UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

Gisele Jakociuk Barbieri de Sousa

PROJETOS DE REDUÇÃO DE PESSOAL: UM ENFOQUE NOS FUNCIONÁRIOS
REMANESCENTES NAS ORGANIZAÇÕES

São Paulo

2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

Gisele Jakociuk Barbieri de Sousa

**PROJETOS DE REDUÇÃO DE PESSOAL: UM ENFOQUE NOS FUNCIONÁRIOS
REMANESCENTES NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

**São Paulo
2016**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Sousa, Gisele Jakociuk Barbieri de
Projetos de redução de pessoal: um enfoque nos funcionários re-
manescentes nas organizações / Gisele Jakociuk Barbieri de Sousa. -- São
Paulo, 2016.
73 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2016.
Orientador: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

1. Administração de recursos humanos 2. Demissão 3. Satisfação no
trabalho I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

Nome: Sousa, Gisele Jakociuk Barbieri

Título: Projetos de redução de pessoal: um enfoque nos funcionários remanescentes nas organizações

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Instituição: Universidade de São Paulo

Assinatura: _____

Prof^a. Dr^a. Ana Cristina Limongi-França

Instituição: Universidade de São Paulo

Assinatura: _____

Prof^a. Dr^a. Patricia Viveiros de Castro Krakauer

Instituição: Faculdade do Campo Limpo Paulista

Assinatura: _____

Prof^a. Dr^a. Heidy Rodriguez Ramos

Instituição: Universidade Nove de Julho

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade de São Paulo por me proporcionar novamente a oportunidade de convivência como discente neste ambiente repleto de cultura, intelectualidade e grandes e admirados docentes. Agradeço à Comissão do processo de seleção do Mestrado Profissional em Empreendedorismo por acreditar no meu potencial e que como candidata com mais experiência profissional do que acadêmica, poderia agregar conhecimento ao curso.

Agradeço a todos os docentes que acompanharam a turma 1 nesta jornada de aprendizados únicos.

Agradeço ao professor Martinho por sua incansável determinação e brilho nos olhos ao materializar o sonho do Mestrado Profissional na FEA. A conclusão deste trabalho prova que sonhar é uma das características mais importantes e belas do ser humano, para que possamos alcançar nossos objetivos.

Por último, agradeço ao meu marido Alexandre, por seu suporte em momentos em que se torna bastante difícil dividirmos nossos esforços e dedicação com a academia e temas profissionais do dia-a-dia.

RESUMO

Nas organizações em todo o mundo, a busca por eficiência, melhoria de processos e consequentemente aumento de retorno financeiro para acionistas e empresários leva os administradores a buscarem alternativas que propiciem resultados positivos ao Negócio e, uma das mais frequentes e importantes, é a redução de pessoal. Independente da razão do projeto de redução de pessoal (reestruturação, *downsizing*, reengenharia, entre outros) percebeu-se, por meio do referencial bibliográfico e da experiência da autora desta dissertação, executiva da área de Recursos Humanos, que há importantes consequências geradas por estas mudanças de redução nos funcionários que permanecem nas organizações, após as demissões. Neste estudo, não se pretende falar dos funcionários desligados, já que o enfoque foi feito integralmente nos empregados remanescentes nas organizações, após o processo de enxugamento. Para estes “sobreviventes” os impactos negativos vão desde sintomas de estresse, instabilidade profissional, alteração do clima organizacional, quebra de contratos psicológicos, busca por novas oportunidades de carreira em outras empresas, entre outros. Contudo, também podem ser observados impactos positivos como crescimento profissional e novas oportunidades dentro da organização. Em função do exposto foi proposta a seguinte questão de pesquisa: Como propor um processo de redução de pessoal, que seja favorável para os funcionários que permanecem nas organizações? Este estudo versa sobre o enfoque nos funcionários que permanecem nas organizações, após o processo de redução de pessoal e, por meio de pesquisas qualitativas, criar diretrizes que possam amenizar os impactos deste processo de enxugamento junto aos funcionários que permanecem nas companhias, uma vez que eles serão responsáveis pelo bom andamento dos objetivos corporativos, daqui em diante. Para que estas diretrizes fossem estabelecidas, primeiramente, foi feita uma pesquisa por exaustão com profissionais experientes que já haviam passado pelo processo de enxugamento. Com base nas suas observações e no referencial bibliográfico, foi feito um questionário aplicado a 162 executivos, dos quais 100 responderam a 3 perguntas, dentre elas, priorizaram tópicos que devem ser considerados pelas empresas em um projeto de redução de pessoal, para que os colaboradores remanescentes se sintam mais confortáveis ao passar pela situação. Após análise dos resultados da pesquisa de maneira absoluta por meio da correlação de Spearman, chega-se às diretrizes que poderão seguir de guia para organizações que desejem aplicar esta prática no futuro.

Palavras-chave: engajamento; funcionários remanescentes; recursos humanos; redução de pessoal.

ABSTRACT

In the organizations worldwide, the search for efficiency, processes improvement and consequently the increase of financial results for investors and company owners has driven administrators to search for alternatives to come up with solutions to these positive results to the business. One of the most frequent alternatives is the downsizing. Independently of the reason why companies are downsizing (reengineering, restructuring, decrease of headcount, among others), it was noticed by this author, through extensive bibliography and her own experience as an HR executive, that there are important consequences to the people who remain in the organizations after the termination processes. It is not object of this study to refer to the employees who were dismissed. The focus of this study are the employees who remain in the organizations after the downsizing process. The negative impact for these “survivors” are symptoms such as stress, professional instability, negative changes in the organizational engagement, psychological contracts break ups, search for new opportunities in other companies, among others. Nevertheless, it can also be observed positive impacts such as professional growth and new opportunities within the organization. In agreement with what has been exposed so far, the following question for this study has been raised: How to propose a downsizing process, favorable to the employees who remain in the organizations? This study aims to focus on employees who remained in the companies after the downsizing, and, through qualitative surveys, define guidelines that can support to smoothen its the impact, since those who remain will be responsible for the corporate targets for the future. In order these guidelines could be established it was done an exhaustion survey with experienced professionals who had already gone through this experience. According to their observations, e to the bibliographic reference, it was prepared a questionnaire with three questions, applied to 162 executives. Of those 100 answered to the questions, and among these questions, the respondents were able to prioritize what should be considered during a downsizing process; in order, the remaining employees would feel more comfortable with the process. Upon analyzing the results of the survey (absolute and through Spearman correlation), this study comes up with a guide for organizations who wish to have a downsizing in the future.

Keywords: downsizing; engagement; human resources; remaining employees.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do trabalho.....	17
Figura 2 - Percentuais referentes ao nível hierárquico dos respondentes.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Referencial bibliográfico para a elaboração das perguntas do levantamento (<i>survey</i>).....	27
Quadro 2 - Comparação entre os níveis hierárquicos.....	48
Quadro 3 - Convergência entre os Tópicos em destaque	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação em um projeto de redução de pessoal.....	41
Tabela 2 - Nível hierárquico dos respondentes	41
Tabela 3 - Tópicos para geração de diretrizes (na ordem em que foram apresentados aos respondentes).....	43
Tabela 4 - Composição dos Tópicos a partir do nível hierárquico: Diretoria	45
Tabela 5 - Composição dos Tópicos a partir do nível hierárquico: Gerência	46
Tabela 6 - Composição dos Tópicos a partir do nível hierárquico: Supervisão, coordenação.....	46
Tabela 7 - Composição dos Tópicos a partir do nível hierárquico: Especialista, analista	47
Tabela 8 - Correlação de Spearman para os Tópicos (I) e (G)	51
Tabela 9 - Correlação de Spearman para os Tópicos (I) e (J)	51
Tabela 10 - Correlação de Spearman para os Tópicos (C), (G), (H), (I) e (J).....	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contexto	13
1.2	Situação problema	14
1.3	Questão da pesquisa.....	14
1.4	Objetivos	15
1.5	Justificativa e contribuições	15
1.6	Estrutura do trabalho.....	16
1.7	Experiência do autor	17
2	CONTEXTO INVESTIGADO.....	20
2.1	Motivação do processo de redução de pessoal.....	20
2.2	Sintomas pós redução: impactos nas organizações.....	21
2.3	Confiança dos funcionários nas organizações, engajamento e contratos psicológicos após processo de redução de pessoal.....	21
3	REFERENCIAL TEÓRICO	23
3.1	Impactos da redução de pessoal gerados para os funcionários que permanecem nas organizações, após o projeto de redução.....	23
3.2	A gestão estratégica de recursos humanos e seu papel em projetos de redução de pessoal	28
3.3	Engajamento e confiança dos funcionários nas organizações e sua relação com a retenção de talentos	32
4	MÉTODO DE PESQUISA	36
4.1	Pesquisa bibliográfica.....	36
4.2	Pesquisa qualitativa	37
4.3	Pesquisa qualitativa - <i>survey</i> : hierarquização dos tópicos	38
	4.3.1 <i>Compilação dos dados resultantes da coleta de dados por meio do questionário</i>	38
	4.3.2 <i>Apresentação e análise dos resultados.....</i>	39
5	PLANO DE INTERVENÇÃO	40
5.1	Análise de resultados da pesquisa por exaustão	40
5.2	Análise dos resultados da pesquisa para levantamento de tópicos para definição de diretrizes	40
5.3	Proposta de diretrizes para a redução do impacto de projetos de redução de pessoal junto aos funcionários que permanecem nas organizações	42
5.4	Análise por meio de estatística não paramétrica	50
5.5	Procedimentos para a análise da Correlação de Spearman	50
6	CONCLUSÕES	54
6.1	Limitações.....	55
6.2	Recomendações para futuros estudos	55
6.3	Contribuições para a academia	55
6.4	Contribuições para a prática	56
	REFERÊNCIAS	57

APÊNDICE A – Comparação entre processos de redução de pessoal: downsizing, reengenharia e reestruturação	61
APÊNDICE B - Entrevistas por exaustão	62
APÊNDICE C - Questionário de pesquisa	73

1 INTRODUÇÃO

A fim de apresentar o cenário teórico e empírico no qual o trabalho se constrói, este tópico se inicia com a contextualização do assunto, seguido da situação problema a qual é a base para a formulação da questão de pesquisa e de seus objetivos. Posto isto, é feita a apresentação da justificativa e contribuições do presente estudo, seguido da estrutura do mesmo e, por fim, é incluída a experiência do autor.

1.1 Contexto

Os dilemas organizacionais do século XXI remetem ao final do século IXX e início do século XX, quando uma discussão foi criada em torno de qual tipo de produção era melhor: a em massa ou a enxuta. Qualquer que fosse a escolha, existia a condição humana e as condições do trabalho envoltas com as flutuações no processo de gestão, contratação e demissão. Quanto à melhor a se propor, como naquela época, ainda, hoje, as opiniões se dividem (WOMACK; ROOS; JONES, 1990).

O desempenho das corporações tem papel determinante frente a investidores e requer eficiência econômica, ou seja, capacidade de produzir-se o máximo possível com recursos e tecnologias limitadas e prover produtos de valor marginal com custo marginal. O enfoque em eficiência referência um dos fatores amplamente estudados nas últimas décadas e questionados constantemente nas organizações: a força de trabalho (HESHMATI, 2003).

A quantidade de pessoas requeridas para a execução de uma determinada atividade pode variar quando forem considerados os segmentos, conjunturas, produtos, entre outras variáveis. A redução da força de trabalho tem sido a estratégia adotada nas empresas públicas e privadas, desde os anos de 1970. Foi extensivamente usada na década de 1980 em resposta a crises econômicas e organizacionais nos Estados Unidos da América, principalmente, na indústria de manufatura, varejo e setor de serviços (GANDOLFI, 2008).

Diante de diferentes razões, tais como ineficiência ou adequação de processos, crescimento econômico insatisfatório, excesso de funcionários, equívocos de administração, perda de clientes, entre outros, o processo de redução de postos de trabalho é uma prática comum que busca o equilíbrio na organização, relacionando resultados, eficiência e custos.

Os processos de redução de pessoal são diferenciados por Kissler (1996) em *downsizing*, reengenharia e reestruturação (Apêndice A), conforme um estudo realizado em 1996, avaliando-se o mercado de serviços de saúde norte-americano.

No presente trabalho serão abordados os projetos de redução de força de trabalho, em geral, não se distinguindo os conceitos de *downsizing*, reestruturação e reengenharia, uma vez que, segundo os estudos de Kissler (1996), os três casos possuem riscos chave, ou seja, impactos semelhantes para os funcionários que permanecem nas organizações, após o processo de mudança, bem como para a empresa.

As organizações procuram fazer de seus colaboradores agentes multiplicadores para a evolução de seus negócios, mas não seria adequado que todo esse aprendizado se voltasse contra o patrimônio organizacional, devido a um projeto conduzido de maneira não apropriada.

1.2 Situação problema

Estudados por diversos autores, os projetos de redução de pessoal e as mudanças causadas por eles podem gerar impactos profundos nos funcionários desligados, bem como àqueles que permanecem nas organizações.

Este trabalho enfoca as pessoas que vivenciaram o processo de redução, também denominadas de “sobreviventes” por estudiosos mencionados no referencial teórico, ou seja, aquelas que permaneceram nas organizações, após o projeto de redução. Priorizar esta população é essencial, pois sua satisfação no trabalho gera impacto direto no engajamento organizacional contribuindo para que o plano da companhia seja continuado e os objetivos estratégicos alcançados.

Os projetos de redução de força de trabalho podem ser significativamente traumáticos para quem permanece nas organizações, pois podem influenciar na confiança que o funcionário tem na organização, gerar sentimento de culpa para aqueles que permanecem em relação aos colegas que partiram, aumentar o nível de estresse, sentimento de instabilidade gerando, em alguns casos, impactos mais negativos nos que permanecem nas organizações do que nos que saíram e acabaram se recolocando em outras empresas (CASCIO, 1993).

1.3 Questão da pesquisa

Em função do exposto foi proposta a seguinte questão de pesquisa: Como propor um processo de redução de pessoal, que seja favorável para os funcionários que permanecem nas organizações?

Este trabalho pretende, por meio de seus achados, contribuir com empresas que têm como estratégia de sua organização realizar projetos de redução de pessoal, dando enfoque na satisfação e retenção dos colaboradores que permanecem nas organizações, após o término do projeto. Estas empresas poderão se beneficiar dos fatores críticos apontados pela pesquisa, para direcionar seus esforços e garantir o sucesso do projeto, com base na experiência do "sobrevivente" e de profissionais de recursos humanos.

1.4 Objetivos

O objetivo desta dissertação é propor diretrizes para processos de redução de pessoal de forma a amenizar o impacto negativo a funcionários que permanecem.

Nos objetivos específicos propõe-se:

- verificar na teoria outros estudos que tenham retratado situações de redução de pessoal e qual tipo de impacto foi gerado nos funcionários que permaneceram nas organizações, após este processo;
- pesquisar profissionais experientes que passaram por processos de redução de pessoal para identificar tópicos que geravam preocupações;
- pesquisar quais destes tópicos são de maior importância.

Para o cumprimento dos objetivos desse trabalho serão realizadas perguntas por meio de dois levantamentos (*survey*). Um, por meio da entrevista por exaustão, direcionada aos gestores de diferentes áreas no mercado da indústria e que possuem mais de 15 anos de experiência em projetos de redução de pessoal. Os principais elementos e informações repetidos pelos especialistas serão elencados para a construção do outro levantamento por meio de um questionário com grau de importância (do mais para o menos relevante), direcionado aos respondentes de diferentes níveis hierárquicos, em empresas de diversos segmentos do mercado brasileiro.

Esse questionário abordará a experiência e a percepção dos respondentes em relação ao período em que vivenciaram o processo de redução de pessoal (ou mesmo vivenciaram essa situação mais de uma vez). Por último, os resultados finais serão analisados para que sejam propostas diretrizes que reflitam contribuições e/ou melhorias no desenvolvimento do instrumento.

1.5 Justificativa e contribuições

Segundo dados do IBGE, publicados em fevereiro de 2016, a taxa de desemprego atual representa 10.2% da população economicamente ativa, 1.2% acima do último trimestre de 2015, que representa uma redução de 527 mil vagas de emprego formal em relação ao final de 2015. Na conjuntura atual do país, que se encontra em uma crise político-econômica, o assunto de redução de força de trabalho torna-se um tópico relevante.

Por trabalhar na área de recursos humanos, haver vivenciado vários projetos de redução de pessoal, observando o impacto negativo no clima organizacional e incertezas causadas pelo processo, a autora decidiu abordar este tema para contribuir com a estratégia de retenção de funcionários que permaneceram nas organizações, após os desligamentos, uma vez que eles são os responsáveis pela continuidade dos negócios na corporação.

Contudo, a autora não observou nas diferentes ocasiões em que foram realizados projetos de redução de pessoal a preocupação e implementação de diretrizes, de forma estruturada, que minimizassem o impacto organizacional da redução, frente aos funcionários que permaneceram nas organizações, após o processo. Tal prática teria como objetivo esforçar-se para tentar manter os funcionários motivados, engajados e reter o talento responsável por continuar gerindo as organizações.

Por esta razão, a autora decidiu focar o presente trabalho na busca de diretrizes que propusessem reduzir o impacto dos desligamentos dentro das organizações, pesquisando funcionários que passaram por este tipo de situação e buscando entender como tornar este processo favorável para os "sobreviventes" ao processo de redução de pessoal.

1.6 Estrutura do trabalho

O trabalho foi estruturado em seis capítulos. O primeiro é a introdução e traz o contexto analisado, a situação problema, a questão de pesquisa, os objetivos, a justificativa e contribuições, a estrutura do trabalho, representada abaixo, e a experiência do autor. O segundo apresenta o contexto investigado, bem como os motivos pelos quais as empresas programam processos de redução da força de trabalho e os sintomas observados nos funcionários que permanecem nas empresas, após este processo.

O terceiro capítulo é o referencial teórico, que apresenta diversos autores e seus estudos sobre o impacto de projetos de redução de pessoal em organizações. O quarto explica a metodologia proposta para esse trabalho. O quinto analisa os resultados da efetuação da metodologia empregada e, com base nos resultados, discute a pergunta de pesquisa. O capítulo seis apresenta as contribuições teóricas do estudo e limitações, com base nos

resultados encontrados. Por fim são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento do presente trabalho.

A Figura 1 apresenta um resumo da estrutura proposta para esse trabalho.

Figura 1 - Estrutura do trabalho

Fonte: elaborado pela autora.

1.7 Experiência do autor

A autora possui doze anos de experiência profissional na área de recursos humanos, dos quais, sete, exerceu a função de gestora, tendo atuado em duas indústrias multinacionais, uma de origem europeia e a outra norte-americana, no segmento químico e autopeças/automotivo. Ambas as empresas são de capital aberto no exterior e figuram entre as quinhentas maiores da revista de negócios *Fortune*, publicada nos Estados Unidos da América.

Ao longo de sua experiência a autora observou que, com a expectativa de remunerar investidores com fortes metas de retorno, ambas as empresas adotaram políticas restritas em relação ao controle de custos e, conseqüentemente, ao número de funcionários em seu quadro.

Para que a imagem destas empresas fosse percebida por investidores como eficiente e lucrativa, o número de funcionários tem sido cuidadosamente administrado todos os meses pela alta direção e, ao mesmo tempo, surgiu uma série de iniciativas que teve como enfoque o decréscimo do número de funcionários nas organizações.

A autora vivenciou importantes projetos de redução de pessoal. Um dos mais significativos foi a implementação de centros de serviços compartilhados, cujo objetivo principal é o de centralizar serviços operacionais em um único núcleo de *expertise*, localizado em locais onde o custo de contratação é baixo e a mão de obra é abundante e qualificada, podendo ser no Brasil ou no exterior.

Tais projetos geraram oportunidade de redução de funcionários em várias unidades das organizações, inclusive em diferentes países, que destinavam recursos específicos para a realização das tarefas. Como exemplo, a autora participou da transferência de serviços de recrutamento, administração de dados de funcionários, de treinamento e gestão de expatriados, de mais de 40 países, incluindo o Brasil, para centros de serviços localizados na Ásia, Europa Oriental e América Central.

Outro tipo de projeto de redução de pessoal vivenciado pela autora em sua trajetória profissional é a redução de recursos para a geração de economia em custos fixos, devido a resultados financeiros negativos ou a metas de aumento de margem por definição da casa matriz. Nestes casos, normalmente existe um levantamento de quais posições poderiam ser reduzidas dos quadros de funcionários e quais tarefas poderiam ser remanejadas.

Para posições operacionais, o fluxo de demissões ocorre de acordo com a demanda de produção. É interessante notar que na indústria química, a autora vivenciou reduções mais controladas e menos frequentes.

Já, na indústria automotiva/autopeças, a redução de pessoal ocorreu muitas vezes, quase, de forma imediata, em relação à queda de volume, sendo normalmente negociada com o sindicato.

As reduções, em geral, causaram impactos importantes no capital humano que é dispensado. Em entrevistas de desligamentos realizadas pela autora com os colaboradores, ao longo dos anos, foi observado que a preocupação dos dispensados concentra-se, principalmente, no impacto que a dispensa gera na família, possíveis dificuldades financeiras futuras e de recolocação, qual a impressão de um possível novo empregador ao saber que o funcionário foi dispensado e como retomar a autoestima para buscar um novo emprego.

Contudo, o impacto que estas dispensas causaram nos funcionários que permanecem nas organizações, após estas reestruturações, foi uma questão que sempre preocupou a autora,

pois testemunhou as mudanças negativas no clima organizacional das empresas, após estes projetos de redução.

Os funcionários "sobreviventes" ao projeto de redução, muitas vezes, reportavam à área de recursos humanos sentimentos, tais como, sensação de instabilidade com relação ao seu emprego e ao futuro da organização, receio que uma nova lista de dispensas surgisse, desmotivação ao saber que colegas que pareciam estar empenhados nas atividades não foram poupados pela empresa, busca de novas oportunidades mais estáveis no mercado, além de aumento do nível de estresse e maior frequência de funcionários nos ambulatórios médicos, bem como o aumento de reembolsos de serviços psicológicos.

A autora não observou, nas diferentes ocasiões em que foram realizados projetos de redução de pessoal, a preocupação e implementação de diretrizes, de forma estruturada, que minimizassem o impacto organizacional da redução, frente aos funcionários que permaneceram nas organizações, após o processo. Tal prática teria como objetivo esforçar-se para tentar manter os funcionários motivados, engajados e reter o talento responsável por continuar gerindo as organizações.

Por esta razão, a autora decidiu focar o presente trabalho na busca de diretrizes que propusessem reduzir o impacto dos desligamentos dentro das organizações, pesquisando funcionários que passaram por este tipo de situação e buscando entender como tornar este processo favorável para os "sobreviventes" ao processo de redução de pessoal.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

Como forma de ampliar o entendimento a respeito do tema redução de pessoal e em complemento esclarecer o contexto no qual ele se apresenta antes do aprofundamento das discussões teóricas, o presente tópico se subdivide em três partes. A primeira parte compreende a motivação do processo de redução de pessoal, onde são colocadas as justificativas para tal ação. A partir do acontecimento da redução de pessoal, o segundo subtópico apresenta os impactos desta nas organizações, listando seus sintomas. Por fim, é tratado de um assunto abrangente e de difícil mensuração, como é o caso da confiança dos funcionários e engajamento destes com a organização após processos de redução de pessoal.

2.1 Motivação do processo de redução de pessoal

Os projetos de redução de pessoal são estratégias contínuas empregadas por companhias em todo o mundo, podendo ser adotadas em diferentes momentos dentro da organização. Há casos em que a empresa busca as melhores práticas decorrentes do mercado e decide reproduzir estas iniciativas, resultando no processo de redução de força de trabalho.

Como exemplo, é possível citar o advento das terceirizações que buscam transferir a prestação de serviços e atividades transacionais para empresas terceirizadas. O foco destas terceirizações normalmente é direcionado para áreas de apoio como departamento financeiro, recursos humanos, entre outros, que não representam a atividade-fim da empresa e pode gerar, em muitos casos, redução da força de trabalho nas respectivas áreas.

Cascio (1993) confere às organizações que têm como característica estratégica manter em seu quadro de funcionários apenas os recursos necessários para o andamento e manutenção de seu negócio, depositando maior importância a processos e tecnologia; e a tipologia de *downsizers*. Em contrapartida, apresenta outro tipo de empresa: as que optam por investir em seus funcionários, uma vez que consideram que os colaboradores representam o diferencial competitivo do negócio, dando enfoque para que os processos sejam feitos de maneira mais eficiente.

Outras motivações ligadas à redução de força de trabalho estão relacionadas às dificuldades financeiras enfrentadas pelas empresas advindas de razões políticas, desastres naturais, baixo produto interno bruto do país onde está estabelecida ou erros de gestão administrativa.

2.2 Sintomas pós redução: impactos nas organizações

Independente da razão, o processo de redução de pessoal, amplamente estudado por diversos autores no mundo, demonstra-se como uma medida que pode gerar uma série de traumas na organização (DEVINE et al., 2003).

Segundo Cascio (1993), *downsizing* é um processo sentido por toda a organização, afetando o ambiente interno e externo impactando, principalmente, a força de trabalho. As vítimas dos desligamentos podem parecer as mais afetadas pelo *downsizing*, mas é possível que funcionários que permanecem nas organizações e a própria organização sintam os impactos de maneira profunda.

A média liderança e a área de recursos humanos, citada por Clair et al. (2006), como agentes da mudança, também acabam por enfrentar sintomas indesejados desencadeados do processo de *downsizing*, como problemas de estresse e estima. As organizações devem atentar-se para o fato de que agentes do *downsizing* devem estar preparados e receber treinamento e acompanhamento adequado, pois a tarefa que lhes foi conferida nem sempre é simples de ser executada, além de impactar várias pessoas.

2.3 Confiança dos funcionários nas organizações, engajamento e contratos psicológicos após processo de redução de pessoal

A quebra de confiança na organização acaba muitas vezes sendo inevitável e, mesmo quando há uma relação de confiança entre gestores e funcionários, os estudos de Mishra e Spreitzer (1998) comprovam que este relacionamento de confiança responde negativamente sob a situação de um processo de redução de força de trabalho.

Ao ingressar em uma companhia, o colaborador confere uma série de expectativas à nova oportunidade e, além do contrato físico assinado, estabelece um contrato psicológico com o seu empregador.

Ao estudarem contratos psicológicos em instituições financeiras que tinham passado por processo de reestruturação, Turnley e Feldman (1998) perceberam que sua quebra estava diretamente relacionada à expectativa inicial do colaborador ao ingressar na companhia. Em suas pesquisas, alguns entrevistados entediavam que a empresa nunca lhes havia prometido nada, portanto, identificou-se que os participantes não sentiam que teria ocorrido uma quebra de contrato. Por outro lado, outros respondentes entendiam que se tratava de uma adequação

da empresa a sua realidade financeira e, de maneira contrariada, resignavam-se sobre os acontecimentos.

Um terceiro perfil de respondentes sentia-se claramente traído pela organização com relação ao seu contrato psicológico, por não concordar com os acontecimentos. Os contratos psicológicos, ainda que não formalmente documentados, têm um impacto relevante no ambiente organizacional, desde o nível de satisfação no trabalho até o comprometimento e o desejo do funcionário de permanecer na organização e continuar acreditando e confiando sua carreira à empresa.

Uma preocupação frequente, após um processo de redução de pessoal é a de como reter funcionários, após o processo de mudança, já que o impacto organizacional gerado pelo *downsizing* pode originar a quebra de confiança do colaborador frente à organização, além de sentimentos diversos, tais como injustiça, percepção de falta de respeito da empresa pelos colegas que foram desligados, excesso de trabalho acumulado aos que permanecem por terem que assumir as atividades dos que saíram, falta de transparência na comunicação durante os processos de desligamento, ambiente de instabilidade organizacional, entre outros (TURNLEY; FELDMAN, 1998). Após os processos de *downsizing*, a liderança da empresa deve assegurar-se de que os funcionários-chave permaneçam e estejam engajados a cumprir com os objetivos da companhia e estar motivados com as suas tarefas.

Ao lidar-se com a redução de pessoal, quem permanece na organização pode ter diferentes reações, tais como melhora do desempenho, indiferença ou piora do desempenho. Mishra e Spreitzer (1998) atribuem o comprometimento prévio do funcionário do projeto de redução de força de trabalho como um dos fatores que pode influenciar na reação dos funcionários, após o processo, inferindo que os que possuem comprometimento mais elevado com a organização reajam de maneira mais negativa à redução do que os que são mais indiferentes.

Como os projetos de redução de pessoal acabam sendo inevitáveis em algum momento nas empresas, é necessário investigar de que modo as percepções negativas dos funcionários advindas do processo podem ser amenizadas, de maneira que o fenômeno se torne mais favorável para aqueles que permanecem nas organizações, gerando um impacto não necessariamente ruim, já que a mentalidade empresarial do início de 1990, na qual mais recursos eram sinônimo de negócios mais saudáveis foi substituída pela percepção de que organizações com o quadro de funcionários mais ajustados às suas necessidades fazem das empresas melhores opções para se investir (CAMERON; FREEMAN; MISHRA, 1991).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme objetivo específico proposto, de verificar estudos relacionados com processos de redução de pessoal e seus impactos, o referencial teórico está estruturado em três sessões. A primeira refere-se aos estudos que enfocaram nos impactos gerados por projetos de redução de pessoal, nos funcionários que permaneceram nas organizações. A segunda relaciona-se à gestão estratégica de recursos humanos e seu papel em projetos de redução de pessoal e, por fim, a terceira enfoca o engajamento e confiança dos funcionários nas organizações e sua relação com a retenção de funcionários.

3.1 Impactos da redução de pessoal gerados para os funcionários que permanecem nas organizações, após o projeto de redução

Conforme objetivo específico proposto, foram analisados alguns autores que discutiram sobre os impactos da redução de pessoal gerados aos funcionários que permanecem nas organizações, após o projeto de redução.

De acordo com Mishra e Spreitzer (1998), a segurança dos colaboradores que permanecem nas organizações e de seus gestores e alta direção, além do senso de justiça durante o processo, são essenciais para que sentimentos negativos inerentes à redução de força de trabalho sejam mitigados. Estes autores também abordam a importância de um processo de reorganização das atividades e manutenção da autonomia como um ponto importante para a assimilação do projeto de redução, uma vez que não se pode esperar que os colaboradores fizessem da mesma maneira o mesmo volume de tarefas.

Rousseau (1990, 1995) aborda o contrato psicológico como sendo um vínculo formado entre colaborador e empresa, com base em um conjunto de expectativas estabelecidas. Por ser um processo social, humano e compartilhado, o contrato psicológico de trabalho é contínuo e mutável. O contrato relacional é exemplificado em uma situação em que o funcionário troca sua lealdade por segurança no trabalho.

Turnley e Feldman (1998) estudaram a quebra de contrato psicológico entre funcionários de bancos presentes na lista dos 500 maiores da revista *Fortune*, agências do estado e alunos de universidades de administração cujas empresas haviam passado por processos de reestruturação nos últimos dois anos nos Estados Unidos da América. Os autores constataram, por meio de perguntas voltadas às percepções dos colaboradores com relação às práticas de RH da empresa, que alguns grupos entendiam que não tinha sido feita promessa

alguma na data de contratação, outros entendiam que a promessa tinha sido quebrada por fatores externos e um terceiro grupo sentia-se prejudicado pela quebra de contrato psicológico com a empresa. Ainda, Turnley e Feldman (1998) destacam dois fatores de extrema relevância para evitar-se a quebra de contrato psicológico: evitar promessas em um ambiente suscetível à reestruturação e explicar de maneira honesta qualquer força externa que fez a empresa tomar tal decisão.

Observamos por estes autores que o contrato psicológico é um importante fator a ser considerado em um processo demissional. A atenção da organização deve estar voltada para que não haja a percepção de quebra, pelos funcionários remanescentes.

Cascio (2002) diferencia dois tipos de organizações, para as quais ele faz referência à nomenclatura de *downsizers*: as que sempre buscam operar no menor número possível de recursos e as que se preocupam em desenvolver seus funcionários, pois atribuem importância no fator humano e como eles podem fazer as tarefas de maneira mais eficaz. O autor ainda aponta que se deve considerar em uma reestruturação responsável os seguintes pontos:

- qual o raciocínio por trás da reestruturação;
- virtudes da estabilidade do processo;
- compartilhar com gerentes as dificuldades, antes do processo;
- não considerar *downsizing* como alternativa emergente para solucionar objetivos de curto prazo, diante de problemas de longo prazo;
- tomar decisão dos desligamentos de maneira consistente;
- manter a comunicação clara e regular;
- treinamento dos funcionários e gerentes em uma nova maneira de operar;
- adaptação dos sistemas de recursos humanos, de acordo com a nova realidade da empresa.

Clair et al. (2006) enfocaram seus estudos nos gestores que realmente ficam a cargo do processo de reestruturação, constatando que uma das maneiras de convencer os gerentes sênior sobre o processo de *downsizing* é ser transparente quanto a comunicação e o que motivou os desligamentos.

Armstrong-Stassen (2004), entre 1995 e 1997, estudou um grupo de enfermeiras no Canadá e a relação entre o compromisso anterior com a empresa e como estas colaboradoras lidaram com o projeto de redução de força de trabalho, por meio de percepções e atitudes. Também, em um segundo estudo, entre 1995 e 1998, examinou executivos do governo canadense, com o mesmo propósito do estudo anterior. Constatou que o tipo de sentimento e

compromisso que funcionárias enfermeiras demonstravam a respeito de seu empregador não diferenciou a maneira como elas se sentiram, após o processo de *downsizing*. O autor percebeu que o que diferencia o resultado é a maneira como a empresa valorizava suas contribuições e se importava com o bem-estar de seus colaboradores fazia com que funcionários demonstrassem comportamentos recíprocos.

Conforme citado acima, alguns autores levantaram anteriormente diretrizes para projetos de redução de pessoal. Tais diretrizes serão usadas nas entrevistas com experts para formulação dos tópicos a serem priorizados.

Mishra e Spreitzer (1998) consideram que um processo de redução de força de trabalho pode desencadear nos colaboradores que permanecem nas organizações, problemas de estima, insegurança no ambiente de trabalho e, também, pode dar vazão a problemas de alta carga de trabalho, derivada da diminuição de recursos humanos. Em seus estudos, estes autores constataram que em mais de 50% das pessoas que passam por projetos de redução da força de trabalho têm seu nível de estresse aumentado.

Para Devine et al. (2003), sentir-se culpado por ter permanecido na organização é outro sintoma proveniente de projetos de redução de força de trabalho, uma vez que os que permanecem na empresa podem perceber os demitidos em desvantagem em relação a sua condição. Contudo, este mesmo estudo constata que as pessoas desligadas que conseguiram se recolocar apresentaram menores níveis de estresse e tensões negativas do que os que permaneceram nas organizações.

De Vries e Balazs (1997) estudou 200 pacientes que haviam passado pelo processo de *downsizing* na França, em 1997, advindos de diferentes empresas do setor público e privado, sobre a perspectiva do executivo que faz as demissões, o desligado e o funcionário que permanece na empresa, após o processo de *downsizing*. Um dos pontos observados em suas entrevistas foi o fato de que, com a redução da força de trabalho, tarefas acumulam-se e, muitas vezes, colaboradores acabam por ter que executá-las sem terem sido treinados, podendo impactar de maneira negativa o estado psicológico das pessoas que vivenciaram o fenômeno.

A maneira como os colegas foram tratados em um caso de demissão involuntária pode ser observada como exemplo de como o colaborador será tratado, caso o desligamento também ocorra com ele. Possíveis laços de intimidade com as vítimas de desligamentos também influenciam para que os colaboradores percebam de maneira negativa o processo de redução. (MISHRA; SPREITZER, 1998).

Os colaboradores de alto desempenho não estão isentos da vulnerabilidade causada pelos projetos de redução de força de trabalho, mesmo podendo se recolocar no mercado de trabalho. Foi constatado, ainda, que funcionários que possuíam maior compromisso pela empresa antes do processo são os que respondem de maneira pior ao *downsizing* dos outros (MISHRA; SPREITZER, 1998).

De acordo com pesquisas realizadas por Turnley e Feldman (1998), gerentes que passaram por um processo de reestruturação têm mais tendência a buscar novos empregos no mercado de trabalho.

De Vries e Balazs (1997) destaca que funcionários com alto desempenho tendem a ser os primeiros a deixar as organizações, em caso de situações traumáticas, como o projeto de redução de força de trabalho, que pode ser prejudicial à empresa, por gerar perda de histórico da organização e colocar a operação em risco.

Tzafrir e Eitam-Meilik (2005) observaram que a confiança em práticas de RH de empresas de tecnologia de Israel é impactada, durante o processo de redução de força de trabalho.

Os autores acima tratam dos fatores negativos nos processos de redução de pessoal, levados em conta para a formulação da pesquisa.

No mercado mundial, do início da década de 90, percebia-se um entendimento comum de que quanto maior o tamanho da organização, melhor, levando-se em conta o número de funcionários e plantas. O crescimento indiscriminado era algo saudável e tratava-se de uma vantagem frente às novas oportunidades e, o que fosse contrário a estes conceitos, era visto como um acontecimento não desejado no ciclo de vida da organização. Estas percepções foram desmistificadas quando foram identificadas organizações que tinham feito uso do *downsizing* e foram percebidas de maneira mais eficiente, mostrando que serem enxutas poderia significar serem melhores (CAMERON; FREEMAN; MISHRA, 1991).

Ainda, para Cameron, Freeman e Mishra (1991), o *downsizing* cabe a uma organização não só em períodos de contenção, mas, também, em épocas que a empresa está crescendo. A redução de trabalho, pessoas e eliminação de níveis hierárquicos ou unidades podem configurar o processo de *downsizing*. A contenção de despesas, estratégias que simplificam processos, também, podem caracterizar este fenômeno.

Segundo Mishra e Spreitzer (1998), a redução da força de trabalho é uma estratégia adotada por empresas que buscam alinhar-se com as mudanças da economia. Contudo, os efeitos produzidos podem influenciar negativamente a confiança necessária para que a organização permaneça competitiva em seu ciclo de vida.

De acordo com Cascio (2002), como parte de um plano de negócios, a redução da força de trabalho foi uma estratégia já utilizada para a melhoria da produtividade, funcionando de maneira positiva para importantes empresas. Contudo, ele alerta que ao assumir as demissões com o objetivo de alcançar metas em curto prazo não garante um melhor resultado. Este mesmo autor acredita que há duas alternativas para que seja alcançado um resultado positivo no negócio. A primeira está relacionada ao corte de despesas configuradas como previsíveis e, a segunda, está relacionada ao aumento dos resultados financeiros da empresa, que são bem menos previsíveis.

Henkoff (1994) esclarece que, para algumas pessoas, a reestruturação não significa necessariamente algo negativo e os colaboradores podem sair revigorados de um processo de reestruturação, já que pode ser considerada uma oportunidade para crescimento.

Muitas empresas fizeram o *downsizing* e reestruturação com sucesso para melhorar sua produtividade, utilizando as dispensas de funcionários como parte de um plano de negócios maior.

Com base nos excertos acima, possível perceber que alguns autores ainda observaram fatores positivos no processo de redução de pessoal.

Quadro 1 - Referencial bibliográfico para a elaboração das perguntas do levantamento (*survey*)

AUTORES	DESCOBERTA
Armstrong-Stassen (2004)	como o comprometimento de funcionários foi afetado com o processo de reestruturação (comparação antes e depois)
Clair et al. (2006)	como a preparação dos agentes de reestruturação pode ajudar o processo de <i>downsizing</i>
De Vries e Balazs (1997)	analisa reações emocionais dos "sobreviventes" frente ao <i>downsizing</i> (síndrome <i>burnout</i> , estresse) e fornece algumas diretrizes para amenizar o processo
Henkoff (1994)	redução de força de trabalho nem sempre apresenta resultados financeiros positivos para a empresa
Malik, Ahmad e Hussain (2010)	satisfação no trabalho e vida pessoal de funcionários que passaram pelo processo de redução de força de trabalho em empresas paquistanesas
Mishra e Spreitzer (1998)	tipologia de reações dos "sobreviventes" frente à reestruturação e quais fatores influenciam a tipologia encontrada (reações positivas e negativas)
Rousseau (1989)	contratos psicológicos como crença individual em uma obrigação existente entre o indivíduo e a organização. Troca da lealdade por segurança no trabalho
Turnley e Feldman (1998)	estudo de percepção de violação de contratos (oportunidades, segurança no trabalho) entre colaboradores e empresas que passaram pelo processo de redução de força de trabalho
Tzafrir e Eitam-Meilik (2005)	constatação que a confiança dos funcionários em práticas de RH foi negativamente impactada (em empresas de TI de Israel)

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 1 apresenta um resumo que contém alguns autores que realizaram estudos relevantes ao levantamento do referencial bibliográfico, que contribuíram para a elaboração das perguntas do levantamento (*survey*), conforme consta no Método de Pesquisa Bibliográfica, primeira sessão: aplicação de uma entrevista semi-dirigida, por exaustão, aos gestores de diferentes áreas do mercado que, necessariamente, têm experiência e vivência superior a 15 anos em projetos de redução de pessoal.

3.2 A gestão estratégica de recursos humanos e seu papel em projetos de redução de pessoal

De acordo com o objetivo específico proposto, foram analisados alguns autores que discorreram sobre a gestão estratégica de recursos humanos e seu papel em projetos de redução de pessoal.

Para Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), a área de Recursos Humanos diferencia-se das demais, por ter que criar estratégias voltadas a processos que envolvem os funcionários para a organização, bem como à própria área, que objetiva identificar as necessidades de cada funcionário, que compõe a organização, para poder representá-lo no planejamento da estratégia organizacional cujo objetivo fundamental é o de viabilizar a implementação do que foi planejado, com o auxílio do recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, política de remuneração, avaliação de desempenho, entre outros.

Albuquerque (1992) trata da nova concepção de Recursos Humanos, com foco voltado à busca de resultados, em termos de inovação, qualidade e produtividade, com os seguintes fatores:

- maior valorização dos talentos humanos, em que a organização deverá se preocupar em gerir o trabalho e as pessoas, e não apenas seus recursos;
- atração e manutenção de profissionais qualificados e com alto potencial;
- criação de condições favoráveis à motivação individual e grupal para o cumprimento das metas organizacionais;
- crescimento e desenvolvimento na própria organização;
- oferta de incentivos vinculados aos resultados e prática de uma política de Recursos Humanos integrada com a realidade organizacional e com os contextos econômico, social e político do mercado onde se insere.

A área de Recursos Humanos necessita criar estratégias que permitam identificar o perfil de quem realizará o desligamento, propiciando-lhe condições específicas, acompanhando os resultados e identificar os focos principais a serem direcionados à diretoria ou gerência, quando for o caso.

Qualquer que seja a estratégia e/ou política a ser adotada na organização, a área de Recursos Humanos deverá utilizar técnicas capazes de envolver os funcionários e a organização para obter o sucesso esperado.

Ainda, segundo Albuquerque (1992), para que as políticas de Recursos Humanos sejam eficazes, deve-se compreender as políticas de:

- contratação: aos novos; priorizar o potencial para o desenvolvimento e aos antigos: priorizar o recrutamento interno, visando a estimular o desenvolvimento a longo prazo;
- treinamento, visando ao plano de carreira para o desenvolvimento de funções futuras;
- carreira, que deve se basear no desempenho;
- remuneração, que deve prever a flexibilidade para a remuneração do trabalho inteligente e desempenhos excepcionais;
- incentivos, que prioriza o desempenho grupal na obtenção de resultados;
- relação com empregados, com vista ao respeito e convergência de interesses;
- planejamento de Recursos Humanos na realidade brasileira.

Os Recursos Humanos têm a atribuição de orientar a gestão que realizará o desligamento, que na maioria das vezes não possui o preparo adequado, a transmitir aos funcionários a ser desligados um discurso não equivocado e que não lhes promova pensamentos como, por exemplo, que fizeram algo que a deixou descontente ou insatisfeita e/ou entenderem que ela é a responsável por seus desligamentos.

Barduchi e Miglinski (2015) esclarecem que as estratégias de Recursos Humanos podem projetar como a organização fará para adquiri-las e utilizá-las para alcançar os objetivos pretendidos.

A área de Recursos Humanos diferencia-se das demais, por ter que criar estratégias para a organização, bem como à sua própria área, que objetiva identificar as necessidades de cada funcionário, que compõe a organização, para poder representá-lo em um planejamento da estratégia organizacional, segundo Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) cujo objetivo fundamental é o de viabilizar a implementação do que foi planejado, com o auxílio do

recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, política de remuneração, avaliação de desempenho, entre outros.

Almeida e Fischmann (1991) apresentam novas etapas do planejamento estratégico para a área de Recursos Humanos, tais como:

- avaliação da estratégia vigente, que aborda aquela utilizada para treinamento, remuneração e benefício;
- avaliação do ambiente que objetiva prever a falta ou necessidade de um potencial funcionário para um planejamento estratégico em vigor; além de verificar os objetivos pessoais que ele espera da organização;
- estabelecimento do perfil estratégico, que faz a intermediação dos interesses da organização com os do funcionário estratégico;
- quantificação dos objetivos, que é a fase necessária a estimar o valor investido em treinamento, salário e benefício;
- finalização, que é o momento em que o relatório estratégico finalizado se alinha com os Recursos Humanos;
- divulgação, que é a transmissão dos planos estratégicos a todos os envolvidos na organização pela área de Recursos Humanos, bem como a avaliação do desempenho de cada funcionário;
- preparação da organização cuja etapa inclui todas as mudanças estruturais de pessoas;
- integração com o plano tático, que avalia se o orçamento inicial e o do envolvido na estratégia a ser implantada foi mantido, bem como eventuais desligamentos de funcionários ou alterações.

O acompanhamento do desenvolvimento de todo o plano estratégico e controle deverão ser avaliados a cada nova etapa, com as devidas correções quando necessárias.

Além de apresentar estratégias, os Recursos Humanos também devem criticar o sistema. Em processos de redução de pessoal, foco deste trabalho, o seu papel é o de se envolver os funcionários a serem demitidos, a chefia que realizará tais demissões e os funcionários que permaneceram, na organização, desde o início do projeto de reestruturação com acompanhamento dos comentários, treinamento específico à chefia, com comunicação clara, transparente, sigilosa e respeitosa, durante o processo, fornecendo-lhe, inclusive, suporte.

Para Albuquerque (1992), as estratégias mais utilizadas em Recursos Humanos podem ser associadas às organizações manterem atualizados os profissionais qualificados e com alto potencial, facilitando-lhes o desempenho e crescimento pessoal dentro da organização, com incentivos vinculados aos resultados.

A área de Recursos Humanos tem um papel de 'facilitar' e de 'sensibilizar' a relação da gestão que realizará a tarefa do desligamento e do desligado. Às vezes, uma estratégia de retirar o foco central do projeto de redução da força de trabalho e importar um outro pode ser uma medida adequada, a fim de evitar crise e/ou situações de conflito.

Freitas (2006) enfatiza a necessidade de se inserir uma ordem moral e ética na organização, no momento em que as demissões são realizadas. A análise de Caldas (2000) reforça tal ideia ao afirmar que não se pode fugir desse fato corriqueiro da vida organizacional: antigamente as demissões eram no singular e atualmente são no plural.

Se não existir uma estratégia da área de Recursos Humanos quanto ao processo de desligamento, as consequências de uma gestão agir sem preparo podem ocasionar impactos negativos não só ao funcionário a ser desligado como também aos que permanecerem na organização, bem como à própria organização que também possui um perfil, missão e clima.

O estudo de Caldas (2000), também reforça que os efeitos de um enxugamento podem ser notados na análise dos efeitos tanto no que se refere ao desemprego quanto no que se refere aos problemas sociais, econômicos e políticos que o desemprego acarreta na sociedade, bem como na possibilidade de focalizar esses efeitos na organização e nos seus funcionários.

Segundo Caldas (2000), atualmente, impõe-se a necessidade de novas concepções de modelos de gestão, pois o valor de uma organização não é mais mensurado pelo seu patrimônio material, mas pela capacidade intelectual de seus recursos humanos. A crise que as organizações estão passando na tentativa de buscar, por meio das tecnologias, um modo de gestão que consiga superar o ideal esperado deriva da necessidade de maior produtividade diante do mercado competitivo.

Esse autor, também, verificou uma carência de estudos sobre a redução de pessoal e seus efeitos, desde a década de 1980 até o presente momento. Uma gestão estratégica de Recursos Humanos, hoje, apresenta dificuldades de entender, de forma estruturada, até que ponto os diversos fatores sob o controle da organização podem influenciar os efeitos dessa redução organizacional aos demitidos e aos remanescentes. Tal ideia está atrelada ao objetivo específico proposto neste trabalho de pesquisa.

Portanto, as dificuldades para se entender um processo de redução de força de trabalho têm semelhante repercussão com um processo de reestruturação àqueles que permaneceram

na organização e que terão de ser submetidos não apenas aos efeitos decorrentes das tarefas não mais exercidas por quem foi demitido como passar, talvez, pelo mal-estar de esperar por ser o próximo; ou compreender que o fato de ter permanecido lhe permite ser convencido de que é um funcionário que possui competências e qualificações específicas reconhecidas e, portanto, deverá se fortalecer na identificação das expectativas da organização e, conseqüentemente, estar atrelado e vinculado a desenvolver as suas potencialidades e talento.

3.3 Engajamento e confiança dos funcionários nas organizações e sua relação com a retenção de talentos

De acordo com o objetivo específico proposto, foram analisados alguns autores que discutiram sobre o engajamento e confiança dos funcionários nas organizações e sua relação com a retenção de talentos ("sobreviventes").

Caldas et al. (2013) afirmou que o engajamento no trabalho está relacionado à satisfação com o ambiente de trabalho e a uma forte identificação com o próprio trabalho realizado; e Bakker e Demerouti (2008) também reforçam esta ideia de que o engajamento no trabalho está relacionado a um estado mental caracterizado por três elementos fundamentais: vigor, que corresponde a altos níveis de energia; e resiliência mental no trabalho; dedicação, que se refere a estar profundamente envolvido no trabalho, experimentando uma forte sensação de significado, entusiasmo e desafio; e absorção, que indica um alto nível de concentração, em que o tempo passa rapidamente no ambiente de trabalho.

Todos os pesquisadores citados têm uma perspectiva semelhante, em termos de engajamento e confiança dos funcionários nas organizações e, para Bakker e Demerouti (2008), o engajamento é um relevante indicador de bem-estar ocupacional e os próprios gestores podem colaborar com o engajamento de seus funcionários.

Bakker, Albrecht e Leiter (2011) explicam que para um funcionário ser altamente engajado, tanto os empregadores quanto os funcionários precisam criar, conjuntamente, um vínculo de confiança, em que ambas as partes percebam oportunidades e crescimento significativo no sistema. Neste mesmo estudo, os autores sugeriram áreas potenciais da vida no trabalho, úteis para proporcionar o clima de engajamento: carga de trabalho; controle; recompensa; comunidade; e justiça e valores, em que uma equipe de funcionários engajados tem a capacidade de influenciar o desempenho do funcionário individual.

Com base nos autores mencionados, pode-se analisar que a satisfação está vinculada ao ambiente de trabalho que a organização proporciona ao funcionário, que necessita de um meio agradável para obter um bom desempenho profissional.

Para Souza (1977), cada organização tem a sua própria cultura, tradições e métodos de ação, os quais compreendem o clima para as pessoas. Todas as mudanças organizacional, tecnológica ou comportamental serão efetivadas por meio de indivíduos. O clima organizacional resulta de três variáveis da cultura organizacional: preceito, tecnologia e caráter. A forma como elas são combinadas dividem maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.

O comprometimento, de acordo com Bastos (1994), é identificado como engajamento, agregamento e envolvimento. Dentre outras definições, esse autor optou pelo comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização.

Ao considerar o engajamento e a confiança dos funcionários na organização, acrescido da cultura e clima organizacionais, o diferencial de sucesso de uma organização, para Sezões (2012), correlaciona-se com o nível de compromisso do funcionário e respectiva equipe, com os interesses da organização. Um funcionário comprometido e empenhado com os interesses organizacionais é aquele que encontra na organização, conforto, segurança e satisfação alinhados à motivação e realização pessoal.

Observa-se que o engajamento e confiança dos funcionários têm relação com a retenção de talentos, uma vez que tais funcionários se identificam com os ideais, compromisso e comprometimento organizacionais.

A retenção de talentos está correlacionada à identificação do funcionário com a estrutura da organização, sob diversos fatores de compromisso, desde:

- a missão, visão e valores, em que o funcionário consegue se identificar com a cultura e papel social da organização;
- o desafio e o desenvolvimento de carreira, em que o funcionário tem a percepção de crescimento e realização pessoal e profissional;
- o modelo de gestão e liderança, em que o funcionário se identifica com os processos organizacionais, incluindo o modelo adotado pela organização ao conduzi-lo na performance e resultados; ou à própria função, com suas responsabilidades e tarefas diárias.

Para Wernke e Bornia (2003), nos últimos anos, as oportunidades para a criação de valor de uma organização estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis.

Albrecht (2004) enfatiza a importância de os funcionários com capacidade de organizar e utilizar de maneira adequada o potencial intelectual serem mantidos na organização para obter crescimento e resultados, além de acreditar que a organização é movida por funcionários altamente capacitados intelectualmente, por meio dos talentos capazes de planejar, organizar, liderar, decidir, inovar, dentre outras funções necessárias para o desenvolvimento organizacional; e classifica as diferenças de conhecimento, como:

- nível 1 - dados: matéria-prima essencial; quase uma substância física a ser armazenada, movimentada e manipulada;
- nível 2 - informações: associação de elementos de dados que adquire significado em algum contexto particular;
- nível 3 - conhecimento: peculiar ao cérebro e contém uma consequência mental de angariar informações;
- nível 4 - sabedoria: conhecimento de ordem mais superior; capacidade de ir além dos conhecimentos disponíveis e chegar a novas descobertas, com base no aprendizado e na experiência.

Freitag et al. (2014) proporciona uma análise da produção sobre Gestão de Talentos (GT) no campo da Gestão de Pessoas (GP), demonstrando os atributos necessários para identificar os talentos. A evolução no mercado global impulsionou um novo perfil de funcionários e, consequentemente, uma nova maneira de administrá-los por meio da (GP).

Nas literaturas nacional e internacional, as tendências da área (GP) são apresentadas por duas vertentes: temas tradicionais, associados às atividades funcionais; e temas emergentes, associados a assuntos estratégicos, diversidade, foco nos resultados organizacionais, tecnologia, trabalho em equipe e Gestão de Talentos (GT) (BARRETO; ALBUQUERQUE; MEDEIROS, 2015; BARRETO et al., 2011).

Fischer e Albuquerque (2001) constataram que a tendência de (GP) para a década é a preocupação voltada para identificar e reter os talentos e, neste trabalho de pesquisa, entende-se como os funcionários que permanecem na organização, ou seja, os remanescentes ("os sobreviventes").

Portanto, um funcionário é um indivíduo e não tem como não passar por um processo de identificação com a organização na qual esteja exercendo as suas atividades profissionais.

Este trabalho de pesquisa, quando propôs as diretrizes a serem consideradas em projetos de redução de força de trabalho, compreendeu que os impactos deles decorrentes devam ser amenizados aos funcionários remanescentes, porque permaneceram e "sobreviveram" ao enxugamento. Tendo em vista que as organizações necessitam de seus funcionários para alcançar as suas metas e objetivos gerais e/ou específicos, a retenção dos considerados talentos é essencial para a nova dinâmica e política organizacionais. Uma reestruturação contemplará as novas diretrizes transmitidas com confiança e com fins à retenção desses talentos reconhecidos pela organização.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Neste tópico estão presentes os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento deste estudo. Inicia-se com a definição dos métodos a serem utilizados, baseado, em sua maioria, no que é proposto por Cervo, Silva e Bervian (2007), Martins e Theófilo (2007) e Malhotra (2006). O tópico é subdividido em: pesquisa bibliográfica; pesquisa qualitativa e; pesquisa qualitativa – *survey*.

4.1 Pesquisa bibliográfica

Entre as tarefas do pesquisador está a elaboração de um modelo, para direcionar seus esforços apropriadamente. O modelo funciona como um mapa que conduz o projeto de pesquisa e faz parte do método de pesquisa (MALHOTRA, 2012).

Considerando as orientações de Cervo, Silva e Bervian (2007), quando afirmam que o método não é inventado, mas, é fruto do objetivo da pesquisa, a autora desse trabalho propôs as seguintes etapas:

Aplicação de uma entrevista semi-dirigida, por exaustão, aos gestores de diferentes áreas do mercado que, necessariamente, têm experiência e vivência superior a 15 anos em projetos de redução de pessoal. As respostas redundantes decorrentes das informações e dos conteúdos serão compiladas para a construção do questionário.

Elaboração de questionário a ser aplicado em uma amostra composta por profissionais que passaram por um projeto de redução de força de trabalho, independentemente, de terem permanecido ou não na organização, após o término do processo.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), no processo de seleção de uma amostra, a primeira etapa a ser definida é a unidade de análise. Para a presente pesquisa, a unidade de análise é o processo de redução de força de trabalho. Considerando que essa unidade de análise deve ser estudada por meio de indivíduos que vivenciaram esse processo, então, serão pesquisados profissionais, conforme estabelecido na primeira etapa.

Quanto ao questionário, é primordial a redação das questões para a sua validação. Deve-se primar por três importantes atributos de um bom questionário: foco, brevidade e simplicidade (HAIR JR et al., 2005).

Para esta pesquisa, o questionário foi constituído de três questões fechadas, ou seja, as possíveis respostas que o pesquisado possa oferecer se encontram especificadas. Caberá ao respondente assinalar entre as alternativas disponíveis (MARTINS; DONAIRE, 1987).

A primeira questão tem por finalidade filtrar os respondentes, pois os questiona a respeito do fato de terem ou não vivenciado um processo de redução da força de trabalho. Conforme estabelecido, apenas pessoas com essa experiência continuaram a responder o questionário.

A segunda questão pretendeu conhecer o cargo do respondente na organização, e se o seu cargo pode ou não agregar possíveis diferenciais na análise dos resultados.

A terceira questão demandou dos respondentes proceder à classificação, em ordem de importância, de dez tópicos referentes à redução da força de trabalho. Os respondentes, então, atribuíram a cada tópico uma nota variando de 1 a 10, sendo 1 a mais relevante e 10 a menos relevante, sem que fosse repetida a nota, pois, assim, ficariam elencados os dez tópicos em ordem crescente de importância. Os tópicos pertinentes a essa questão são resultado de entrevistas com gerentes de diversas áreas, os quais vivenciaram projetos de redução em organizações.

Na aplicação dessa questão, os respondentes refletirão as necessidades percebidas por eles, durante a execução de um projeto de redução de força de trabalho. Os respondentes indicarão quais suas necessidades, com base em experiências passadas, para que o impacto de um projeto de redução de força de trabalho seja amenizado frente aos colaboradores que permaneceram na organização, após a redução.

Vale lembrar que, o questionário pode ser aplicado pessoalmente ou por diferentes meios de comunicação, dependendo da velocidade com que se deseja a informação, orçamento disponível, entre outras necessidades pertinentes à pesquisa (CHENG et al., 1995).

O método de levantamento foi considerado o mais apropriado para esta intervenção, pois interroga os participantes por meio de questionário estruturado (Apêndice B), fazendo perguntas em ordem predeterminada sobre comportamento, intenções, atitudes, consciência e motivação (MALHOTRA, 2012).

Os levantamentos são adequados quando se deseja responder questões da vida real em relação a uma ou mais variáveis ou da relação entre as pessoas ou grupos. São cobertas quatro áreas fundamentais e têm como objetivo o estudo deste conjunto de dados pessoais sobre o comportamento e sobre o ambiente (THEÓPHILO; MARTINS, 2009).

4.2 Pesquisa qualitativa

Neste trabalho, o método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, porque contempla a entrevista por exaustão, ou seja, quando as respostas às perguntas qualitativas passam a se

repetir pelos diferentes respondentes. Em uma primeira etapa serviu para a base de fundamentação para a elaboração do questionário aplicado aos respondentes, conforme o item 4.3. Pesquisa qualitativa - *survey*: hierarquização dos tópicos. No entanto, para a análise dos resultados da pesquisa para hierarquização de diretrizes, foi utilizado o método de pesquisa quantitativo, conforme o Plano de Intervenção, item 5.4. Análise por meio de estatística não paramétrica.

4.3 Pesquisa qualitativa - *survey*: hierarquização dos tópicos

A próxima seção compreende a forma como foi feita a compilação dos dados advindos da coleta por meio de questionário, bem como explica como será feita a apresentação e análise dos resultados.

4.3.1 *Compilação dos dados resultantes da coleta de dados por meio do questionário*

Os dados resultantes da coleta por meio do questionário foram submetidos a procedimentos estatísticos descritivos e multivariados. A proposta é a de obter o maior grau de compreensão a respeito do fenômeno estudado.

De acordo com Sweeney, Williams e Anderson (2013), a estatística refere-se a fatos numéricos. Como a ciência e a arte de coletar, analisar, apresentar e interpretar dados, a estatística, aqui utilizada, teve como finalidade ofertar elementos que propiciassem condições para o atendimento dos objetivos propostos, isto é, ofertar elementos para a compreensão do processo de redução de pessoal, bem como a elaboração de diretrizes que, quando consideradas, permitem que sejam administrados os possíveis desequilíbrios e traumas para as pessoas que permaneçam nas organizações, durante e após o término do processo.

No entanto, para a presente pesquisa, apenas os números não bastam, pois, a interpretação deles passa pela capacidade do pesquisador em realizar a ligação entre o mundo das exatas e o dos fenômenos sociais, de maneira mutuamente complementares. Este é o momento em que entra a *expertise* dos estão imbuídos pelo desejo da descoberta ou compreensão do objeto estudado (THEÓPHILO; MARTINS, 2009).

4.3.2 *Apresentação e análise dos resultados*

Em relação ao questionário para esta pesquisa, foi realizada uma validação da pesquisa por meio de pré-teste realizado com executivos dentro do perfil definido. O objetivo foi avaliar se as perguntas são facilmente compreensíveis pelo público respondente e estão considerando os principais pontos que concernem a um projeto de redução de força de trabalho.

Para a aplicação, o questionário foi distribuído de maneira *on-line*, por meio de pesquisa eletrônica, da rede social *Linkedin* que, segundo apresentação no próprio *site*, consiste na ferramenta que serve para o usuário e outros profissionais de diferentes segmentos no Brasil e no mundo se conectarem por meio de uma rede social, além de promover a consulta às vagas de empregos, notícias e orientações para auxiliá-los no aperfeiçoamento da carreira (LINKEDIN CORPORATION, c2016).

Retornaram 162 questionários e foram excluídos aqueles cujos respondentes não completaram as questões em sua totalidade, o que resultou 100 questionários para os procedimentos de análise.

A pesquisa bibliográfica serviu de base para o diagnóstico de conceitos que apoiaram este estudo. Indispensável para a condução de qualquer pesquisa científica, a pesquisa bibliográfica busca discutir e explicar temas por meio de referências em livros, revistas, periódicos, jornais, entre outros. Ainda, visa a construção da base teórica do estudo (THEÓPHILO; MARTINS, 2009).

Desta forma, observando essas ressalvas, os resultados foram apresentados por meio de tabelas, quadros e gráficos, bem como com os devidos comentários norteados pelos objetivos e a pergunta de pesquisa do presente trabalho.

5 PLANO DE INTERVENÇÃO

O presente tópico apresenta os resultados alcançados durante a pesquisa. Inicialmente são apresentadas a análise de resultados da pesquisa por exaustão e a análise dos resultados da pesquisa para levantamento de tópicos para definição de diretrizes. Partindo de tais análises é feita a proposta de diretrizes para a redução do impacto de projetos de redução de pessoal junto aos funcionários que permanecem nas organizações. Por fim é exposta a análise por meio de estatística não paramétrica e os procedimentos para a análise da Correlação de Spearman.

5.1 Análise de resultados da pesquisa por exaustão

As informações decorrentes das entrevistas semi-dirigidas, por exaustão, dos gestores de diferentes áreas do mercado foram relevantes para a obtenção dos conteúdos que se repetiam para a construção do questionário. Tais entrevistas constam, integralmente, no Apêndice B.

5.2 Análise dos resultados da pesquisa para levantamento de tópicos para definição de diretrizes

O questionário elaborado para o levantamento de tópicos que levarão às definições de diretrizes Apêndice C foi encaminhado para 200 respondentes pela ferramenta *Linkedin*. Do total, 162 respostas foram retornadas e 100 foram consideradas válidas para os procedimentos estatísticos e análise.

Conforme Malhotra (2012), a população se refere à coleção de elementos ou objetos que possuem a informação desejada pelo pesquisador. Na presente pesquisa, essa coleção é composta por pessoas que vivenciaram um projeto de redução de força, que trabalharam ou ainda trabalham nas organizações. A amostra é um subconjunto da população que possui elementos com as características desejadas pelo pesquisador. Portanto, considerando a impossibilidade de pesquisar todas as pessoas que passaram por um projeto de redução de força de trabalho, a autora dessa pesquisa obteve uma amostra dessa população.

Quanto à técnica de amostragem, considerando que a pesquisadora fez uso da rede profissional *Linkedin*, então, se enquadra na técnica de amostragem não probabilística, especificamente, amostragem por conveniência, pois se tratou da proposta da autora dessa

pesquisa, tendo em vista que essa rede congrega profissionais de diferentes segmentos no Brasil. Tal procedimento também se enquadra na amostragem por julgamento, situação em que o pesquisador, por conveniência, escolhe os elementos da população baseado em seu julgamento (MALHOTRA, 2012; MCDANIEL; GATES, 2003).

Sobre a estrutura do questionário, a primeira questão, que consultava o respondente sobre ter sido submetido a um processo de redução na empresa onde trabalha / trabalhou e se tinha permanecido na organização, após os desligamentos, era fechada e binária, ou seja, com duas possibilidades de resposta: sim ou não. Apenas os respondentes que selecionaram “sim” prosseguiram no preenchimento do questionário. A Tabela 1 apresenta essa condição.

Tabela 1 - Participação em um projeto de redução de pessoal

Você já passou por um projeto de redução de pessoal (reestruturação, <i>downsizing</i> , reengenharia, outro) em organizações onde trabalhou e ou trabalha, permanecendo na empresa, após o término do projeto? SE SIM, VOCÊ SERÁ DIRECIONADO PARA OUTRA PÁGINA.		
Opção de Respostas	Percentual de respostas	Contagem de respostas
Sim	100,0%	100
Não	0,0%	0
Total		100

Fonte: elaborado pela autora.

A segunda questão considerava o nível hierárquico do respondente. A Tabela 2 apresenta os resultados.

Tabela 2 - Nível hierárquico dos respondentes

Qual era seu nível hierárquico na organização, na ocasião do projeto de redução de pessoal?		
Opção de Respostas	Percentual de respostas	Contagem de respostas
Diretoria	14,0%	14
Gerência	32,0%	32
Supervisão, coordenação	25,0%	25
Especialista, analista	24,0%	24
Outro (especifique)	5,0%	5
Total		100

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 2 - Percentuais referentes ao nível hierárquico dos respondentes

Fonte: elaborado pela autora.

A Figura 2 apresenta o nível hierárquico dos respondentes. O nível Gerência é o que apresenta maior percentual, 32%, seguido de Supervisão, coordenação, 25%, que supera o de Especialista, analista com 24%, por apenas 1%. Em seguida, o de Diretoria com 14% e, por último, o outros, com 5%. Com base nos percentuais apurados, é possível observar que a maioria dos respondentes se referem aos níveis hierárquicos de gestão e liderança, somando 71% das respostas (Diretoria, Gerência e Supervisão, Coordenação).

5.3 Proposta de diretrizes para a redução do impacto de projetos de redução de pessoal junto aos funcionários que permanecem nas organizações

A terceira questão (Tabela 3) fundamenta a proposta dessa pesquisa de propor tópicos que darão origem às diretrizes para um projeto de redução de pessoal que possa impactar positivamente nos envolvidos no processo, ou seja, a organização e os funcionários remanescentes.

São apresentadas respostas absolutas dos respondentes em relação aos 10 tópicos votados pela ordem de importância. No momento da aplicação do questionário, os tópicos apareciam na ordem alfabética. Abaixo é possível observar os tópicos já ordenados por ordem de importância, de acordo com os resultados obtidos. As pontuações mais altas para cada tópico estão evidentes.

A leitura da tabela deve ser feita da seguinte forma: nas primeiras linhas encontra-se a explicação do que deve ser feito pelo respondente. Na sequência, há a coluna onde se encontra cada um dos tópicos a que foi atribuído o grau de importância de 1 a 10. Os números que estão do lado direito de cada tópico representam a quantidade de respondentes que votou no grau de importância (de 1 a 10) para aquele determinado tópico, totalizando 100 respondentes. Para selecionar o grau de importância mais elevado de cada tópico, é necessário acompanhar a horizontal: os números que estão do lado direito de cada tópico e selecionar o valor mais alto. Ao selecionar, deve se procurar imediatamente acima o grau de importância que está relacionado com aquele número.

Exemplo: Tópico (I) Compreensão dos fatores que levaram à decisão e sua influência no futuro da organização. O maior número que aparece à direita deste tópico é o 22, que está abaixo do grau de importância 1, ou seja, o mais importante, portanto, conclui-se em números absolutos que o tópico (I) é o mais importante, dentre os 10.

Tabela 3 - Tópicos para geração de diretrizes (na ordem em que foram apresentados aos respondentes)

Os dez tópicos abaixo foram obtidos por meio de entrevistas com gestores de diferentes áreas que vivenciaram projetos de redução em organizações. Classifique de 1 (um) a 10 (dez) os tópicos relacionados, sendo 1 (um) o MAIS importante e 10 (dez) o MENOS, em um processo de redução de pessoal. Os números NÃO deverão ser repetidos. Importante: ao responder, você deve considerar suas necessidades como colaborador e não, necessariamente, o que foi feito pela empresa na ocasião.

Opções de respostas (Tópicos)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Contagens de respostas
(I) Compreensão dos fatores que levaram à decisão e sua influência no futuro da organização.	22	17	9	3	10	5	9	7	7	11	100
(H) Comunicação com informações verdadeiras sobre as etapas do processo até o momento, obedecendo ao sigilo necessário.	18	17	18	11	4	6	7	8	6	5	100
(B) Preparar e qualificar profissionais encarregados da execução do processo.	8	9	13	12	23	14	5	10	1	5	100
(A) Promover atividades motivacionais tais como treinamentos, valorização dos funcionários, plano de retenção e clima laboral adequado.	5	3	5	15	16	17	16	4	12	7	100
(C) Oferecer pacotes de benefícios além dos legais aos ex-funcionários.	4	12	10	6	7	15	7	14	14	10	100
(E) Prover ao gestor as informações a serem divulgadas aos seus subordinados sobre o processo.	5	9	15	10	9	10	19	11	7	5	100
(D) Redefinição de descrição de cargo (atribuições, responsabilidades e metas).	7	4	10	11	8	13	11	16	10	10	100
(G) Disponibilidade do RH como facilitador entre funcionário e alta gestão.	8	11	3	11	12	6	10	15	20	4	100
(F) Promover oportunidades aos funcionários que ficaram na organização tais como promoções, aprendizagem e treinamentos específicos.	8	7	14	13	10	10	10	8	15	5	100
(J) Desligamentos feitos em uma única etapa.	14	11	3	8	1	4	6	7	8	38	100

Fonte: elaborado pela autora.

Ao observar o número de participantes em relação aos questionários concluídos com êxito, pode-se inferir que os profissionais compreenderam a clareza pela qual os conteúdos foram explicitados, bem como a atribuição ao respectivo grau de importância, segundo suas experiências e vivências profissionais.

Sem desviar da proposta inicial dessa pesquisa, que é a de ofertar diretrizes, conforme objetivos comentados no item 1.4, alguns aspectos que merecem ser observados referem-se às análises subjacentes à questão de número 3 do questionário utilizado para a coleta de dados.

Nas tabelas, a seguir, serão analisadas a seleção dos respondentes com relação aos tópicos da pergunta 3, de acordo com a posição hierárquica que ocupam/ocuparam na organização onde trabalham/trabalharam, durante o processo de redução, ou seja, diretoria, gerência, coordenação, supervisão e analista, especialista. Foram consideradas, nessas tabelas, apenas a nota 1 que se refere ao maior grau de importância; 5, momento que pode representar dúvida ou indiferença em relação ao tópico; e 10, o menor grau de importância, em função das três notas escolhidas. Com o intuito de preservar a qualidade e a consistência da análise, foi apresentada a moda, ou seja, o valor que mais aparece na avaliação de cada um dos tópicos, por poder demonstrar, por exemplo, o fato de que determinado tópico, pode não ter sido considerado como o de maior grau de importância, mas poderia ter tido como moda o grau 2, que demonstraria relevante proximidade de importância para o tópico avaliado.

Também será destacado os tópicos de maior e menor importância para cada nível profissional e serão feitas reflexões a respeito da possível motivação para tais resultados.

A Tabela 4 mostra a composição de todos os tópicos elencados por profissionais que detêm ou detiveram cargos cuja hierarquia representa Diretoria. É possível verificar, na Tabela 4, que a partir da avaliação dos profissionais que compõem o nível hierárquico Diretoria, o Tópico (I) "Compreensão dos fatores que levaram à decisão e sua influência no futuro da organização" é o de maior importância. Vale lembrar que, na amostra de 100 respondentes, os cargos referentes a Diretoria representam 14%, conforme Figura 2. Por outro lado, o Tópico (G) "Disponibilidade do RH como facilitador entre funcionário e alta gestão" não foi pontuado em relação às notas 1, 5 e 10, mas é relevante notar que a moda para este tópico é 9, demonstrando que é o item de menor relevância para os profissionais desse cargo, juntamente com o tópico (J) "Desligamentos feitos em uma única etapa" cujo maior número de votações aparece com importância 10 (ou seja pouco importante) e a moda, também, 10.

Tabela 4 - Composição dos Tópicos a partir do nível hierárquico: Diretoria

Ordem	TÓPICOS									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	2	2	1	1	0	0	0	1	6	1
5	2	4	1	3	1	1	0	1	1	0
10	0	0	1	10	1	0	0	0	1	8
Total de respondentes	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Moda	6	5	2	10, 5 e 7	7 e 8	3	9	2	1	10

Fonte: elaborado pela autora.

Considerando que o nível hierárquico Gerência tem a maior representação de respondentes na amostra, ou seja, 32 respondentes, uma comparação com esse grupo representa informações importantes que contribuição para a análise.

Ao comparar o Tópico (I) “Compreensão dos fatores que levaram à decisão e sua influência no futuro da organização” que aparece como relevante aos profissionais do nível Diretoria, Tabela 4 com a Tabela 5, da Gerência, é possível perceber um pequeno predomínio da importância para o tópico, no caso da Gerência. Isso é constatado, pois, por sete vezes foi atribuída a nota 1 e, por cinco vezes, a nota 10. Tal fato poderia sugerir um equilíbrio entre os extremos, mas observando a moda, que é 1, é possível concluir que esse tópico tem uma relevância importante aos profissionais que o avaliou.

Outro tópico de destaque na Tabela 4 foi (G) “Disponibilidade do RH como facilitador entre funcionário e alta gestão”, como sendo o de menor importância aos profissionais de nível de Diretoria. Uma situação semelhante ocorre aos profissionais de nível Gerência. Apesar de existir cinco avaliações com nota 1, verifica-se que não ocorreu atribuição de nota 10, mas, se observada a moda, depara-se com uma situação em que se trata de um tópico multimodal (em que a amostra possui mais de um número que ocorre com maior frequência), sendo as notas mais frequentes: 4, 5 e 9, todas aparecem por seis vezes.

Merece destaque na análise das avaliações dos profissionais de nível Gerência, o Tópico (J) “Desligamentos feitos em uma única etapa”, como sendo o de menor relevância, pois apresenta onze avaliações com nota 10 e tem, como moda, a mesma nota. Tal situação tem convergência quando se verifica a avaliação dos profissionais de nível Diretoria, no qual ocorre a atribuição de oito notas 10 e a moda, também, 10.

Tabela 5 - Composição dos Tópicos a partir do nível hierárquico: Gerência

Ordem	TÓPICOS									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	1	2	2	4	2	1	5	3	7	5
5	4	7	4	2	1	4	6	1	3	0
10	2	3	0	10	1	4	0	10	5	11
Total de respondentes	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Moda	6	7	3	7	3	9	4, 5 e 9	2	1	10

Fonte: elaborado pela autora.

Também foi feita uma avaliação dos profissionais de nível Supervisão, coordenação, conforme Tabela 6. Os respondentes do nível Supervisão, coordenação representam 25% da amostra, conforme Figura 2.

Mais uma vez, procedeu-se a comparação com os profissionais de nível Diretoria, quando se observa o Tópico (I) "Compreensão dos fatores que levaram à decisão e sua influência no futuro da organização". A avaliação, por parte do nível Supervisão, coordenação, tem convergência com a avaliação dos profissionais dos níveis Diretoria e Gerência, sem quaisquer pontos de relevância. É possível verificar que a busca pela compreensão dos fatores que conduzem um projeto de redução de força de trabalho e seus efeitos futuros na organização parece ser, ainda, objeto de preocupação, conforme manifestada pelos profissionais pesquisados.

Diferentemente das duas análises anteriores, para os profissionais de nível Supervisão, coordenação, o de menor importância foi o Tópico (C) "Oferecer pacotes de benefícios, além dos legais aos ex-funcionários" (a moda imprimiu uma maior relevância a esse Tópico).

Tabela 6 - Composição dos Tópicos a partir do nível hierárquico: Supervisão, coordenação

Ordem	TÓPICOS									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	0	1	1	2	0	1	1	9	7	3
5	4	7	0	1	2	4	3	1	3	0
10	1	1	5	2	3	0	2	1	2	8
Total de respondentes	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Moda	4, 5, 6 e 7	5	6 e 10	8	7	3	8	1	1	10

Fonte: elaborado pela autora.

Na Tabela 6, que concentra as respostas do nível hierárquico Supervisão, coordenação, o Tópico (J) "Desligamentos feitos em uma única etapa" converge com as análises anteriores, refletindo baixa importância e, o de maior relevância para esses profissionais, é o Tópico (H) "Comunicação com informações verdadeiras sobre as etapas do processo até o momento,

obedecendo ao sigilo necessário”. Esse tópico não apresenta convergência com as análises anteriores.

Finalmente, aparece o Tópico (C) “Oferecer pacotes de benefícios, além dos legais aos ex-funcionários”, como destaque de baixa importância em detrimento ao tópico G “Disponibilidade do RH como facilitador entre funcionário e alta gestão” que ocupava seu lugar na análise das posições hierárquicas anteriores.

Por último, foi realizada a análise em relação aos níveis Especialista, analista, apresentada na Tabela 7. Como pode ser verificado, o Tópico (I) “Compreensão dos fatores que levaram à decisão e sua influência no futuro da organização”, não converge com as outras análises, antes, por demonstrar não ser relevante aos profissionais que avaliaram esse tópico. Contudo, converge com o Tópico (G) “Disponibilidade do RH como facilitador entre funcionário e alta gestão” que, embora não tenha muitas avaliações com nota 10 demonstra, na moda, que esse tópico não é relevante.

O tópico de menor relevância para esses profissionais foi o (J) “Desligamentos feitos em uma única etapa”, em que existem oito avaliações com nota 10 e a moda, também, 10. A avaliação desse tópico tem convergência com a avaliação dos profissionais do nível Gerência.

Outras avaliações poderiam ser extraídas por meio desse processo, mas as principais foram consideradas.

Tabela 7 - Composição dos Tópicos a partir do nível hierárquico: Especialista, analista

Ordem	TÓPICOS									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	1	2	1	0	3	6	1	4	2	4
5	6	4	2	2	2	1	3	1	2	1
10	4	1	2	2	0	1	2	1	3	8
Total de respondentes	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Moda	5	2, 5 e 6	9	8	3 e 6	1	9	3	2	10

Fonte: elaborado pela autora.

Ao concluir essas análises tem-se o resumo que segue:

A Quadro 2 demonstra um resumo dos dados estatísticos em relação aos níveis hierárquicos, tópicos prioritários e seu grau de importância.

Quadro 2 - Comparação entre os níveis hierárquicos

Nível hierárquico	Grau de importância dentre os 10 tópicos	Tópico
Diretoria	Maior	I
	Menor	G; J
Gerência	Maior	I
	Menor	J
Supervisão, coordenação	Maior	I; H
	Menor	C; J
Analista, especialista	Maior	H
	Menor	J

Fonte: elaborado pela autora.

Com base na análise dos resultados da questão de número 3 do questionário, foi possível observar que o Tópico (I) "Compreensão dos fatores que levaram à decisão e sua influência no futuro da organização" e o Tópico (H) "Comunicação com informações verdadeiras sobre as etapas do processo" aparecem como os dois mais relevantes, dentre os dez pesquisados, no que diz respeito às organizações os priorizarem, durante um processo de redução de pessoal.

O Tópico (J) "Desligamentos feitos em uma única etapa" e o Tópico (G) "Disponibilidade do RH como facilitador entre o funcionário e a alta gestão" são considerados os menos relevantes. É possível inferir que se os funcionários forem comunicados sobre a razão pela qual a organização tomou a decisão de executar um plano de redução de pessoal, não se torna relevante que todos os desligamentos sejam feitos simultaneamente.

Adicionalmente, é possível que a área de Recursos Humanos se torne menos demandada, uma vez que a comunicação seja feita de maneira adequada, sendo mitigada de dúvidas e preocupações.

Ao observar os diferentes níveis hierárquicos na pesquisa, ainda em relação à questão de número 3, por meio da análise de composição dos tópicos e moda, denota-se que as prioridades convergem, em sua maioria, bem como os tópicos de menor importância, mesmo que os respondentes tenham níveis hierárquicos distintos.

Com relação aos tópicos mais importantes, nota-se uma mudança de prioridades dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos, ao verificar que a diretoria, gerência e supervisão, coordenação priorizam o Tópico (I) "Compreensão dos fatores que levaram à decisão e sua influência no futuro da organização". Já, os níveis de supervisão, coordenação e analista, especialista priorizam um tópico mais operacional do plano de redução, ou seja, o Tópico (H) "Comunicação com informações verdadeiras sobre as etapas do processo até o momento, obedecendo ao sigilo necessário". Para justificar esta preferência, hipóteses podem

ser levantadas com relação à preocupação dos níveis hierárquicos mais baixos na organização, de ordem prática, tais como a definição da nova estrutura, quem executará as tarefas do dia a dia, se existirá acúmulo de atividades e se os funcionários que permaneceram estarão preparados para assumir estas atividades adicionais. Também pode estar relacionada ao fato desses funcionários se preocuparem em manter o próprio trabalho ou assegurarem-se de que os colegas não serão atingidos pela redução, uma vez que, normalmente, não participam do processo decisório destes projetos e, portanto, têm menos informações sobre quais os passos a serem seguidos e qual o impacto no dia a dia profissional.

No caso dos tópicos menos importantes, é unânime afirmar que, para os níveis hierárquicos, não é relevante executar “Desligamentos de uma única vez”, Tópico (J), embora tenha aparecido como um fato importante nas entrevistas por exaustão, que norteou o desenvolvimento do questionário aplicado.

"Disponibilidade do RH como facilitador entre funcionário e alta gestão", Tópico (G), não se demonstrou relevante em nível de diretoria. Uma hipótese a tal constatação pode estar relacionada ao fato de que os diretores, cujo nível hierárquico é mais alto em relação aos demais, possuem mais experiência, em termos de carreira e, provavelmente, mais vivência com situações de processos de redução, sentindo-se mais preparados e confortáveis para comunicar esse processo e acompanhar seus times tanto no desligamento de colaboradores como na reestruturação da equipe e reorganização de tarefas.

Outra hipótese pode estar relacionada ao fato de que os diretores fazem parte do grupo decisório da empresa e, provavelmente, não executarão o plano de redução, mas solicitarão aos seus gerentes e supervisores, coordenadores que o façam. Talvez, esses níveis que farão a execução poderiam reconhecer o suporte de RH como agregador de valor, durante o processo de desligamento e comunicação com os funcionários.

Outro aspecto que se caracteriza de forma isolada e como o menos importante para o nível supervisão, coordenação é a oferta de benefícios, além dos legais para os funcionários que estão saindo da organização, Tópico (C). Uma suposição a tal fato pode ser a de que o foco desse nível hierárquico está atrelado às funções mais operacionais e diretamente ligadas à motivação e retenção dos funcionários remanescentes, além de amenizar o clima organizacional, uma vez que eles deverão continuar a entregar resultados com a equipe que permaneceu e podem perceber a satisfação de quem está sendo desligado da organização como algo secundário.

5.4 Análise por meio de estatística não paramétrica

Partindo dos tópicos apontados pelas análises anteriores, sendo eles, (C) “Oferecer pacotes de benefícios, além dos legais aos ex-funcionários”, (G) “Disponibilidade do RH como facilitador entre funcionário e alta gestão”, (H) “Comunicação com informações verdadeiras sobre as etapas do processo até o momento, obedecendo ao sigilo necessário”, (I) “Compreensão dos fatores que levaram à decisão e sua influência no futuro da organização” e (J) “Desligamentos feitos em uma única etapa” procedeu-se ao cálculo do Coeficiente de Correlação de Postos de Spearman. Esse coeficiente é uma estatística não paramétrica e, de acordo com (SIEGEL; CASTELLAN JR, 2006), é uma medida de associação entre duas variáveis, permitindo verificar se há relação entre elas, ou seja; se o valor de uma aumenta, o mesmo acontece com o valor da outra.

De início, foi feita a correlação entre o Tópico (I) “Compreensão dos fatores que levaram à decisão e sua influência no futuro da organização” e o Tópico (G), “Disponibilidade do RH como facilitador entre funcionário e alta gestão”.

5.5 Procedimentos para a análise da Correlação de Spearman

A letra grega ρ (*rho*) denomina o coeficiente de correlação de Spearman e varia de -1 a 1. A fórmula está descrita a seguir:

$$\rho = 1 - \frac{(6\sum d^2)}{n(n^2 - 1)}$$

A Tabela 7 foi obtida por meio do *Software* estatístico SPSS, versão 20. A interpretação considera os seguintes parâmetros:

- próximo a -1: correlação negativa;
- próximo a 0: correlação não linear;
- próximo a 1: correlação positiva.

A tabela mostra o ρ (*rho*) de Spearman (que varia de -1 a 1) que é de -0,354, permitindo inferir que existe correlação entre os Tópicos (I) e (G). No rodapé da tabela existe a informação de que a correlação é significativa ao nível de 0,01.

Considerando os parâmetros citados, é possível verificar que a relação entre os tópicos é negativa e baixa, pois se encontra próxima de 0.

Tabela 8 - Correlação de Spearman para os Tópicos (I) e (G)

			Tópico_I	Tópico_G
Spearman's rho	Tópico_I	Correlation Coefficient	1,000	-,354**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	100	100
	Tópico_G	Correlation Coefficient	-,354**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	100	100

Fonte: elaborado pela autora.

Nota: ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Apesar de baixa correlação, quando existe maior compreensão dos fatores que levaram à decisão da redução da força de trabalho e sua influência no futuro da organização, menos será necessária a disponibilidade do RH como facilitador entre funcionário e alta gestão ou, o contrário, quanto mais é necessária a disponibilidade do RH como facilitador entre funcionário e alta gestão, menor a compreensão dos fatores que levaram à decisão da redução da força de trabalho e sua influência no futuro da organização.

O mesmo procedimento de análise foi feito para os Tópicos (I) e (J), conforme Tabela 9. Mais uma vez, existe correlação negativa baixa, igual a -0,352, mostrando que, quando existe maior compreensão dos fatores que levaram à decisão da redução da força de trabalho e sua influência no futuro da organização, menor é a necessidade de que os desligamentos sejam feitos em uma única etapa.

Tabela 9 - Correlação de Spearman para os Tópicos (I) e (J)

			Tópico_I	Tópico_G
Spearman's rho	Tópico_I	Correlation Coefficient	1,000	-,352**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	100	100
	Tópico_G	Correlation Coefficient	-,352**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	100	100

Fonte: elaborado pela autora.

Nota: ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Por fim, foi feita a correlação de Spearman dos Tópicos (C), (G), (H), (I) e (J) para analisar a relação entre eles. A Tabela 10 mostra os resultados.

A partir da Tabela 10, é possível verificar que existe correlação entre alguns tópicos, embora, nenhuma expressiva. A maior correlação entre o Tópico (C) e os demais é -0,119, com o Tópico (G).

Dentre as correlações apresentadas na Tabela 10, a maior que se pode verificar é entre o Tópico (G) e o Tópico (H), que é -0,445, ou seja, quanto maior for a disponibilidade do RH

como facilitador entre funcionário e alta gestão, menor será a necessidade de comunicação com informações verdadeiras sobre as etapas do processo até o momento, obedecendo ao sigilo necessário. E, de outra forma, quanto menor for a disponibilidade do RH como facilitador entre funcionário e alta gestão, maior será a comunicação com informações verdadeiras sobre as etapas do processo até o momento, obedecendo ao sigilo necessário.

As demais correlações são: (H), com (I), 0,398. Neste caso, a correlação é positiva e interpretada da seguinte maneira:

Quanto maior o nível de comunicação com informações verdadeiras sobre as etapas do processo até o momento, obedecendo ao sigilo necessário, maior a compreensão dos fatores que levaram à decisão e sua influência no futuro da organização. No caso de a comunicação diminuir, o mesmo ocorre com a compreensão dos fatores.

Tabela 10 - Correlação de Spearman para os Tópicos (C), (G), (H), (I) e (J)

		Tópico_C	Tópico_H	Tópico_I	Tópico_J	Tópico_G
Spearman's rho	Tópico_C					
	Correlation Coefficient	1,000	-,023	,056	-,046	-,119
	Sig. (2-tailed)	.	,817	,582	,652	,238
	N	100	100	100	100	100
	Tópico_H					
	Correlation Coefficient	-,023	1,000	,398**	-,363**	-,445**
	Sig. (2-tailed)	,817	.	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
	Tópico_I					
	Correlation Coefficient	,056	,398**	1,000	-,352**	-,354**
	Sig. (2-tailed)	,582	,000	.	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
	Tópico_J					
	Correlation Coefficient	-,046	-,363**	-,352**	1,000	,173
	Sig. (2-tailed)	,652	,000	,000	.	,085
	N	100	100	100	100	100
	Tópico_G					
	Correlation Coefficient	-,119	-,445**	-,354**	,173	1,000
	Sig. (2-tailed)	,238	,000	,000	,085	.
	N	100	100	100	100	100

Fonte: elaborado pela autora.

Nota: ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

O Quadro 3 demonstra um resumo dos dados estatísticos na correlação de Spearman em relação aos tópicos (C) “Oferecer pacotes de benefícios, além dos legais aos ex-funcionários”, (G) “Disponibilidade do RH como facilitador entre funcionário e alta gestão”, (H) “Comunicação com informações verdadeiras sobre as etapas do processo até o momento, obedecendo ao sigilo necessário”, (I) “Compreensão dos fatores que levaram à decisão e sua influência no futuro da organização” e (J) “Desligamentos feitos em uma única etapa” entre si.

Quadro 3 - Convergência entre os Tópicos em destaque

Coeficiente de relação	TÓPICO				
	C	H	I	J	G
C					-
H			+	-	-
I		+		-	-
J		-	-		
G		-	-		

Fonte: elaborado pela autora.

Nota: + = relação positiva; - = relação negativa.

Com base no que foi explicitado até o momento, é possível inferir sobre as correlações entre os tópicos mais e menos importantes, os seguintes pontos:

1) Os Tópicos (H) e (I): ao atribuírem importância à compreensão dos fatores que levaram à decisão do plano de redução e impacto no futuro da companhia, os respondentes demonstraram uma relação positiva com a necessidade dos funcionários entenderem mais sobre o projeto de redução, de maneira verdadeira, e detalhes sobre as etapas do plano de redução.

2) Os Tópicos (G) e (H); (G) e (I): quando a alta gestão se dedica a uma comunicação verdadeira e transparente, existirá uma demanda menor dos funcionários em relação ao suporte da área de Recursos Humanos como o facilitador entre os níveis hierárquicos na organização. A hipótese que se pode levantar, nesta situação, relaciona-se com o entendimento de que, quando as diretrizes da empresa sobre o processo de redução são bem comunicadas, menos dúvidas a serem esclarecidas pela área de Recursos Humanos ao corpo diretivo.

3) Os Tópicos (J) e (H); (J) e (I): o fato de todos os desligamentos serem feitos na mesma etapa não têm um alto nível de relevância, uma vez que os funcionários, que já foram comunicados sobre o que está ocorrendo, possivelmente, sabem o que esperar do processo de desligamento.

Portanto, a estatística não paramétrica demonstrou que, as correlações entre os tópicos analisados, elas existem e tornam robusta a elaboração de diretrizes que possam contribuir para que projetos de redução de força de trabalho não impactem negativamente às partes envolvidas. Este é o tema do próximo item desse trabalho.

6 CONCLUSÕES

Embora o objetivo inicial deste trabalho fosse o de obter uma classificação por *ranking* de diretrizes para um projeto de redução de pessoal, a análise estatística da pesquisa aplicada revelou que a pontuação de alguns tópicos não demonstrou diferenças relevantes que merecessem uma classificação por ordem de importância, no entanto, algumas observações importantes permitem que sejam estabelecidas diretrizes com base nas comparações estatísticas e inferências de possíveis causas e efeitos de correlações positivas e negativas entre os tópicos:

- 1) é unânime, entre os diferentes níveis de gestão da companhia, que a compreensão dos fatores que levaram à decisão de redução de pessoal e sua influência no futuro da organização são de extrema importância;
- 2) a compreensão dos fatores que levaram à decisão de redução e sua influência no futuro da ligação está diretamente e positivamente ligada à necessidade de um processo de comunicação com informações verdadeiras sobre as etapas do processo até o momento;
- 3) os funcionários, em geral, independente do cargo que ocupam na organização não reconhecem como importante a decisão de se fazer os desligamentos em uma única etapa;
- 4) oferecer pacotes de benefícios, além dos legais para funcionários que estão saindo da empresa aparece como um ponto pouco relevante na percepção dos níveis de supervisão, coordenação, pois parecem estar mais focados na continuidade do negócio e respectivas adequações à nova estrutura e entregas exigidas;
- 5) quando a alta gestão se dedica a uma comunicação verdadeira e transparente, existirá menor necessidade de atuação da área de Recursos Humanos como facilitador entre funcionários e alta gestão, uma vez que o processo de comunicação foi bem feito e dúvidas e preocupações sanadas;
- 6) observa-se que os níveis hierárquicos mais baixos pesquisados (supervisor, coordenador e analista, especialista) tendem a se preocupar com a parte mais operacional do processo de redução, portanto, percebem como muito importante a comunicação com informações verdadeiras sobre as etapas do processo até o momento, considerando as limitações por conta de sigilo;
- 7) O nível de diretoria não atribui importância na atuação da área de Recursos Humanos como facilitador entre funcionário e alta gestão. Isso pode ser devido a

atuação estratégica na tomada de decisão, portanto, não é responsável diretamente pelo processo de execução; ou como profissional com maior experiência, sente-se confortável para conduzir um processo de redução, sem intermediações do RH.

6.1 Limitações

O tempo de duração do mestrado profissional de dois anos limita o escopo do trabalho e a possibilidade no desenvolvimento do estudo mais aprofundado, com a aplicação do método de métodos adicionais.

Outra limitação está relacionada à amostra de respondentes (100 respondentes) que nos permite uma análise qualitativa e não paramétrica. Portanto os resultados não refletem a opinião da maioria, senão a percepção e manifestação de um grupo específico de respondentes.

6.2 Recomendações para futuros estudos

Com base nos achados deste trabalho para um processo redução de pessoal, recomenda-se a aplicação destas diretrizes e estudo de caso, para validação das diretrizes junto à prática. Um exemplo é a aplicação de diretrizes em uma unidade de uma mesma empresa e na outra não e medir a satisfação dos colaboradores em ambas as situações, para validação.

Também é possível sugerir uma próxima recomendação para futuros estudos, que consista na estruturação de *Focus Groups* com profissionais na área de Recursos Humanos que validem, efetivamente, as diretrizes apontadas neste estudo.

Como última recomendação, poderia ser aplicado um novo questionário, com um maior número de respondentes, considerando uma abordagem quantitativa, bem como maior número de perguntas demográficas, para ampliar a relação de informações, como gênero, tempo de experiência profissional, segmento de mercado, entre outros.

6.3 Contribuições para a academia

Como é possível observar no referencial teórico, existem muitos estudos relacionados à redução de pessoal nos Estados Unidos da América, Europa e Canadá e no Brasil. Contudo, principalmente nos últimos cinco anos, é possível observar que esses estudos relacionados a

enxugamento de pessoal tem recebido um enfoque maior nos fatores negativos gerados pelo processo, uma vez que este estudo traz diretrizes para amenizar impactos, priorizando fatores que são importantes para os funcionários remanescentes. Portanto, este estudo contribui com material bibliográfico e pesquisa acadêmica que fundamentam a gestão de pessoas em Recursos Humanos em situações de redução de pessoas nas organizações.

6.4 Contribuições para a prática

A principal contribuição deste estudo refere-se às diretrizes propostas para mitigar o impacto de um processo de redução de pessoal junto aos colaboradores remanescentes nas organizações, após os desligamentos. Tais diretrizes podem servir a companhias que tenham necessidades de processos semelhantes e tenham como preocupação com os “sobreviventes” destes projetos. Também proporciona uma reflexão sobre a importância das companhias preocuparem-se com os funcionários remanescentes, visando a manutenção de engajamento na organização, ao estímulo a um clima organizacional favorável e à mitigação de problemas de estresse, sensação de instabilidade ou falta de informação de colaboradores sobre o processo.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. Um modelo de inteligência organizacional. **HSM management**, v. 44, p. 170–174, 2004.
- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 27, n. 4, 1992.
- ALMEIDA, M. I. R.; FISCHMANN, A. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 12–24, 1993.
- ARMSTRONG-STASSEN, M. The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. **Journal of occupational health psychology**, v. 9, n. 1, p. 46, 2004.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 4–28, 2011.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career development international**, v. 13, n. 3, p. 209–223, 2008.
- BARDUCHI, A. L. J.; MIGLINSKI, C. A. Planejamento estratégico de recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 10, n. 12, p. 119–127, 2015.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 215–232, 2011.
- BARRETO, L. M. T. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. A. F. Estrategias de gestión de personal en la hotelería del nordeste brasileño. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 24, n. 3, p. 570–589, 2015.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 234 f. Tese (doutorado em psicologia)—Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- CALDAS, C. B. et al. Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 225–237, 2013.
- CALDAS, M. P. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 29–41, 2000.
- CAMERON, K. S.; FREEMAN, S. J.; MISHRA, A. K. Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. **The Executive**, v. 5, n. 3, p. 57–73, 1991.

CASCIO, W. F. Downsizing: What do we know? What have we learned? **The Academy of Management Executive**, v. 7, n. 1, p. 95–104, 1993.

CASCIO, W. F. **Responsible restructuring**: Creative and profitable alternatives to layoffs. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2002.

CERVO, A. L.; SILVA, R.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

CHENG, L. C. et al. **QFD**: planejamento da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

CLAIR, J. A. et al. Being the Bearer of Bad News:: Challenges Facing Downsizing Agents in Organizations. **Organizational Dynamics**, v. 35, n. 2, p. 131–144, 2006.

DE VRIES, M. F. R. K.; BALAZS, K. The downside of downsizing. **Human relations**, v. 50, n. 1, p. 11–50, 1997.

DEVINE, K. et al. Downsizing outcomes: Better a victim than a survivor? **Human Resource Management**, v. 42, n. 2, p. 109–124, 2003.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. Tendência que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH. In: Encontro Nacional da associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

FREITAG, B. B. et al. A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 4, p. 629–643, 2014.

FREITAS, M. E. DE. Por uma ética na demissão? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 1, p. 102–106, 2006.

GANDOLFI, F. Learning from the past-downsizing lessons for managers. **Journal of Management Research**, v. 8, n. 1, p. 3, 2008.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 2005.

HENKOFF, R. Getting beyond downsizing. **Fortune, January**, v. 10, n. 1994, p. 30–34, 1994.

HESHMATI, A. Productivity growth, efficiency and outsourcing in manufacturing and service industries. **Journal of Economic Surveys**, v. 17, n. 1, p. 79–112, 2003.

KISSLER, G. D. **Leading the health care revolution**: A reengineering mandate. Chicago: Health Administration Press, 1996.

LINKEDIN CORPORATION. Sobre nós. **linkedIn.com**. c2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALIK, M. I.; AHMAD, A.; HUSSAIN, S. How downsizing affects the job satisfaction and life satisfaction of layoff survivors. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 16, p. 3564, 2010.

MARTINS, G. A.; DONAIRE, D. **Princípios de estatística**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MARTINS, G. DE A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson, 2003.

MISHRA, A. K.; SPREITZER, G. M. Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. **Academy of management Review**, v. 23, n. 3, p. 567–588, 1998.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee responsibilities and rights journal**, v. 2, n. 2, p. 121–139, 1989.

ROUSSEAU, D. M. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. **Journal of organizational behavior**, v. 11, n. 5, p. 389–400, 1990.

ROUSSEAU, D. M. **Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SEZÕES, C. **Engagement: Do compromisso à retenção**. São Paulo: Stanton Chase International, 2012.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR, N. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração pública**, v. 11, n. 2, p. 141, 1977.

SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A.; ANDERSON, D. R. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

THEÓFILO, C. R.; MARTINS, G. DE A. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. **São Paulo: Atlas**, v. 2, p. 104–119, 2009.

TURNLEY, W. H.; FELDMAN, D. C. Psychological contract violations during corporate restructuring. **Human resource management**, v. 37, n. 1, p. 71–83, 1998.

TZAFRIR, S. S.; EITAM-MEILIK, M. The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: A longitudinal analysis. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 16, n. 2, p. 193–207, 2005.

WERNKE, R.; BORNIA, A. C. Estudo de caso aplicando modelo para identificação de potenciais geradores de intangíveis. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 14, n. 33, p. 45–64, 2003.

WOMACK, J. P.; ROOS, D.; JONES, D. **The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production**. New York: Rawson/Harper Perennial, 1990.

APÊNDICE A – Comparação entre processos de redução de pessoal: downsizing, reengenharia e reestruturação

ASPECTOS OBSERVADOS	<i>DOWNSIZING</i>	REENGENHARIA	REESTRUTURAÇÃO
Foco da mudança	redução de custo	redesenho radical do processo	foco em competências chave
Suposição	peçoas demais	processos ineficientes e sem efetividade	foco estratégico inapropriado
Objetivo / resultado	mesmo resultado com menos recursos	mais resultados com menos recursos	resultado diferente / menos ou recursos iguais
Escopo da mudança	moderado	amplo (entre áreas)	amplo
Objetivo primário	redução do número de <i>headcount</i>	redesenho de processos e necessidade do cliente	reestruturação organizacional
Facilitador chave	redução de pessoal	melhoria da tecnologia e informação	novas e reformuladas Unidades Estratégicas de Negócio
Estratégia	reativa	proativa	proativa
Tempo de implementação	curto	médio	médio a longo
Direção	de cima para baixo	de cima para baixo e de baixo para cima	de cima para baixo
Mudança de infraestrutura	ignorada	importante	importante
Objetivo de melhoria	não se aplica		30% a 50%
Riscos chave	estresse do funcionário	falha no desenho de processos	falta de retorno do negócio novo / renovado
	perda da confiança do funcionário	altos custos com pequeno retorno	investimento financeiro
	baixa na produtividade	perda da confiança do funcionário	perda da confiança do funcionário
	diminuição da qualidade do cuidado com o paciente	diminuição da qualidade no cuidado com pacientes	perda da lealdade do paciente

Fonte: baseado em Kissler (1996).

APÊNDICE B - Entrevistas por exaustão

O entrevistado foi convidado a responder às perguntas abaixo, com base em sua experiência em projetos de redução de pessoal que ocorreram nas organizações onde o profissional trabalhou, permanecendo na empresa, após os desligamentos e observando o processo e impacto nos remanescentes.

1. Quais são os fatores-chave que devem ser considerados durante um processo de redução de pessoal para que seja minimizado o impacto de uma redução nas pessoas que permanecem nas organizações, após o projeto de redução?

2. Qual o papel da área de Recursos Humanos em um processo de redução de pessoal?

3. Segundo a sua experiência, como os funcionários que permaneceram nas empresas, após um processo de redução de pessoal percebem as mudanças organizacionais, como o acúmulo de novas tarefas e/ou de novas responsabilidades?

4. Como deve ocorrer a comunicação destes processos com o objetivo de minimizar o impacto no clima organizacional para os funcionários que permanecem nas empresas?

5. Você acredita que o oferecimento de benefícios, além dos legais a funcionários desligados, impacta positivamente aos que permanecem nas organizações, após o processo de desligamento?

6. Você já presenciou um plano estruturado em um processo de redução de pessoal com enfoque nas pessoas que permanecem nas organizações, após a execução do plano de redução de pessoal?

Entrevistado 1

Cargo: gerente de planta; Experiência profissional: 25 anos; Mercado: indústria automotiva

1. Quais são os fatores-chave que devem ser considerados durante um processo de redução de pessoal para que seja minimizado o impacto de uma redução nas pessoas que permanecem nas organizações, após o projeto de redução?

Existem três fatores chave em um processo de desligamento para minimizar o impacto de uma redução que nunca é favorável: 1) comunicar o porquê, de maneira transparente; 2) estabelecer metas, após o ocorrido para os que ficam; 3) proporcionar esperanças às pessoas. Também é importante estabelecer metas e explicar que a empresa conta com elas para importantes desafios daqui para frente, dar perspectiva de aprendizagem ou crescimento, definir metas claras a serem executadas, a partir da data do desligamento para as que ficaram, que está diretamente ligado à expectativa e confiança nos sobreviventes. Fazer uma comunicação transparente sobre o motivo do desligamento, ou seja, as razões de redução de custo, economia etc... Adicionalmente, deve-se preferencialmente tomar a decisão e executar os desligamentos de uma única vez para evitar gerar o sentimento de que toda hora um novo desligamento vai ocorrer. É necessário ser transparente com o desligado sobre a razão pela qual ele está saindo (redução e foi selecionado, devido ao desempenho ou outra razão). Deve-se tratar com alto respeito o desligado, pois em geral eles procuram colegas que ficaram nas organizações para contar o que ocorreu e, algumas vezes, criticar a empresa, os gestores que executaram o plano etc.

2. Qual o papel da área de Recursos Humanos em um processo de redução de pessoal?

O papel do RH é de extrema importância para a orientação do gestor que realizará o desligamento. Pois, o desligamento é papel da chefia. Muitas vezes, a chefia não se encontra preparada para fazer o desligamento e acaba cometendo erros como personificar o “culpado” pelo desligamento como um chefe, por exemplo. Outras vezes, dá a mensagem errada: o que deixa o desligado confuso, desconte. Nestes casos, o RH deve identificar o perfil das pessoas que farão os desligamentos e certificar-se de que estas pessoas estejam preparadas para tal. Caso não estejam, o RH deve propiciar um treinamento de qualificação aos supervisores responsáveis e acompanhar os resultados.

3. Segundo a sua experiência, como os funcionários que permaneceram nas empresas, após um processo de redução de pessoal percebem as mudanças organizacionais, como o acúmulo de novas tarefas e/ou de novas responsabilidades?

Apenas alguns casos isolados acharam ruim o acúmulo de atividades. A maioria, enxergou como uma oportunidade de se desenvolver e aprender atividades diferentes e, também, como uma oportunidade para futuras promoções. A reação dos funcionários de assumir novas tarefas pode-se iniciar com o medo de perder o emprego, mas, em geral, transforma-se em motivação pelas novas oportunidades que surgirão.

4. Como deve ocorrer a comunicação destes processos com o objetivo de minimizar o impacto no clima organizacional para os funcionários que permanecem nas empresas?

Quando o *board* toma a decisão de informar algo, a mensagem deve ser consistente com atitudes futuras da organização para que não termine em descrédito, por exemplo, informar que não haverá novos desligamentos e, depois de um curto período de tempo, estes desligamentos voltam a ocorrer. Os sobreviventes precisam voltar a confiar na organização e, por esta razão, uma injeção de motivação e transparência na comunicação são essenciais.

5. Você acredita que o oferecimento de benefícios, além dos legais a funcionários desligados, impacta positivamente aos que permanecem nas organizações, após o processo de desligamento?

Oferecer benefícios no desligamento 'ajuda' ao desligado sair mais satisfeito da empresa e a tendência que de falar 'mal' da empresa pode diminuir.

6. Você já presenciou um plano estruturado em um processo de redução de pessoal com enfoque nas pessoas que permanecem nas organizações, após a execução do plano de redução de pessoal?

Durante os 25 anos de minha carreira, as melhores práticas foram adquiridas, de acordo com os acontecimentos ação e resultado. Não me lembro de ter observado um plano estruturado, manual ou procedimento que apoiasse este processo, principalmente, com foco nas pessoas que permanecem nas organizações.

Entrevistado 2

Cargo: gerente de saúde, segurança e meio ambiente; Experiência profissional: 18 anos; Mercado: indústria automotiva

1. Quais são os fatores-chave que devem ser considerados durante um processo de redução de pessoal para que seja minimizado o impacto de uma redução nas pessoas que permanecem nas organizações, após o projeto de redução?

Os processos de reestruturação, em geral, ocasionam ansiedade e incerteza. A estratégia de comunicação de um processo de reestruturação deve ser muito bem realizada para minimizar impactos psicológicos que podem afetar a produtividade dos funcionários. Passar informações aos poucos, ao invés de uma única comunicação, gera um sentimento de mal-estar na organização.

2. Qual o papel da área de Recursos Humanos em um processo de redução de pessoal?

O papel do RH é o de observar a comunicação, os processos, as pessoas e levar estas preocupações para a atenção dos níveis de gestão mais altos na organização. Apresentar estratégias e criticar o sistema.

3. Segundo a sua experiência, como os funcionários que permaneceram nas empresas, após um processo de redução de pessoal percebem as mudanças organizacionais, como o acúmulo de novas tarefas e/ou de novas responsabilidades?

O acúmulo de trabalho (tarefas que são redistribuídas) causa incerteza e especulação. Uma reestruturação, também, gera oportunidades: novos cargos, promoções e crescimento paralelo. Com a oxigenação de profissionais, começa-se a observar oportunidades de melhoria em processos não identificadas anteriormente, sendo de extrema importância, do contrário, a empresa está apenas tirando funcionários e não olhando para complexidade interna.

4. Como deve ocorrer a comunicação destes processos com o objetivo de minimizar o impacto no clima organizacional para os funcionários que permanecem nas empresas?

Se o *board* não comunica devidamente o processo para os demais níveis gerenciais, eles ficam sem argumentos e informações, caso questionados pelos demais membros da equipe. Isso pode gerar pressão nos gerentes e preocupação de não saber qual o futuro da empresa. Diante desta incerteza, posso começar a buscar oportunidades de trabalho em outras

empresas. Em resumo, não se pode deixar de fazer uma comunicação bem feita, olhar para processos e observar melhorias para evitar acúmulo de tarefas, evitar a falta de ferramentas para o trabalho (devido à alta demanda).

5. Você acredita que o oferecimento de benefícios, além dos legais a funcionários desligados, impacta positivamente aos que permanecem nas organizações, após o processo de desligamento?

O pacote oferecido aos desligados não causa impacto para quem fica na organização.

6. Você já presenciou um plano estruturado em um processo de redução de pessoal com enfoque nas pessoas que permanecem nas organizações, após a execução do plano de redução de pessoal?

Em minha experiência de mais de 18 anos, nunca vi um plano de reestruturação, com foco nas pessoas que ficam nas organizações.

Entrevistado 3

Cargo: gerente de Recursos Humanos; Experiência profissional: 15 anos; Mercado: indústria automotiva

1. Quais são os fatores-chave que devem ser considerados durante um processo de redução de pessoal para que seja minimizado o impacto de uma redução nas pessoas que permanecem nas organizações, após o projeto de redução?

Em um processo de reestruturação, o mais importante é dar enfoque à comunicação, durante, ou seja, o que ocasionou os desligamentos, quais os próximos passos e futuro da organização, onde e como as pessoas que ficaram se encaixam na continuidade da empresa. Também, quais os critérios usados para selecionar as pessoas que foram demitidas.

2. Qual o papel da área de Recursos Humanos em um processo de redução de pessoal?

O papel do RH é o de se envolver, desde o início da concepção do projeto de reestruturação. Monitorar o clima organizacional e comentários dos funcionários para sanar possíveis desconfortos. Deve, também, treinar os gestores a fazer o desligamento e comunicações.

3. Segundo a sua experiência, como os funcionários que permaneceram nas empresas, após um processo de redução de pessoal percebem as mudanças organizacionais, como o acúmulo de novas tarefas e/ou de novas responsabilidades?

Há também pontos positivos em reestruturações, pois podem gerar oportunidades de carreira para os que ficam.

4. Como deve ocorrer a comunicação destes processos com o objetivo de minimizar o impacto no clima organizacional para os funcionários que permanecem nas empresas?

A falha na comunicação ou falta de esclarecimento e confidencialidade podem gerar grande mal-estar aos funcionários, um exemplo, é que vivenciei um caso de reestruturação em que a empresa onde trabalhava, após ser adquirida, mostrou o novo organograma e, nele, foram omitidos nomes de pessoas que ainda estavam na companhia. Isso gerou uma sensação de insegurança e empatia dos demais colegas frente à preocupação e decepção das pessoas que não estavam no organograma e, provavelmente, seriam desligadas.

5. Você acredita que o oferecimento de benefícios, além dos legais a funcionários desligados, impacta positivamente aos que permanecem nas organizações, após o processo de desligamento?

Pacotes para os desligados não trazem impacto positivo para quem fica na organização, pois, em geral, os funcionários não ficam sabendo destes pacotes, a menos que seja um PDV.

6. Você já presenciou um plano estruturado em um processo de redução de pessoal com enfoque nas pessoas que permanecem nas organizações, após a execução do plano de redução de pessoal?

Em meus 15 anos de experiência, nunca vi um processo de reestruturação com foco em quem fica na organização.

Entrevistado 4

Cargo: diretor de relações trabalhistas; Experiência profissional: 20 anos; Mercado: indústria automotiva

1. Quais são os fatores-chave que devem ser considerados durante um processo de redução de pessoal para que seja minimizado o impacto de uma redução nas pessoas que permanecem nas organizações, após o projeto de redução?

O plano de comunicação, sensibilidade, transparência e valorização de quem fica são os fatores-chave nos processos de redução de pessoal. Os gestores devem fazer com que os funcionários enxerguem oportunidades na organização e sensibilizá-los para que eles saibam que são com eles que a empresa conta para atingir seus objetivos. É imprescindível que haja um plano de retenção.

2. Qual o papel da área de Recursos Humanos em um processo de redução de pessoal?

O papel do RH em um processo de desligamento é o de facilitador, para que treine os gestores a fazer os desligamentos, de maneira adequada (*coaching*) e, também, propor pacotes de PDV. O RH deve ter a sensibilidade e orientar aos gestores responsáveis pela redução para que tenham sensibilidade neste momento difícil.

3. Segundo a sua experiência, como os funcionários que permaneceram nas empresas, após um processo de redução de pessoal percebem as mudanças organizacionais, como o acúmulo de novas tarefas e/ou de novas responsabilidades?

É normal que logo após as reduções, as pessoas que ficam sintam-se inseguras com relação à empresa e à manutenção seus cargos, mas, aos poucos, observam as oportunidades geradas. Os planos de redução, significam necessariamente oportunidades de absorver novas atividades, aprendizagem, novas atribuições e, como consequência, promoções, reconhecimentos por mérito, entre outras formas de reconhecimento. Nos momentos de redução, as oportunidades são ampliadas, caso quem fique possua a qualificação adequada para a necessidade da empresa, por exemplo, outro idioma ou mobilidade.

4. Como deve ocorrer a comunicação destes processos com o objetivo de minimizar o impacto no clima organizacional para os funcionários que permanecem nas empresas?

Os que ficam devem ser comunicados que são recursos-chave, de alto potencial e darão continuidade ao negócio. Um plano de retenção financeiro significa dar um bônus especial e oferecer um período de estabilidade para o funcionário.

5. Você acredita que o oferecimento de benefícios, além dos legais a funcionários desligados, impacta positivamente aos que permanecem nas organizações, após o processo de desligamento?

O pacote de desligamento oferecido aos desligados não representa um grande diferencial, em termos de impacto positivo para as pessoas que ficam na organização. O que, realmente, importa é se o desligamento foi bem feito, com ética, ou seja, a pessoa desligada foi comunicada respeitosamente, foi agradecida pela sua contribuição. O desligamento não é o momento para se dar *feedbacks* negativos de desempenho e, caso o gestor faça isso, está contribuindo para um desligamento que pode gerar um impacto negativo ao desligado. O desligado entra em contato com os colegas que estão na empresa e conta a sua experiência negativa. Os colegas, que possuem afinidade e empatia com o desligado, passam a enxergar a empresa de maneira negativa. O ideal é que a comunicação de desligamento dê enfoque no momento econômico da empresa e trate o desligado de maneira humana.

6. Você já presenciou um plano estruturado em um processo de redução de pessoal com enfoque nas pessoas que permanecem nas organizações, após a execução do plano de redução de pessoal?

Não.

Entrevistado 5

Cargo: gerente de Recursos Humanos; Experiência profissional: 12 anos; Mercado: indústria automotiva

1. Quais são os fatores-chave que devem ser considerados durante um processo de redução de pessoal para que seja minimizado o impacto de uma redução nas pessoas que permanecem nas organizações, após o projeto de redução?

A comunicação aberta e transparente é primordial em um processo de reestruturação. Este é um processo traumático. É importante valorizar quem fica observando as oportunidades de crescimento e promoções internas. O gestor, com o nível mais alto na companhia, deve comunicar o que está acontecendo e como será o futuro da empresa, para tranquilizar as pessoas, para que não fiquem desconfiadas e inseguras em relação ao processo.

2. Qual o papel da área de Recursos Humanos em um processo de redução de pessoal?

Peça fundamental de *coaching* e guardião do processo. O RH deve buscar uma maneira saudável de vender o processo, por meio das campanhas internas, por aspectos bons, oferecidos pela empresa e retirar o foco da crise e do problema. O RH, também, deve treinar os gestores a realizar o processo de desligamento, orientá-los a não falar 'bobagens' no momento do desligamento e manter o sigilo, durante o processo.

3. Segundo a sua experiência, como os funcionários que permaneceram nas empresas, após um processo de redução de pessoal percebem as mudanças organizacionais, como o acúmulo de novas tarefas e/ou de novas responsabilidades?

Podem sentir-se estafados. Precisam ter competências desenvolvidas para exercer novas tarefas.

4. Como deve ocorrer a comunicação destes processos com o objetivo de minimizar o impacto no clima organizacional para os funcionários que permanecem nas empresas?

Deve haver credibilidade da fala do executivo que está comunicando o plano de redução. Não se pode deixar de cumprir o que foi prometido. Adicionalmente, deve-se divulgar as coisas boas oferecidas pela empresa.

5. Você acredita que o oferecimento de benefícios, além dos legais a funcionários desligados, impacta positivamente aos que permanecem nas organizações, após o processo de desligamento?

Com relação aos desligados, o que é importante é tratá-los com respeito e não colocar em dúvida a credibilidade das pessoas que passaram pela companhia. O respeito vai mostrar aos demais a maneira como eles podem ser tratados, caso sejam desligados algum dia, o que gera uma maior tranquilidade aos que permaneceram nas empresas, após os processos de demissão.

6. Você já presenciou um plano estruturado em um processo de redução de pessoal com enfoque nas pessoas que permanecem nas organizações, após a execução do plano de redução de pessoal?

Já vivenciei um plano de desligamento, com enfoque nas pessoas que permaneceram na organização. O plano oferecia valorização do funcionário que fica com o oferecimento de benefícios de retenção e de transferências para outras oportunidades.

Entrevistado 6

Cargo: gerente de Recursos Humanos; Experiência profissional: 8 anos; Mercado: indústria automotiva

1. Quais são os fatores-chave que devem ser considerados durante um processo de redução de pessoal para que seja minimizado o impacto de uma redução nas pessoas que permanecem nas organizações, após o projeto de redução?

O mais importante é que seja feito, de maneira transparente, clara e justa para que sejam reduzidos os traumas e insatisfações. É necessário explicar aos afetados quais foram os critérios usados para selecionar as pessoas que foram desligadas e as que ficaram.

2. Qual o papel da área de Recursos Humanos em um processo de redução de pessoal?

Manter o respeito às pessoas, durante o processo; manter a transparência e dar suporte ao gestor que deve fazer o desligamento.

3. Segundo a sua experiência, como os funcionários que permaneceram nas empresas, após um processo de redução de pessoal percebem as mudanças organizacionais, como o acúmulo de novas tarefas e/ou de novas responsabilidades?

Os processos de redução, em geral, são traumáticos. Os funcionários devem ser motivados a continuar pelo reconhecimento.

4. Como deve ocorrer a comunicação destes processos com o objetivo de minimizar o impacto no clima organizacional para os funcionários que permanecem nas empresas?

A alta gestão deve fazer a comunicação na fábrica para gerar credibilidade e confiança.

5. Você acredita que o oferecimento de benefícios, além dos legais a funcionários desligados, impacta positivamente aos que permanecem nas organizações, após o processo de desligamento?

Sim, pois demonstra respeito ao desligado frente aos demais funcionários.

6. Você já presenciou um plano estruturado em um processo de redução de pessoal com enfoque nas pessoas que permanecem nas organizações, após a execução do plano de redução de pessoal?

Sim, não, propriamente, com um plano, mas foram tomadas ações para minimizar o impacto como, por exemplo, levar os funcionários que continuaram na empresa em treinamentos de *team building*.

APÊNDICE C - Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

OBJETIVO:

Esta pesquisa tem como objetivo estudar as necessidades de funcionários que já vivenciaram ou estão vivenciando um projeto de redução de pessoal nas organizações onde trabalham / trabalharam sobre a perspectiva de quem permaneceu na empresa, após o processo de demissão dos colegas.

A pesquisa tem fins acadêmicos e, por esta razão, será tratada de maneira confidencial.

1. Você já passou por um projeto de redução de pessoal (reestruturação, *downsizing*, reengenharia, outro) em organizações onde trabalhou e ou trabalha, permanecendo na empresa, após o término do projeto?

☐ sim

☐ não

Caso sua resposta seja sim, responda às questões abaixo, relacionadas à sua experiência:

2. Qual era seu nível hierárquico na organização, na ocasião do projeto de redução de pessoal?

☐ Diretoria

☐ Gerência

☐ Supervisão, coordenação

☐ Especialista, analista

☐ outro, qual _____

3. Os dez tópicos abaixo foram obtidos por meio de entrevistas com gestores de diferentes áreas que vivenciaram projetos de redução em organizações. Classifique de 1 (um) a 10 (dez)

os tópicos relacionados, sendo 1 (um) o MAIS importante e 10 (dez) o MENOS, em um processo de redução de pessoal. Os números NÃO deverão ser repetidos.

(A) Promover atividades motivacionais, tais como treinamentos, valorização dos funcionários, plano de retenção e clima laboral adequado.

(B) Preparar e qualificar os profissionais encarregados da execução do processo.

(C) Oferecer pacotes de benefícios, além dos legais aos ex-funcionários.

(D) Redefinição de descrição de cargo (atribuições, responsabilidades e metas).

(E) Prover ao gestor as informações a serem divulgadas aos seus subordinados sobre o processo.

(F) Promover oportunidades aos funcionários que ficaram na organização, tais como promoções, aprendizagem e treinamentos específicos.

(G) Disponibilidade do RH como facilitador entre funcionário e alta gestão.

(H) Comunicação com informações verdadeiras sobre as etapas do processo até o momento, obedecendo o sigilo necessário.

(I) Compreensão dos fatores que levaram à decisão e sua influência no futuro da organização.

(J) Desligamentos feitos em uma única etapa.

Pesquisadora: Gisele Jakociuk Barbieri de Sousa

Orientador: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida