

DOWNSIZING COMO GERADOR DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Aline Gama da Silva
aline_gama19@yahoo.com.br
UGB

Joseane de Abreu Guimarães
joseaneguimaraes1@hotmail.com
UGB

PALOMA DE LAVOR LOPES
palomalavor@gmail.com
UGB/FASF

Resumo: Downsizing é uma técnica de reestruturação organizacional que tem como objetivo a redução do custo da empresa, através da redução da força de trabalho, eliminando cargos, e níveis hierárquicos. O presente artigo pretende mostrar como a aplicação do downsizing afeta negativamente a empresa e seus funcionários, gerando conflitos na organização, e como a falta de estrutura pode ocasionar transtornos desnecessários para ambas as partes. Como metodologia utilizou-se tanto de pesquisa bibliográfica quanto o recorte de dois estudos de caso, sendo uma empresa do ramo da metalurgia e a outra do setor aeronáutico. Como resultado observa-se que essa técnica pode gerar conflitos que afetam o desempenho dos colaboradores remanescentes.

Palavras Chave: Downsizing - Redução de custo - Conflitos - Colaboradores - Reestruturação

1. INTRODUÇÃO

O downsizing surgiu em 1970 nos Estados Unidos onde tinha o objetivo de ser um fator diferenciador e competitivo, chegou ao Brasil em 1980 como uma estratégia de redução de custos e redução estrutural de empresas, normalmente associada a crises econômicas, nesta época aconteceram muitos movimentos de fusões, aquisições e incorporações de empresas em diversos segmentos como as indústrias metalúrgicas, petroquímicas, e telecomunicações, que utilizaram esta ferramenta para se manter no mercado (CALDAS, 2000).

Conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se. [...] como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição [...] conflito é a condição geral do mundo animal [...] requisitos básicos da vida humana – são variáveis graças ao elevado grau de congruência de objetivos entre os homens, ou, pelo menos, devido a alguns mecanismos ou regras de conduta que imponham ordem e acomodação (CHIAVENATO, 1999, p. 469).

O bom planejamento na hora de se aplicar técnicas de redução de custos como Downsizing, pode gerar conflitos organizacionais? As nossas hipóteses são: o clima organizacional pós-downsizing gera conflitos internos, causando a desmotivação os colaboradores. O planejamento da aplicação do downsizing não sendo bem estruturada a execução pode ser comprometido, gerando conflitos entre os colaboradores e perdas organizacionais.

O objetivo geral desse artigo é analisar o impacto que uma má aplicação do downsizing pode gerar dentro das equipes na tentativa de manter um bom desempenho e produtividade diante de situações adversas.

Nossos objetivos específicos são: analisar o impacto da implementação do downsizing no ambiente organizacional; verificar como a aplicação dessa técnica pode gerar conflitos organizacionais; mensurar os danos sofridos pelos colaboradores após a utilização dessa técnica.

Com uma gestão de qualidade e um planejamento adequado para aplicação dessa técnica, é possível que os colaboradores tenham uma visão mais ampla do que esta acontecendo na empresa podendo assim manter um bom desempenho mesmo em tempos desfavoráveis para a organização, períodos em que as mesmas acabam tendo que reduzir seus custos e sua mão de obra. Em momentos como estes, a empresa deve contar com um gestor bem preparado e capacitado para que este consiga controlar a situação e manter a motivação e a produtividade dos colaboradores que ainda fazem parte da equipe.

Para isso, foi utilizada pesquisa bibliografia e o recorte de dois estudos de casos já existente no banco de dados do Google Acadêmico.

2 DOWNSIZING

Downsizing é uma “expressão da língua inglesa que significa literalmente reduzir o tamanho de uma organização, especialmente pela redução planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos da organização” (LACOMBE, 2009, p. 228).

De acordo com Chiavenato (2008, p.200), o downsizing é a primeira ferramenta utilizada para iniciar processos de horizontalização nas empresas e reestruturação dos recursos humanos. É orientado no sentido do emagrecimento da organização pela redução de custos com pessoal. Empresas com muitos níveis hierárquicos dificultam a comunicação e aumentam os ruídos, a intenção do downsizing é diminuir os níveis hierárquicos da empresa para 2 ou 3,

melhorando assim a comunicação e agilizando as tomadas de decisão, ou seja, é uma forma de minimizar a distância até o cliente.

Segundo Caldas (2000, p.116), hoje a terminologia downsizing passou a ser substituída por outras palavras ou expressões, tais como reestruturação, desmobilização, racionalização, rearquitetura, gerenciamento da crise, este esforço para renomear a técnica serve para evitar comparações com os efeitos tidos como maléficis pelas empresas, funcionários e sindicatos nas décadas de 1980 e 1990, períodos de maior ênfase na aplicação do downsizing no Brasil.

É possível perceber que essa técnica pretende a eliminação não só de mão de obra, mas também a redução de níveis hierárquico da organização com isso facilitando a comunicação entre os colaboradores. Logo podemos dizer que além de diminuição de pessoal o Downsizing vem com a intenção de melhorar a dinâmica empresarial.

Alvarez (2001) define Downsizing como um processo que promove e incentiva a maior responsabilidade dos funcionários, provocando o achatamento da pirâmide hierárquica, ou seja, funcionando com menos funcionários que possuem maiores responsabilidades e autoridade. Ele ainda relata que Downsizing é uma ferramenta muito poderosa quando bem utilizada no que diz respeito à aplicação, planejamento e viabilidade, é preciso estudar a estrutura organizacional como um todo, além de redefinir os papéis antes desenhados para a estrutura anterior.

Com isso podemos perceber que para se ter um melhor aproveitamento dessa técnica é necessário que os colaboradores que permanecerem na empresa estejam preparados e qualificados para assumir as responsabilidades extras que lhes serão atribuídas após a redução do quadro de funcionários da organização.

2.1 Fatores Motivadores

A aplicação do downsizing dentro das organizações pode ser gerando por uma série de fatores, podendo ser internos ou externos, que obrigam uma redução de custos dentro da organização.

Segundo Milkovich et. al (2000, p.277), algumas razões que levam ao downsizing são as mudanças nos negócios, melhoria no aproveitamento do pessoal, fusões, aquisições, incorporações, terceirização, reengenharia, programa de qualidade total, obsolescência das instalações, ameaça de falência, perda de competitividade e empresas financeiramente fracas.

Tomasko (1987, p.314, apud Caldas, 1998) e Wagar (1997, p.303, apud Caldas, 1998) indicam, ainda, que a existência de condições externas desfavoráveis não seria necessária para justificar a redução de pessoal, pois esta poderia ocorrer ainda que com ambiente competitivo favorável e demanda crescente pelo produto ou serviço. Uma variedade de razões poderia explicar, nesses casos, a redução de pessoal, entre elas a opção por trabalhar com quadro enxuto, dentro do espírito lean and mean ou, ainda, um movimento de imitação das práticas de outras empresas que adotaram programas de downsizing.

Estudiosos afirmam que esta ferramenta deve ser utilizada como último recurso para a salvação da empresa que está passando por grandes dificuldades no orçamento ou enfrentando o declínio em seu segmento, ou seja, que está em situações de enfrentamento de crise, a empresa é um organismo vivo, precisa fazer ajustes e adaptar se às constantes mudanças no ambiente (Alvarez, 2001).

Quando as empresas passam por momentos desfavoráveis como por exemplos crises financeiras, está podendo ser interna ou externa acaba tendo que aplicar técnicas de redução de custo, e um aparte destas organizações acabam optando pela aplicação do downsizing para

a redução de sua equipe e níveis hierárquicos, para que com isso as empresas sofram menos danos e possam continuar atuando no mercado.

2.2 Características do Downsizing

Para Alvarez (2001, p.89) algumas das características mais marcantes do downsizing são as seguintes:

Conjunto intencional de atividade: Dentro de qualquer empresa o processo de downsizing não ocorre de forma espontânea, ou seja, é um processo que ocorre com a intervenção prévia dos membros superiores; Usualmente envolve redução de pessoal: normalmente são realizados cortes de funcionários, mas dependendo do tempo e o porte da mudança alternativa e ferramentas podem ser utilizadas; Tem o foco na maior eficiência da organização: o processo de downsizing pode ser proativo, reativo e criativo, ou seja, também é uma medida preventiva, pode ser usado antes, durante e depois do declínio organizacional ou estrutural; Afeta os processos de trabalho, de forma intencional.

Há dois modelos distintos de downsizing, que são escolhidos de acordo com a situação, tempo de implementação, disponibilidade dos funcionários, aceitação as mudanças, flexibilidade da empresa, entre outros fatores o. Segundo Alvarez (2001, p. 256) os dois modelos são:

Downsizing de convergência: implementado em longo prazo, sendo mais usado para a parte estrutural da organização, é uma abordagem menos radical de downsizing, pois busca a melhoria do que já existe. Em outras palavras, buscam-se mudanças incrementais para fazer as mesmas coisas de forma melhor. A mudança é então guiada para atingir maior consistência entre as atividades internas da organização e a sua orientação estratégica. As características são: ênfase nos níveis mais baixos; estratégias moderadas; estabilidade no alto nível gerencial, na tecnologia e nos sistemas; ênfase nas mudanças no trabalho; reforço da missão e da estratégia da organização; orientação para o arranjo interno; ênfase na estabilidade e no controle; ênfase no critério da eficiência; (foco em fazer as coisas melhor; *downsizing* precede o redesenho).

Downsizing de reorientação: implementação em curto prazo, sendo mais voltado para as estratégias adotadas pela empresa, é uma abordagem mais radical de *downsizing*, pois busca mudar o que já existe. Parte do desejo ou necessidade de se fazer coisas diferentes. Cujas características são: ênfase nos níveis mais altos; estratégias mais severas; mudança no alto nível gerencial, na tecnologia e nos sistemas; ênfase nas mudanças na estrutura; redefinição da missão e da estrutura da organização; orientação para o arranjo externo; ênfase na flexibilidade e na adaptabilidade; ênfase no critério de eficácia; foco em fazer as coisas diferentes; redesenho precede o *downsizing*.

2.3 Implementação

O downsizing pretende tornar a empresa mais ágil e competitiva, porém sua aplicação pode acabar gerando transtornos dentro das empresas com relação aos seus colaboradores, caso ele não seja aplicado corretamente.

Devido a isso é de suma importância para as organizações que se faça um planejamento adequado antes da realização do downsizing, para que não haja uma grande deficiência na mão de obra e com isso não poderá se beneficiar com as oportunidades que surgirem devido à falta de funcionários que foram dispensados.

De acordo com Dubrin (2006, p.365) antes de uma empresa realizar downsizing, ela tem que planejar, para não ficar com uma enorme deficiência de mão de obra e eventualmente não poderá tirar vantagens de oportunidades que surgirem por falta de funcionários que foram dispensados. Em vez de fazer o downsizing, ela pode achar um melhor meio, como aproveitar as especialidades dos funcionários e atribuir valores, em vez de tentar reduzir custos em demissões.

Já de acordo com Lacombe (2009, p 228) a implementação do downsizing deve ser muito bem planejado e divulgado dentro da organização, para empreender esta mudança organizacional deve-se agir antecipadamente, criar forças-tarefas para acompanhar o processo, proporcionar meios de controle de perdas e identificar formas de lidar com as reações dos sobreviventes, medidas que ajudam a obter sucesso no processo, pois uma mudança destas sem planejamento pode causar custos desnecessários e reações adversas nos sobreviventes, que podem se desmotivar, e a empresa precisa da lealdade e comprometimentos destes para obter os resultados esperados.

Antes da aplicação dessa técnica para complementar o planejamento se faz necessário à elaboração de estratégias para garantir a maior eficiência do processo, Cameron et. al (1995, apud Mendonça e Vieira, 1999) apresentam três tipos de estratégias que podem ser desenvolvidas para sua aplicação:

- Redução na força de trabalho - foco na redução de pessoal e com período de implantação de curto prazo;
- Redesenho organizacional - busca uma redução do próprio trabalho, ou seja, uma reorganização das funções, eliminação de níveis hierárquicos e etc., sendo esta uma estratégia de médio prazo que busca não apenas reduzir pessoal, mas repensar as funções existentes na empresa;
- Sistêmica - seu foco é a mudança da cultura, atitudes e valores dentro da empresa, fazendo do *downsizing* não apenas uma meta, mas um modo de pensar; esta estratégia requer um período de implementação de longo prazo.

Para Cameron, Freeman e Mishra (1995, p.156, apud Mendonça e Vieira, 1999), essas três estratégias de downsizing não são mutuamente excludentes e podem ser implementadas simultaneamente, apesar de a maioria das empresas adotarem apenas a abordagem da redução da força de trabalho. Os autores destacam, também, a possibilidade de adoção de suas importantes perspectivas para análise das estratégias de downsizing assumidas por uma organização, a profundidade e a extensão. A profundidade é caracterizada pela implementação de um grande número de ações do mesmo tipo, ou estratégia. Enquanto a extensão caracteriza-se pela implementação de uma grande variedade de estratégias.

Conforme já foi visto no decorrer desse artigo o downsizing pode existir em dois tipos o de convergência e o de reorientação. Logo ao se aplicar essa técnica espera-se que cada um deles apresenta atributos distintos em relação às variáveis organizacionais, como pode ser observado no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Atributos do *downsizing* conforme o período de implementação

Período de Convergência	Período de Reorientação
Atributos	Atributos
Downsizing e redesenho incrementais; Ênfase em níveis mais baixos, abordagem menos radical de downsizing; Estratégias modernas de downsizing; Estabilidade no alto time gerencial, na tecnologia e nos sistemas; Ênfase nas mudanças no trabalho, mais do que na tecnologia e na estrutura; Reforço da missão e da estratégia da organização; Downsizing parece o redesenho.	Downsizing e redesenho descontínuos; Ênfase em níveis mais altos, abordagens mais radicais de downsizing; Estratégias mais severas de downsizing; Mudança no alto time gerencial, na tecnologia e nos sistemas; Ênfase nas mudanças na estrutura, mais do que na tecnologia e no trabalho; Redefinição da missão e da estratégia da organização; Redesenho parece o downsizing.
Sucesso associado com:	Sucesso associado com:
Uso menos extensivo de comunicações é requerido; Menos ações simbólicas são necessárias; Uso de relacionamentos interorganizacionais é menos requerido; Orientação para o arranjo interno;	Uso mais extensivo de comunicações é requerido; Mais ações simbólicas são necessárias; Uso de relacionamentos interorganizacionais é mais requerido; Orientação para o arranjo externo; Ênfase na flexibilidade e na adaptabilidade;

Ênfase na estabilidade e no controle; Ênfase no critério de eficiência; Foco em fazer as coisas melhor.	Ênfase no critério de eficácia; Foco em fazer as coisas diferentes.
---	--

Fonte: Adaptado de Freeman e Cameron (1993, p.18) e de Cameron, Freeman e Mishra (1995).

O projeto de downsizing deve seguir algumas etapas para atingir os seus objetivos como: planejamento; definição de metas; elaboração de princípios básicos; coleta de fatos; identificação de oportunidades; planejamento de melhorias; execução (CARVALHO, 2009, p.198).

Após tudo isso e possível analisar que para uma melhor eficiência na aplicação do downsizing é de suma importância que haja um bom planejamento, para que com isso se reduza os conflitos e assim as empresas possam ter um resultado favorável dessa técnica, é um processo que requer uma grande gama de conhecimento do gestor.

3 CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

No atual cenário financeiro do país, é possível observar que casa vez mais as empresas estão tendo que reduzir seu quadro de funcionários e seus custos para conseguir se manter em funcionamento.

Logo, assim que é realizada a redução de mão de obra, os colaboradores que permanecem na instituição acabam ficando sobrecarregados e aflitos pelo fato de correrem o risco de perderem seus empregos. Mediante a esse cenário o conflito e inerente, é nessa hora que uma administração adequada do conflito ajuda a amenizar os impactos tanto para empresa quanto para o colaborador.

Conforme Berg (2012, p.17), a palavra conflito vem do latim conflictus, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias.

Berg (2012, p.18), afirma ainda que: “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”. Com isso, podemos dizer que saber lidar e solucionar conflitos é essencial para o bom desempenho da organização e para todos os membros da mesma, assim, o gestor tem que saber lidar com essas adversidades.

Aplicando à realidade, conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis. (BERG, 2012, p.18).

Burbridge e Burbridge (2012) defendem que conflitos são naturais e em muitos casos necessários. São o motor que impulsiona as mudanças. No entanto muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e pessoas que nela trabalham. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los.

Já para Chiavenato (2004, p.416), conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana; constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração, a palavra conflito está ligada a desacordo, discórdia, etc. Para que haja conflito, além da diferença dos fatores citados, deve haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas, ou seja, quando uma das partes, seja individuo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos.

Desta forma, conforme Chiavenato (2004, p. 416), “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”.

Chiavenato diz ainda que: “O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram” (CHIAVENATO, 2004, p. 416).

Para Vecchio (2008), conflito é um produto inevitável da vida organizacional que não é desejável nem indesejável, que pode gerar resultados positivos se bem administrados ou afetar o desempenho se tratado de forma errada ou ignorado. Parte da percepção de uma pessoa ou um grupo de que uma ou mais pessoas se encontram impedindo, ou irá impedir a realização de um objetivo ou uma tarefa, gerando incompatibilidade entre as partes, que tenderam a se opor.

De acordo com McINTYRE (2007, p. 303) “O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito.” Dessa forma, podemos afirmar a importância do gestor para administrar o conflito e torna-lo positivos para a organização, e caso ele perceba que o mesmo será desfavorável para empresa, cabe a ele intervir e acalmar a situação.

O conflito é definido por Dubrim (2006), como sendo um choque de personalidade entre duas pessoas, baseado em diferenças de atributos, preferências, idade, raça, etnia, interesses, valores e estilos que leva a oposição ou resistência podendo acarretar a elevação de alguma tensão.

O conflito pode ocorrer no contexto de relacionamentos entre duas ou mais partes, podendo ser entre pessoas, grupos ou organizações, assim como pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo. Nota-se que maior parte dos autores concorda sobre a inevitabilidade do conflito, pois é da natureza humana, e como as pessoas integram as organizações, estas terão de aprender a lidar com essa realidade.

3.1 Tipos de conflitos

Para conseguirmos tratar da melhor forma e alcançar a solução mais eficiente para um conflito é necessário conhecermos os tipos de conflitos existentes. Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais.

Conflito pessoal: como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito.

Conflito interpessoal: é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos seja causada por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças é, no entanto, de origem interpessoal, o que as torna mais difíceis de lidar. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal (divergência numa mesma área, setor, etc.), e intergrupar (dissensão entre áreas, setores diferentes).

Conflito organizacional: esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

Já para Burbridge e Burbridge (2012), existem dois tipos de conflitos, o interno e externo. Conflito interno é o que pode ocorrer entre departamentos ou unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre pessoas. Esse tipo é de certa forma o mais complexo, pois as partes conflitantes estão supostamente do mesmo lado da mesa e a maior parte dos custos é oculta. O conflito externo em geral é mais facilmente identificado, e tem o custo mais fácil de ser medido. Nesse caso o conflito pode ocorrer com outra empresa, com o

governo, outra organização ou até com um indivíduo. Em todos os casos onde há conflito há pessoas, onde há pessoas há emoções.

Chiavenato (2004, p.417) afirma ainda que o conflito pode ocorrer em vários níveis de gravidade, conforme segue a seguir. Conflito percebido: é quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe, pois sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades de interferência ou bloqueio. É chamado de conflito latente. Conflito experienciado: é quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É chamado de conflito velado, pois não é manifestado externamente com clareza. Conflito manifestado: é quando o conflito é expresso através de comportamento de interferência ativa ou passiva, por ao menos uma das partes. É chamado conflito aberto.

Se bem identificado o tipo de conflito, fica mais palpável para o gestor poder agir e alcançar um grau maior de assertividade, garantindo assim que a tomada de decisão mantenha a harmonia entre as pessoas ou grupos envolvidos.

3.2 Causas e administração de conflitos

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), a natureza de um conflito pode ser vista em três categorias: origem do comportamento humano é a parte mais complexa e integral de todo o tipo de conflito, pois cada um tem seu universo particular composto de uma matriz de sentimentos, reações e pensamentos; origem estrutural se refere a normas, políticas e procedimentos, e particularmente fluxos de informações da própria empresa, podem ser em parte responsáveis por boa parte dos conflitos desnecessários; origem externa onde muitos conflitos que vem do mundo externo são necessários e fazem parte do negócio, como tensões de mercado, e aspectos de entidades públicas e governo.

Quando a organização diversifica seu capital humano com pessoas de diversas raças, crenças e ideias na busca de novas soluções os valores gerais dos envolvidos se chocam gerando conflitos tanto funcionais quanto disfuncionais. Para Chiavenato (2010), essas causas vão além e descreve que o fato das pessoas serem diferentes em suas ideias e objetivos dentro das organizações causam os conflitos que são situações inevitáveis e vão existir dentro das empresas, o que caracteriza algo mais do que um simples desacordo, seria uma interferência direta ou indireta, com o objetivo de tentar impedir a outra parte de atingir seus objetivos, isso pode ocorrer entre pessoas ou mesmo entre grupos e até entre corporações.

Robbins (2004) defende a ideia de que em um ambiente organizacional, os atritos, divergências ou os conflitos são provocados principalmente pelos relacionamentos estruturais e diferenças pessoais mais do que pela própria comunicação como pensa a maioria dos envolvidos. Quando as organizações crescem e criam cargos com objetivos e características próprias e específicas separam as pessoas e geram diferenças, já que os grupos irão buscar atingir metas e objetivos que muitas vezes diferem aos outros.

As principais causas de conflito organizacional, para Berg (2012), são: Mudanças: as mudanças ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades. Essas alterações são geralmente de caráter tecnológico, estrutural ou comportamental, buscando com isso melhorar a eficácia na busca por resultados, aumentar ou manter lucros, enxugar custos, atualizar a organizações em todos os aspectos, crescer ou manter-se no mercado.

Como vimos o conflito pode ser causado por diversos motivos dentro da organização, neste artigo trataremos do conflito gerado após a utilização do downsizing dentro das organizações, ou seja, veremos como lidar com os funcionários que permaneceram após o uso dessa técnica de redução de custo.

Após a identificação dos conflitos é necessário criar uma maneira de gerir os mesmos de forma eficiente e eficaz para alcançar bom resultados.

Quando se estiver administrando um conflito, de acordo com Neto (2005), é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão investiguem-se os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros. Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos.

Para Berg (2012) existem várias maneiras de abordar e administrar conflitos, porém uma das mais eficazes é denominada de “Estilos de administração de Conflitos”, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que propõem cinco formas de administrar conflitos, conforme quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Estilos de administração de conflitos

Competição	É uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder.
Acomodação	É uma atitude inassertiva, cooperativa e auto sacrificante, o posto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte.
Afastamento	É uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa.
Acordo	É uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados.
Colaboração	É uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Fonte: Adaptado de Berg(2012)

Berg (2012) afirma ainda que não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos, e que cada um pode ser apropriado e efetivo dependendo da situação, do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos. O importante é conhecer e servir-se das várias opções a nossa disposição para manejar conflitos e aprender a utilizar suas técnicas.

Mediante a crise financeira que estamos vivendo, a redução de custos se faz necessária em todos os setores, com isso alguma empresas acabam tendo a necessidade de reduzir o seu quadro de funcionários, para que possam continuar no mercado, logo se faz necessário à mediação dos conflitos que essa ação pode causar dentro da organização.

Estes conflitos gerados podem prejudicar o desempenho da empresa o que acaba provocando prejuízos para mesma, tal fato ocorre devido à maneira negativa que os conflitos são administrados e encarados pelas empresas e seus gestores.

Portanto, no contexto empresarial a mediação de conflitos é um importante instrumento para a compreensão das relações dentro das empresas para que haja uma melhoria na comunicação empresarial, originando assim um ambiente mais favorável para os colaboradores.

Ao final da resolução de um conflito é possível alcançar resultados positivos ou negativos dependendo de como o mesmo foi gerido.

“O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito.” (McINTYRE, 2007, p. 303).

É possível observar que os conflitos atingem de certa forma as organizações e seus colaboradores, tendo uma interferência positiva ou negativa dependendo de como foi tratado o conflito.

4 DOWNSIZING COMO GERADOR DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

É possível perceber que a falta de planejamento é um dos principais fatores que fazem o downsizing gerar conflitos nas organizações. Essa técnica ao ser aplicada de forma inadequada acaba desmotivando os colaboradores remanescentes devido ao acúmulo de tarefas e também o receio de serem os próximos a perderem o emprego.

Uma das críticas mais contundentes refere-se ao fato de que as pesquisas sobre downsizing pouco se têm importado com a experiência emocional das pessoas. Elas teriam sido tratadas de forma muito abstrata nos estudos, “consideradas mais como passivos do que como ativos” (Kets de Vries e Balazs, 1997,p.11, apud Caldas, 1998.), “custos a serem cortados, em vez de ativos a serem desenvolvidos” (Cascio, 1993, p. 101, apud Caldas, 1998.).

Em alguns casos as empresas utilizam essa técnica sem mesmo saber o que estão fazendo, pois não conhecem esse modelo de enxugamento. É de grande importância para a organização que se faça um bom planejamento antes de aplicarem o downsizing para a redução de seus custos, mesmo que isso seja necessário para aquele momento devido a crises, seja ela interna ou externa, e outros motivos que levam a empresa a chegar ao ponto de reduzir sua mão de obra.

Para diminuir os conflitos entre os colaboradores é necessário que a organização capacite os funcionários que ainda ficaram na empresa e terão que desempenhar mais funções do que já faziam, e também deixar bem claro para eles o motivo que os levou a mandar os outros embora, assim os colaboradores se sentiram menos desmotivados e vai reduzir os atritos entre eles.

4.1 Os impactos nos remanescentes

O conjunto de problemas relativos aos remanescentes é de tal ordem que se cunhou o termo “síndrome do sobrevivente” para referir-se aos inúmeros impactos sobre os que ficaram (Noer, 1993, apud Ferreira e Tomei, 2002.). Estes efeitos não estão relegados ao nível dos operários e podem ser observados em funções mais qualificadas e mesmo ao nível gerencial.

Os remanescentes sofreriam de um conjunto de problemas que incluiriam, depressão, ansiedade, perda de motivação para qualquer trabalho adicional, baixo moral, ensinamento, e aversão ao risco. Desenvolveriam um profundo sentimento de insegurança quanto à estabilidade do emprego, ressentir-se-iam de serem obrigados a trabalhar maior número de horas, de assumir novos trabalhos - realizados anteriormente pelos que saíram - para os quais não haviam sido preparados. Gerentes seniores consultados teriam relatado que seus subordinados estavam desanimados, temiam cortes futuros e desconfiavam da gerência. Tais demandas provocariam estresse e frustração. alterando o sentimento de comprometimento com a organização (Noer, 1993).

Kets de Vries e Balazs (1997, apud Ferreira e Tomei, 2002) apontam, de forma similar, para a “síndrome do sobrevivente”. Inicialmente, haveria um acréscimo de produtividade, mas, após algum tempo, as pessoas entrariam em um estado de medo do futuro. Sentiriam que deles se pedia um esforço adicional sem que nada lhes fosse dado em troca, e considerariam a gerência culpada da situação em que se encontravam. Segundo os autores, o processo de atribuir culpas seria, em verdade, uma forma de escapar à culpa de se ser um remanescente. Dentre as possíveis reações dos remanescentes, encontrar-se-iam: afastamento dos desligados; afastamento da empresa; aumento da quantidade de trabalho como forma de reduzir a culpa, autoconvencimento de que as demissões seriam merecidas.

Segundo Appelbaum et al (1999, p.424) os sobreviventes do downsizing, assim como os sobreviventes de qualquer evento traumático, sofrem de reações e emoções de diversas naturezas. Essas reações e emoções são frequentemente citadas na literatura como “síndrome

dos sobreviventes”, termo utilizado para descrever um conjunto de comportamentos demonstrados pelos sobreviventes tais como culpa perda de comprometimento organizacional e insegurança quanto ao futuro.

Shore (1996, p. 109, apud Ferreira e Tomei, 2002) fala que os sobreviventes deveriam sentir-se como pessoas de sorte por não terem perdidos seus empregos, mas isto não acontece. O sentimento de medo, de abandono, culpa e insegurança, gera uma carga de estresse nos empregados que permaneceram na empresa.

Appelbaum et al (2000, p. 335) afirma que a assistência aos funcionários demitidos tem um efeito positivo sobre os sobreviventes. A preocupação com os desligados gera o sentimento de que esta mesma preocupação pode-se refletir caso, no futuro, sejam eles, os sobreviventes atuais, que venham a ter que deixar a empresa.

Logo, é possível analisar que o medo abandono, a insegurança acaba gerando vários transtornos entre os colaboradores, porém quando os mesmos percebem que a empresa esta tendo algum tipo de preocupação com os funcionários desligados acaba deixando os remanescentes mais tranquilos quanto ao seu futuro na empresa, assim reduzindo os conflitos internos que cada colaborador vinha passando nesse momento de enxugamento de pessoal.

5 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado o caminho metodológico que norteou este estudo, em seguida serão apresentados à empresa, o relato de caso finalizando com uma análise crítica.

5.1 Caminho metodológico

Um caminho metodológico segundo Cervo et al. (2007, p.27) “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”. Dessa forma, a metodologia utilizada neste trabalho teórico foi dividida em quatro etapas, onde a primeira consiste em uma pesquisa qualitativa a partir de uma revisão bibliográfica, esta realizada com o objetivo de nivelar os conhecimentos acerca de downsizing e conflito. Em um segundo momento, realizou-se um processo de seleção de dois Estudos de Caso já existentes no banco de dados do Google Acadêmico, cujo critério de seleção consiste na afinidade do estudo com a problemática abordada neste trabalho. Como terceira etapa buscou-se encontrar um trecho do estudo de caso, cujo assunto abordado pudesse ser utilizado como fonte de pesquisa para realização da análise crítica, elaborada através da releitura de um recorte do estudo apresentado. A quarta e última etapa deste processo metodológico sustenta-se a partir de Creswell (2007, p. 46-47) que aponta como um caminho para a pesquisa qualitativa deste trabalho, uma vez que a “literatura é apresentada no final do estudo; ela se torna uma base de comparação e contraste de resultados no estudo qualitativo”. O autor ainda destaca que esta metodologia se encontra em projetos qualitativos onde torna-se comum o embasamento da teoria com a realidade a partir da comparação entre as teorias apresentadas na fundamentação do estudo com as teorias encontradas no conteúdo analisado.

5.2 Relato dos Casos

Inicialmente vamos falar do caso da CDRM/PB, que foi retirado de um artigo publicado por Cristina Kelly Costa Cavalcante da Universidade Estadual da Paraíba, no ano de 2015, da página 12 a 22, intitulado como Downsizing como técnica administrativa: O caso da CDRM, em Campina Grande – PB.

“Com a extinção do IUM em 1988, as Companhias Estaduais de Geologia e Mineração entraram em dificuldades financeiras e a maior foi gradativamente extinta ou transformada. “A CDRM ficou entre as poucas que resistiram às dificuldades e ainda hoje está

em funcionamento, após 35 anos ativa conta com 71 funcionários, mas aceita que precisa passar por uma reestruturação organizacional.”

“Em síntese, a maioria dos pesquisados é do gênero masculino; encontra-se na faixa etária com mais de 45 anos; com estado civil solteiro; dispendo de um tempo de empresa de mais 25 anos; no nível de escolaridade, mesmo não atingido de maioria, mas com um percentual elevado, se informaram ter superior completo.”

“Logo, percebe-se que com a aplicação do downsizing, na realidade os resultados estão baseados na literatura pesquisada. Neste contexto é válido ressaltar o que diz Alvarez (2001) que o processo do downsizing pode gerar um clima organizacional de medo insegurança, além da queda da motivação dos funcionários.”

“Percebe-se nos resultados obtidos que, a aplicação do downsizing, não se resume apenas a redução de pessoal. Corroborando com essa informação Alvarez (2001, p. 41) diz que, “O downsizing não obrigatoriamente leva demissão de mão de obra, mas questiona a aplicação dessa mão de obra, bem como os custos associados, verificando se é possível, em primeiro lugar, realocar as pessoas para atividades mais produtivas.”. Entretanto, como a aplicação do downsizing declina-se a redução de custo e a mão de obra é considerado um custo, a sua implantação incitará em demissão de pessoal, o que nem sempre agrada os participantes desse processo ou os sobreviventes dele.”

“Quanto, a melhoria da eficiência organizacional, o autor Lacombe (2005) diz que “(...) o downsizing se limita a fazer menos com menos pessoas, isto é, adaptar a empresa a um volume de produção menor.” Portanto, se a organização se utiliza da técnica de downsizing para reduzir custos e depois ela sofre com consequências em longo prazo, quais entre elas a ineficiência produtiva dos sobreviventes, por estarem insatisfeitos e inseguros ante a esse processo.”

“Percebe-se, ante aos resultados expostos dos processos de trabalho, a necessidades de conhecimentos adicionais como um destaque, segundo os pesquisados, que responderam que a aplicação do downsizing foi pela falta de conhecimentos adicionais.

Para corrobora com a informação, Lacombe (2005) relata que “Os processos reformulados requerem pessoal mais qualificado e com capacidade de aprender a aprender.”. Os processos de trabalho são gerados em longo prazo, mas por percebe-se a insatisfação e a ineficiência da sua aplicação leva a afirmativas negativas de que tais processos não terão êxodo.”

A autora chegou a seguinte conclusão após o encerramento da pesquisa:

“Observando-se os resultados isolados e agrupados da pesquisa, verificou-se que:

Com relação ao resultado global isolado: Observa-se que os 4 atributos-chave trabalhados na pesquisa, obtiveram um efeito negativo. Todavia, ressaltar a redução de pessoal com maior grau em discordância, mostrando a insatisfação dos funcionários ante a aplicação do downsizing, o que revela a percepção de uma redução mínima de pessoal. Na melhoria da eficiência organizacional, também se mostrou um fator negativo que discordou do atributo, seguido do conjunto intencional de atividades e processo de trabalho. Portanto, percebe-se uma opinião contraria ao objetivo desta técnica.

Com relação ao resultado agrupado: verificou-se que a maioria (64,7%) disse discorda quanto aos indicadores do downsizing; já (24,1%) disseram concorda e apenas (11,2%) opinaram pela neutralidade nos atributos. Portanto, pode percebe-se a afirmativa de Lacombe (2005) “O processo é delicado, porque as “vítimas” são as pessoas menos

responsáveis pelo excesso de pessoal. As soluções são as mesmas: “recuperar os sobreviventes do processo” e agir generosamente como os que saem.””

“Na pesquisa aplicada, que teve como principal objetivo analisar na percepção dos funcionários, quanto à técnica de downsizing implantada pela CDRM, em Campina Grande – PB foram obtidos os seguintes resultados:

□ Quanto ao perfil dos pesquisados, verificou-se que a maioria é do gênero masculino, encontra-se na faixa etária com mais de 40 anos, em estado civil solteiro, com tempo de trabalho na empresa de mais de 25 anos e um nível de escolaridade superior completo e ensino médio.

□ Quanto aos atributos-chave do downsizing, observou-se que a maioria discorda das atribuições dadas na aplicação do processo, mostrando, contudo o grau de insatisfação dos funcionários, ante a medida adotada pela a empresa de reduzir os custos através da técnica administrativa.

Em síntese, percebe-se a tamanha insatisfação dos funcionários que não concordaram com utilização do downsizing, como já era esperado. Pois, o processo de mudança causa situações novas e as pessoas tem medo do que desconhecido, pela insegurança, que são geradas. As pessoas tendem a se acomodar com o que já conhecem e procuram resistir as novas circunstancia, o seu resultado muitas das vezes é um sentimento ameaçador e de desconforto, por isso a empresa deve buscar reconquistar a confiança e a lealdade dos “sobreviventes” desse processo, além de recriar um ambiente de segurança, para que não tenha consequências mais graves em longo prazo.”

No segundo artigo analisado, que tem como autoria Luiz Antônio de Assis Ferreira e Patrícia Amélia Tomei, no ano de 2002, da página 9 a 14, intitulado como Downsizing e Estresse: Um estudo de caso, que relata o caso de uma empresa do setor aeronáutico carioca, onde identificaram os seguintes pontos:

“O propósito deste trabalho é analisar a relação existente entre downsizing e estresse a partir da redução de pessoal ocorrida no ano de 2002 em uma empresa do setor aeronáutico carioca, e seus efeitos na Organização e nos empregados que foram mantidos, aos quais denominamos de “sobreviventes”.

“Apesar de o downsizing ser muito associado à demissão em massa, os dois termos não são sinônimos. Mas, como para estas reorganizações a maioria das empresas se viu obrigada a demitir e/ou substituir empregados, muitas vezes os dois processos foram abordados como algo único.”

“Entretanto, muitas vezes ignorou-se a situação daqueles que permaneceram nas empresas após o downsizing, os chamados “sobreviventes”, apesar de serem exatamente estes os responsáveis pelos novos desempenhos empresariais e em última instância pelo sucesso da implementação da reestruturação.”

“Portanto este trabalho exploratório tem por objetivo geral verificar até que ponto, os sobreviventes de um processo de downsizing, em empresas brasileiras, baixaram seu desempenho como consequência de sintomas de estresse a partir da correlação entre estresse e downsizing, e identificar as políticas e medidas adotadas pelas organizações nacionais para o gerenciamento da questão.”

“A questão central que norteou a pesquisa foi compreender como o processo de downsizing provoca sintomas de estresse e suas consequências para a organização. Esta análise não levantou nenhuma hipótese, apenas procurou, de maneira descritiva, mostrar as

consequências do downsizing nos sobreviventes da empresa objeto de estudo. Nesta perspectiva, os resultados obtidos podem ser considerados satisfatórios.

“O estudo do caso foi elucidativo e permitiu, a partir da visão individual dos sobreviventes, entender o estresse desenvolvido nos indivíduos, emoções, atitudes no trabalho e reações comportamentais e as consequências para a Companhia.

A pesquisa enfatizou a importância do processo de comunicação como forma de diminuir os efeitos não desejados do downsizing. A análise do processo de comunicação adotado pela empresa permitiu observar que esclarecimentos quanto aos motivos estratégicos que levaram a empresa a reduzir o quadro de pessoal constituem a principal medida adotada, para reduzir os efeitos do downsizing dentre eles, o estresse. Conclui-se que o plano de comunicação garantiu que todos os funcionários recebessem a informação, evitando distorções de entendimento quanto às razões do downsizing.”

5.3 Análise crítica

Após análise dos artigos acima foi possível observar que a teoria até então apresentada esta em acordo com o que ocorre na prática da aplicação do downsizing, conforme já foi dito a aplicação do downsizing pode causar conflitos entre os colaboradores remanescentes.

Com base nos recortes realizados foi possível perceber que os funcionários remanescentes dessa técnica tiveram seu desempenho afetado de maneira significativa, além da redução da produtividade, foi possível identificar também um alto nível de stress nesses colaboradores devido à sobrecarga de trabalho e ao medo eminente da redução de mão de obra. Shore (1996, p. 109) fala que os sobreviventes deveriam sentir-se como pessoas de sorte por não terem perdidos seus empregos, mas isto não acontece. O sentimento de medo, de abandono, culpa e insegurança, gera uma carga de estresse nos empregados que permaneceram na empresa.

Devido a isso se faz cada vez mais necessário à estruturação empresarial antes da execução dessa técnica, para garantir assim uma melhor eficiência e melhora do desempenho da empresa. Pois quando a empresa esta preparada para a aplicação dessa técnica ela consegue prestar as assistências necessárias para os colaboradores desligados e com isso os sobreviventes sentem-se mais tranquilos quanto ao seu futuro na organização, assim. Como Appelbaum et al (2000, p. 335, apud Mendonça e Vieira, 1999) explica que a assistência aos funcionários demitidos tem um efeito positivo sobre os sobreviventes. A preocupação com os desligados gera o sentimento de que esta mesma preocupação pode-se refletir caso, no futuro, sejam eles, os sobreviventes atuais, que venham a ter que deixar a empresa.

No caso da CDRM/PB, segundo a autora foi possível identificar uma grande insatisfação dos colaboradores após a utilização do downsizing, pois muitos não concordavam com a aplicação do mesmo. Isso foi justificado pela sensação de insegurança vivenciada por esses colaboradores devido ao fato deles terem saído de sua zona de conforto e se depararam com uma reestruturação da empresa, gerando assim uma sobrecarga de trabalho para os ‘sobreviventes’ da técnica.

Ao se tratar do caso da empresa do ramo aeronáutico carioca, foi possível ver que a comunicação entre a empresa e seus funcionários foi um dos pontos que ajudou seus colaboradores a entenderem corretamente o motivo que levou a empresa a aplicar essa técnica, assim minimizando os transtornos que são gerados pela implementação do downsizing.

Logo, podemos dizer que independente do ramo de atuação da empresa, essa técnica pode prejudicar o desempenho e desmotivar a equipe de trabalho caso esta não seja devidamente planejada e explicada para todos os membros da organização. Devido a isso como já dissemos nesse artigo é de grande importância que a empresa prepare seus

colaboradores e façam com que eles se sintam seguros novamente na empresa para que o downsizing aplicado apresente o resultado desejado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se dizer que estudos como este são relevantes, em função do tema enxugamento, mediante ao atual cenário econômico brasileiro e a constante necessidade de redução de custo vivido pelas empresas. Com isso se faz necessário uma melhor análise do tema downsizing para que as organizações estejam mais preparadas para utilizar essa ferramenta de forma que possam aproveitar os benefícios que a mesma pode trazer para elas.

Ao contrário do que geralmente é visto muitas empresas não conhecem bem esse tipo de ferramenta e acabam aplicado de forma inapropriada o downsizing, sem um planejamento prévio, o que acarreta em grandes prejuízos para as organizações, gerando assim um quadro de funcionários desmotivados, estressados, com sobrecarga de serviço, inseguros com o emprego e com baixa produtividade.

Isso se deve ao fato de que algumas empresas utilizam ferramentas como esta quando estão em uma fase desfavorável e buscam alternativas para conseguirem permanecer no mercado, cada dia mais competitivo, e acham que a redução do quadro de funcionários é a única forma de sobreviverem.

Além disso, é possível identificar também que em alguns casos ao invés de os funcionários que permaneceram na empresa se sentirem privilegiados, eles acabam sentindo medo de serem os próximos a serem desligados, gerando assim uma insegurança, o que leva a uma desmotivação no quadro de funcionários remanescente.

Contudo, foi possível identificar que quando a empresa apresenta uma preocupação com os funcionários desligados dando assistência a eles, acaba confortando os ‘sobreviventes’ fazendo com que eles se sintam mais seguros quanto à organização em que trabalham, pois sabem que também serão ajudados casos eles venham a ser demitidos no decorrer da aplicação do downsizing.

Do mesmo modo, é de grande valia que ao se aplicar essa técnica que seja tudo bem explicado para os membros da empresa, pois assim eles vão saber ao certo o que levou a organização a tomar aquela decisão, facilitando assim o entendimento de seus colaboradores quanto ao downsizing.

Ao analisar os estudos de caso utilizados nesse artigo foi possível verificar que a teoria até então suposta se concretiza nas organizações ao se aplicar essa técnica. Com isso se faz cada vez mais necessário para organização, ter um maior controle ao aplicar o downsizing para evitar assim transtornos e resultados desfavoráveis ao que era esperado, e também um melhor conhecimento do funcionamento dessa técnica para que com isso possam aproveitar completamente as vantagens geradas pelo downsizing em caso de uma aplicação correta.

Após as pesquisar foi possível concluir que a falta de planejamento, ou seja, de uma estruturação, é o que mais afeta as organizações quando as mesmas vão aplicar o downsizing o que acarreta em uma perda para a organização e uma desmotivação para seus colaboradores conforme já foi dito.

Para finalizar podemos dizer que um dos grandes empecilhos que atrapalham as empresas ao aplicar o downsizing como ferramenta de reestruturação organizacional é a falta de conhecimentos sobre ele, além de um bom planejamento antes de sua aplicação. Isso faz com que vários conflitos surjam no decorrer de sua implementação, dificultando assim que ele apresente um resultado mais favorável para os envolvidos, no caso a organização de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballestero-. **Administração da qualidade e da produtividade**: abordagens do processo administrativo . São Paulo: Atlas, 2001.
- BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CALDAS, Miguel P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CALDAS, Miguel P. **Downsizing, o dia seguinte: consequências organizacionais de demissões coletivas**. 1998.
- CARVALHO, Leonardo e Souza. **Downsizing**. 31/12/2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/downsizing/>. Acessado em: 15/05/2016.
- CAVALCANTE, Cristina Kelly Costa, **Downsizing como técnica administrativa: O caso da CDRM, em Campina Grande** – PB. 2015.
- CERVO, Amado Luis, BERVIAN, Pedro Alcino e SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____, Idalberto. **Gestão de Pessoas** . 3 ed. rev. atual. São Paulo: Campus, 2008.
- _____, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.
- _____. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campos, 2010.
- CORREA, Helena. **Liderança e Gestão de Pessoas em ambientes competitivos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: FGV 2012
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DUBRIN, A J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução James sunderland Cook; Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- FERREIRA, Luiz Antônio de Assis e Tomei, Patrícia Amélia. **Downsizing e Estresse: Um estudo de caso**. 2002
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Negócios** . São Paulo: Saraiva, 2009, p. 228.
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- McINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun. 2007.
- MENDONÇA, J. R. C. de; VIEIRA, M. N. F.. **Fundamentos para Análise do Downsizing como Estratégia de Mudança Organizacional**. Disponível em: http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_161.pdf. Acesso em: 10/05/2016.
- MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos** , São Paulo: Atlas, 2000.
- NETO, Alvaro Francisco Fernandes. **Gestão de conflitos. Thesis**, São Paulo, v. 4, p. 1-16, 2º semestre de 2005.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. 6. ed, Tradução Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.