



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

CRISTINA KELLY COSTA CAVALCANTI

**DOWNSIZING COMO TÉCNICA ADMINISTRATIVA: O CASO DA CDRM, EM
CAMPINA GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE – PB
2015**

CRISTINA KELLY COSTA CAVALCANTI

**DOWNSIZING COMO TÉCNICA ADMINISTRATIVA: O CASO DA CDRM, EM
CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências para
obtenção do grau de Bacharela em
Administração.

Área de concentração: Administração Geral

Orientadora: Prof.^a MSc. Maria Dilma Guedes

**CAMPINA GRANDE – PB
2015**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

C376d Cavalcanti, Cristina Kelly Costa
Downsizing como técnica administrativa [manuscrito] : o caso da CDRM, em Campina Grande-PB / Cristina Kelly Costa Cavalcanti. - 2015.
23 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2015.
"Orientação: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração".

1. Administração. 2. Técnicas administrativas. 3. Downsizing I. Título.

21. ed. CDD 658

CRISTINA KELLY COSTA CAVALCANTI

30,0 (dez)
Anzile Guedes

**DOWNSIZING COMO TÉCNICA ADMINISTRATIVA: O CASO DA CDRM, EM
CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências para
obtenção do grau de Bacharela em
Administração.

Data de Aprovação: 28/05/2015.

BANCA EXAMINADORA

Maria Dilma Guedes

Prof. Msc Maria Dilma Guedes (UEPB)
Orientadora

Gêuda Anazile da Costa Gonçalves

Prof. Dra. Gêuda Anazile Gonçalves (UEPB)

Examinadora

Yêda Silveira Martins Lacerda

Prof. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (UEPB)
Examinadora

Campina Grande – PB

AGRADECIMENTOS

***A Deus**, por me dá forças em meio as dificuldades que me sobrevieram, por Ele fazer o impossível se tornar possível, por realizar o meu maior sonho, de me forma e por continuar comigo nesta caminhada;*

***Ao meu esposo, Josinaldo da Silva Cavalcanti**, por estar do meu lado em todos os momentos, por todo apoio e compreensão, pelas belas palavras de motivação, as quais nunca esquecerei e por tolerar meus estresses;*

***Aos meus pais, Vilma Silva Costa e José Irenaldo Luna de Araújo**, por fazerem de suas vidas um exemplo de trabalho, dignidade e bondade. Resta-me agradecer os conselhos e direcionamentos;*

***Aos meus irmãos Kananda, Kayann e Khaylanne**, agradeço a amizade e o carinho recebidos;*

***Aos meus amigos da UEPB**, especialmente a **Ana Carla Cândido Araújo, Aldecir Chagas, Analina Rocha, João Paulo e Gêrlane Ramos** por contribuírem com meu crescimento pessoal e profissional;*

***As minhas avós, Alda Ferreira da Conceição e Severina Luna de Araújo** pelas orações e torcida;*

***Aos mestres que compõem o corpo docente da UEPB**, em especial a professora **Dilma**, por seu carinho e ajuda neste trabalho acadêmico;*

***À equipe da CDRM/PB**, por ter permitido a elaboração deste trabalho disponibilizando-me todos os dados necessários;*

Enfim**, a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para concretização dos meus sonhos. **Meu muito obrigada!

DOWNSIZING COMO TÉCNICA ADMINISTRATIVA: O CASO DA CDRM, EM CAMPINA GRANDE – PB

CAVALCANTI, Cristina Kelly Costa¹
GUEDES, Maria Dilma²

RESUMO

Há séculos, as empresas buscam qualidade total com custos zero, mesmo que isso seja através da redução de pessoal, ou seja, “enxugamento” da organização. Entretanto, a Gestão da Qualidade de Pessoal, estuda meios que ocasionem o bem-estar e satisfação das pessoas no seu ambiente de trabalho. Com essa preocupação, algumas pesquisas tem surgido, com o intuito de mostrar as organizações, que a satisfação dos seus colaboradores é muito importante. Neste contexto, este trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos funcionários, quanto à técnica de *Downsizing* implantada pela CDRM, em Campina Grande – PB. Na metodologia foram utilizadas pesquisa exploratória, descritiva, de campo, bibliográfica, estudo de caso; bem como os métodos quantitativos e qualitativos. Levou-se em consideração todo o universo, composto por 71 funcionários. O instrumento foi um questionário, contendo cinco questões sobre o perfil dos pesquisados e vinte e três assertivas, distribuídas em quatro atributos-chaves: conjunto intencional de atividades, redução de pessoal, melhoria na eficiência organizacional e processos de trabalho. Também foi utilizada a escala Likert, adaptada para três categorias: concordância, neutralidade e discordância. Nos resultados, verificou-se que a maioria demonstrou insatisfação em todos os atributos, pois a opção mais escolhida foi “discordo”. Face ao exposto a empresa deverá traçar estratégias que sirvam de subsídios para conquistar e assegurar a satisfação de seus funcionários, diante do processo de mudanças.

Palavras-chave: Administração. Técnicas Administrativas. *Downsizing*.

ABSTRACT

Centuries ago, as companies seek quality WITH custodian zero total THAT EVEN BE que through the Downsizing, WHETHER OR, "downsizing" of the Organization. EntreTanto, the Personnel Quality Management, STUDYING means which results Welfare and satisfaction of Persons not Your Work environment. With this in mind, some studies have appeared, in order to show how organizations, that the Employee Satisfaction ITS AND VERY Important. In this context, this study aimed to analyze the Employee Perception As for Downsizing technology deployed For the CDRM in Campina Grande - PB. Were the methodology used exploratory and descriptive research, field, Bibliography, Case study; And the quantitative and qualitative methods. It took into account the whole universe, composed of 71 officials. The instrument was a questionnaire containing five questions About PROFILE of respondents and Twenty-Three assertive, divided into four key attributes: intentional activities Set, Downsizing, improvement in organizational efficiency and Work Processes. It was also used a Likert scale, adapted CATEGORIES paragraph: Three concordance, neutrality and disagreement. Paragraphs results, it was found that the majority showed dissatisfaction in ALL Attributes BECAUSE an Option More Chosen was "disagree". When Exposed face a Company must draw Strategies That serve as Subsidies paragraph conquer and ensure YOUR Employee Satisfaction, Before Changes in the process.

Keywords: Administration. Administrative techniques. Downsizing.

¹ Graduando em Administração pela UEPB/CCSA. E-mail: <crisinacavalcanti_cg@yahoo.com.br>

² Professora orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <dilma.guedes@gmail.com>

1 INTRODUÇÃO

A administração é uma palavra de origem latina e significa administrar ou gerenciar, sejam eles, negócios, pessoas ou recursos, tudo com o objetivo de alcançar metas, baseadas nos princípios de planejar, organizar, dirigir e controlar. Assim, a administração é uma ciência ou arte de “fazer acontecer”. Porém, para o sucesso de uma organização, existem algumas habilidades que são fundamentais para o administrador, tais como: técnicas, humanas e conceituais. Todas requerem competências pessoais distintas, mas a administração por ser contingencial abre um leque de procedimentos e técnicas.

No contexto das técnicas administrativas, o *Downsizing* é a mais utilizada pelas organizações. Segundo Ferreira (2010), o *downsizing* busca em curto prazo redução de custo, reestruturação de ativos e nova focalização dos negócios e em longo prazo procurando revitalizar a empresa.

Sobretudo, o *downsizing* é um processo de mudanças que faz um “enxugamento” da organização para melhorar a comunicação ou o moral da gerência. Sua aplicação na maioria das vezes leva a demissão de pessoal, com o objetivo de reduzir custos.

A redução de pessoal é a ferramenta mais conhecida do *downsizing*, porém, nem sempre sua utilização será resultado de demissão, mas sim o questionamento quanto ao custo utilizado com a mão de obra. Sendo assim, a implantação do *downsizing* gera melhorias e qualidade total para as organizações; todavia, algumas vezes pode gerar insatisfação, desmotivação e resistência dos colaboradores, ante as mudanças. Diante, dessas perspectivas, questiona-se: **Qual a percepção dos funcionários com relação à técnica de *Downsizing* implantada pela CDRM, em Campina Grande – PB?**

Desta forma, este trabalho tem por objetivo analisar a percepção dos funcionários, quanto à técnica de *Downsizing* implantada pela CDRM, em Campina Grande – PB.

Considerando que as pessoas são os alicerces das organizações e que sem elas não existirá empreendimento; bem como, a satisfação dos funcionários é tão importante, quanto à reestruturação da empresa, por seu contentamento, gerar alcance das metas e objetivos com maior eficiência. Justifica-se a relevância do tema.

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte maneira: Resumo, Abstract, Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Análise e Apresentação dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Administração, maior e mais importante fenômeno que surgiu na civilização moderna, uma maneira encontrada pelas organizações de definirem e alcançarem seus objetivos. Sendo a responsável direta pelo planejamento, organização, liderança e controle dos processos organizacionais. Para corroborar Dalft (2005, p. 5), diz que a administração é: “O alcance das metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.”.

Com a modernização da sociedade, todas as atividades de produção de bens ou prestação de serviços são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e monitoradas por organizações formadas por pessoas e recursos não humanos, como físicos, materiais, financeiros etc. E foi a partir de 1950 que as organizações, em uma visão burocrática, falava-se em relações industriais, que veio desde o final da Revolução Industrial.

Na década de 80, surgiram o ramo de bens duráveis e a criação da organização com departamentos de produção, vendas, técnicas e financeiro. Para dominar novos mercados, as empresas acumulavam instalações e pessoal além do necessário. Assim, era preciso cortar custos por meio da criação de estruturas funcionais que coordenassem a fabricação, engenharia, vendas e finanças, reduzindo os riscos de influência no mercado.

Afirma Chiavenato (2012) que, na virada do século XX, ficou claro que dirigir grandes empresas não era apenas uma questão de habilidade pessoal, mas do que isso requereria técnicas e estratégias eficazes, que pudessem ajudar a alcança os objetivos empresariais.

Assim, uma nova teoria surgiu, a Teoria Clássica da Administração, desenvolvida por um americano chamado Frederick Winslow Taylor, com intuito de aumentar a eficiência das empresas por meio de sua organização e da sua aplicação de princípios gerais da administração.

Sua teoria abrangeu vários aspectos organizacionais, como: a preocupação com a classe operária que desenvolvia suas atividades com rotinas que causassem fadiga, visando à eliminação do desperdício de esforço humano e de movimentos inúteis para gerar mais rendimento para a empresa alcançando o objetivo maior das organizações e com menor custo.

Contudo, Taylor estimula novos métodos de administrar a produção com mais qualidade e eficiência e redução de gastos desnecessários.

A história da Administração é recente, ela tem pouco mais de cem anos e já mudou e continua a mudar o mundo. Atualmente, a administração é considerada o principal fator de desenvolvimento. Chiavenato (2012, p. 2), define a mesma como: “[...] o motor principal dos países e organizações. O desenvolvimento é a sua consequência direta. A administração é a causa, não consequência do desenvolvimento.”.

Diante do exposto, a sociedade moderna, está centrada nas organizações e a administração passou a ser a ferramenta básica para certifica que as organizações alcancem os resultados e objetivos com maior eficiência, produzindo o desenvolvimento econômico e social.

2.2 TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS

A administração, preocupada com a qualidade e a estrutura organizacional, dispõe de um leque de procedimentos e técnicas, que ajudem o administrador. Entre as técnicas, mais utilizada, estão: Administração por objetivo; Benchmarking; Brainstorming; Custeio ABC; Desenvolvimento Organizacional; Energização (*empowerment*); Gerenciamento de Qualidade Total (TQM); Reengenharia; Terceirização; e *Downsizing*.

Para maior esclarecimento, ressalta-se que, a primeira técnica mencionada, **administração por objetivo** ou também como é conhecida administração por metas, incentiva os subordinados a participarem da fixação dos objetivos organizacionais, contrariando a concepção clássica de que os objetivos devem ser definidos. Lacombe (2006, p. 175) define a mesma como:

[...] Conjunto de procedimento pelos quais a administração superior e as gerências identificam as metas de cada unidade, definem a quem cabe a responsabilidade para atingir essas metas e estabelecem os compromissos que cada um deve assumir para conseguir alcança-las.

A outra técnica é do **benchmarking** para Chiavenato (2012, p. 413) “significa um padrão de excelência a ser identificado, conhecido, copiado e ultrapassado e pode ser interno (outro departamento) ou externo (uma empresa concorrente ou excelente)”. Ou seja, o benchmarking busca práticas de melhoria para organização, a engenharia reversa, como forma de ganhar vantagens competitivas.

Ainda, **brainstorming** está muito utilizada, porque tem como objetivo principal estimular a criatividade dos participantes de uma reunião, visando facilitar os processos de solução de problemas. Duarte (2002, p. 117) define, “Reunião durante a qual diversas ideias são apresentadas, sem preocupações com críticas ou censuras, visando provocar novas ideias.”.

O **custeio ABC**, conhecido por siglas que traduzidas do inglês, Activity-Based Costing, que é custeio por atividades. Segundo Dalft (2005, p. 491), “um sistema de controle que identifica as várias atividades necessárias para fornecer um produto e alocar os custos de acordo.”, ou seja, aloca os custos entre os processos do negócio. Essa técnica, tem por objetivo a redução de custos associados às atividades que não agregam valores a empresa.

Desenvolvimento organizacional, trata-se de uma técnica de renovação empresarial por meio de mudanças num processo amplo, demorado e custoso. Sua aplicação se dá por meio de dinâmicas em grupos, nas quais os seus participantes iram expor seu trabalho, sentimentos e suas relações, através da sensibilização, para se trabalhar as habilidades pessoais. Corroborando Dalft (2005, p. 285) diz,

É um processo sistemático e planejado de mudança que usa o conhecimento e as técnicas da ciência comportamental pra melhorar a saúde e a eficácia da organização por meio de sua habilidade de se adaptar ao ambiente, melhorar relacionamentos internos e aumentar o aprendizado e as capacidades de resolução de problema.

Energização (*empowerment*) é o empoderamento das pessoas, que para Chiavenato (2012) “significa proporcionar aos funcionários habilidades e autoridades para tomar decisões que eram dadas aos gerentes; significa habilitar as pessoas a resolverem os problemas do cliente sem perder tempo com a aprovação do gerente”. Preocupado com a melhoria continua e com a satisfação dos clientes e o *empowerment* uma técnica que também se inclina para o desenvolvimento das pessoas.

Gerenciamento da Qualidade Total (TQM), qualidade sempre foi o alvo-chave para o sucesso das empresas e por isso sua busca incessante. Técnica que segundo Dalft (2005, p. 487) é “um compromisso de toda organização para infundir qualidade em todas as atividades por meio da melhoria contínua.”.

Reengenharia, processo pelo qual visa a departamentalização e a burocratização das empresas, por meio da ênfase nos processos ao invés de nas atividades que produzam valor para o cliente. Corroborando Lacombe (2006, p. 479) diz que “Reengenharia: repensar fundamental e reestruturação radical dos processos empresariais que visam a alcançar

drásticas melhorias em indicadores críticos de desempenho, como custos, qualidade, atendimento e velocidade.”.

Terceirização é o processo de transferência para outra empresa, mediante um contrato, podendo incluir serviços de transporte, restaurante, limpeza, segurança, assistência médica, serviços jurídicos, contábeis entre outro. Complementa Chiavenato (2012, p. 492) “é uma operação interna da organização transferida para outra organização que consiga fazê-la melhor e mais barato.”.

Downsizing técnica que consiste na redução dos níveis hierárquicos da organização, em especial da média gerência, buscando agilização dos processos administrativos, além de melhorias da comunicação e redução de custos. De acordo com Ballester-Alvares (2010, p.41), “Trata-se de uma técnica administrativa que visa tornar a empresa mais ágil, mais flexível, mais enxuta, reduzindo os efeitos da burocracia interna que prejudica e emperram o ciclo empresarial, além de provocar melhorias na comunicação a redução de custos.”.

2.2.1 *Downsizing*

O *downsizing* surgiu em meados dos anos 80, como uma alternativa sustentável à reação mais violenta contra a burocracia corporativa exagerada, o enxugamento em massa de pessoal, de forma indiscriminada e ineficiente. Como um processo de alcance constante de aperfeiçoamento, gerando mudança estrutural da empresa. Portanto, as organizações precisaram se adaptar-se a essas mudanças, a adoção de algumas técnicas da administração faz a diferença, como forma de reestruturação, desburocratização e o “achatamento” da empresa.

Segundo Tomasko (1992, apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997, p. 221),

Downsizing não constitui um modelo de administração, mas uma técnica que tem como objetivo específico à racionalização da empresa. No curto prazo envolve demissões, cujos impactos se fazem sentir em redução de custos, reestruturação de ativos e nova focalização dos negócios. No longo prazo busca revitalizar a empresa com a expansão dos seus mercados, desenvolver melhores produtos e serviços, melhorar o moral de seus empregados, modernizar a empresa e principalmente, mantê-la enxuta, de forma que a burocracia não venha a se instalar novamente, uma vez amenizadas as pressões.

Corroborando Lacombe (2005) diz que o *downsizing*, tem por objetivo o corte de pessoal para diminuir o número de níveis hierárquicos e tentar obter maior flexibilidade. O *downsizing* é uma ferramenta usada para reduzir a discrepâncias de desempenho frente à

concorrência, a empresa não deve apenas implantar o *downsizing*, mas reavaliar sua estrutura de processos.

De acordo com Ballester-Alvarez (2010, p. 41), “[...] não obrigatoriamente o *downsizing* leva à 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 toda decisão da empresa tem que está aliada aos recursos financeiros, ela pode não ter alternativa, há não ser uma redução de pessoal. Segundo Lacombe (2005, p. 335),

Quase sempre haverá também uma mudança na cultura da empresa, com necessidade de reformar os valores prioritários e, em alguns casos, de trocar algumas pessoas. Haverá maior valorização das atividades que agregam valor ao produto ou serviço. Em consequência, durante o processo de implantação, tende a haver a redução de pessoal e isso cria sérios problemas em termos de lealdade, identificação com a empresa e comprometimento.

Para aplicar o *downsizing*, e alcançar seu resultado desejado, as organizações dispõem de uma sequência de etapas. Que são descritas por Ferreira, Reis e Pereira (2010, p. 222), como etapas do planejamento, sendo elas: “[...] definição de metas e objetivos; elaboração de princípios básicos; coleta de fatos; identificação de oportunidades; planejamento de melhorias; e execução.”. Todas, fazendo parte de um processo de plano estratégico do *downsizing*.

Explorando cada uma das etapas, tem-se a **definição de metas e objetivos**, como primeira, pois se vem por sequência do planejamento. Entende-se, que quando planeja, define os objetivos a serem alcançados. Como bem fala Oliveira (2011, p.173), “Estabelecer as metas que devem ser identificadas em cada um dos desafios ou objetivos, tendo em vista facilitar a operacionalização, controle e avaliação do processo estratégico na empresa.”.

No que se refere à **elaboração de princípios básicos**, percebe-se os valores adotados pela organização, para se alcançar os objetivos estabelecidos, bem como uma tomada de decisão eficaz de acordo com Oliveira (2010, p. 67), “[...] o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as decisões.”.

A **coleta de dados**, é fundamental no processo, para analisar onde está o problema, se esta na estrutura da empresa, ou se está numa relocação de pessoas. Com a coleta de dados, os seus registros alcançaram êxito nas decisões empresariais. Corrobora, Ferreira, Reis e Pereira (2010, p. 223) em dizer: “[...] o *downsizing* envolve análise dos custos e da evolução de

indicadores, avaliação do valor agregado ao produto, eliminação de posições e níveis hierárquicos, simplificação da estrutura organizacional e reavaliação dos critérios de análise do desempenho pessoal.”.

A **identificação de oportunidade** é o fator que deve ser identificado para o *downsizing* quando estiver ocorrendo excesso de burocracia, comunicação menos distorcidas e vários níveis hierárquicos. De acordo Oliveira (2011, p. 74) “Uma oportunidade usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa.”.

Planejamento de melhorias, nesta etapa envolve o aperfeiçoamento contínuo da qualidade do processo em longo prazo. Conforme Lacombe (2005, p. 336) diz: “[...] é preciso que ele seja bem planejado e que sejam poupadas as pessoas que tem as habilidades e competências importantes para a estratégia e vantagem competitiva da empresa.”.

A **execução** é a prática de todas as outras etapas, com o objetivo do alcance dos resultados planejados, através de profissionais qualificados e boa comunicação. Diz Lacombe (2006, p. 488) “O *downsizing* deve ser implantado por meio de uma equipe constituída por pessoal-chave da organização e o processo deve ser bem comunicado.”.

Ainda, conforme os autores Carmeron, Freeman e Mishra (1995, apud BALLESTERO-ALVAREZ, 2010) o *downsizing* tem quatro atributos-chave essenciais para a implementação que são eles: conjunto intencional de atividade; redução de pessoal; melhoria da eficiência da organização; e os processos de trabalho. Para melhores esclarecimentos é válido tecer alguns comentários, quais sejam:

- Conjunto Intencional de Atividade – atividades que pretendem reduzir o tamanho da forma de trabalho não podem ser desenvolvidas sem um comportamento intencional da parte dos membros da organização. Tais como: redução de custos; tomadas decisões mais rápidas; respostas rápidas às ações do concorrente; comunicações menos distorcidas; difusão mais rápida de novas ideias; enaltecimento da sinergia dentro da empresa; elevação do moral na gerência; foco nas necessidades do cliente; delegação de autoridade aos gerentes com mais contato com os clientes.
- Redução de Pessoal – apesar do *downsizing* geralmente envolver cortes de pessoal, diversas outras estratégias de redução de pessoal, como aposentadorias incentivadas, relocalizações, transferências e pacotes de benefícios.

- Melhoria da Eficiência Organizacional – podendo ser praticado como reação defensiva contra o declínio ou como uma estratégia proativa para melhorar o desempenho organizacional com objetivo de crescimento.
- Processos de trabalho – todos os passos dados para transformar matérias-primas em produtos finais que é colocado à disposição de algum cliente para atender uma determinada necessidade. Tais como, reorganização das empresas; estruturas mais ágeis; adotar novas estratégias; incentivar a inovação; novas formas de trabalho.

Portanto, perante as etapas expostas, percebe-se as vantagens do *downsizing* quando planejado estrategicamente bem. Os seus atributos que são os motivos pelos quais as organizações utilizam o *downsizing*, no intuito de obter melhorias em sua estrutura e redução de custo em curto prazo. Ele traz benefícios indiscutíveis como: redução de custos, aumento de flexibilidade, maior rapidez na tomada de decisão, comunicação mais fáceis e aumento da produtividade.

Contudo, essa técnica dispõe de alguns pontos negativos, ou seja, desvantagens, que são elas: perda da competitividade no longo prazo, tendência a cair a moral dos empregados, aumenta a insegurança, diminui a lealdade e a confiança.

Alguns autores corroboram, Ballestero-Alvarez (2010, p. 41), diz: “[...] o *downsizing* pode levar a empresa a sérios problemas, criar um clima organizacional de medo e insegurança, provocar a perda dos melhores funcionários, além da perda de qualidade na produção, queda da motivação e comprometer o nome da empresa.”. Também Lacombe (2005, p. 338), afirma que: “[...] isso pode gerar falta de comprometimento e motivação [...]”. Ainda Lacombe (2006, p. 488) “[...] se for levado a extremos, pode causar problemas com a perda de espírito da equipe e da “memória” da organização [...]”

Em qualquer reformulação ou mudança organizacional é preciso levar em consideração os reflexos causados sobre os recursos humanos, especialmente dos que “sobrevivem” ao processo.

3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Em meados dos anos 60 em época de descobertas de minerais na Paraíba, surgiu a instituição do Imposto Único sobre Minerais – IUM e a criação da Companhia de Pesquisa de Recursos Mineral (CPRM), impulsionados pelo Setor de Mineração brasileiro, com reflexos nos estados da federação. Como consequência, surgiram Companhias Estaduais de Geologia e

Mineração em vários estados para administrar os recursos emergentes e fomentar as atividades referentes aos recursos minerais. No início da década de 80 o número dessas Companhias chegou a mais de vinte e entre elas estava a Companhia de Desenvolvimento de Recursos Minerais da Paraíba (CDRM), criada pela lei estadual nº4.067 de 29 de setembro de 1979 e implantada em 05/10 do mesmo ano.

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.

4 METODOLOGIA

Conforme Gil (2002, p. 162), metodologia significa “(...) os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa (...)”. Assim, neste trabalho optou-se por focar as tipologias segundo Vergara (2011), onde a pesquisa é classificada **quanto aos fins**, como: exploratória e descritiva; e **qu岸tos aos meios**: pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso.

Exploratória, “que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (idem, p. 47). Neste contexto, foi feito um levantamento que contribuiu para um maior conhecimento da área e tema escolhidos para estudo.

Descritiva por “expor características de determinada população ou de determinado fenômeno. [...] Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (idem, p. 47), ou seja, descrevem a percepção dos funcionários da Companhia de Desenvolvimento de Recursos Minerais da Paraíba (CDRM), ante a utilização da técnica de *downsizing*.

Pesquisa de campo “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (idem, p. 47). Haja vista que, foram investigados 100% dos funcionários da CDRM/PB.

Bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (idem, p. 48), considerando que foram utilizadas várias fontes de autores da área que

embasaram o estudo.

Estudo de caso “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo” (idem, p. 49). Neste caso, levou em consideração apenas a CDRM/PB.

Levou-se em consideração os métodos quantitativo e qualitativo. Quantitativo, que segundo Bianchi et al. (2011, p. 30), “a análise quantitativa está apoiada em dados estatísticos que a delimitam, comprovando o que se pretende demonstrar”. Neste caso, foram fornecidos dados da CDRM/PB, para comprovar o assunto estudado.

O universo da pesquisa foi composto por todos funcionários da CDRM/PB, que são 71 pessoas. Assim, foi trabalhado todo o universo.

O instrumento utilizado foi um questionário, contendo duas partes. A primeira trata do perfil dos funcionários e conta com cinco questões, relacionadas a gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade e tempo na empresa. A segunda, com 22 questões fechadas focadas em quatro atributos-chave na implantação do *downsizing*, quais sejam:

- Conjunto Intencional de Atividades (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7);
- Redução de Pessoal (Q8, Q9, Q10, Q11);
- Melhoria da Eficiência Organizacional (Q12, Q13, Q14, Q15);
- Processos de Trabalho (Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22).

A coleta de dados foi feita pela própria pesquisadora, autora deste trabalho, na organização objeto de estudo, através da aplicação do questionário, durante o mês de março de 2015.

Após a pesquisa de campo, os dados foram analisados de forma quantitativa e apresentados gráficos, acompanhados de comentários interpretativos relacionando-os com a bibliografia consultada, corroborada com alguns autores, tais como: ADEMIR (2010), Ballesterro-Alvarez (2010), Chiavenato (2010), Lacombe (2005, 2006) e Oliveira (2008).

5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS COLABORADORES

Para traçar o perfil socioeconômico dos clientes foram levadas em consideração as variáveis: gêneros, faixa etária, estado civil, escolaridade e tempo de empresa (gráficos 1 a 5).

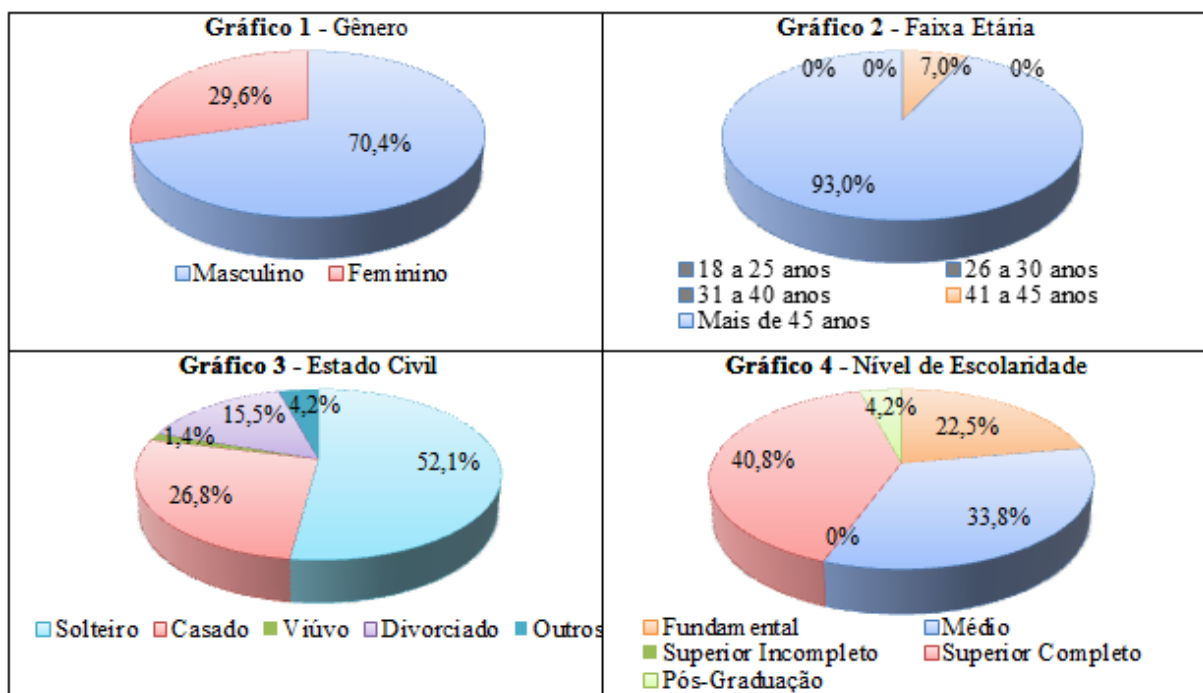
No Gráfico 1, observa-se uma divisão considerável, na maioria (70,4%) disse ser do gênero masculino; enquanto apenas (29,6%) do gênero feminino. Logo a preferência do gênero é masculino.

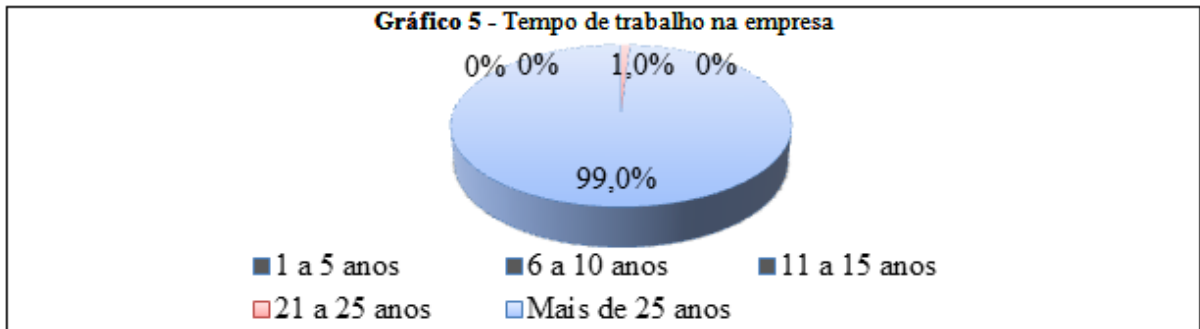
De acordo com o Gráfico 2, nota-se que a faixa etária decorre com maioria de (93,0%) que disse ter mais de 45 anos e uma minoria de (7,0%) disse ter de 41 a 45 anos. Percebe-se que quase por unanimidade trata-se de pessoas experiente e que provavelmente vem contribuindo de forma significativa para a empresa, dizem respeito terem acima de 45 anos.

Quanto ao Gráfico 3, constatou-se que a maioria (52,1%) disse ser solteiro, seguido de (26,8%) casado, (15,5%) ser divorciado, (4,2%) apresentou o estado civil como outro e apenas (1,4%) viúvo.

No que se refere à escolaridade, no Gráfico 4, nota-se que mesmo não sendo maioria, mas um percentual mais elevado, (40,8%), informou ter curso superior completo, outro que se aproxima, (33,8%) disse ter o médio, seguido de (22,5%) que responderam ter o fundamental, (4,2%) com pós-graduação e (0%) ter superior incompleto.

Observa-se ainda, no Gráfico 5, o tempo de trabalho na empresa, já em sua maioria (99,0%) informaram ter mais de 25 anos, o que em minoria (1,0%) disse ter 21 a 25 anos e (0%) nas demais alternativas.





Fonte: Pesquisa direta, mar./2015.

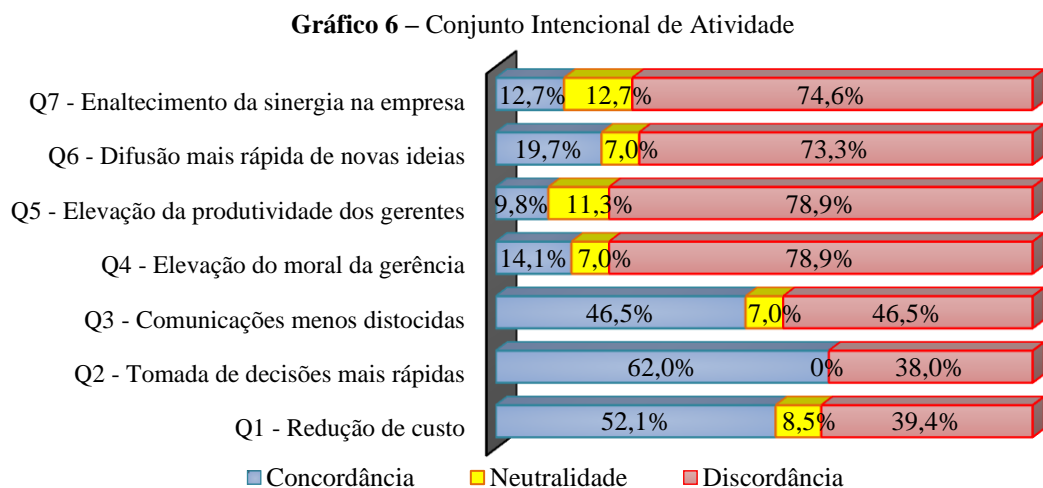
Em síntese, a maioria dos pesquisados é do gênero masculino; encontra-se na faixa etária com mais de 45 anos; com estado civil solteiro; dispendo de um tempo de empresa de mais 25 anos; no nível de escolaridade, mesmo não atingido de maioria, mas com um percentual elevado, se informaram ter superior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

5.2 ANÁLISE DOS ATRIBUTOS-CHAVE DO *DOWNSIZING*

A seguir, serão apresentados os resultados alcançados nos quatro atributos-chave do *Downsizing*, segundo o modelo de Ballestero-Alvarez (2010, p. 43), a saber:

5.2.1 Conjunto Intencional de Atividades

Para mensurar o atributo conjunto intencional de atividades foram elaboradas 7 assertivas e os resultados isolados (ver gráfico 6) foram os seguintes: nas questões Q1 - Redução de custos e Q2 - Tomadas de decisões mais rápidas, houve maioria de concordância, respectivamente (52,1% e 62,0%), entretanto, teve-se um percentual significativo de discordância (39,4% e 38,0%) e um percentual irrisório de neutralidade.



Fonte: Pesquisa direta, mar./2015.

Com relação a Q3 - Comunicações menos distorcidas houve um empate de 46,6% entre a categoria concordância e discordância; e apenas 7% mantiveram-se neutros. Assim esforços devem ser feitos para que as comunicações sejam mais clara.

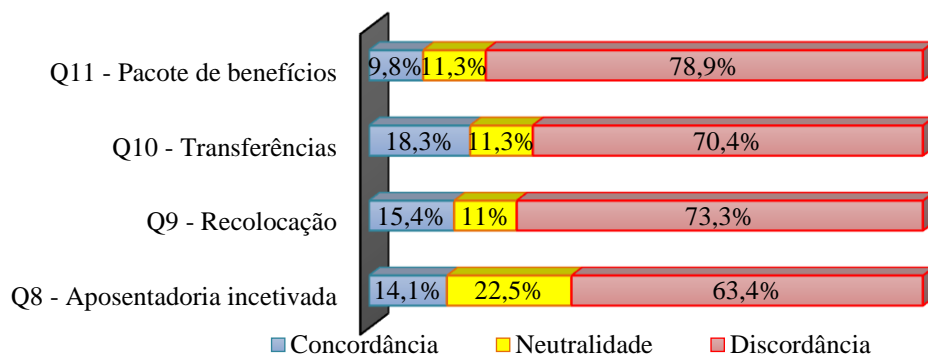
Quanto às questões Q4 - Elevação do moral da gerência e Q5 - Elevação da produtividade dos gerentes, obteve-se igualmente (78,9%) de discordância, desta forma a grande maioria discordou dessas assertivas. Nas questões Q6 - Difusão mais rápida de novas ideias e Q7 - Enaltecimento da sinergia dentro da empresa, também tiveram sua maioria de discordância (73,3% e 74,6), respectivamente. Portanto, verificou-se que nas quatro ultimas assertivas, em todas houve maioria de discordância, o que reflete um alto índice de insatisfação dos pesquisados quanto a implantação do *downsizing*, especificamente com relação à gerência.

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 Ballesterro-Alvarez (2010) que o processo do *downsizing* pode gerar um clima organizacional de medo e insegurança, além da queda da motivação dos funcionários.

5.2.2 Redução de pessoal

No atributo Redução de Pessoal, 4 assertivas foram formulada, quais sejam: Q8 - Aposentadoria incentivadas; Q9 - Relocação; Q10 - Transferência; Q11 - Pacote de Benefícios. Observou-se que, em todas, houve maioria de discordância (63,4% e 73,3%; 70,4%; 78,9 e 71,5%) respectivamente, é válido ressaltar que mesmo sendo maioria o menor percentual de discordância foi para Q8 com (63,4%) e o maior (78,9%) para Q11. Destaca-se ainda que em Q8 comparando com as demais vê-se um percentual de (22,5%) de neutralidade, enquanto nas demais obteve-se um percentual de (11,3%). No que diz respeito à concordância o maior percentual encontrado foi de (18,3%) em Q10 (ver gráfico 7).

Gráfico 7 – Redução de Pessoal



Fonte: Pesquisa direta, mar./2015.

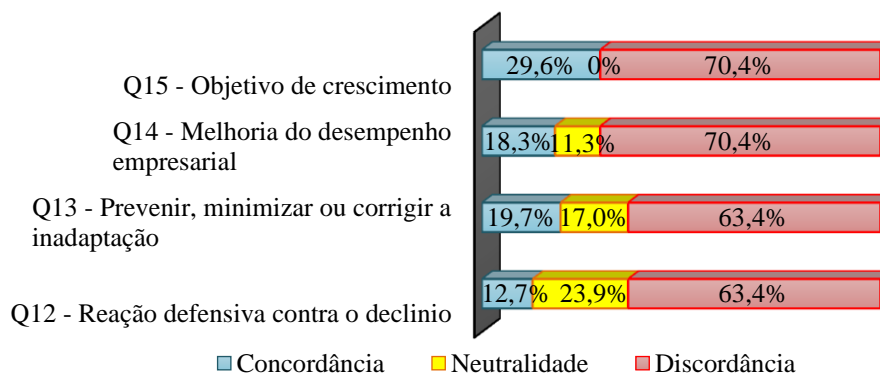
Percebe-se nos resultados obtidos que, a aplicação do *downsizing*, não se resume apenas a redução de pessoal. Corroborando com essa informação Ballestero-Alvarez (2010, p. 41) diz que, “O *downsizing* não obrigatoriamente leva demissão de mão de obra, mas questiona a aplicação dessa mão de obra, bem 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.

5.2.3 Melhoria da Eficiência Organizacional

No Gráfico 7, foi levado em consideração atributo melhoria da eficiência organizacional, sendo elaborada 4 assertivas, no caso Q12 – Reação defensiva contra o declínio e Q13 – Prevenir, minimizar ou corrigir a inadaptação, ambas com uma maioria de (63,4%) em discordância e uma minoria considerável de concordância (23,9% e 19,7%) respectivamente, além de (19,7% e 12,7%) que preferiram manter-se em neutralidade. Em Q14 – Melhoria do desempenho empresarial e Q15 – Objetivo de crescimento, prevalece-se a discordância com (70,4%) para ambas, seguidos de (18,3% e 29,6%) em concordância, simultaneamente e (11,3% e 0%) de neutralidade.

Gráfico 8 – Melhoria da eficiência organizacional



Fonte: Pesquisa direta, mar./2015.

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.

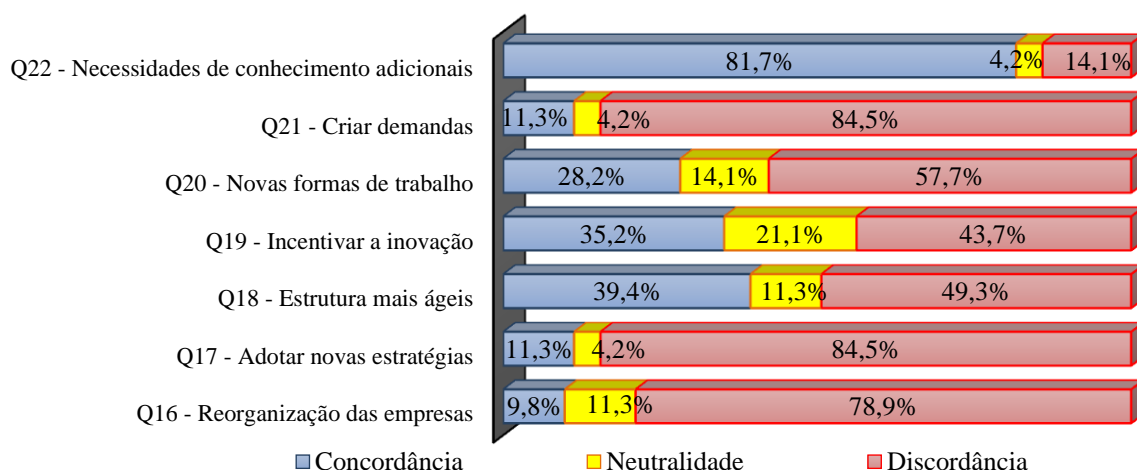
5.2.4 Processos de Trabalho

Quanto ao atributo de processos de trabalho e foram elaboradas 7 assertivas, quais sejam: Q16 – Reorganização das empresas e Q17- Adotar novas estratégias, houve maioria excessiva em discordância, respectivamente (78,9% e 84,5%), tendo uma minoria pequena de concordância (9,8% e 11,3%) além, de um percentual irrisório de neutralidade (11,3% e 4,2%).

No que diz respeito a Q18 – Estruturas mais ágeis e Q19 – Incentivar a inovação, embora não atingido a maioria obtive-se um percentual significativo de discordância, simultaneamente (49,3% e 43,7%), seguidos da concordância (39,4% e 35,2%) e a neutralidade que foi em minoria (11,3% e 21,1%).

Com relação a Q20 – Novas formas de trabalho e Q21 – Criar demandas teve-se uma maioria em Q20 de discordância (57,7%) e um percentual aceitável em Q21 no caso da discordância (43,7%), levando em consideração que a concordância teve também sua minoria importante, respectivamente (28,2% e 35,2%) e uma neutralidade razoável (14,1% e 21,1%). Quanto a Q22 – Necessidades de conhecimentos adicionais, sobre saiu diante das respostas contrarias, com a maioria em concordância (81,7%) em sua minoria de (14,1%) de discordância e apenas (4,2%) que optaram por neutralidade.

Gráfico 9 – Processos de Trabalho



Fonte: Pesquisa direta, mar./2015.

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 corroborar com a informação, Lacombe (2005) relata que “Os processos reformulados requerem pessoal mais qualificado e com capacidade de aprender a aprender.”.

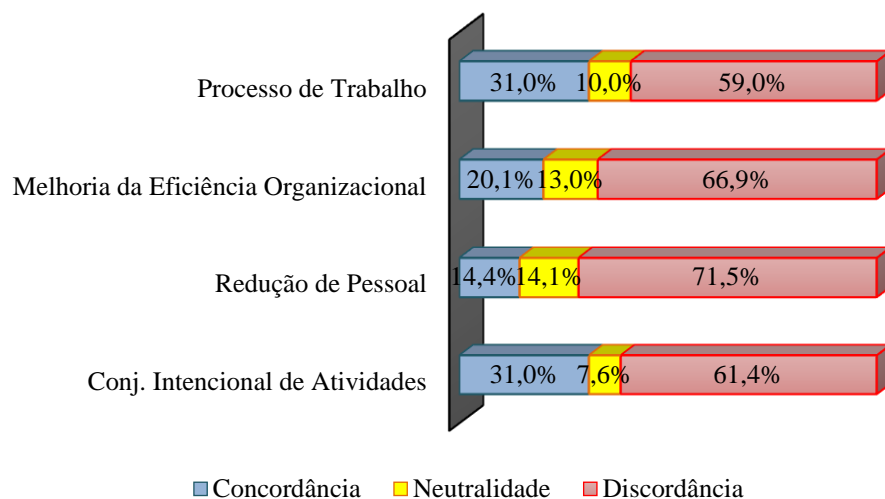
Os processos de trabalho são gerados em longo prazo, mas por percebe-se a insatisfação e a ineficiência da sua aplicação leva a afirmativas negativas de que tais processos não terão êxito.

5.3 RESULTADOS ISOLADO E AGRUPADO 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 contrária ao objetivo desta técnica. (ver Gráfico 10).

Gráfico 10 – Funcionários da CDRM quanto aos resultados isolados da pesquisa

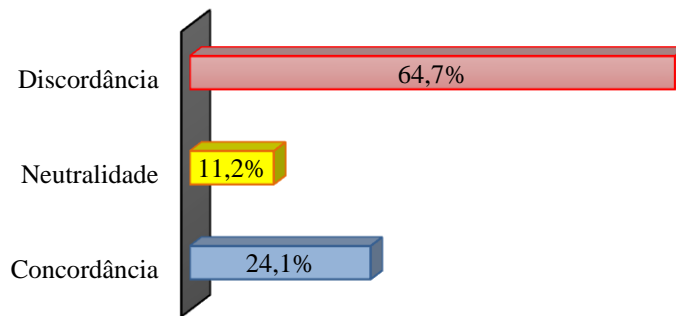


Fonte: Pesquisa direta, mar./2015.

- **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. (ver Gráfico 11). Portanto,

pode perceber-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.”.

Gráfico 11 – Funcionários da CDRM quanto aos resultados agrupados da pesquisa



Fonte: Pesquisa direta, mar./2015.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se, que administração é movedor das organizações e que mais do que nunca passou a fazer parte do dia a dia das pessoas. E hoje é um fenômeno de desenvolvimento econômico e social, composto de técnicas e habilidades que ajudam o administrador a obter seus resultados com maior eficiência e eficácia.

Diante desse fato, a administração sempre buscou estudar técnicas ou métodos de aperfeiçoamento e de otimização empresarial. Com o objetivo de qualidade total dos produtos com redução de custo, em curto prazo. Uma das técnicas que visou esse objetivo foi o *downsizing*, processo de reduzir custos e melhoria da comunicação dentro da empresa, com menos níveis hierárquicos, possibilitando um achatamento da estrutura organizacional.

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.

REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2010.

BIANCHI, Anna Cecília de Moraes; BIANCHI, Roberto; ALVARENGA, Marina. **Manual de orientação: estágio supervisionado**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

DALFT, Richard L.; [tradução Robert Brian Taylor]. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de administração**. Fortaleza: Imparh, 2002.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca e PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias; evolução e tendências da moderna administração de empresas**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.