

O *DOWNSIZING* NAS EMPRESAS BRASILEIRAS EM PERÍODOS DE CRISE ECONÔMICA

Edgar de Oliveira Matoso¹
André Luiz Francisco Ferreira²

Resumo

O *downsizing* é um termo que começou a ter relevância no mundo corporativo a partir das últimas décadas do século XX. Neste período, crises econômicas, avanços tecnológicos e a recente globalização da economia, levaram as organizações a repensarem a dinâmica de suas atividades, gerando estratégias como redução de corpo de funcionários e otimização de processos. Estas ações destinavam-se a tornar essas empresas mais competitivas e econômicas em tempos de instabilidade nos mercados. Diante deste cenário, toma-se como base do estudo o período da década de 2010 no Brasil, sobretudo a partir do ano de 2014, quando se instaura uma crise político-econômica de grandes proporções. Este momento crítico para o país leva à recessão econômica e queda nas atividades empresariais, o que provoca estratégias de *downsizing* por parte de várias organizações, sejam elas do setor privado ou público, a fim de sobreviverem em meio à estagnação da economia decorrentes da crise econômica que se acentuou a partir do ano de 2014. O presente artigo tem por objetivo analisar as estratégias de *downsizing* adotadas por empresas privadas e públicas no Brasil neste período. A metodologia adotada para este estudo foi a pesquisa bibliográfica através de artigos e livros pertinentes ao assunto. O *downsizing*, longe de ser apenas uma medida empresarial, traz uma série de consequências às organizações, indivíduos envolvidos e à sociedade em geral, o que leva à necessidade de um projeto de redução meticuloso para que seja bem-sucedido e não traga consequências negativas às empresas e seus colaboradores.

Palavra-chave: *downsizing*; crise; economia; redução.

¹ MATOZO, Edgar de Oliveira. Graduando em Administração pela Universidade Salgado de Oliveira. Juiz de Fora, MG, 2017

² FERREIRA, André Luiz Francisco. Graduado em Administração pela Fundação Machado Sobrinho/JF, Mestre em Educação – UCP, Juiz de Fora, MG, 2017.

1 Introdução

Nas últimas décadas do século XX, especificamente a partir do final dos anos 70, a rápida dinamização da economia mundial, impulsionada pelo aprimoramento da informática, telecomunicações e meios de produção, trouxe a necessidade de mudanças nas organizações. Atividades se tornaram mais práticas e dinâmicas, com menor custo e menor requerimento de tempo e mão de obra, enquanto outras desapareceram com transformações ocorridas. As empresas atuantes perceberam a necessidade de se adaptarem às mudanças vigentes; o avanço da tecnologia trouxe a acirrada competição de mercado e, aliado a um mercado cada vez mais globalizado e instável, era vital para aquelas organizações que quisessem sobreviver, adotar estratégias que combinassem o aumento de produção com a diminuição de despesas. Neste contexto, surge o *downsizing*, que é o ato de redução dos custos administrativos através do corte de mão de obra, redução de burocracia e dinamização das atividades desenvolvidas (FERREIRA, 2004).

O trabalho a seguir tratará de como a estratégia de redução ou *downsizing* é implementada por empresas em períodos de crise econômica, quando estas devem reduzir ao máximo seus custos para se manterem lucrativas. O foco do artigo situa-se no Brasil, e na recente crise econômica vivenciada pelo país, que foi marcada pelo fato das empresas estarem mudando seus planejamentos estratégicos para se adaptarem aos tempos de recessão da economia, adotando métodos característicos do processo de *downsizing*.

Primeiramente, é feita uma conceituação do tema, demonstrando suas origens e características básicas. Além disso, são expostos os principais influenciadores para uma organização optar pela estratégia de redução. O artigo também faz um estudo da situação político/econômica brasileira, momento marcado pela retração das atividades de diversas empresas situadas no país. Longe de ficar restrito ao setor privado, outro ponto tratado no estudo são as medidas de *downsizing* adotadas pelo poder público, a fim de reduzir os imensos gastos característicos do seu funcionamento. Por fim, são analisados os impactos positivos e negativos que podem ocorrer em uma organização ao se executar um plano de redução.

O presente artigo tem o objetivo de analisar as estratégias de *downsizing* adotadas por empresas privadas e públicas no Brasil, decorrentes da crise econômica que se acentuou a partir do ano de 2014. O estudo traça um perfil atual do cenário econômico brasileiro, assim como expõe características e impactos dos planos de redução implantados pelas organizações.

2 Metodologia

A metodologia utilizada para este estudo é a pesquisa descritiva. Busca-se estabelecer características básicas, motivações e consequências do objeto de estudo. Para tal, foram utilizadas como referências, trabalhos de qualidade do meio acadêmico, como artigos e dissertações. Além disso, também foram tomadas como referencial, matérias especializadas, publicadas em sites conceituados e por consultorias especializadas.

3 O processo denominado *Downsizing*

O *downsizing* é uma expressão da língua inglesa, que se traduzido para o português, significa redução de tamanho, enxugamento. O significado de *downsizing* é principalmente associado ao mundo corporativo dos negócios. Segundo Ferreira (2004), a implantação deste processo de forma mais abrangente começou a ser visto a partir da década de 1970 e em maior ênfase nas décadas de 1980 e 1990. Durante esse período, as grandes empresas passavam por significativas transformações em suas operações, advindas das evoluções tecnológicas e adoção de processos informatizados, que dinamizaram as atividades. Além disso, a influência de períodos de crise e recessão econômica dos anos 70 e 80 auxiliaram para que houvesse a adoção de processos de redução organizacional.

O processo de *downsizing* geralmente não é uma tática muito agradável de ser implementada pelos gestores, tampouco é bem vista pela sociedade e mercado, por ser uma forma agressiva de corte de gastos.

Esta técnica se resume no enxugamento organizacional reduzindo suposta burocracia e conseqüentemente custos administrativos. Basicamente facilita a execução dos processos nas organizações. Aplicado à gestão, significa a redução radical do tamanho da empresa, geralmente através do *delaying* (redução dos níveis hierárquicos) ou da venda de negócios não estratégicos (FERREIRA, 2004, p. 2).

O principal motivo para aplicação do *downsizing* em uma organização é a redução de custos, através do corte de funcionários, reduzindo assim, a folha de pagamentos. Entretanto, esta medida pode ser usada para a melhoria da capacidade produtiva e eficiência operacional, deixando a empresa mais dinâmica (CAMARGO, 2017). Esta segunda alternativa deve ser olhada com maior foco pelos gestores, pois o simples fato da dispensa de funcionários pode

auxiliar em um primeiro momento para a diminuição de gastos, mas se não for bem elaborada, pode deixar a empresa em uma situação até mais complicada do que antes, pois impacta no clima organizacional e nos serviços desempenhados. Segundo Camargo (2017), é possível destacar entre as principais razões para se adotar o *downsizing*:

Economia financeira: Objetivo mais comum na adoção da estratégia de enxugamento. Visa gerar economia com a redução do número de colaboradores.

Aumento de eficiência e produtividade: Desempenho de mais tarefas pelos funcionários remanescentes, reduzindo a ociosidade e aumentando suas habilidades. Deixa a equipe de colaboradores mais eficiente.

Terceirização: A empresa pode optar por diminuir seu corpo de funcionários ao notar que pode ser mais lucrativo e eficiente terceirizar certas áreas de sua estrutura.

Fusões, aquisições e/ou privatizações: Com a fusão de empresas, pode haver o encontro de funções semelhantes, gerando a necessidade de demissão de funcionários (CAMARGO, 2017).

O *downsizing*, inevitavelmente, é um processo marcante e que será doloroso a todos os envolvidos, sejam eles os gestores, os dispensados ou remanescentes. Seus efeitos podem ser de ordem profissional, psicológica, social entre outros (CALDAS, 2000), por isso é tão importante realizar o planejamento cuidadoso dessa estratégia, como forma de diminuir o desgaste da organização e atingir os objetivos pretendidos.

3.1 A Crise econômica no Brasil e o *downsizing* no mundo corporativo

Desde o início desta nova década, em 2010, o Brasil passou por extremas transformações, no que tange os aspectos políticos, econômicos e sociais. O início deste período foi marcado por prosperidade e otimismo. Em 2010 o Brasil vivia um dos seus melhores momentos: um alto crescimento do PIB, economia aquecida, taxas de desemprego aceitáveis e um câmbio apreciado (TREVIZAN, 2017).

Entretanto, desde o final do primeiro mandato de Dilma Roussef (2011 – 2014) a situação do país decaiu em variados aspectos (ver Gráfico 1), fruto da crise política que se instaurou na nação. O maior exemplo disso pode ser visto na Operação Lava-Jato, considerada a maior investigação anticorrupção já realizada na história do país; iniciada em 2014, a operação foi responsável por desmontar uma intrincada rede de propinas e lavagem de dinheiro, envolvendo grandes empresas estatais e privadas (FOLHA, 2017).

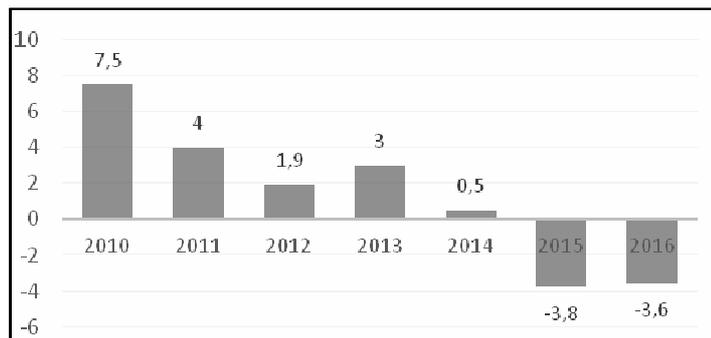


Gráfico 1: Evolução do PIB (2010 - 2016) em %
Fonte: Adaptado de IBGE

O tumulto no setor político gerado pela Operação Lava-Jato fez sua influência se estender para outras áreas, dentre elas, a econômica, uma das mais sensíveis a períodos de instabilidade política. Influenciados pela piora da classificação de risco pelas agências internacionais, investidores deixaram de aplicar capital no país, reduzindo o desempenho da economia e gerando um efeito cascata em outros empresários, temerosos em fazer investimentos em períodos de incertezas. Desta forma, a insegurança nos rumos do Brasil trouxe uma série de malefícios para o seu desempenho, o real se desvalorizou, a inflação aumentou assustadoramente, o consumo diminuiu e os investimentos secaram (Gráfico 2).

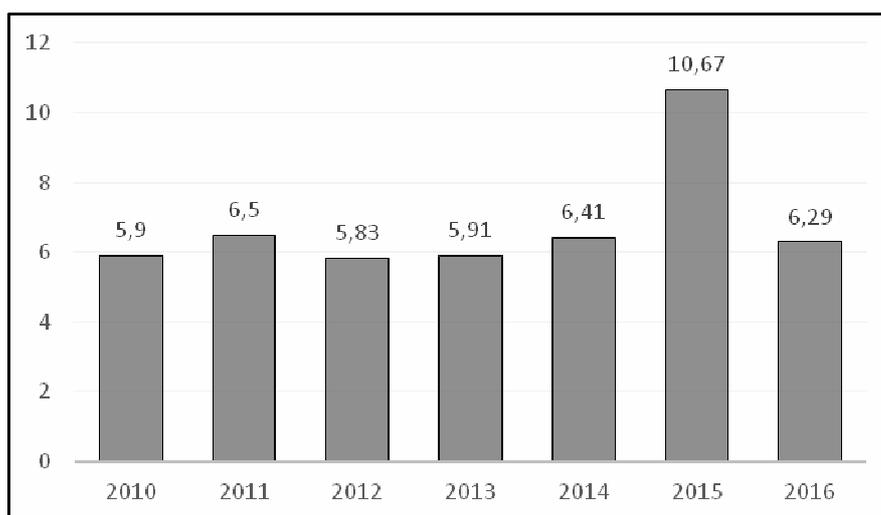


Gráfico 2: IPCA acumulado 2010 - 2016
Fonte: Adaptado de IBGE

Além dos problemas citados anteriormente, a crise econômica dos últimos anos revelou sua faceta mais perversa, o aumento do desemprego. Com o consumo estagnado,

várias empresas viram seus resultados despencarem e a alternativa mais rápida encontrada por muitas foi o desligamento de colaboradores, a fim de conseguirem se manter de portas abertas. A estagnação da economia fez com que diversas empresas interrompessem seus planos de crescimento e expansão e adotassem estratégias de *downsizing* para se manterem ativas no mercado.

Portanto, é possível observar que organizações no período de 2012 à 2017, utilizaram-se do processo de *downsizing* de forma emergencial, não planejada, de modo a escapar das turbulências que atingiam a economia brasileira.

Como já foi tratado anteriormente, o processo de enxugamento em uma empresa visa não apenas a redução do efetivo de colaboradores, mas também a simplificação e desburocratização dos processos (QUEIROZ, 2016), entretanto, essa não foi a característica que predominou na atuação das organizações nestes últimos anos. O aumento do volume de demissões ocorridos no Brasil neste período de crise foi resultado de pânico no desempenho do país e uma alternativa pouco programada por parte dos gestores. (ver Gráfico 3).

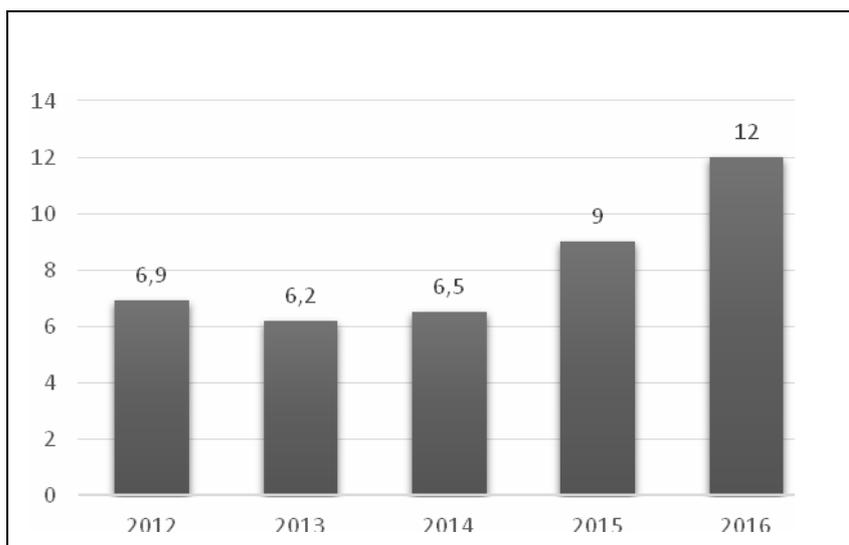


Gráfico 3: Desocupação da população economicamente ativa em %
Fonte: Adaptado de IBGE

3.2 Downsizing no setor público

A crise econômica e política vivenciada pelo Brasil nos últimos anos trouxe a recessão da economia marcada por demissões, reestruturações e até fechamento de empresas. Estes fatos podem ser notados mais expressivamente no setor privado, já que este tem o poder de realizar alterações em sua estrutura de forma mais dinâmica. Entretanto, o setor público tem

ganhado cada vez mais foco ao visto daqueles que clamam por reformas, já que para um desempenho adequado de um país, é preciso que ambos os setores, público e privado, atuem em igualdade de condições, para que não haja disparidades em produtividade e gastos.

A arrecadação pública no Brasil vem mostrando desempenhos sofríveis ao longo dos últimos períodos. A queda é notável em diversos tipos de tributos, em especial àqueles relacionados à atividade econômica como o COFINS e o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), o que provocou somente nos primeiros quatro meses de 2017 uma queda de R\$ 19,6 bilhões em recolhimento de tributos federais (OLIVEIRA, CUNTO & RIBEIRO, 2017). Esse déficit leva ao anseio de não apenas gerar novas formas de arrecadação, mas principalmente a reformas na estrutura da máquina pública brasileira, conhecida por seus gastos exorbitantes e baixa eficiência.

O Brasil possui aproximadamente 10,6% de sua população economicamente ativa trabalhando no setor público, se comparado a outros países europeus como Noruega e Reino Unido, respectivamente com 30,5% e 18,3%, e aos Estados Unidos, com 14,4% de participação, os números do funcionalismo público brasileiro ainda se encontram bem abaixo do que é visto nestas nações, e também abaixo da média da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), de 15,5% (MALI & VERGOTTI, 2014).

Um problema que pesa negativamente no desempenho financeiro do setor público é o excesso dos cargos comissionados, ou cargos de confiança, aqueles em que o ocupante é nomeado por políticos, sem a necessidade de prestar concurso público. O demasiado contingente ocupando este tipo de cargo, além de provocar uma explosão nos gastos públicos, pouco contribui para a qualidade dos serviços prestados. Os números assustam, segundo dados do ano de 2014, o país possuía 22.700 pessoas exercendo estas funções em nível federal, em nível estadual o número chegava a impressionantes 115.000 indicados (IMÉRCIO & CORONATO, 2014). O inchaço de cargos comissionados favorece a corrupção, havendo muitos casos em que a ocupação destes postos trata-se de mero interesse partidário. Estas referidas vagas ficam sujeitas à aliança entre partidos, que são refeitas a cada eleição (IMÉRCIO & CORONATO, 2014), conseqüentemente, a constante troca de membros dos cargos de confiança acaba por prejudicar a eficiência dos planos governamentais.

Dados estes números, não é de se espantar que os últimos governos Dilma e Temer tenham projetado maior foco a modernizações da estrutura pública, evidenciando a situação crítica em que o Estado se insere para fechar suas contas. Uma das estratégias que mais tem ganhado destaque é o Plano de Desligamento Voluntário (PDV). Através dele, os servidores do poder público recebem incentivos financeiros para se desligarem dos órgãos em que

atuam, ou, de outra forma mais branda, reduzirem suas cargas horárias e tirarem licenças não remuneradas. Além disso, existem as aposentadorias antecipadas, concedendo da mesma forma, benefícios financeiros para aqueles que já reúnem condições para aposentadoria e decidam antecipá-la.

Um dos casos mais marcantes foi o PDV implantado pelo Banco do Brasil a partir do ano de 2016. Através de incentivos monetários para aqueles que decidiram se aposentar previamente. A empresa tinha como meta atingir um universo de 18 mil funcionários e gerar uma economia de mais 3 bilhões de reais ao ano (RIBEIRO, 2016). Outras grandes empresas estatais de renome também aderiram à implantação dos PDV's, como os Correios e a Petrobrás, objetivando, respectivamente, o desligamento de 8.000 e 11.034 funcionários (LAGÔA, 2016).

Outra alternativa para o enxugamento de gastos no setor público, essa mais radical, é a privatização de empresas estatais. Um fator que também pesa a favor para os que apoiam esta medida, é o valor de mercado abaixo da média que é característico destas empresas; segundo dados da consultoria Bain & Company, que comparou o valor de organizações estatais, economia mista e privadas atuantes no mesmo ramo, as empresas públicas valem 30% menos do que as privadas (JÚNIOR, 2015). Caso seja realizada a desestatização de oito grandes empresas brasileiras, como a Caixa Econômica e as participações governamentais na Eletrobrás e Banco do Brasil, o governo arrecadaria em seus cofres um estimado de 290 bilhões (JÚNIOR, 2015), o que daria fôlego para a recuperação do déficit público.

Existe ainda como opção de *downsizing* do setor público a terceirização da mão de obra. Até o 2017, ficava esta ocorrência restrita apenas às atividades-meios, que são aquelas funções “periféricas à essência da dinâmica empresarial do tomador de serviços” (DELGADO, 2014), ou seja, aquelas atividades que não correspondem diretamente ao objetivo dos órgãos públicos, que é justamente a prestação do serviço público. Entretanto, partir do mês de março deste mesmo ano (2017) com a aprovação do projeto de Lei (PL) 4.302/1998, a terceirização torna-se liberada para todas as atividades das empresas, sejam elas atividades fins ou meios, inclusive no setor público.

A prática de terceirização irrestrita em órgãos públicos, porém, ainda é algo polêmico e que deve ser mais discutido, pois encontra diversas barreiras, a maior delas na Constituição de 1988, que consta em seu inciso II do artigo 37 a especificação de que a investidura em cargo ou emprego público somente pode ser obtida através de prévia aprovação em concurso público.(CARNEIRO, 2016).

3.3 Os efeitos do *Downsizing* nas organizações

Como foi tratado anteriormente, a estratégia de *downsizing* nas organizações é vista com receio na maioria dos casos, mesmo que tenha sido planejada cuidadosamente. O *Downsizing* dentro de uma empresa significa demissões, realocações, mudanças de visão, estratégia e operação, razões pelas quais geram certo temor aos funcionários presentes. Por este motivo é tão importante que os gestores conheçam suas empresas, seus pontos fortes e deficiências, para que saibam realizam um planejamento adequado aos objetivos pretendidos.

Com um prévio estudo metuculoso de sua estrutura, a organização tem muito a ganhar após a implantação do *downsizing*. A redução de custos por si só não representa o maior ganho que pode ser alcançado na adoção desta estratégia, mesmo porque se o foco for apenas financeiro, tende a organização a atingi-lo apenas no curto prazo, sendo evidenciado futuramente o desequilíbrio resultante do método equivocado.

Mais importante, porém, são as mudanças necessárias na administração dos recursos humanos. Vencer as barreiras existentes entre linha de produção e administração, entre as várias divisões operacionais e entre a empresa e o mundo externo são fundamentais para manter a empresa racionalizada por um longo tempo (FERREIRA, 2004).

A dinamização da empresa é uma das vantagens a ser atingida com a correta adoção de estratégias. Reduzindo-se os postos de trabalho, amplia-se a influência dos cargos gerenciais, agora com maior amplitude de controle. Este fato, resultado do menor número de intermediários, proporciona uma comunicação mais rápida e eficaz entre os colaboradores (FERREIRA, 2004), gerando menor propensão a equívocos no desempenho do trabalho.

A redução do quadro de pessoal também pode ser útil para a capacitação dos empregados remanescentes, que exercerão uma gama maior de atividades, assim, com um treinamento adequado, podem estes funcionários ser beneficiados com o aprendizado de outros conhecimentos, que lhes serão úteis no desempenho de tarefas distintas dentro da organização, gerando versatilidade e dinamismo na mão de obra presente. Este fato também contribui para o aumento de satisfação e sentimento de valorização dos funcionários, estejam eles em nível gerencial ou operacional, pois demonstram o interesse da empresa em capacitar seus colaboradores, enriquecendo seus conhecimentos laborais e dando-lhes mais oportunidades para crescimento tanto dentro da instituição como fora dela.

A cultura organizacional também é beneficiada com o processo de enxugamento de pessoal. Com uma equipe mais enxuta, torna-se mais fácil a disseminação de novas práticas e ideias em relação ao trabalho. As equipes menores são mais fáceis de serem gerenciadas e isso permite que os profissionais em cargos de chefia se beneficiem deste fato, criando um vínculo mais próximo com seus subordinados, conhecendo e entendendo melhor seus métodos de trabalho, e, portanto, tendo a oportunidade de serem mais pontuais na gestão de sua equipe.

A geração de valor é outro ponto positivo que pode ser atingido pelas empresas, ao optarem por processos conscientes de *downsizing* (CAMARGO, 2017). As mudanças propostas por tal reestruturação mostram que a organização objetiva maior rentabilidade em suas atividades, através da dinamização de seus processos e de seu corpo de colaboradores. Isso pode ser visto com bons olhos entre os acionistas e investidores, que enxergarão os esforços da empresa em se manter dinâmica e competitiva no mercado. Uma empresa mais enxuta e menos burocrática, tende a um maior êxito em seu desempenho, ocasionando maiores lucros e diferencial em relação à concorrência.

Quanto às consequências negativas, é inevitável que a organização praticante do *downsizing* encontre certas barreiras ao colocar em prática seus planos. Com a redução da equipe, o volume de trabalho entre os que permaneceram, aumenta, e, caso não seja realizado um treinamento adequado e uma divisão justa de tarefas, o time de colaboradores pode vir a sofrer com a demasiada exigência de atividades. Isso gera estresse e desconforto no ambiente de trabalho, afetando diretamente a produtividade, que tende a cair, e até consequências mais graves como afastamentos, problemas de saúde e acidentes laborais.

O medo de ser desligado é outra consequência que pode estar presente durante a prática de redução em uma empresa. Os funcionários restantes podem passar a viver em constante tensão de serem demitidos, e isso pode gerar um clima hostil no ambiente profissional. Em alguns casos, a situação pode até aparentar melhora no desempenho, pois os funcionários remanescentes, mesmo que inconscientemente, passariam a ficar mais tempo no trabalho e exercer jornadas mais longas, com medo de entrarem para a lista de desligamentos, caso se comportem de maneira contrária (FISHER, 1992, p. 64, *apud* SANTOS, 2000, p. 53). Ocorre então, um equivocado aumento de produção, ocasionado pelo medo de perder o emprego, e não por motivação, o que ao longo do tempo pode gerar quedas bruscas na qualidade e problemas de ordem física e psicológica nos colaboradores.

A presença do medo e insegurança no ambiente de trabalho também prejudica as estratégias de desenvolvimento de uma instituição. Sendo afetada pelo sentimento de

prováveis demissões, pode haver uma queda no espírito de inovação e geração de novas ideias (CALDAS, 2000), pois aumenta o medo de arriscar e de falha dos funcionários, que ficariam avessos a inovar em seus processos trabalhistas, com receio de perderem seus postos de trabalho. Assim, a organização ficaria em um estado de inércia, com baixo envolvimento e iniciativa por parte de sua equipe.

Uma outra consequência que pode advir de um processo de *downsizing*, afeta a empresa em níveis internos e externos, que é a perda e atração de talentos, respectivamente. Influenciados pela possibilidade de serem desligados, os colaboradores podem sentir a necessidade de buscarem outras empresas que lhes darão maior segurança, dessa forma, a empresa de onde partiram, sofre com a saída de funcionários qualificados, perdendo parte de seu potencial trabalhista. A segunda consequência neste aspecto é a imagem que a organização pode passar à sociedade. Caso não seja muito bem explicado e dirigido, o *downsizing* pode afugentar potenciais candidatos, que não se sentirão seguros em pleitear uma vaga em uma instituição em pleno processo de enxugamento (CALDAS, 2000). Assim, como pode também afugentar investidores, que se mal informados, podem acreditar que a empresa está em crise e passa por dificuldades econômicas.

4 Conclusão

A adoção de um programa de *downsizing* em uma empresa não é uma tarefa fácil para um gestor. É tênue a linha que separa a dinamização e o desgaste de uma organização que passa por este processo. Portanto, para o adequado desempenho dos planos de redução, a alta direção deve se empenhar em um planejamento prévio de tudo que pretende mudar em sua estrutura e como as atividades se darão após a implantação do programa.

O ponto de partida é o conhecimento minucioso da estrutura da instituição. O modo de trabalho, processos e atividades desempenhadas. Deste modo, já é possível identificar inadequações e gargalos nos serviços praticados e verificar como estes problemas podem ser corrigidos. A burocracia é outra questão a ser investigada, o gestor deve ter ciência de como o ritmo de trabalho é impactado pelos processos burocráticos, verificar se estes são necessários ou não, e em caso negativo, como readequar estes processos de modo a torná-los mais eficientes.

O capital humano não deve ser deixado de fora, por ser o grande recurso existente em uma empresa. É necessário conhecer a fundo a equipe de trabalho, para poder avaliá-la no caso de uma decisão de enxugamento do corpo de funcionários. Para tal, pesquisas de clima

organizacional e avaliação de desempenho representam uma boa estratégia para se ter uma dimensão do nível de qualidade do time de colaboradores. Um bom conhecimento da equipe é essencial para que a gestão saiba como melhor aproveitar os talentos disponíveis de acordo com o plano de redução traçado.

Uma boa estratégia para que a empresa mantenha sua imagem de transparência e ética no trabalho desenvolvido, é ser clara em relação aos planos do *downsizing*. Organizações que praticam programas de redução inesperados e de forma apressada ganham uma má reputação em vários campos, como entre aqueles que foram desligados, que se sentem traídos e desvalorizados e também entre os funcionários remanescentes, que trabalharão em situação de intenso temor e apreensão de serem os próximos a serem cortados. Além disso, o ambiente externo não vê com bons olhos cortes bruscos na equipe de trabalho, o que pode sugerir crise financeira e acabar por afastar potenciais talentos e investidores. Para evitar estes problemas, a organização pode optar por Planos de Demissão Voluntária, como forma de se atingir a redução do corpo de funcionários de forma mais branda e transparente. Através de estratégias como benefícios financeiros no desligamento e redução de cargas horárias trabalhadas, a empresa pode encontrar adeptos e atingir seus objetivos de enxugamento sem a necessidade de métodos mais agressivos.

Em um processo de *downsizing*, tanto os colaboradores desligados quanto os remanescentes, devem ter igual atenção por parte dos gestores. Aqueles que permanecem na empresa devem ser trabalhados e desenvolvidos para a adaptação ao novo ritmo de trabalho, por isso treinamentos, cursos e muita transparência por parte da direção, são fundamentais para que a equipe remanescente permaneça envolvida nas atividades prestadas. Já aqueles que foram desligados, podem ser beneficiados com programas de *outplacement*, onde a organização que os desligou se comprometerá com a recolocação destes profissionais no mercado de trabalho, através de análises e reestruturação de currículo, cursos de capacitação, apoio psicológico e até indicação para trabalho em outras empresas.

Portanto, a estratégia de *downsizing*, apesar de ser temida tanto por gestores e funcionários, que a enxergam como consequência de retração nas atividades, pode ser uma boa opção para a dinamização de uma empresa. Como foi tratado anteriormente, é fundamental para a instituição que adota este plano, não ter como único objetivo o corte de gastos. Devem ser observados os impactos nos processos de trabalho que podem ser atingidos, e por isso, é tão importante traçar este plano de redução de forma prévia e cautelosa. Uma postura ética e humana por parte da instituição é fundamental neste momento,

pois assim, conseguirá manter o ritmo normal de suas atividades, obtendo o respeito daqueles envolvidos no processo de enxugamento, sejam eles os desligados ou remanescentes.

5 Referências

ARAÚJO, Cletiane Medeiros; COSTA, Saulo Felipe. **O alcance da política de *downsizing* no setor público do poder Executivo Brasileiro.** CAOS – Revista Eletrônica de Ciências Sociais. João Pessoa. n. 15. P. 89-103. Mar., 2010.

CALDAS, Miguel P. Enxugamento de pessoal no Brasil. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v. 40. n. 1. p. 29-41. Jan/Mar. 2000

CAMARGO, Renata Freitas. Guia completíssimo sobre Downsizing: tudo sobre o processo para tornar a empresa mais enxuta, 2017. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/downsizing>> Acesso em 30 de Ago. 2017.

CARNEIRO, Fernanda M. Afonso. A Terceirização na administração pública: vantagens, desvantagens e ameaças ao regime jurídico das relações do trabalho. Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública. Curitiba, v. 2, n. 2, p. 61 – 80, 2016.

DELGADO, Maurício Godinho. Curso de Direito do Trabalho. 13ª ed., São Paulo: Editora LTr, 2014.

DI CUNTO, Raphael; OLIVEIRA, Ribamar; RIBEIRO, Marcelo. **Arrecadação de impostos cai mais e dificulta ajuste,** 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/5003682/arrecadacao-de-impostos-cai-mais-e-dificulta-ajuste>> Acesso em 09 de Set. 2017.

CORONATO, Marcos; IMÉRCIO, Aline; MALI, Tiago; VERGOTTI, Marco. Brasil gasta demais com funcionários públicos, 2014. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/ideias/noticia/2014/10/brasil-gasta-demais-com-bfuncionarios-publicosb.html>> Acesso em 21 de Out. 2017.

FERREIRA, Ernani da Cunha. A sobrevivência no mundo do Downsizing. In: SIMPEP, 11. 2004, Bauru: Universidade Estadual Paulista.

FOLHA DE SÃO PAULO. Operação Lava Jato, 2017. Disponível em: <<http://arte.folha.uol.com.br/poder/operacao-lava-jato/>> Acesso em 10 de Set. 2017.

IBGE. Séries históricas. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/trabalho/2217-np-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?t=h>> Acesso em 09 de Set. 2017.

JÚNIOR, Humberto Maia. Privatização pode salvar as contas públicas, mostram estudos. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/privatizacao-pode-salvar-as-contas-publicas-mostram-estudos/>> Acesso em: 21 de Out. 2017.

LAGÔA, Tatiana. Demissões incentivadas viram alternativa para empresas enfrentarem a crise, 2016. Disponível em: <<http://hojeemdia.com.br/primeiro-plano/demiss%C3%B5es-incentivadas-viram-alternativa-para-empresas-enfrentarem-a-crise-1.429010>> Acesso em 20 de Out. 2017.

RIBEIRO, Alex. Com aposentadoria antecipada, BB pode economizar até R\$ 3 bi em folha, 2016. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/4781969/com-aposentadoria-antecipada-bb-pode-economizar-ate-r-3-bi-em-folha>> Acesso em 20 de Out. 2017.

TEMÓTEO, Antonio. Crise política põe em risco início da retomada do crescimento do país, 2017. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2017/06/04/internas_economia,600019/crise-politica-poe-em-risco-inicio-da-retomada.shtml> Acesso em 10 de Set. 2017.

TREVIZAN, Karina. Brasil enfrenta a pior crise já registrada poucos anos após um boom econômico, 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-enfrenta-pior-crise-ja-registrada-poucos-anos-apos-um-boom-economico.ghtml>> Acesso em 10 de Set. 2017.