

FACULDADES INTEGRADAS FAFIBE

**IMPACTOS DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA EM CONTEXTOS
DEMISSIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA**

Gabriela Sanches Perez, Natália Silva.
Orientadora: Prof. Ms. Mitie Maemura

**Bebedouro
2009**

IMPACTOS DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA EM CONTEXTOS DEMISSIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA

Resumo

A crise americana impactou o mundo todo, fazendo com que as empresas buscassem alternativas para driblar os impactos negativos ocasionados e infelizmente, em muitos casos ocorreram demissões em massa. Algumas empresas buscaram maneiras menos drásticas, evitando as demissões e buscando negociações coletivas que favoreçam todas as partes envolvidas. A negociação coletiva é uma das principais formas de regulação de conflitos. Através dela pode ser encontrada uma solução eficiente tanto para a empresa quanto para os funcionários. O objetivo geral da pesquisa foi o de analisar como o processo de negociação na empresa Alfa pode minimizar os impactos oriundos da crise em seus funcionários. Os objetivos específicos foram: compreensão das características gerais das relações entre a empresa Alfa e seus funcionários; análise da maneira pela qual a crise impactou a atuação da empresa; atuais problemas vivenciados pela empresa; identificação das ações que a empresa desenvolveu para minimizar tais impactos; examinar se as ações adotadas foram eficientes para se minimizar o problema e propor alternativas ao modelo de negociações estruturado na empresa entrevistada. Como metodologia de pesquisa foi utilizado o estudo de caso. O problema de pesquisa foi abordado de forma qualitativa e a pesquisa é exploratória, com viés descritivo. Os procedimentos de coleta desenvolvidos foram os roteiros de pesquisa e a pesquisa observacional. O tipo de amostra escolhido foi a amostra não probabilística de caráter intencional. Através da pesquisa comprovou-se que a negociação é uma das ferramentas possíveis para minimizar os impactos de uma crise, pois através dela é possível conseguir resultados positivos para ambas as partes e evitar conflitos na empresa.

Palavras chave: negociação, negociação coletiva, crise, demissões, comunicação.

Abstract

Wide world has been impacted by American crisis, moving companies in search for ways that circumvent negative impacts and, in turn, yielding massive unemployment. Some companies have sought less drastic ways to avoid layoffs and stimulate collective arrangements that helps both parts. Collective bargaining is one of the main forms of conflicts regulation, thinking that it can be considered as an effective solution both for the company as for employees. The aim of this study was to analyze how the process of negotiation in the Alfa Company can minimize the crisis impacts on their employees. The specific objectives were: knowledge of general characteristics of the relations between the Alfa Company and theirs employees; analysis of effects of the crisis on the performance of company; current problems experienced by the company, identification of actions that the company developed to minimize such impacts, examination whether actions taken were effective to minimize the problem and propose alternatives to the structured negotiations in the company interviewed. Case study was used as research methodology. The analytical research was addressed by qualitative, exploratory and descriptive approaches. The technical procedures used were based on scripts and observational research. Sample typing chosen was supported Non-probabilistic intentional character. This study corroborates that the negotiation is one

of viable tools to minimize the impact of a crisis, because through it is possible to achieve positive results for both sides and avoid conflicts in the company.

Keywords: negotiation, bargaining, crisis, layoffs, communication.

1. Introdução

A crise americana impactou o mundo todo, e com o Brasil não foi diferente. Hoje as empresas buscam alternativas para driblar os impactos negativos ocasionados e infelizmente, em muitos casos ocorreram demissões em massa. Estas agravam ainda mais a situação econômica do país, de maneira que resta ao setor econômico encontrar outras maneiras para solucionar (ou pelo menos minimizar) essa situação.

A presente pesquisa pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: como a empresa *Alfa*¹ minimizou os efeitos da crise junto a seus funcionários. Diante da pouca exploração deste tema e a existência do interesse das autoras, decidiu-se explorar o tema buscando contribuir para o vislumbre de novas possibilidades no que diz respeito aos rearranjos realizados para se enfrentar situações adversas através de negociações.

2. Revisão Teórica

2.1 Negociação

Existem várias definições sobre o que é negociação. Uma delas propõe que “negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades” (ACUFF, 1993 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 1997). Nota-se nesta definição a preocupação com a comunicação no processo de negociação, e com a importância de fazer com que o outro lado se sinta bem com o resultado da negociação (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Através da definição de negociação citada acima podemos perceber que a negociação tem mais ligação com a persuasão do que simplesmente com a utilização do poder. Na verdade, a negociação está ligada à compreensão clara de nossas motivações e das motivações do outro lado envolvido na negociação (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

¹ Nome fictício adotado pelas autoras, uma vez que a empresa estudada optou por não se identificar.

Para que a negociação seja bem sucedida ela tem que atender as necessidades das duas ou demais partes envolvidas na negociação. Uma negociação bem sucedida é conhecida como negociação ganha-ganha, ou seja, “ambos os lados envolvidos na negociação deveriam, ao final dela, concluir que o resultado obtido representa um ganho para eles” (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

2.2 Negociação Coletiva

A negociação coletiva é uma das principais formas de regulação de conflitos. A negociação busca rearranjar, reinterpretar e criar normas que institucionalizem as relações de trabalho (CARVALHO NETO; MELO, 1998).

Em situações de conflito no ambiente de trabalho uma das soluções possíveis é a negociação coletiva. Através dela pode ser encontrada uma solução eficiente tanto para a empresa quanto para os funcionários. A negociação coletiva não leva em conta apenas o ambiente interno, e sim nas palavras de Conforto e Ribeiro (2005) “o sistema de relações de trabalho e as negociações coletivas estão diretamente ligadas ao ambiente externo procurando constantemente solucionar os problemas impostos pelo mesmo”.

Para que uma negociação coletiva seja válida é necessário que o processo de comunicação empresa x funcionário seja eficiente. Segundo Robbins (2005) “A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo”.

São muitos os métodos de comunicação possíveis na atividade empresarial, entre eles pode-se citar: conversa pessoal, conversa telefônica, carta, memorando, relatório, mensagem em quadro de avisos, reunião, conversa informal, e-mail, palestras, etc. (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

A comunicação é fundamental, pois age no controle do comportamento das pessoas, fornece meios para a expressão emocional de sentimentos e proporciona as informações que as pessoas e os grupos necessitam para tomar decisões (ROBBINS, 2005).

2.3 Crise

Após o atentado às torres gêmeas em 2001, o EUA ficou à beira de uma crise econômica. Assim a população reduziu consideravelmente o consumo. Neste período, o

Federal Reserve, banco central norte-americano, baixou significativamente a taxa básica de juros. O mercado reagiu a essas medidas e o resultado foi uma grande abertura nas linhas de crédito imobiliário, inclusive às pessoas que se enquadravam no *subprime*² (CÉZAR, 2008).

As dívidas de alto risco passaram então a se espalhar pelo mercado financeiro, levando o risco a todo o sistema financeiro, atuando da seguinte forma: as corretoras imobiliárias, contando com o pagamento das hipotecas, fazem empréstimos com outra instituição. Essa instituição, por sua vez, também emite títulos de dívida, o que gera uma cadeia de títulos que abrange todo o sistema financeiro. Tal corrente de dívidas não se restringiu aos Estados Unidos, uma vez que diversos bancos europeus também compram títulos gerados por empresas estadunidenses (BADARÓ, 2007).

O Banco Central dos EUA, preocupado com o aquecimento da economia que poderia ocasionar pressões inflacionárias, em 2004 começou um processo de aumento da taxa de juros que durou até 2006. No período, a taxa de juros passou de 1% para 5,25% ao ano (BADARÓ, 2007).

As pessoas que possuíam seus compromissos hipotecários viram suas dívidas praticamente duplicarem. A "bolha imobiliária" foi o resultado de um aumento significativo no índice de inadimplência, que veio a explodir em meados de 2007. Essa bolha criada pela inadimplência atrapalha a contabilidade das várias instituições financeiras e corretoras de investimentos que vêm com a deflagração da crise, os saques de seus investidores (CÉZAR, 2008). Assim investidores internacionais passaram a tentar vender os títulos que tinham em mãos, o aumento da oferta e diminuição da demanda por papéis causou a queda em todas as bolsas do mundo (BADARÓ, 2007).

A globalização colocou todos a mercê das tempestades e marés econômicas. A interdependência dos mercados mundiais cria uma reação em cadeia muitas vezes devastador em economias que dependem quase que exclusivamente dos investimentos e ânimos internacionais (CÉZAR, 2008).

A crise chegou e afetou diversos setores no Brasil. Cada setor sofre impactos distintos, porém igualmente graves, e segundo as avaliações da Organização Internacional do Trabalho (OIT), os efeitos indiretos da crise gerados pela desaceleração dos Estados Unidos e demais países afetarão as exportações e produção industrial do Brasil, aumento da miséria, consequência de demissões em massa (TRIBUNA IMPRENSA, 2008).

² Clientes que não têm renda comprovada e possuem um histórico de inadimplência

Além da queda das produções industriais e nas exportações, outro mal derivado da crise tem impactos mais diretos sobre a população brasileira: o desemprego urbano (TRIBUNA IMPRENSA, 2008).

Com a dificuldade na aquisição de créditos as indústrias precisaram arrumar meios de solucionar ou diminuir os impactos da crise. Algumas buscaram maneiras menos drásticas, evitando as demissões ao máximo, buscando negociações coletivas que favoreçam todas as partes envolvidas.

3. Objetivo

A pesquisa tem como objetivo analisar como o processo de negociação na empresa Alfa pode minimizar os impactos oriundos da crise em seus funcionários. O conjunto de objetivos específicos que nortearam esta pesquisa na busca do objetivo geral são compostos por:

- Compreensão das características gerais das relações entre a empresa Alfa e seus funcionários;
- Análise da maneira pela qual a crise impactou a atuação da empresa;
- Atuais problemas vivenciados pela empresa;
- Identificação das ações que a empresa desenvolveu para minimizar tais impactos;
- Examinar se as ações adotadas foram eficientes para se minimizar o problema;
- Propor alternativas ao modelo de negociações estruturado na empresa entrevistada.

4. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa foi um estudo de caso. A empresa entrevistada concordou em ser objeto de estudo, contanto que sua identidade fosse preservada. Assim, ela será identificada neste estudo como “Empresa Alfa”.

A empresa Alfa está situada no nordeste do estado de São Paulo, atua no ramo metalúrgico e possui aproximadamente 230 funcionários diretos.

A fim de atingir os objetivos propostos, este estudo será composto por uma pesquisa exploratória descritiva.

Segundo Gil (1999) “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”, e a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis” (GIL, 2002).

A abordagem utilizada será a qualitativa. Nesse tipo de abordagem o pesquisador interpreta os fatos procurando solução para o problema proposto (SOARES, 2003).

Como método de pesquisa será utilizado o estudo de caso. Para Gil (2002) “O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. De acordo com Yin (2005, p. 19):

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de casos *explanatórios* com dois outros tipos – estudos *exploratórios* e *descritivos*.

O estudo será feito baseado em um roteiro de pesquisa, ou seja, uma entrevista. Segundo Gil (1999) “Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação”.

O estudo também pode ser considerado um estudo observacional, que “nada mais é do que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano” (GIL, 1999).

O tipo de amostra escolhido foi a amostra não-probabilística, de caráter intencional, que é um tipo de amostra utilizada para testar idéias ou mesmo para ter idéias sobre um assunto de interesse (COOPER; SCHINDLER, 2003). O universo deste estudo correspondeu à empresa Alfa.

5. Análise e Discussão dos Resultados

Nesta etapa do trabalho foram discutidos os resultados da pesquisa elaborada.

A empresa Alfa, que está situada no nordeste do estado de São Paulo, atua no ramo metalúrgico e possui aproximadamente 230 funcionários diretos. Recentemente enfrentou um

problema até então inédito: devido a crise, a empresa teve que efetuar diversas alterações em suas atividades produtivas, buscando minimizar impactos.

Mesmo assim, tais iniciativas mostraram-se ineficientes para conter o avanço da crise. Assim, logo a direção viu-se num dilema: como reajustar a atividade produtiva sem efetuar cortes de funcionários?

Buscando entender como se procedeu o fenômeno, foram entrevistados os proprietários e os funcionários. Assim, foram feitos questionamentos relacionados às seguintes dimensões ³ :

Dimensões	Questões	
	Diretoria	Funcionários
Comunicação	1, 2 e 3	1, 2, 3, e 4
Crise	4, 5 e 6	5
Negociação	7, 8, 9, 10 e 11	6, 7, 8, 9 e 10

Quadro 1: Relação entre perguntas e variáveis.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os respondentes são caracterizados de acordo com sua função, sexo, idade e tempo de empresa, como pode ser visto no quadro 2:

Entrevistado	Função	Sexo	Idade	Tempo de empresa (em anos)
A	Diretoria	Masculino	43	19
B	Funcionário	Masculino	40	14
C	Funcionário	Masculino	36	12
D	Funcionário	Masculino	45	16
E	Funcionário	Masculino	28	05
F	Funcionário	Masculino	49	15
G	Coordenadora	Feminino	46	17

Quadro 2: Caracterização das amostras.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

³ Os questionários aplicados à diretoria e aos funcionários encontram-se no anexo I e II respectivamente.

5.1 Comunicação

Foram observadas convergências de opinião dos entrevistados, mesmo entre diretoria e funcionários

Os funcionários apresentaram posturas idênticas da diretoria, como pode ser visto nos seguintes trechos:

“A relação entre direção e funcionário é boa, pois qualquer funcionário tem livre acesso a qualquer membro da diretoria.” (Entrevistado A).

“O relacionamento é bom, e todos os funcionários são comunicados sobre as decisões da empresa.” (Entrevistado B).

Segundo o entrevistado A os principais canais de comunicação entre a empresa e os funcionários são: quadro de avisos e e-mails. Tanto a diretoria como os funcionários acreditam que esses canais são eficientes, mas, podem ser melhorados. Podemos ter essa percepção através dos trechos:

“O quadro de avisos e o e-mail são os meios de comunicação mais eficientes, mas mesmo assim ocorre falhas, por isso a empresa está montando uma intranet, e também oferecerá treinamento aos funcionários para que utilizem de forma correta as ferramentas de comunicação disponíveis.” (Entrevistado A).

“A maioria das comunicações são feitas através do quadro de avisos e por e-mail, mas o quadro de avisos é o mais utilizado. A empresa precisa remanejar e investir mais nesse quesito.” (Entrevistado F).

Como pode ser visto, os resultados corroboram com a teoria descrita por Robbins (2005), confirmando que a comunicação é fundamental, pois esclarece aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo.

5.2 Crise

De acordo com as respostas obtidas, tanto os funcionários quanto a diretoria perceberam os impactos que a crise trouxe para a empresa. Podemos perceber o grau desses impactos através dos seguintes trechos:

“A crise impactou muito, a empresa teve uma queda no faturamento de aproximadamente 30%, a queda das vendas foi maior no mercado interno e foi necessário reduzir a produção.” (Entrevistado A).

“A empresa não estava atingindo suas metas e a produção estava baixa, corria-se o risco de demissões em massa.” (Entrevistado C).

“Houve uma queda significativa nas vendas, o que diminui os lucros, além da incerteza trazida pela crise.” (Entrevistado D).

“A produção nos últimos meses havia caído consideravelmente e isso já estava se refletindo de maneira negativa, daí a necessidade das negociações.” (Entrevistado F).

Logo que perceberam os primeiros impactos a empresa decidiu que era hora de negociar para tomar a melhor decisão tanto para a empresa quanto para os funcionários.

Esta ação ficou nitidamente clara para o funcionário que reconheceu a emergência da situação.

5.3 Negociação

A negociação foi uma ferramenta muito importante para a tomada de decisão da empresa.

“Os diretores e representantes do sindicato negociavam para que a melhor decisão fosse tomada.” (Entrevistado E).

“As decisões foram transmitidas aos funcionários primeiramente através de comunicados, e posteriormente com o auxílio do sindicato.” (Entrevistado F).

As ações tomadas para minimizar os impactos da crise podem ser observadas no trecho abaixo:

“Em janeiro foi feito o primeiro acordo: redução de 15% da carga horária e dos salários, depois de três meses (março) percebemos que a situação não estava melhorando e houve um segundo acordo para reduzir 25% da carga horária e dos salários, e foram demitidos 55 funcionários. Foi feita uma análise minuciosa antes de demitir e procuramos seguir alguns critérios, como: demitir os aposentados, quem não era pai de família, etc.” (Entrevistado A).

De acordo com as respostas dos funcionários a aceitação foi boa, pois era preferível negociar a demitir:

“Ninguém gosta de ter seu salário reduzido, mas muitas vezes isso ocorre por necessidade.” (Entrevistado B).

Através dos trechos abaixo podemos perceber que os funcionários acreditam na sinceridade do empregador e que aprovaram os resultados da negociação.

“Acredito que o empregador foi sincero, pois foi notória a redução da produção e a necessidade de fazer alguma coisa para reverter a situação.” (Entrevistado D).

“Os resultados foram satisfatórios, pois a empresa já está voltando a trabalhar no mesmo ritmo.” (Entrevistado E).

“Acredito na sinceridade. A empresa é séria, tem 45 anos no mercado e uma marca forte a zelar.” (Entrevistado G).

“Tudo está caminhando positivamente.” (Entrevistado D).

A diretoria também aprovou os resultados da negociação:

“Em julho os salários e a carga horária voltaram ao normal, e a empresa estava ciente de que se houvesse qualquer alteração nas vendas recontratariam os funcionários. Em agosto a situação da empresa começou a melhorar e em setembro 15 funcionários foram readmitidos, agora o mercado está se estabilizando.” (Entrevistado A).

De acordo com a diretoria é difícil dizer se tomariam a mesma decisão no caso de outra crise semelhante, mas o princípio da empresa é analisar todas as alternativas antes de demitir.

Para os funcionários o que poderia ter sido feito de diferente para melhorar a negociação era a diretoria ter sido mais ágil nas comunicações e ouvido mais os funcionários, o que pode ser confirmado pelos trechos a seguir:

“Faltou ouvir mais os funcionários.” (Entrevistado D).

“Talvez uma resposta mais rápida da empresa, após avaliarem que a negociação seria inevitável, traria mais confiança e evitaria os boatos.” (Entrevistado G).

A análise dos resultados corrobora com a teoria abordada sobre a negociação “ganha-ganha”, onde ambos os lados envolvidos na negociação concluem que o resultado obtido representa um ganho para eles.

6. Discussão e Conclusão

De acordo com os resultados obtidos pode-se perceber que a negociação é uma das ferramentas possíveis para minimizar os impactos de uma crise. Através dela é possível conseguir resultados positivos para ambas as partes e se gerenciar os conflitos na empresa.

A empresa Alfa minimizou os impactos da crise junto aos seus funcionários através de negociações que estabilizaram a situação da empresa minimizando a tensão experimentada pelo funcionário, por ele estar constantemente a par dos fatos.

A comunicação foi um ponto chave nesse processo, pois fez com que os funcionários soubessem das reais situações da empresa e da necessidade de negociar.

As ações adotadas foram consideradas eficientes tanto pela diretoria quanto pelos funcionários, e agora a empresa já está voltando ao patamar de antes sem ter efetuado demissões em massa.

Percebe-se que as atitudes tomadas pelo empregador foram justas, pois foram analisadas todas as alternativas possíveis de negociação para evitar demissões coletivas.

A pesquisa tem uma restrição por ser um estudo de caso, seus resultados não podem ser estendidos além do caso estudado, nem generalizados ao universo do setor.

Como sugestão para estudos futuros, duas vertentes podem ser exploradas:

- a) Análise dos impactos da crise em outros setores;
- b) Verificar se os resultados obtidos na empresa Alfa foram efetivos a longo prazo.

Sendo assim, concluímos que a negociação foi um método eficiente para resolver os problemas que a empresa Alfa enfrentou em decorrência da crise mundial.

7. Referências bibliográficas

ANDRISH, M. Crise econômica pode afetar todos os setores. **Paraná on-line**, Curitiba, 10 out. 2008. Disponível em: <<http://www.parana-online.com.br/editoria/economia/news/326905/>> Acesso em: 04 abr. 2009.

BADARÓ, C.C.M. A crise imobiliária estadunidense e seus reflexos. **Conjuntura Internacional**, Belo Horizonte, ano 4, n. 33, set 2007. Disponível em: <http://www.pucminas.br/imagedb/conjuntura/CNO_ARQ_NOTIC20070925212952.pdf?PH_PSESSID=683df532ba59cfc97308ee3127ddb920> Acesso em: 28 mar. 2009.

CÉZAR, C. **A crise imobiliária dos EUA - um efeito borboleta globalizado**. 21 fev 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/4360/1/a-crise-imobiliaria-dos-eua/pagina1.html>> Acesso em: Abr. 2009.

CARVALHO NETO A.M.; MELO, M.C.O.L. Negociação Coletiva e Relações de Trabalho: os trabalhadores na extração de minério na raiz de um debate atual. In: XXII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: XXII ENANPAD, 1998. p. 204-219.

CONFORTO, E.; RIBEIRO, E. P. **Os determinantes da negociação coletiva**: um olhar sobre o setor calçadista. Revista Ensaios (FEE), Porto Alegre, RS, v. 26, n. especial, p. 299-320, 2005.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, R. Crise econômica: Radiografia e soluções para o Brasil. **Fundação Lauro Campos**, Rio de Janeiro, out 2008. Disponível em:

<<http://www.socialismo.org.br/portal/images/arquivo/crisereinaldo.pdf>> Acesso em: 28 mar. 2009.

GRANJA, S. Dossiê: A crise. **Fundação Lauro Campos**, Rio de Janeiro, abr 2009.

Disponível em: <<http://www.socialismo.org.br/portal/economia-e-infra-estrutura/101-artigo/882-dossie-a-crise>> Acesso em: 25 abr. 2009.

MARTINELLI, D.P.; ALMEIDA, A.P. **Negociação:** Como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTOS, P.H.C. A crise econômica e suas conseqüências para os trabalhadores. **Fundação Lauro Campos**, Rio de Janeiro, abr 2009. Disponível em:

<<http://www.socialismo.org.br/portal/economia-e-infra-estrutura/101-artigo/868-a-crise-economica-e-suas-consequencias-para-os-trabalhadores>> Acesso em: 25 abr. 2009.

RICUPERO, Rubens et al. A crise internacional e seu impacto no Brasil. **Estudos avançados**, São Paulo, vol. 22, n. 64, 2008. Disponível em:

<<http://www.wilsoncenter.org/events/docs/Brasil%20e%20crise%20economica.%20Rubens%20Ricuero.pdf>> Acesso em: 28 mar. 2009.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOARES, E. **Metodologia Científica:** Lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.

TRIBUNA IMPRENSA. Crise fará 20 milhões de novos desempregados. **Fundação Lauro Campos**, Rio de Janeiro, out 2008. Disponível em:

<<http://www.socialismo.org.br/portal/emprego-salario/128-documento/594-crise-fara-20-milhoes-de-novos-desempregados>> Acesso em: 29 mar. 2009.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO I - Questionário aplicado à Diretoria da Empresa

- 1.** Você considera a relação diretoria x funcionários boa ou ruim? Por quê?
- 2.** Quais os canais de comunicação existentes entre a empresa e os funcionários?(meios de comunicação: e-mail, fax, mural, reuniões periódicas, etc.).
- 3.** Você acredita que estes canais sejam suficientes? Por quê?
- 4.** Como a crise mundial impactou a atuação da empresa?
- 5.** Quais os problemas vivenciados, desde as primeiras conseqüências da crise, em relação a:
 - A. Consumidores.
 - B. Relação com funcionários.
 - C. Plano de carreira.
 - D. Jornada de trabalho.
 - E. Pagamentos.
 - F. Relação com fornecedores.
- 6.** Chegaram a pensar em demissões em massa? Se sim, por quê?
- 7.** Quando perceberam que era hora de negociar com os funcionários?
- 8.** Quais as ações tomadas para minimizar os impactos da crise?
- 9.** Como foi a aceitação dos funcionários às mudanças propostas?
- 10.** As ações adotadas foram eficientes?
- 11.** Se passassem por outra crise semelhante tomariam a mesma decisão?

ANEXO II – Questionário aplicado aos Funcionários da Empresa

1. Como foram comunicadas as mudanças?
2. Qual era o principal medo dos colaboradores com as mudanças?
3. O empregador busca sempre estabelecer uma comunicação eficaz (o que eles consideram eficaz)?
4. Os meios de comunicação adotados pelo empregador são eficazes? Por quê?
5. Você saberia explicar o que aconteceu para que se iniciasse uma negociação?
6. Você acredita na sinceridade do empregador? Por quê?
7. Como foi feita a negociação?
8. O que acharam das ações adotadas?
9. Aprovaram o resultado?
10. O que poderia ter sido feito de diferente para melhorar a negociação e o ambiente de trabalho?