

RESUMO

O estudo aqui exposto envolve uma *pesquisa empírica qualitativa*, de natureza *exploratória*, cuja meta é ilustrar empiricamente algumas conclusões teóricas da tese de doutoramento do autor, em especial aquelas que sugerem que certos fatores (**moderadores** - *variáveis independentes*) sob controle da organização podem mediar os **efeitos** (*variáveis dependentes*) de enxugamentos na empresa, nos remanescentes e nos demitidos. O método do estudo foi baseado na análise comparada em profundidade de um painel de 4 empresas no Brasil que conduziram processos enxugamentos de pessoal nos últimos anos, e inclui o levantamento e a comparação estruturada de dados junto à direção de cada empresa, sindicatos, líderes comunitários, demitidos e remanescentes.

PALAVRAS-CHAVE

Enxugamentos; Demissão coletiva; Mudança organizacional; Administração de empresas.

ABSTRACT

The study reported here comprehends a *qualitative empirical research*, of an *exploratory* nature, with the objective of empirically illustrating some conclusions of the author's doctoral dissertation, and in particular those suggesting that certain factors (**moderators** - *independent variables*) under the organization's control may mediate the **effects** (*dependent variables*) that layoffs produce on the organization itself, on survivors and on dismissed individuals. The methodology involved an in-depth comparative analysis of a panel composed of 4 firms in Brazil that have conducted layoffs in recent years, and it includes the collection and structured comparison of data from several sources, including management, unions, community leaders, dismissed personnel and survivors.

KEY WORDS

Layoffs; Downsizing; Organizational change; Business administration.

SUMÁRIO

I.	Introdução	5
1.	O objeto e o problema de pesquisa.....	6
2.	Objetivos do estudo	7
II.	Revisão teórica: a questão de enxugamentos de pessoal.....	9
1.	Reestruturações e enxugamentos de pessoal	9
2.	Efeitos de enxugamentos de pessoal	12
2.1.	Efeitos na organização.....	12
2.2.	Efeitos nos remanescentes	16
2.3.	Efeitos nos indivíduos demitidos	19
3.	Fatores moderadores: é possível atenuar os efeitos de enxugamentos?	23
III.	O estudo empírico.....	26
1.	Escopo e metodologia.....	26
1.1.	O método de painel comparativo	26
1.2.	Modelagem e coleta das variáveis.....	27
1.3.	Seleção do painel de empresas e da amostra de entrevistados	35
1.4.	Metodologia de análise dos dados.....	38
2.	Hipóteses	43
IV.	Resultados e análise.....	45
1.	As empresas.....	45
1.1.	As empresas do painel e seus contextos.....	46

1.2. Os casos de enxugamento	50
2. Os moderadores em cada empresa	60
2.1. A véspera dos enxugamentos	60
2.2. O momento dos enxugamentos	64
2.3. Depois dos enxugamentos.....	68
3. Os efeitos em cada empresa.....	71
3.1. Empresa: os efeitos na própria organização	71
3.2. Demitidos: os efeitos em quem foi embora	76
3.3. Remanescentes: os efeitos em quem ficou	82
4. Entendendo a diferença de respostas por público consultado	86
5. Explorando a influência dos moderadores nos efeitos.....	88
5.1. Buscando relações <i>moderador x efeito</i> em cada empresa	89
5.2. Explorando relações <i>moderador x efeito</i> no painel.....	93
5.3. Relações potenciais mais prováveis e futuras pesquisas.....	96
V. Implicações e conclusão	98
1. Os resultados da pesquisa e a revisão das hipóteses	98
2. A contribuição da pesquisa	100
VI. Bibliografia	102
VII. Anexos	110
Anexo I – Roteiros de entrevista.....	111
Anexo II – Projeto original da pesquisa	130

ENXUGAMENTOS DE PESSOAL EM EMPRESAS NO BRASIL: PESQUISA DE CAMPO COMPARATIVA SOBRE MODERADORES ORGANIZACIONAIS DOS EFEITOS DE DEMISSÕES COLETIVAS EM EMPRESA E INDIVÍDUO

*Miguel P. Caldas**

Ednei era um sujeito simples, cabisbaixo, daqueles que a gente passa e não nota. Apareceu por lá na hora marcada, e se apresentou ao entrevistador com aquele jeito inseguro e “olhar vazio” de quem tem pouca esperança.

Ednei apareceu no horário marcado. Alguém ligou e falou pra ele estar a tal hora no *Not*, aquele lugar onde ele e maioria dos demitidos da CIMENCOM eram ajudados a se preparar para um novo emprego. Era para uma entrevista, eles disseram. Uma tal de “pesquisa”. “Acadêmica”, eles falaram, seja lá o que isso for. “Nada ver com emprego”, eles disseram.

Ednei ouviu atentamente as instruções do entrevistador, um moço muito educado, que no fundo disse a mesma coisa que eles disseram quando ligaram. “Pesquisa”. “Acadêmica”. E tudo o mais. A cada pergunta do tal “roteiro”, uma mais esquisita que a outra, Ednei respondeu o que dava, o que sabia: ele achou que o moço ia entender se ele errasse alguma coisa. Respondeu quase com monossílabos, sem muitos comentários.

Deu pra entender que Ednei trabalhara na empresa por 9 anos, como operário. Deu pra entender que Ednei até aquele momento não tinha entendido o que acontecera, ou porque acontecera com ele. Deu pra entender que Ednei fazia muita força para parecer que estava tudo bem, que nada tinha acontecido: que os 8 últimos meses tinham sido normais; que ele não estava doente, que ele era assim mesmo. Deu pra entender que o golpe foi muito duro.

*O autor agradece a Sérgio Túlio Prado e a Maria Paula Chicarino pela colaboração no tratamento dos dados. Ele agradece também a Marcelo Binder e Roberta Raduan, pela grande ajuda nas entrevistas. E por fim, ele agradece especialmente aos 58 indivíduos que compartilharam com ele um pouco de suas histórias e de suas vidas. Esta pesquisa de campo é dedicada a eles.

Quando a entrevista acabou, Ednei se levantou meio assustado, para ir embora. Quando já estava na porta, se armou de coragem, virou-se para o entrevistador e sem muito jeito perguntou:

– *Moço, será que eu posso ter uma esperança de conseguir o emprego?*

Ednei foi um dos entrevistados neste pesquisa. Até quando o relatório foi finalizado, um ano após sua demissão, Ednei não tinha conseguido emprego. E continuava sem entender direito tudo o que tinha acontecido.

I. INTRODUÇÃO

A pesquisa sistemática sobre os efeitos sociais e individuais da demissão tem sido comum por muitas décadas nas ciências sociais. No âmbito organizacional, a literatura – tanto gerencial como acadêmica – sobre enxugamentos de pessoal e sobre seus efeitos multiplicou-se entre meados da década de 1980 e o presente, em especial nos EUA e na Europa. No entanto, apesar da vasta literatura disponível, em geral os estudos são segmentados em inúmeros aspectos específicos e aprofundados do fenômeno: na prática, há grande carência de estudos que procurem integrar as dimensões organizacionais e individuais da questão da demissão, analisando desde a lógica e as conseqüências de enxugamentos de pessoal na própria organização, até os efeitos e seus condicionantes em indivíduos e remanescentes. Além disso, tampouco existem muitos estudos que procurem entender de forma estruturada até que ponto diversos fatores sob controle da organização que são prescritos na literatura – aqui chamados de *moderadores* – podem influenciar a extensão dos efeitos de cortes de pessoal na organização, nos demitidos e em remanescentes.

Esta pesquisa é a parte empírica da tese de doutoramento de seu autor, a qual procura focar-se na primeira carência da literatura acima mencionada: um estudo integrador das diversas dimensões do fenômeno da demissão no campo organizacional. Por sua vez, a pesquisa de campo aqui sintetizada procura colaborar no atendimento à segunda lacuna: um estudo exploratório, baseado em quatro casos no Brasil, que analisa a extensão da influência de moderadores organizacionais nos

efeitos de cortes de pessoal na empresa, nos remanescentes e no indivíduo, no contexto brasileiro.

Embora a pesquisa seja parte de uma tese, sendo portanto um dos seus subsídios, ela tem caráter *ilustrativo* dos fenômenos discutidos na tese, não sendo base de suas conclusões ou proposições. Em outras palavras, espera-se que a pesquisa de campo *ilustre* – e não que “comprove” – na prática empresarial brasileira relações que foram discutidas conceitualmente. Uma vez que seu propósito é exploratório, o produto do estudo não é comprovação de teoria, mas a análise das potencialidades da teoria disponível no contexto brasileiro e a proposição de aspectos e hipóteses particulares desse universo que poderão ser objeto de investigação mais específica e aprofundada no futuro.

1. O OBJETO E O PROBLEMA DE PESQUISA

Pode-se entender melhor o foco da pesquisa de campo explicitando-se o *objeto* e o *problema de pesquisa* enfocados.

O *objeto* do estudo é a *extensão da influência de moderadores organizacionais nos efeitos de enxugamentos de pessoal na empresa, nos remanescentes e no indivíduo, no contexto brasileiro*. Quer dizer, o estudo concentra-se em um dos diversos mediadores (moderadores *organizacionais* – ver seção II.3 adiante) que, de acordo com a literatura existente, devem mediar os efeitos de enxugamentos na própria organização e nos demitidos. Nesse sentido, a preocupação da pesquisa é com aqueles elementos ou ações que a organização pode ter ou tomar que possam aliviar as conseqüências de enxugamentos que tiverem de conduzir. Mais especificamente, a tônica é a extensão em que tais moderadores de fato atenuaram (ou não) os efeitos em algumas experiências de demissão coletiva no contexto brasileiro.

Em termos específicos, a pesquisa de campo se concentra nas seguintes questões de pesquisa:

1. *Até que ponto, em contextos de enxugamento de pessoal em empresas no Brasil, algumas ações ou fatores sob a influência da organização moderam os efeitos negativos do enxugamento na empresa, nos remanescentes e no indivíduo, como previsto na literatura a respeito?*
2. *Que motivos podem explicar as eventuais diferenças entre a influência prevista em empresas de forma geral e a influência verificada em organizações no contexto brasileiro?*

2. OBJETIVOS DO ESTUDO

O propósito do estudo foi empreender uma *pesquisa empírica qualitativa*, de natureza *exploratória*, cuja meta fosse ilustrar empiricamente algumas conclusões teóricas da tese do autor, em especial aquelas que sugerem que certos fatores (*moderadores*) sob domínio da organização podem mediar os efeitos de enxugamentos na empresa, nos remanescentes e nos demitidos.

Portanto, os objetivos do estudo poderiam ser sintetizados como:

1. *Entender até que ponto a ação de moderadores organizacionais (de efeitos negativos de enxugamentos) previstos na literatura podem ser observados em um painel de empresas que conduziram enxugamentos recentemente no Brasil.*

Isto é, como já mencionado acima, espera-se que a pesquisa de campo permita *ilustrar* – e não “comprovar” – na prática empresarial brasileira que alguns fatores e ações organizacionais (ou seja, sob controle da organização) podem mediar os efeitos de enxugamentos. Aqui, inclui-se a ilustração dessa mediação nos efeitos sobre a própria organização, as pessoas remanescentes e os indivíduos

demitidos. Como já mencionado, o caráter *ilustrativo* da pesquisa implica que seus resultados não são base das conclusões ou proposições discutidas na tese. Em outras palavras, esperava-se que a pesquisa de campo *ilustrasse* – e não que “comprovasse” – na prática empresarial brasileira relações que foram discutidas conceitualmente.

2. *Entender que fatores parecem explicar as diferenças na influência desses moderadores entre as empresas e no contexto brasileiro.*

Ou seja, é possível que a pesquisa de campo acabe não ilustrando, como se esperava, a influência dos fatores que a literatura no campo entende serem mediadores organizacionais dos efeitos de enxugamentos. Nesse caso, esperava-se então que a investigação oferecesse algumas hipóteses sobre a razão pela qual a ação desses mediadores foi distinta da expectativa genérica no painel de casos pesquisado. Neste sentido, este objetivo explora a natureza *exploratória* já mencionada da pesquisa, na medida em que seu produto não é comprovação de teoria, mas a proposição de hipóteses particulares do universo pesquisado que podem ser objeto de pesquisa mais específica no futuro.

3. *Sugerir as implicações do estudo para a pesquisa futura e para a prática organizacional.*

II. REVISÃO TEÓRICA: A QUESTÃO DE ENXUGAMENTOS DE PESSOAL

O objetivo desta seção é discutir brevemente a temática de enxugamentos de pessoal e alguns de seus conceitos básicos que serão usados ao longo de toda a pesquisa. Na primeira subseção, discute-se brevemente o fenômeno de enxugamentos de pessoal nas organizações atuais. Na subseção seguinte, são sumariamente discutidos os principais tipos de efeitos de enxugamentos previstos na literatura, dos organizacionais, aos individuais. E, na subseção seguinte, explora-se a idéia de que existem alguns fatores (chamados aqui de “moderadores”), todos sob razoável controle da organização, que poderiam atenuar tais efeitos.

1. REESTRUTURAÇÕES E ENXUGAMENTOS DE PESSOAL

Na realidade cotidiana das organizações, fazer cortes de pessoal é uma prática comum, porém geralmente delicada, e da qual poucas pessoas e empresas falam abertamente.

Diversos autores têm mostrado como, desde a década de 80, tem-se vivido uma onda crescente e extraordinária de enxugamentos no mundo empresarial. Essa tendência foi difundida em larga escala, primeiro, nos Estados Unidos e, depois, rapidamente na Europa, Japão e, por fim, na América Latina. Muitos observadores e especialistas têm concordado que esse surto de enxugamentos teve proporções e características extraordinárias, no sentido de que não se trataria apenas de uma oscilação de mão-de-obra típica do capitalismo moderno.

Os dados da difusão dessa onda e do número de demissões no mundo inteiro são sempre impressionantes. Dados oficiais apontam que, entre 1979 e 1983, somente nos Estados Unidos mais de 11 milhões de empregos foram eliminados, em função

de fechamentos de fábricas ou enxugamentos de pessoal. Entre 1981 e 1988, 11 milhões de empregados americanos foram demitidos contra a própria vontade (Fraze, 1988; Leana e Feldman, 1988; Latack, Kinicki e Prussia, 1995). Sabe-se que mais de 550 mil pessoas foram involuntariamente desligadas de seus empregos no Canadá, e 350 mil no Japão, somente em 1989. Na Europa Central e Oriental, entre 1990 e 1991, mais de 3,7 milhões de pessoas perderam empregos nos setores industrial, agrícola e de construção civil (Latack, Kinicki e Prussia, 1995; Sorrentino, 1993). Embora nem todas essas demissões tenham provindo de processos de enxugamento, vários outros autores e estudos mostram que a onda de processos de demissão em massa tem-se estendido desde fins da década de 80 por todo o mundo, a partir de sua gênese americana (Zemke, 1990; Doherty *et al.*, 1993; Koretz, 1994).

Na América Latina, a difusão da onda de enxugamentos seguiu padrões até certo ponto semelhantes, com algumas diferenças em relação a ritmo, abrangência e antecedência. Na maioria desses países, enxugamentos de pessoal acompanharam o movimento pelo incremento da competitividade, à medida que cada nação superava seus problemas políticos e econômicos internos, típicos nas décadas de 70 e 80. No compasso da abertura política ou econômica, sistemas de proteção do mercado interno eram revogados, e com isso freqüentemente se revelavam ineficiências em diversos setores de atividade. Como tal abertura teve um ritmo distinto para cada país e realidade, algumas economias viveram a onda de reorganizações administrativas e enxugamentos de pessoal antes das demais. Os números indicadores dos cortes nas empresas em *terra brasilis* mostram que foi realmente a partir de 1990 que a maioria das empresas no Brasil começou a enxugar seus quadros de maneira mais sistemática, como há algum tempo já acontecia no resto do mundo.

No geral, sabe-se que executivos, consultores e acadêmicos costumam usar muitos termos e eufemismos quando procuram descrever reduções de quadro de pessoal (Cameron *et al.*, 1991; Cameron, 1994b). Cameron (1994b) chegou a encontrar e a

listar 34 nomes alternativos! Esse excesso de termos pode obscurecer o entendimento do fenômeno; por isso, parece fundamental aqui diferenciar conceitualmente algumas dessas denominações.

Até poucos anos, era quase inexistente a literatura acadêmica sobre redução de pessoal ou do tamanho da organização como um todo. Para alguns autores, a falta desse tipo de pesquisa pode ser explicada, em parte, por um viés da teoria das organizações: *crescimento* é genericamente aceito não apenas como algo desejável, mas como um sinal indiscutível de sucesso e eficácia organizacionais. Nesse sentido, a maior parte da bibliografia disponível sobre cortes de pessoal tendia — até há alguns anos — a ver o assunto dentro da perspectiva do chamado *declínio* organizacional, em que práticas de enxugamento eram vistas como um sinal de decadência da empresa. Depois desses estudos iniciais, um novo fluxo de trabalhos sobre demissões em massa passou a relacionar enxugamentos com o que se chamou no universo gerencial de “*downsizing*”. Esse segundo movimento surgiu quando, em meados da década de 80, muitas empresas de renomado desempenho — isto é, onde não havia sinais de declínio — passaram a enxugar pessoal de forma quase permanente, principalmente nos EUA (Freeman e Cameron, 1993; Harrigan, 1982; Greenhalgh, 1983a, 1983b; Carroll, 1984; Zammuto e Cameron, 1985; Sutton *et al.*, 1986; Greenhalgh *et al.*, 1988; DeWitt, 1993).

De acordo com um conjunto de teóricos liderados por Applebaum (1987), o conceito de *downsizing* derivou do nome dado à tendência de diminuição do tamanho dos carros na indústria automobilística durante o início dos anos 80. Para esses autores, o termo teria sido usado para cortes de pessoal, pela primeira vez, quando empresas privadas e governamentais dos EUA tiveram de fazer grandes reduções de mão-de-obra em resposta a condições econômicas recessivas durante a primeira parte dos anos 80:

"*Downsizing* é a redução sistemática da força de trabalho por um empregador, através de diversas formas, usualmente em consequência de perdas financeiras, dificuldades de fluxo de

caixa, ou mudanças tecnológicas. Técnicas incluem o congelamento de contratações, a aposentadoria prematura, transferências e cortes de pessoal" (Applebaum *et al.*, 1987: 83).

O termo *downsizing*, no entanto, já foi usado para explicar fenômenos bem diferentes. Pode-se até dizer que esse termo em particular é muito menos dominante do que a prática empresarial que representa. Comumente, no entanto, *downsizing* é tido como o mesmo que cortes de pessoal (Tomasko, 1987, 1992; Applebaum *et al.*, 1987).

2. EFEITOS DE ENXUGAMENTOS DE PESSOAL

Na primeira dimensão, pode-se concentrar a análise nos **efeitos agregados** dos enxugamentos, tanto no que tange à questão do desemprego, quanto aos problemas sociais, econômicos e políticos que o desemprego acarreta **na sociedade**. Não será focada aqui essa dimensão mais “macro” do problema. Já na segunda dimensão, é possível focar-se os efeitos dos enxugamentos **na organização e nos seus membros**. Por fim, na terceira dimensão, pode-se enfocar os efeitos do enxugamento **no indivíduo demitido** e no seu ambiente imediato. A segunda e a terceira dimensões mencionadas fazem parte do escopo do presente estudo.

No que tange à dimensão dos efeitos de enxugamentos **na organização e nos seus membros**, sabe-se que tendem a derivar da conjugação das conseqüências de enxugamento em duas instâncias organizacionais estreitamente interligadas: efeitos *na própria organização* e efeitos nos *remanescentes*.

2.1. Efeitos na organização

A primeira dessas instâncias (*efeitos na própria organização*) representa a empresa como um todo, incluindo variáveis de seu funcionamento interno (ambiente de

trabalho, eficiência interna e eficácia organizacional), de suas relações com empregados e seus representantes, bem como de sua imagem externa.

Os efeitos de enxugamentos de pessoal na própria organização ainda são pouco entendidos, à medida que a maior parte da pesquisa no campo ainda está longe de ser sistematizada ou integrada (Sonnenfeld, 1989). Mesmo quando boa parcela do que existe deriva de estudos e observações gerenciais, em que pouco rigor acadêmico é utilizado, a revisão da literatura disponível parece apontar cinco grupos principais de **efeitos organizacionais**: efeitos no ambiente de trabalho, eficiência interna, eficácia organizacional, relações de trabalho e imagem externa (ver Tabela 1).

Efeitos no Ambiente de Trabalho. Muitos estudos, acadêmicos e gerenciais, parecem entrar em consenso ao afirmar que diversas variáveis do ambiente de trabalho podem ser afetadas por cortes de pessoal. Em primeiro lugar, argumenta-se que ocorre uma perda significativa de lideranças e interações pessoais que se desenvolveram com o tempo, o que reduz ou praticamente elimina o trabalho em equipe (Cameron *et al.*, 1993; Cameron, 1994c). Talvez em função disso, muitos autores concordam que vários elementos do clima organizacional são fortemente afetados nos períodos que se seguem a cortes de pessoal (Hardy, 1987, 1990; Tomasko, 1987, 1992; Rice e Drelinger, 1991; Cameron *et al.*, 1993; Cameron, 1994c; Mishra e Mishra, 1994; Cascio, 1993).

Efeitos na Eficiência Interna. Dois efeitos neste grupo tendem a sobressair na literatura. O primeiro diz respeito a uma das conseqüências mais lógicas e imediatas de enxugamentos de pessoal, que é a perda de experiência e memória organizacional que os desligados possuíam (Tomasko, 1987, 1992; Cole, 1993; Reich, 1993). O segundo está ligado ao aumento da burocracia: muitos autores mostram que, em função de cortes de pessoal, a eficiência organizacional também sofre porque a empresa fica mais presa e burocrática. Pesquisas têm mostrado que, ao contrário do esperado, enxugamentos tendem a *diminuir* o espírito empreendedor

da organização, à medida que a tensão e a insegurança acabam por minar a propensão a assumir riscos (Henkoff, 1990; Rice e Drelinger, 1991; Cameron *et al.*, 1993; Cascio, 1993; Cole, 1993; Cameron, 1994c).

Tabela 1

Efeitos Organizacionais mais Citados na Literatura

Grupo de Efeitos	Efeitos mais Citados
<i>Ambiente de Trabalho</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Perda de lideranças □ Queda na participação em programas de envolvimento de pessoal □ Perda de familiaridade entre unidades □ Redução do trabalho em equipe □ Deterioração do clima organizacional / Aumento do nível de conflito, política e estresse
<i>Eficiência Interna</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Perda de experiência □ Perda de memória organizacional □ Perda coletiva de espírito empreendedor e da propensão a assumir riscos □ Aumento da burocracia □ Perda de qualidade / rapidez na tomada de decisão □ Redução da troca de informações / Crises de comunicação □ Perda de controle interno
<i>Eficácia Organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Queda na qualidade de produtos / serviços □ Deterioração da produtividade / desempenho da organização □ Queda do valor das ações no mercado □ Perda de visão estratégica / dificuldade de competir □ Estagnação ou queda de vendas □ Estagnação ou queda dos lucros
<i>Relações de Trabalho</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Aumento do volume de reclamações □ Aumento do índice de acidentes / doenças □ Aumento da incidência de sabotagens / violência em relação à empresa ou dirigentes □ Deterioração das relações trabalhistas
<i>Imagem Externa</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Prejuízo à imagem junto a clientes e parceiros comerciais □ Prejuízo à imagem institucional / Ressentimento da comunidade □ Dificuldade de recrutar / atrair novos empregados □ Aumento da propensão à intervenção governamental (se cabível)

Efeitos na Eficácia Organizacional. Uma consequência natural da perda de eficiência interna da empresa é a queda de sua *eficácia*, ou seja, o quanto que seus resultados finais são ou não o que se espera que sejam. Não são poucos os teóricos e analistas que argumentam sobre um efeito combinado entre perda de qualidade de produtos e serviços, queda da produtividade e do desempenho internos e deterioração da visão estratégica, tendo como resultado perdas na eficácia global, que resultariam em queda ou estagnação de vendas e de lucros, após enxugamentos de pessoal (Sutton *et al.*, 1986; Bennett, 1991; Reich, 1993; Henkoff, 1994).

Efeitos nas Relações de Trabalho. Não são poucas as indicações de que as relações de trabalho também acabam agravando-se em função de enxugamentos de pessoal. Estudos acadêmicos e gerenciais que mediram variáveis nesse sentido encontraram um aumento significativo, por exemplo, no nível de reclamações trabalhistas e na incidência de doenças e acidentes de trabalho (Cobb e Kasl, 1977; Warr, 1978; Sutton *et al.*, 1986; Rice e Drelinger, 1991; Miller, 1992; Hardy, 1987, 1990). Como um todo, esse tipo de efeito comumente leva à deterioração das relações trabalhistas, incluindo o relacionamento da empresa com os representantes dos empregados. E é bem sabido que a resistência de sindicatos, independente da forma que tome, causa problemas à direção de organizações em situações de reorganização estrutural ou de enxugamento.

Efeitos na Imagem Externa. Dificilmente, eventos significativos em uma organização passam despercebidos de seu ambiente imediato. Quando tais eventos têm consequências graves ou quando a comunidade percebe que atos organizacionais afetaram vidas e famílias de forma negativa, a tendência parece ser de que a imagem da organização seja prejudicada em alguma medida (Sutton *et al.*, 1986; Hardy, 1987, 1990; Cameron *et al.*, 1993; Cole, 1993).

É verdade que todas essas variáveis organizacionais afetam e são afetadas pela forma através da qual as pessoas na empresa perceberem e reagirem ao evento, o que nos leva à segunda instância organizacional a ser entendida.

2.2. Efeitos nos remanescentes

A segunda instância (*efeitos nos remanescentes*) compreende a série de reflexos que os enxugamentos têm em cada indivíduo que permanece na empresa após os cortes, bem como o agregado desses efeitos em todos os demais. Uma vez que pessoas e organização se influenciam mutuamente, e geralmente de forma paradoxal e ambivalente, a separação entre essas duas instâncias tem propósito unicamente didático. Ou seja, efeitos na organização ecoam nos remanescentes tanto quanto esses mesmos remanescentes determinam quais e em que medida variáveis organizacionais serão afetadas.

Nesse veio de pesquisa, estudiosos no campo encontraram tantos efeitos negativos de cortes de pessoal entre os remanescentes, que já se chamou esse conjunto típico de sintomas da “síndrome do sobrevivente” (Brockner *et al.*, 1985, 1987; Curtis, 1989; Cascio, 1993). Como mostra a Tabela 2, esses efeitos serão divididos aqui em quatro grandes grupos. Primeiro, os efeitos *emocionais e psicológicos*. Depois, os efeitos nas *atitudes* e, em seguida, nos *comportamentos* dos remanescentes¹. Por último, os efeitos relacionados à *organização* ou ao exercício da função profissional. Naturalmente, como já mencionado, a relação entre eventos traumáticos — como enxugamentos de pessoal — e a reação das pessoas não se dá de forma linear, objetiva, ou inteiramente racional. Como em todas as demais situações de convívio social, os sentimentos das pessoas são complexos, muitas vezes imprevisíveis e quase sempre *ambivalentes*. Dessa forma, seria possível dizer que a chamada “síndrome dos sobreviventes” envolve o sentimento forte e ambivalente de dor, medo e culpa, mas também de alívio e excitação, daqueles que mantêm seus empregos após enxugamentos. Os grupos de efeitos descritos são, portanto, *simplificações*, cujo único objeto é didático, não normativo. Como um todo, esses grupos de efeitos estão baseados em dezenas de estudos e pesquisas

¹ A diferença entre *comportamentos* (como produtividade, rotatividade, etc.) e *atitudes* (em relação à organização, a colegas, ou à tarefa) é sutil e controversa, como mostra, por exemplo, a discussão a respeito em Schuman e Johnson (1976). No entanto, a distinção foi mantida aqui para ilustrar dois grupos diferentes de efeitos, em que atitudes são mais latentes, e comportamentos, mais manifestos.

revidos pelo autor, representando os *padrões mais freqüentes* da experiência vivida, em anos recentes, por empresas que praticaram cortes de pessoal em todo o mundo. Tal como foi feito na seção anterior, esses grupos serão discutidos rápida, mas individualmente.

Tabela 2

Efeitos nos Remanescentes mais Citados na Literatura

Grupo de Efeitos	Efeitos mais Citados
<i>Emocionais e Psicológicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Insegurança / Medo □ Queda na auto-estima dos remanescentes □ Trauma / Instabilidade emocional: <i>mal-estar</i> <i>culpa</i> <i>frustração</i> <i>ansiedade</i> <i>estresse</i> <i>desespero</i>
<i>Atitudes</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Queda na dedicação / comprometimento / lealdade em relação à organização □ Aumento da resistência às iniciativas da empresa □ Cinismo em relação a esforços de envolvimento de pessoal □ Queda na motivação e satisfação em relação à empresa e ao trabalho □ Perda de confiança na empresa e/ou na sua direção □ Raiva / Ressentimento da empresa □ Queda da propensão a assumir riscos
<i>Comportamentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Absenteísmo / Impontualidade □ Aumento da alienação, formalismo e rigidez no trabalho □ Aumento na rotatividade voluntária □ Queda de desempenho / produtividade individual □ Perda de criatividade
<i>Organizacionais</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Sobrecarga □ Vivência e impacto individual dos efeitos dos cortes na organização

Efeitos Emocionais ou Psicológicos. Um dos primeiros e mais naturais efeitos de enxugamentos nos remanescentes é o de um misto de *medo* e *alívio*. Greenhalgh

(1982), um dos primeiros autores a tratar do tópico, sustenta que remanescentes de demissões em massa são sensíveis ao efeito do enxugamento na segurança de seus próprios empregos. Como o medo e a insegurança são emoções freqüentes entre os remanescentes de cortes, o estado emocional e psicológico de muitos dos remanescentes é, acima de tudo, *instável*. Enquanto no início o sentimento típico de muitos é realmente de alívio por poder manter o emprego, esse estado de conforto é comumente substituído — ou convive com — uma combinação de culpa e desespero (Greenhalgh, 1982; Sutton *et al.*, 1986; Greenhalgh *et al.*, 1988; Rice e Drelinger, 1991; Brockner *et al.*, 1992; Froiland *et al.*, 1993; Tway, 1993; Daniels, 1995).

Efeitos Atitudinais. Realmente, um dos efeitos nos remanescentes que são mais desgastantes para a organização diz respeito a *atitudes* raramente expressas, como o comprometimento e a lealdade à organização. Alguns autores indicam que a reação de remanescentes pode ser a de evitar assumir riscos e fazer tudo da forma mais tradicional possível, com medo de serem os próximos na lista de cortes. Outros observadores argumentam que diversos remanescentes tendem a concentrar-se exclusivamente no que podem fazer por si próprios, e não pelo que podem fazer pela organização (Rice e Drelinger, 1991; Tway, 1993). Entretanto, para vários autores, a *perda da confiança* na empresa talvez seja uma das conseqüências mais nefastas de enxugamentos, do ponto de vista da organização. Para esses observadores, a maioria dos remanescentes não consegue ver, no sacrifício de empregos em prol do lucro a curto prazo, um benefício *mútuo* à empresa e ao empregado (Hardy, 1987, 1990; Fisher, 1988; Cascio, 1993; Reich, 1993; Cameron, 1994c; Mone, 1994).

Efeitos Comportamentais. Em muitos casos, os efeitos de enxugamentos podem ser expressos em comportamentos verificáveis e, dependendo da situação, mensuráveis. Entre os mais simples de medir e demonstrar, está a elevação do absenteísmo e da impontualidade. O aumento da alienação, do formalismo e da rigidez no trabalho entre os remanescentes também são muito citados (Hardy, 1987, 1990; Fisher, 1988; Cameron *et al.*, 1993; Cole, 1993; Cameron, 1994c; Mone, 1994).

Efeitos Organizacionais. Alguns dos efeitos de enxugamentos nos remanescentes dizem respeito a como a empresa ficou para eles, enquanto local de trabalho, após os cortes: é freqüente que estudos apontem essas conseqüências. Por um lado, há o reflexo dos efeitos dos enxugamentos na organização (ver Tabela 1), que atinge os remanescentes direta ou indiretamente. E, por último, há o efeito mais citado na literatura para esta dimensão: o trabalho que não foi cortado, e que se espera que os remanescentes façam – a *sobrecarga* do sobrevivente (Rice e Drelinger, 1991; Harari, 1992; Cascio, 1993; Flynn, 1994).

2.3. Efeitos nos indivíduos demitidos

Por fim, no que diz respeito aos efeitos de enxugamentos **no indivíduo demitido**, eles podem ser vistos como a conjugação de diversas variáveis interligadas, que são divididos aqui (por motivos meramente didáticos) em oito subconjuntos básicos, sugerindo que as conseqüências da perda de emprego podem ter natureza *emocional, psicológica, física, comportamental, familiar, econômica, profissional* ou *social* (ver Tabela 3).

Efeitos Emocionais. Na dimensão emocional, sabe-se que além de reflexos menos graves como dificuldades cognitivas e instabilidade emocional, a perda de emprego pode ser emocionalmente violenta para muitas pessoas (Warr, 1978; Cohn, 1978; Fryer e Payne, 1986). Diversos estudos mostram que a perda do emprego está entre as principais causas de estresse (variando consistentemente do sétimo ao nono lugar) na vida das pessoas, comparada com até outras 60 mudanças traumáticas de vida pelas quais todos podemos passar. Realmente, desde os estudos clássicos nos anos 30, a relação entre perda de emprego e distúrbios psiquiátricos é bastante recorrente na literatura (Eisenberg e Lazarsfeld, 1938; Jahoda, 1981, 1982; Fineman, 1983; Feather, 1990). No limite, as conseqüências emocionais do desemprego podem ser fatais. Dados recentes da realidade americana apontam que o índice de suicídio entre trabalhadores americanos demitidos em enxugamentos

chega a ser 30 vezes maior que a média naquele país (McCune *et al.*, 1988; Bunning, 1990; Leana e Feldman, 1992).

Tabela 3

Efeitos nos Demitidos mais Citados na Literatura

Grupo de Efeitos	Efeitos mais Citados
<i>Emocionais</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Dificuldades cognitivas □ Instabilidade emocional / vulnerabilidade □ Ansiedade / Angústia □ Estresse / Tensão □ Depressão / Amargura / Perda da esperança □ Distúrbios psiquiátricos □ Suicídio / parassuicídio / auto-agressão
<i>Psicológicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Insegurança □ Queda na auto-estima / auto-respeito □ Queda no nível de felicidade e de satisfação com a própria vida □ Perda da noção de identidade
<i>Físicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Deterioração da saúde física / Alteração nos sistemas cardiovascular, imunológico, gastrointestinal e bioquímico
<i>Comportamentais</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Problemas de estruturação do tempo □ Desorganização da vida diária □ Apatia / Inércia / Falta de estímulo □ Mudança nos hábitos alimentares, sexuais e de sono □ Abuso de álcool / drogas / demais substâncias
<i>Familiares</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Deterioração da vida familiar (divórcio / abandono do lar / violência doméstica) □ Impacto nas crianças
<i>Econômicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Queda de renda / Privação econômica
<i>Profissionais</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Dificuldade de recolocação □ Maior cinismo em futuros empregos □ Diminuição do envolvimento / comprometimento com o emprego □ Queda na satisfação com a carreira □ Instabilidade em futuros empregos □ Menores salários no futuro □ Propensão a sabotagem / violência em relação a (ex-) empregadores
<i>Sociais</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Deterioração das relações interpessoais / Isolamento □ Aumento na propensão a anomalias sociais (internações em hospitais e manicômios, criminalidade e perda do senso comum de valores)

Efeitos Psicológicos. No grupo que autores chamam de "efeitos psicológicos" da perda de emprego, a perda de segurança e de auto-estima está entre os mais citados na literatura. Para Jahoda (1981) e outros pesquisadores clássicos no campo, mesmo onde condições econômicas mínimas são obtidas, o indivíduo desempregado tende a tornar-se amargo, perder seu respeito próprio e sua noção de tempo. De fato, pesquisas mais recentes apontam que grupos de indivíduos que perderam o emprego têm os níveis mais elevados de tensão e sentimento negativo, menor grau médio de felicidade, de satisfação com suas próprias vidas, de experiências prazerosas e de sentimentos positivos (Fryer e Payne, 1986).

Efeitos Físicos. A corrente de autores que investigam as conseqüências da perda de emprego na saúde das pessoas também é bastante significativa. De forma genérica, boa parte dos estudos sugere que a saúde física e mental do indivíduo tende a declinar após desemprego prolongado (Warr, 1978; Fryer e Payne, 1986; Leana e Feldman, 1988, 1992). Ainda de forma geral, autores que investigaram essa dimensão da perda de emprego sugerem que o efeito da demissão na saúde física do indivíduo é comumente associado ao estresse causado pela experiência (Greenhalgh *et al*, 1988; Leana e Feldman, 1988, 1992).

Efeitos Comportamentais. Todos os efeitos emocionais, psicológicos e físicos da perda de emprego não poderiam deixar de manifestar-se em termos de comportamentos, o que acaba reverberando no domínio social, profissional e familiar. No terreno comportamental, desde as pesquisas clássicas de Jahoda e seu grupo na Europa da década de 30, tem-se afirmado que a perda de emprego frequentemente acarreta problemas de estruturação do tempo e de organização da vida diária. Da mesma forma, a maioria dos estudos costuma apontar como efeito típico a apatia e a perda de estímulo. Quase sempre, pessoas que perderam o emprego não têm idéia de quanto tempo ficarão desempregadas, pois emprego é em geral algo amplamente fora de seu controle. Frequentemente, esse tipo de incerteza desestimula o indivíduo (Jahoda, 1981; Fryer e Payne, 1986; Leana e Feldman, 1988, 1992).

Efeitos Familiares. O efeito da perda de emprego nas relações familiares das pessoas é tão dominante na literatura que alguns chegam a afirmar que a unidade de análise mais adequada para estudar os efeitos do desemprego seria a *família*, e não o *indivíduo* (Fryer e Payne, 1986). Não são poucos os estudos que, desde a Depressão dos anos 30, mostram aumentos de desavenças matrimoniais e divórcios após *maridos* serem demitidos de seus empregos. Pesquisas mais recentes sobre enxugamentos de pessoal mostram que indivíduos que perderam empregos em processos de *downsizing* relataram problemas familiares em proporções significativas: a fatia dos indivíduos cortados que acabou perdendo também suas famílias chegou a 15%, e sabe-se que a perda do emprego é o principal fator ambiental em famílias mais sujeitas à violência doméstica (Eisenberg e Lazarsfeld, 1938; Leana e Feldman, 1988; Bunning, 1990).

Efeitos Econômicos. De todos os tipos de efeitos da perda de emprego, as conseqüências econômicas parecem ser o grupo mais óbvio. Na verdade, a dificuldade de recuperação econômica entre pessoas que perdem emprego e não conseguem recolocação no curto prazo tem sido bastante pesquisada, desde a Depressão (para uma revisão, ver: Fryer e Payne, 1986; Eisenberg e Lazarsfeld, 1938; e DeFrank e Ivancevich, 1986).

Efeitos Profissionais. Alguns estudiosos — especialmente no campo teórico de *carreira* nas organizações — têm investigado, nos últimos anos, os efeitos da perda de emprego em variáveis relativas à progressão profissional do indivíduo. Em essência, o que autores nessa linha têm mostrado é que indivíduos demitidos por cortes em massa ou fechamento de fábricas podem enfrentar desemprego mais prolongado, maior redução de renda, e históricos profissionais menos estáveis do que os que desempregados de forma geral (Greenhalgh *et al.*, 1988). Aliado a isto, sustenta-se que o desemprego prolongado pode levar a um forte sentimento de insegurança no indivíduo, que por sua vez pode diminuir ainda mais seu envolvimento com o emprego, assim como sua satisfação com a carreira (Leana e Feldman, 1988).

Efeitos Sociais. Por fim, diversos autores têm argumentado que indivíduos que perdem o emprego e que permanecem desempregados por períodos prolongados tendem a ter suas relações interpessoais deterioradas, às vezes de forma autoestimulada (Eisenberg e Lazarsfeld, 1938; Feldman e Leana, 1994). Por fim, outros pesquisadores tentaram mostrar também a relação entre mudanças no nível econômico (como no índice de desemprego) e o que chamaram de “desordens comportamentais”, que podem incluir desordens tratadas (ingressos em hospitais psiquiátricos, prisões, etc.) e desordens não tratadas (sintomas relatados em pesquisas e suas seqüelas potenciais, como suicídios). Uma ampla revisão das pesquisas desse tipo chegou à conclusão de que a relação entre mudanças econômicas e desordens comportamentais existe, mas que é complexa demais, e seu entendimento ainda é limitado: a pesquisa clássica nessa corrente foi feita por Brenner (1973), que tentou mostrar correlação significativa entre níveis de desemprego e efeitos sociais e comunitários como admissões em hospitais e índices de mortalidade associados a doenças do coração (para uma revisão deste ponto, ver Dolley e Catalano, 1980; e DeFrank e Ivancevich, 1986).

3. FATORES MODERADORES: É POSSÍVEL ATENUAR OS EFEITOS DE ENXUGAMENTOS?

Obviamente, os efeitos de enxugamentos e perda de emprego não são homogêneos para toda situação, organização ou indivíduo: a literatura do campo em geral sugere que algumas *variáveis moderadoras* parecem mediar todas essas relações e conseqüências de enxugamentos, e precisam ser entendidas por que determinam a latitude (ou seja, a gravidade) desses efeitos. Isto é, *entende-se aqui como moderadores de efeitos de enxugamentos aqueles fatores ou circunstâncias que podem agravar ou atenuar os efeitos que os cortes provocam na organização, em seus membros e nos indivíduos demitidos.* Para cada uma dessas instâncias, haveria então um conjunto de mediadores associados (ver Tabela 4).

Alguns desses mediadores são aqui chamados de *passivos*, pois são associados a condições favoráveis ou desfavoráveis dadas pela circunstância ou história da organização: não há ação organizacional possível sobre tais fatores.

Já um outro conjunto de moderadores – *ativos* – diz respeito à percepção de que empresas que realmente não têm outra opção além de desligar pessoal podem agir da forma mais pensada, respeitosa e justa possível: antes, durante e depois do corte. No mínimo, isto implica planejar o processo de maneira abrangente, se possível mudando a organização e sua forma de gestão, não só seu quadro de pessoal. Implica também pensar os cortes da forma mais participativa que puder e efetuar os desligamentos de maneira digna e justa. Por fim, significa compensar adequadamente os desligados, dar-lhes o apoio necessário para que refaçam suas vidas e cuidar adequadamente dos remanescentes.

Na verdade, todos esses cuidados e procedimentos não impedem a brutalidade que é o corte de pessoal, não eliminam os efeitos nos indivíduos demitidos e nos colegas que ficam, nem garantem a gratidão ou alívio de quem quer que seja. Em outras palavras, realmente não existe uma forma de fazer cortes de pessoal indolores, seja para os indivíduos demitidos, seja para as comunidades em que vivem, ou para as organizações e colegas que deixam (Hardy, 1987, 1990; Leana e Feldman, 1992; Cameron, 1994a; Feldman e Leana, 1994). Contudo, algumas empresas tendem a perceber que agir de forma mais pensada e humana é, antes de mais nada, *moralmente a coisa certa a fazer*. E também percebem que, do ponto de vista *utilitário*, esse tipo de procedimento pode ser benéfico a seus interesses. A pesquisa nesse campo sugere que existem práticas que as organizações podem usar para minimizar o estresse psicológico pelo qual passam os demitidos, e para maximizar suas chances de reemprego satisfatório. Além disso, a maior parte dos estudiosos defende que, se necessários, cortes podem ser implementados planejada e cuidadosamente, por meios que minimizem o número de pessoas que precisem ser demitidas, e que também aumentem as chances de que indivíduos e suas

comunidades possam recuperar-se melhor e mais rapidamente do trauma do enxugamento.

Tabela 4

Moderadores mais Citados na Literatura

Grupo de Moderadores	Moderadores mais Citados
<i>Passivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Histórico anterior da empresa com cortes de pessoal □ Situação financeira da empresa à época do corte □ Aspectos da cultura organizacional ligados à relação de emprego na empresa □ Tipo de corte: estrutural x conjuntural □ Tipo de corte: repentino x paulatino □ Tipo de mudança envolvida: redução sem mudança estrutural x redução estrutural x mudança sistêmica
<i>Ativos – Antes do Corte</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Nível em que a empresa considerou <u>alternativas</u> ao enxugamento □ Nível de participação dos empregados na <u>decisão</u> do enxugamento □ Existência/eficiência da <u>comunicação interna</u> da necessidade do enxugamento □ Existência/eficiência da <u>comunicação com a comunidade</u> da necessidade do enxugamento □ Existência/eficiência da <u>comunicação com o sindicato</u> da necessidade do enxugamento
<i>Ativos – Durante o Corte</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Existência/Extensão de <u>aviso antecipado</u> □ Nível de <u>respeito e dignidade</u> com que as pessoas foram tratadas □ Nível de <u>justiça</u> percebida nos <u>critérios</u> de corte e nível de eficiência na sua <u>aplicação</u> □ Nível em que o corte foi ou não <u>indiscriminado</u> □ Existência/eficiência da <u>comunicação interna</u> <u>durante</u> o processo □ Nível em que a empresa passou <u>visão de futuro</u> às pessoas □ Existência/eficiência da <u>comunicação com a comunidade</u> <u>durante</u> o processo □ Existência/eficiência da <u>comunicação com o sindicato</u> <u>durante</u> o processo
<i>Ativos – Depois do Corte</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Existência/Significância de <u>compensação extraordinária</u> aos demitidos □ Existência/Significância de <u>extensão de validade dos benefícios</u> aos demitidos □ Oferta/Extensão de serviços de <u>recolocação</u> / outplacement aos demitidos □ Oferta/Extensão de <u>retreinamento</u> / capacitação aos demitidos □ <u>Carga de trabalho</u> que sobrou para os <u>remanescentes</u> □ Existência/Nível de <u>assistência</u> (apoio ao trauma, estabilidade e tranquilidade) dada <u>aos remanescentes</u>

III. O ESTUDO EMPÍRICO

A pesquisa de campo aqui relatada constituiu, na prática, um estudo exploratório de um painel de 4 empresas que passaram nos últimos anos por processos significativos de enxugamento de pessoal no contexto brasileiro. A coleta de dados envolveu a realização de 58 entrevistas em profundidade junto à direção de cada empresa, sindicatos, líderes comunitários, demitidos e remanescentes. Nesta seção, são sumarizados o escopo, a metodologia e as hipóteses da pesquisa.

1. ESCOPO E METODOLOGIA

1.1. O método de painel comparativo

O método da pesquisa de campo foi a de *painel comparativo de empresas*: por ser exploratório, buscou-se um conjunto limitado de empresas em situação similar (passaram por processos significativos de enxugamento de pessoal), e procedeu-se a levantamento de dados em profundidade, via entrevistas estruturadas. O método supõe que, ao comparar o agregado de dados dentro de cada empresa e depois ao compará-los pelos extremos no painel, alguns padrões de relação podem ser levantados exploratoriamente: ou seja, podem ser inferidas hipóteses de relação (no caso, entre potenciais relações entre efeitos e moderadores) a partir do painel, que poderão ser testadas em pesquisa futura, com uma amostra mais abrangente.

Em termos mais específicos, o método consiste em comparar as empresas do painel (e em particular, comparar a gravidade dos efeitos que apresentaram em si mesmas, nos remanescentes e nos demitidos), em função do nível de presença dos moderadores organizacionais previstos teoricamente. Ou, em outras palavras, o método de painel compara os **efeitos** (variáveis dependentes) em cada uma das três

dimensões – empresa, remanescentes e demitidos – em função da variação de **presença dos moderadores organizacionais** (variáveis independentes).

1.2. Modelagem e coleta das variáveis

Uma vez que a presença de efeitos e mediadores é determinada pela percepção de diversas pessoas em cada organização, e já que a literatura aborda centenas de efeitos e mediadores potenciais, é natural que não sejam todas as medidas de todas as variáveis que sejam coletadas. Aliás, a natureza exploratória da pesquisa objetiva precisamente pré-selecionar variáveis (efeitos e moderadores potencialmente relacionados) para pesquisa futura.

Por esse motivo, foi necessário primeiro selecionar, de toda a literatura disponível, as variáveis (moderadores e efeitos) que seriam incluídos no estudo: foram selecionadas mais variáveis do que seria ideal em termos de maneabilidade, porém sabia-se que, na primeira triagem dos dados, muitas seriam descartadas por insuficiência de incidência.

Depois, foi necessário agrupar e ordenar as variáveis em *conjuntos de variáveis*, que basicamente obedeceram à classificação proposta acima (ver Seção II – Tabelas 1 a 4). O objetivo desse agrupamento não foi levantar ou comparar as variáveis agrupadas, pois isto distorceria os resultados: a meta era (a) levantar cada variável em uma seqüência que fosse lógica e compreensível aos entrevistados; e (b) verificar mais facilmente se esses conjuntos apresentariam resultados semelhantes, o que ajudaria a validar seu agrupamento.

As variáveis resultantes foram então numeradas e padronizadas, fornecendo a base dos roteiros de entrevista. Mesmo entre os indivíduos da mesma organização, nem todas as variáveis foram levantadas com todos os públicos: por exemplo, dificilmente os demitidos teriam condições de opinar sobre os efeitos do

enxugamento nos remanescentes, embora o oposto fosse mais plausível. Sempre que julgado possível e confiável, as variáveis foram levantadas pelo maior número de fontes possível. Com isto, a relação final das variáveis e das fontes por variável foi estabelecida, como pode ser visto na Tabela 5 (a seguir): os números nas colunas indicam o número da questão em cada roteiro (“4-5”, por exemplo, significa Roteiro 4, questão 5) que aborda aquela variável, seja ela moderador ou efeito.

Tabela 5

Variáveis Levantadas e Suas Fontes (Questões em Cada Roteiro)

	Empre- sa	Sindi- cato	Comu- nidade	Demi- tido	Remanes- cente
VARIÁVEIS DE CONTROLE					
a - Força do sindicato	1-a	2-a			
b - Situação atual em relação à da época	1-b			4-b	5-b
c - Ligação com a condução do processo	1-c				
d - Ligação com empresa hoje	1-d				
1 - Descrição do processo	1-1			4-1	5-1
MODERADORES ORGANIZACIONAIS					
Moderadores Passivos					
2 - Experiência anterior da empresa com cortes	1-2				
3 - Situação financeira da empresa à época	1-3	2-2	3-2	4-2	5-2
4 - Visão da demissão pela cultura da empresa	1-4			4-3	5-3
5 - Enxugamento conjuntural x estrutural	1-5				
6 - Ritmo dos cortes: de uma vez x aos poucos	1-6				
7 - Enxugamento: mudança sistêmica x sem mudança sistêmica	1-7				
Moderadores Ativos - Antes do Corte					
8 - Nível empresa considerou outras alternativas	1-8				
9 - Participação funcionários na decisão do corte	1-9			4-4	5-4
10- Comunicação interna sobre necessidade corte	1-10			4-5	5-5
11- Comunicação com comunidade sobre necessidade corte	1-11		3-3		
12- Comunicação com sindicato sobre necessidade corte	1-12	2-3			
Moderadores Ativos - Durante o Corte					
13- Aviso antecipado aos demitidos	1-13			4-6	5-6
14- Dignidade e respeito mostrado aos demitidos	1-14	2-4	3-4	4-7	5-7
15- Justiça dos critérios de corte e de sua aplicação	1-15	2-5	3-5	4-8	5-8
16- Critério e estruturação do processo	1-16	2-6	3-6	4-9	5-9
17- Comunicação interna durante o processo	1-17			4-5	5-5
18- Visão de futuro passada durante o processo	1-18			4-10	5-10
19- Comunicação com comunidade durante o processo	1-19		3-3		
20- Comunicação com sindicato durante o processo	1-20	2-3			
Moderadores Ativos - Depois do Corte					
21- Nível de compensação/indenização aos demitidos	1-21	2-7	3-7	4-11	5-11
22- Extensão de validade dos benefícios a demitidos	1-22			4-12	5-12
23- Oferta de serviços/ajuda de recolocação	1-23	2-8	3-8	4-13	5-13
24- Oferta de serviço/apoio de retreinamento	1-24	2-8	3-8	4-14	5-14
25- Assistência/apoio aos remanescentes	1-25			4-15	5-15

Tabela 5

Variáveis Levantadas e Suas Fontes (Questões em Cada Roteiro) – cont.

	Empre- sa	Sindi- cato	Comu- nidade	Demi- tido	Remanes- cente
EFEITOS ORGANIZACIONAIS (1=nada/5=muito)					
Efeitos Organizacionais – Ambiente de Trabalho					
26- Perda de lideranças	1-26				5-16
27- Queda participação programas envolvimento	1-27				5-17
28- Perda familiaridade / trabalho em equipe	1-28				5-18
29- Deterioração clima organizacional	1-29				5-19
Efeitos Organizacionais – Eficiência Interna					
30- Perda de experiência / memória organizacional	1-30				5-20
31- Perda de espírito empreendedor/assunção risco	1-31				5-21
32- Aumento de burocracia	1-32				5-22
33- Perda de qualidade/rapidez da tomada de decisão	1-33				5-23
34- Redução troca de informações/crise comunicação	1-34				5-24
35- Perda de controle interno	1-35				5-25
Efeitos Organizacionais - Eficácia Organizacional					
36- Queda na qualidade produtos/serviços	1-36				5-26
37- Deterioração produtividade/desempenho	1-37				5-27
38- Queda do valor das ações	1-38				5-28
39- Perda de visão estratégica/dificuldade de competir	1-39				5-29
40- Queda das vendas	1-40				5-30
41- Queda dos lucros	1-41				5-31
Efeitos Organizacionais - Relações Trabalhistas					
42- Aumento no volume de reclamações	1-42				5-32
43- Aumento de acidentes/doenças	1-43				5-33
44- Aumento de incidência sabotagens/violência	1-44				5-34
45- Deterioração relações trabalhistas	1-45	2-9			5-35
Efeitos Organizacionais - Imagem Externa					
46- Prejuízo imagem junto a clientes/parceiros	1-46				5-36
47- Prejuízo imagem junto à comunidade	1-47	2-10	3-9		5-37
48- Dificuldade de atrair/recrutar novos funcionários	1-48				5-38
49- Aumento da propensão à intervenção governo	1-49				5-39

Tabela 5

Variáveis Levantadas e Suas Fontes (Questões em Cada Roteiro) – cont.

	Empre- sa	Sindi- cato	Comu- nidade	Demi- tido	Remanes- cente
EFEITOS NO DEMITIDO (1=nada/5=muito)					
Efeitos Emocionais no Demitido					
50- Dificuldades cognitivas	1-50			4-16	5-40
51- Instabilidade emocional/vulnerabilidade	1-51			4-17	5-41
52- Ansiedade /angústia	1-52			4-18	5-42
53- Estresse / Tensão	1-53			4-19	5-43
54- Depressão / Amargura / Perda de esperança	1-54			4-20	5-44
55- Distúrbios Psiquiátricos	1-55			4-21	5-45
56- Suicídio / Auto-agressão	1-56			4-22	5-46
Efeitos Psicológicos no Demitido					
57- Insegurança	1-57			4-23	5-47
58- Queda auto-estima / auto-respeito	1-58			4-24	5-48
59- Queda da felicidade / satisfação com própria vida	1-59			4-25	5-49
60- Perda da noção de identidade	1-60			4-26	5-50
Efeitos Físicos no Demitido					
61- Deterioração saúde física	1-61			4-27	5-51
Efeitos Comportamentais no Demitido					
62- Problemas de estruturação do tempo	1-62			4-28	5-52
63- Desorganização da vida diária	1-63			4-29	5-53
64- Apatia / Inércia / Falta de estímulo	1-64			4-30	5-54
65- Mudança hábitos alimentares, sexuais ou sono	1-65			4-31	5-55
66- Abuso de álcool / drogas / substâncias	1-66			4-32	5-56
Efeitos Familiares no Demitido					
67- Deterioração da vida familiar: divórcio, violência	1-67			4-33	5-57
68- Impacto nas crianças	1-68			4-34	5-58
Efeitos Econômicos no Demitido					
69- Queda significativa de renda / privação	1-69			4-35	5-59
Efeitos Profissionais no Demitido					
70- Dificuldade de recolocação	1-70			4-36	5-60
71- Maior cinismo em futuros empregos	1-71			4-37	5-61
72- Diminuição comprometimento futuros empregos	1-72			4-38	5-62
73- Queda satisfação com a carreira	1-73			4-39	5-63
74- Instabilidade em futuros empregos	1-74			4-40	5-64
75- Menores salários no futuro	1-75			4-41	5-65
76- Propensão sabotagem/violência futuros empregos	1-76			4-42	5-66
Efeitos Sociais no Demitido					
77- Deterioração relações interpessoais	1-77			4-43	5-67
78- Aumento propensão a anomalias sociais	1-78			4-44	5-68

Tabela 5

Variáveis Levantadas e Suas Fontes (Questões em Cada Roteiro) – cont.

	Empre- sa	Sindi- cato	Comu- nidade	Demi- tido	Remanes- cente
EFEITOS NOS REMANESCENTES (1=nada/5=muito)					
Efeitos Emocionais/Psicol. nos Remanescentes					
79- Insegurança / medo	1-79				5-69
80- Queda na auto-estima	1-80				5-70
81- Trauma / Instabilidade emocional	1-81				5-71
Efeitos Atitudinais nos Remanescentes					
82- Queda dedicação / comprometimento	1-82				5-72
83- Aumento da resistência às iniciativas da empresa	1-83				5-73
84- Cinismo em relação a esforços de envolvimento	1-84				5-74
85- Queda na motivação e satisfação	1-85				5-75
86- Perda de confiança na empresa ou direção	1-86				5-76
87- Raiva / ressentimento da empresa	1-97				5-77
88- Queda propensão a assumir riscos	1-88				5-78
Efeitos Comportamentais nos Remanescentes					
89- Absenteísmo / Impontualidade	1-89				5-79
90- Aumento alienação / formalismo / rigidez	1-90				5-80
91- Aumento na rotatividade voluntária	1-91				5-81
92- Queda desempenho / produtividade individual	1-92				5-82
93- Perda de criatividade	1-93				5-83
94- Sobrecarga	1-94				5-84
95- Vivência / Impacto dos efeitos organizacionais	1-95				5-85

Como a coleta envolveria cinco públicos distintos, foram criados instrumentos de levantamento de dados diferenciados (ver cópia de todos os roteiros no Anexo I) por público. Inicialmente, a intenção era usar um misto de questionários e entrevistas. Entretanto, no pré-teste, questionários mostraram-se complexos demais para serem preenchidos com mínima confiabilidade, e o instrumento acabou não sendo validado. Já os roteiros foram validados no pré-teste (para o qual foram usadas as primeiras entrevistas da empresa que aqui se chamou de CIMENCOM). Enfim, acabaram sendo usados os instrumentos detalhados na Tabela 6 (a seguir).

Tabela 6**Instrumentos de Levantamento de Dados por Público no Painel**

Público	Instrumentos Usados para Coleta de Informações (quantidades: por empresa do painel)
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • 2 entrevistas em profundidade com principal executivo e com responsável pela condução do enxugamento (baseadas no <i>Roteiro 1</i> – ver Anexo I)
Sindicato	<ul style="list-style-type: none"> • 1 entrevista em profundidade com dirigente sindical da classe e região afetadas (baseada no <i>Roteiro 2</i> – ver Anexo I); • Entrevista conduzida por painel comparativo de casos: o entrevistado respondeu às questões ao escalonar um conjunto de empresas sem saber, <i>a priori</i>, qual delas era o foco do trabalho
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • 1 entrevista em profundidade com líder comunitário da região afetada (baseada no <i>Roteiro 3</i> – ver Anexo I); • Entrevista conduzida por painel comparativo de casos: o entrevistado respondeu às questões ao escalonar um conjunto de empresas sem saber, <i>a priori</i>, qual delas era o foco do trabalho
Remanescentes	<ul style="list-style-type: none"> • 5 a 8 entrevistas em profundidade (baseadas no <i>Roteiro 1</i> – ver Anexo I) com remanescentes do desligamento
Demitidos	<ul style="list-style-type: none"> • 5 a 8 entrevistas em profundidade (baseadas no <i>Roteiro 1</i> – ver Anexo I) com indivíduos demitidos durante o enxugamento

Tal como pode ser observado nos roteiros, a maior parte das variáveis foi medida por uma escala Likert de 5 posições.

Nessa escala, no que tange a moderadores, “1” designava a melhor situação – ou seja, o moderador estava inteiramente presente, o que em tese indicaria a situação mais favorável possível nas circunstâncias – e “5” indicava a pior situação – isto é, ou a ausência do moderador ou uma situação particularmente desfavorável. Por

exemplo, no moderador 8 (consideração prévia de alternativas ao enxugamento), uma atribuição “1” indicava que, na percepção do entrevistado, a empresa tinha considerado, real e extensivamente, todas as alternativas possíveis antes de decidir-se pelo enxugamento; já uma atribuição “5” nessa variável indicaria que a empresa realmente não considerou alternativas ao enxugamento.

Já no que diz respeito a efeitos, o “1” indicava a menor gravidade possível dos efeitos do enxugamento, enquanto “5” indicava que, na percepção do entrevistado, aquele efeito tinha-se manifestado (forte e generalizadamente) na experiência de enxugamento daquela empresa.

Em ambos os casos, a atribuição “3” indicava uma posição intermediária, sendo “2” e “4” usados para compor um *quasi-continuum*.

Em função desse desenho, as variáveis foram modeladas e coletadas de forma a esperar que enquanto mais as respostas para certos moderadores e efeitos tivessem distribuições semelhantes, maior a probabilidade de que uma relação entre eles pudesse existir, e maior o potencial para investigar mais detidamente uma possível relação em pesquisa futura. Assim, se todos os moderadores afetassem significativa e diretamente todos os efeitos (o que seria mais do que improvável), seria de se esperar que, enquanto menores as atribuições para os moderadores, menores os efeitos que deveriam ser esperados em cada empresa. Ou, em outras palavras, se determinados moderadores e efeitos estiverem relacionados, à medida que os resultados mostrassem um aumento da incidência de moderadores (atribuições mais próximas a “1”), poderia-se esperar que os efeitos também fosse atenuados (atribuições também mais próximas a “1”). Pelo modelo da pesquisa ser exploratório, propunha-se que, no caso de distribuições semelhantes entre alguns moderadores e efeitos, tais variáveis poderiam ser indicadas com maior potencial de relação para pesquisa futura; por sua vez, no caso de moderadores e efeitos com distribuições distintas, não haveria razão para supor a potencialidade de relação

entre eles, e portanto seu teste em pesquisa futura não poderia ser indicado em função dos dados do estudo.

1.3. Seleção do painel de empresas e da amostra de entrevistados

Na prática, o componente mais complexo de uma pesquisa de campo como a aqui relatada é a composição do painel de empresas e, dentro de cada empresa, a composição de uma amostra de indivíduos a serem entrevistados.

Primeiro, é essencial que ao menos quatro (a princípio esperava-se seis) organizações concordem em autorizar a pesquisa dos processos que viveram. Como enxugamentos e demissões passadas não são assuntos populares no meio organizacional, e como suas feridas em geral custam a cicatrizar, é comum que se receba recusas mesmo das poucas organizações que, neste país, são receptivas à pesquisa acadêmica. Após inúmeras recusas de diversas organizações, quatro empresas concordaram em participar do painel, desde que seus nomes não fossem revelados: a descrição sumária de cada uma e de suas experiências é feita na Seção IV.

Segundo, é necessário selecionar (quando possível, aleatoriamente), localizar e convencer a participar um número razoável de pessoas que viveram ou observaram o processo: (a) no mínimo um representante da direção da empresa, desde que tenha participado na condução do processo; (b) pelo menos um dirigente sindical da classe e região afetadas; (c) ao menos um líder comunitário da região afetada; (d) um mínimo de cinco indivíduos remanescentes do desligamento; e (e) pelo menos cinco indivíduos demitidos durante o enxugamento.

O representante da empresa foi designado por cada organização participante: no geral, apenas um indivíduo foi designado para a entrevista. Como um todo, foram entrevistados em profundidade seis dirigentes.

Já o representante sindical foi mais difícil de ser localizado. Em primeiro lugar, das quatro empresas no painel, somente uma (aquela que foi aqui denominada CIMENCOM) tinha sindicato mais forte e que exerceu alguma influência no processo; a FINANCOM tinha sindicato forte, mas ele não agiu no caso, uma vez que outro enxugamento, de proporções muito maiores, desviou sua atenção à época. Em segundo lugar, era sempre difícil localizar um representante sindical que de fato conhecesse não só a empresa, mas também a experiência em questão – muitas vezes, isso simplesmente não era possível. Por esse motivo, foi conseguida somente uma entrevista com representante sindical e, por essa razão, essa fonte (sindicato) foi descartada da massa final de dados.

Situação semelhante ocorreu com representantes comunitários. Somente uma das quatro empresas do painel estava fora de uma região metropolitana: assim, apenas nesse caso houve um relacionamento maior da empresa com a comunidade durante o enxugamento. Por esse motivo, a despeito da riqueza das duas entrevistas feitas em uma pequena cidade brasileira onde a CIMENCOM conduziu o processo, a fonte “comunidade” também teve de ser descartada da pesquisa.

O grupo de remanescentes a ser entrevistado era em geral o mais acessível, e aquele onde – para evitar possíveis vieses de designação pela direção – se preferiu usar amostras aleatórias, colhidas dentre os funcionários atuais que eram empregados à época do enxugamento. Ao final do levantamento, foram feitas 24 entrevistas com pessoas de diversos níveis hierárquicos nesse público, todas consideradas válidas.

Por fim, o grupo de demitidos constituiu o maior desafio do levantamento de dados, pela dificuldade de escolha e localização dos entrevistados. Primeiro, foi necessário escolher aleatoriamente conjuntos de ex-funcionários, a partir do banco de dados da empresa. Segundo, foi preciso obter as informações (telefone, endereço etc.) de cada pessoa à época do enxugamento. Depois, iniciou-se um trabalho de procura, contato e convencimento das pessoas, até que uma amostra de ao menos cinco indivíduos por empresa fosse conseguida. Uma vez que, nessas situações, é comum

que pessoas mudem de residência (ou até de vida), o que complica bastante não só sua localização como a logística das entrevistas, e já que também é normal que elas desejem mais esquecer a experiência do que falar a respeito, a obtenção dessa amostra comprometeu a maior parcela de tempo da fase de levantamento. Ao final da coleta, 25 entrevistas foram realizadas com demitidos das 4 empresas do painel, também de diversos escalões hierárquicos. Na triagem dos dados, duas entrevistas tiveram de ser descartadas, uma vez que não atendiam o protocolo de composição da amostra – a despeito da informação em contrário da empresa, aqueles ex-funcionários não saíram durante o enxugamento, mas em situação ou momento diferente ao processo de reestruturação em estudo.

Como mostra a Tabela 7 (abaixo), a amostra de entrevistados final contém um conjunto de 58 entrevistas feitas, com 53 validadas. Além disso, fica claro também o descarte das fontes *sindicato* e *comunidade* na pesquisa, por insuficiência de dados.

Tabela 7

Composição da Amostra de Entrevistados por Público e Empresa

	Midiacom		Cimencom		Construcom		Finamcom		Total	
	Feitas	Válid	Feitas	Válid	Feitas	Válid	Feitas	Válid	Feitas	Válid
<i>Empresa</i>	1	1	2	2	1	1	2	2	6	6
<i>Sindicato</i>	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
<i>Comunidade</i>	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0
<i>Demitidos</i>	6	6	5	5	6	6	8	6	25	23
<i>Remanescentes</i>	5	5	5	5	6	6	8	8	24	24
<i>Total</i>	12	12	15	12	13	13	18	16	58	53

1.4. Metodologia de análise dos dados

Como é tipicamente indicado para este tipo de pesquisa (ver, por exemplo, Eisenhardt, 1989, 1997; Brown e Eisenhardt, 1997), primeiro analisou-se os dados pela construção de casos individuais e depois os casos foram comparados entre si em relação a um quadro de referência; nesta pesquisa, tal quadro de referência foi construído pela classificação (acima proposta, ver Tabela 5) dos diferentes moderadores e efeitos previstos na literatura.

Em outras palavras, o método de painel exigiu que, primeiro, a verificação de ocorrência das variáveis (moderadores e efeitos) e de suas potenciais relações fosse feita em cada um dos quatro casos separadamente. Somente depois é que se procurou checar a consistência dessas ocorrências ou de suas potenciais relações entre os quatro os casos.

Por sua vez, visando viabilizar a verificação de ocorrência das variáveis, decidiu-se utilizar um procedimento que combinasse observações *qualitativas* e medidas *quantitativas* exploratórias.

As observações **qualitativas** derivaram das entrevistas, e tal como é comumente realizado em pesquisas similares, foram traduzidas de centenas de depoimentos feitos durante a coleta: muitos desses depoimentos serão aqui sintetizados em *citações*. Os nomes das pessoas foram substituídos para proteger sua identidade.

Quanto às medidas **quantitativas**, em função não apenas do propósito exploratório da pesquisa, mas também do tamanho reduzido da amostra, não caberiam testes estatísticos. Assim, optou-se por um procedimento de análise alternativo, com base em análise exploratória *descritiva* das distribuições (Morettin e Bussab, 1987). A premissa é de que, onde tal análise sugerisse potencial relação entre as variáveis focadas neste estudo exploratório, essas relações mereceriam uma melhor

investigação num trabalho futuro onde, com amostras maiores, algum estudo estatístico não paramétrico poderia ser aplicado.

O referido procedimento de análise previa os seguintes passos:

I. Construção de distribuições

Neste primeiro passo do procedimento, foram construídas distribuições para cada variável (moderador e efeito), para uma das quatro empresas. Para a geração das distribuições, as respostas para a escala Likert usada nos roteiros foram agrupadas em três conjuntos: respostas na escala “1” (efeito não sentido ou moderador totalmente presente); respostas nas escalas “2” e “3” (efeito sentido moderadamente ou moderador medianamente presente); e respostas nas escalas “4” e “5” (efeito sentido significativamente ou moderador basicamente ausente). Já neste passo algumas variáveis (por empresa) têm de ser descartadas da análise, por insuficiência de respostas para construir distribuições de frequência.

II. Validação das Respostas – Consistência das distribuições

Neste passo do procedimento, ainda no âmbito de cada empresa, foram analisadas por um protocolo de validação todas as distribuições (efeitos e moderadores) entre os respondentes, objetivando verificar a consistência das respostas. Por exemplo: se uma distribuição de respostas para uma determinada variável – digamos, um efeito – sugerisse que na mesma empresa mais da metade dos indivíduos tinha sentido o efeito fortemente (atribuições “4” e “5”), enquanto que o restante se distribuía principalmente nas escalas “2” e “3”, notava-se consistência nas respostas, e a distribuição era validada. Por outro lado, era possível que metade dos indivíduos atribuísse escala “5” (efeito gravemente sentido), enquanto a outra metade atribuísse escala “1” (efeito não sentido em absoluto): nesse segundo caso, a distribuição era descartada,

assumindo-se que a resposta não tinha mínima consistência. Pode-se assim classificar as variáveis em dez grupos, conforme o tipo de comportamento de sua distribuição (ver Tabela 8, adiante); com base no protocolo, as respostas de cada variável de cada empresa eram então validadas ou descartadas da análise.

Tabela 8

Protocolo de Validação das Respostas para Variáveis

Tipo de Distrib.	Comportamento da distribuição	Significado Qualitativo	Resultado do Protocolo
A	Mais de 50% das respostas na categoria 1 e mais de 30% nas categorias 2 e 3	Razoável concordância de que efeito praticamente não foi sentido na empresa, ou de que moderador estava plenamente presente	Variável validada Resultados combinados com os grupos C e D
B	Mais de 50% das respostas na categoria 1 e mais de 30% na categoria 4 e 5	Há clara discordância sobre o efeito ter ou não ocorrido na empresa, ou sobre o moderador estar ou não presente	Variável descartada da análise
C	Mais de 50% das respostas na categoria 1 e poucas respostas nas categorias 2, 3, 4 e 5	Razoável concordância de que efeito praticamente não foi sentido na empresa, ou de que moderador estava plenamente presente	Variável validada Resultados combinados com os grupos A e D
D	Mais de 50% das respostas na categoria 2 e 3 e mais de 30% na categoria 1	Há concordância mínima (distribuição deu-se em três categorias) de que efeito não foi sentido, ou de que moderador estava plenamente presente	Variável validada Resultados combinados com os grupos A e C
E	Mais de 50% das respostas na categoria 2 e 3 e mais de 30% na categoria 4 e 5	Não há concordância mínima (distribuição deu-se em quatro categorias, estando a maioria nas intermediárias) sobre o efeito ter ou não ocorrido, ou sobre o moderador estar ou não presente	Variável descartada da análise
F	Mais de 50% das respostas na categoria 2 e 3 e poucas respostas nas categorias 1, 4 e 5	Não há concordância mínima sobre o efeito ter ou não ocorrido na empresa, ou sobre o moderador estar ou não presente	Variável descartada da análise
G	Mais de 50% das respostas na categoria 4 e 5 e mais de 30% na categoria 1	Há clara discordância sobre o efeito ter ou não ocorrido na empresa, ou sobre o moderador estar ou não presente	Variável descartada da análise
H	Mais de 50% das respostas na categoria 4 e 5 e mais de 30% na categoria 2 e 3	Há concordância mínima (distribuição deu-se em quatro categorias, mas a maioria das respostas está nos extremos) sobre o efeito ter sido sentido na empresa, ou sobre o moderador estar ausente	Variável validada Resultados combinados com o grupo I
I	Mais de 50% das respostas na categoria 4 e 5 e poucas respostas nas categorias 1, 2 e 3	Razoável concordância de que efeito foi bastante sentido na empresa, ou de que moderador estava ausente	Variável validada Resultados combinados com o grupo H
J	Sem padrão definido	Distribuição não mostra qualquer indício de consistência	Variável descartada da análise

O protocolo previa o descarte de todas as variáveis com distribuições dos tipos **B, E, F, G e J**, o que apesar de severo, foi compatível com o objetivo de que apenas fossem sugeridos para investigação futura padrões significativamente confiáveis. Por isso, é de fato possível que padrões válidos não tenham sido incluídos na análise por um mero capricho estatístico da amostra. Esperou-se que as observações qualitativas que complementam a análise pudessem corrigir essas eventuais injustiças analíticas.

Enfim, o segundo passo do procedimento de análise permitia que, por empresa, pudesse ser verificada a ocorrência das variáveis válidas. Esta é a base da análise de ocorrência de moderadores e efeitos que é feita nas Seções IV.2 e 3 (adiante).

III. Comparações de Distribuições – Exploração de Potenciais Relações Entre Moderadores e Efeitos por Empresa

Neste terceiro passo do procedimento de análise dos dados, são procuradas por empresa possíveis relações entre as variáveis (moderadores e efeitos) validadas (não descartadas), por um método de comparação de distribuições. Neste ponto, o método pressupõe que, dentro de uma mesma empresa, há indícios de potencial relação entre moderadores e efeitos que possuam distribuições de mesmo comportamento genérico. Ou seja, entende-se que pode haver relação entre um moderador M e um efeito E se as distribuições de respostas para M e E na mesma empresa tenham *comportamento genérico semelhante* (dos tipos A, C ou D, por um lado, ou I e H, por outro). Entendeu-se por *comportamento genérico* o padrão de distribuição que, independente de intensidade, apontasse para um de duas situações mais extremas: (a) respostas sugeriam primordialmente a ausência/leveza do efeito ou a presença do moderador (distribuições do tipo A, C ou D); ou (b) respostas sugeriam essencialmente a presença/significância do efeito ou a ausência do moderador (distribuições do

tipo H ou I). O produto dessa comparação, por empresa, poderá ser visto na Seção IV.4 (adiante).

IV. Comparação de Potenciais Relações Entre Moderadores e Efeitos no Painel

Por fim, neste último passo do procedimento, o objetivo é verificar quais relações entre moderadores e variáveis encontradas em empresas singulares (passo III) repetiu-se nas demais (em duas ou mais). Feita esta análise, pode-se começar a sugerir que, ao menos para situações que mostraram consistência em vários dos casos do painel, há indícios suficientes de que tais potenciais relações mereceriam uma melhor investigação num trabalho futuro.

2. HIPÓTESES

Orientações bem reputadas para pesquisa organizacional *indutiva* (ex.: Eisenhardt, 1989, 1997) sugerem que não devem existir hipóteses prévias nesse tipo de investigação, de forma a preservar a abertura para novos *insights* e visões da realidade. Assim, de acordo com tais orientações, ao engajar-se em pesquisa indutiva e exploratória, o investigador deve ver as hipóteses como *produto* do processo. Não obstante, a pesquisa de campo de fato partiu de algumas poucas *conjecturas*, e apesar de que seu propósito não era o de formalmente *testá-las*, serão sumarizadas a seguir.

1. *A presença dos moderadores organizacionais investigados deve afetar de forma inversa e significativa a gravidade dos efeitos do enxugamento na empresa.*

A lógica por trás dessa primeira conjectura já foi discutida: esperava-se que enquanto maior fosse a presença das ações e fatores organizacionais tidos teoricamente como moderadores (quer dizer, atribuições mais próximas a “1”), menor seria a gravidade dos efeitos do enxugamento na própria organização

(atribuições também mais próximas a “1”). Ou, em outras palavras, seria de se esperar que, se determinados moderadores e efeitos estiverem relacionados, à medida que os resultados mostrassem um aumento da incidência de moderadores, os efeitos também fossem atenuados. Mesmo sendo normal que boa parte dos efeitos de enxugamentos sejam sempre sentidos, assumia-se que sua gravidade seria *significativamente* atenuada à medida que aumentasse a presença dos moderadores pesquisados.

2. *A presença dos moderadores organizacionais investigados deve afetar de forma inversa e significativa a gravidade dos efeitos do enxugamento nos remanescentes.*

Aqui a relação é análoga à primeira hipótese, porém no domínio dos indivíduos remanescentes: ou seja, esperava-se que, enquanto maior fosse a presença dos moderadores previstos, menor fosse a gravidade dos efeitos do enxugamento nos indivíduos “sobreviventes” do desligamento. Aqui também esperava-se que esta relação de moderação fosse *significativa*.

3. *A presença dos moderadores organizacionais investigados deve afetar de forma inversa e moderadamente significativa a gravidade dos efeitos do enxugamento nos demitidos.*

Nesta terceira hipótese a relação é análoga às duas primeiras, sendo desta vez no domínio dos indivíduos demitidos: isto é, esperava-se que enquanto maior fosse a presença dos moderadores previstos, menor fosse a gravidade dos efeitos do enxugamento nos indivíduos que tiverem sido desligados. Em função da literatura do campo assumir que muitos fatores não ligados à organização podem moderar esses efeitos, espera-se que esta relação seja apenas *moderadamente significativa*.

A natureza exploratória da pesquisa sugere que, no caso de algumas dessas relações terem indícios de confirmação no painel, o produto do estudo será justamente a indicação dessas potenciais combinações para teste em futuras pesquisas que

desejem investigar a questão no contexto brasileiro. Dentro desse propósito e desenho de pesquisa, testes estatísticos de significância obviamente não fariam sentido – assim, sabia-se *a priori* que a parte dessas conjecturas que especula sobre níveis de significância de potenciais relações não poderá ser testada pelo estudo, e sim em eventual pesquisa futura.

IV. RESULTADOS E ANÁLISE

Nesta seção, o propósito é sumarizar os resultados da pesquisa de campo, incluindo a análise descritiva dos moderadores e efeitos encontrados no painel de empresas sob estudo, bem como a análise de potenciais relações entre moderadores e efeitos percebida nas respostas, de forma a sugerir caminhos para futuras pesquisas. Na primeira subseção, são resumidas as experiências e os contextos das quatro empresas do painel. Na segunda subseção, procura-se verificar se os moderadores prescritos na literatura estiveram presentes nas experiências do painel. Na subseção seguinte, tenta-se mostrar quais dos efeitos previstos na literatura foram percebidos nas empresas pesquisadas. Em seguida, dedica-se uma subseção a verificar até que ponto as observações de moderadores e efeitos variaram conforme o público (empresa, demitidos e remanescentes). E, na última subseção, é feita a maior parte da análise quantitativa dos dados encontrados, buscando explorar que relações potenciais podem ser sugeridas para pesquisa futura.

1. AS EMPRESAS

Cada um dos quatro casos que compõem o painel comparativo tem uma situação e um contexto particular. Cada uma das empresas passou por um processo ou uma reestruturação diferente das demais. Cada um desses processos envolveu um conjunto distinto de eventos. Mas o que não mudou entre as quatro organizações é um fato apenas: em todas elas, um montante significativo de pessoas foram

demitidas ao mesmo tempo, pelo mesmo motivo. Como toda a análise é baseada nos contextos e processos vividos por essas empresas, é fundamental que, antes de mais nada, os quatro casos sejam bem entendidos.

1.1. As empresas do painel e seus contextos

Primariamente, é fundamental entender um mínimo das características de cada organização e do seu contexto à época do processo de enxugamento que viveram (ver Tabela 9, adiante).

A primeira empresa é aqui chamada de MIDIACOM. A organização compreende, na verdade, um grande grupo empresarial brasileiro, com atividades e negócios em diversos ramos de comunicações e mídia. Como um todo, a MIDIACOM tem mais de cinco mil funcionários, espalhados em várias unidades de negócio, divisões e área corporativa. O caso em questão é ambientado em uma das áreas corporativas do grupo. O contexto de negócios da MIDIACOM sempre foi muito competitivo, o que fez com que a empresa sempre tivesse um foco razoavelmente estabelecido em geração de resultados e eficiência operacional e, em particular, em minimização de custos. Por outro lado, a MIDIACOM é também uma empresa de dono – a influência da família fundadora é clara, identificável e presente no dia-a-dia dos negócios –, o que faz com que o foco por resultados seja mediado pela influência política e por forte personalismo (o que é especialmente sentido no estilo de gestão e nas relações de trabalho).

A segunda empresa foi aqui denominada CIMENCOM, e é também uma empresa nacional, no ramo cimenteiro. Ao contrário do caso da MIDIACOM, onde o caso em questão ocorre no nível corporativo, o caso da CIMENCOM aconteceu em uma das unidades do grande grupo empresarial brasileiro ao qual essa empresa pertence. O referido grupo tem atividades em diversos setores de atividade, sendo que o cimenteiro é um dos principais. Porém, na maioria dos ramos de negócio em que o

grupo está envolvido, e este é o caso da CIMENCOM, o contexto de atuação não é de alta competitividade: em geral, a CIMENCOM e suas concorrentes fabricam *commodities*, e concorrem por território e volume, com grande ênfase interna em eficiência operacional. Tal como o anterior, o grupo empresarial ao qual a CIMENCOM pertence é familiar: o modelo de gestão do grupo como um todo é caracterizado pelo apego à excelência técnica, pela orientação a controle e, por outro lado, pelo personalismo. Apesar disto, a CIMENCOM, dentro do grupo, é uma das unidades mais progressistas, o que serviu para acentuar o foco em resultados através de maximização de eficiência operacional e da expansão e diferenciação agressiva no seu mercado.

Tabela 9

As Empresas do Painel e Seus Contextos

	Midiacom	Cimencom	Construcom	Financom
Identificação e Contexto				
<i>Setor de Atividade / Origem capital</i>	Comunicações e Mídia/ Nacional	Indústria de Cimento / Nacional	Engenharia e Construções / Nacional	Financeiro (Banco) / Nacional
<i>Porte</i>	Grande	Médio	Grande	Médio
<i>Perfil (acionistas)</i>	Familiar; Profissionalização avançada, porém família ainda controla a gestão estratégica e direciona o estilo de gestão	Familiar; Profissionalizada; família ainda direciona o modelo e o estilo de gestão do grupo; CIMENCOM é a mais progressista/ profissional do grupo	Familiar; Profissionalizada; família ainda direciona o modelo e o estilo de gestão do grupo do qual a empresa é a principal unidade de negócio	Profissional, mas com acionistas atuantes estrategicamente Resultado da incorporação de um banco familiar (<i>Finantaken</i>) por um grupo profissional (<i>Finanmerger</i>)
<i>Estilo de Gestão Predominante</i>	Ambivalente: Foco em geração de resultados e eficiência operacional / minimização de custos convive com herança familiar de influência política e personalismo	Grupo como um todo: apego à excelência técnica, controle e personalismo. A CIMENCOM: maior foco em eficiência operacional e na expansão / diferenciação agressiva no mercado	Estilo em transformação, pelo aumento recente de competitividade do setor Tradicionalmente, foco em excelência técnica, controle estrito de custos, formalização e personalismo.	<i>Finantaken</i> : familiar, personalista e paternalista. Estilo <i>Finanmerger</i> , que tendeu a prevalecer na FINANCOM: agressivo, impessoal e orientado a resultados
<i>Contexto de Negócios</i>	Fortemente competitivo; Em passado recente, razoavelmente estável, com grande foco em redução de custos	Baixa competitividade histórica; Foco do setor em expansão de território e redução de custos	Historicamente, baixa competitividade; Recentemente, forte incremento de competitividade resulta em grandes transformações nas empresas do setor	Altamente competitivo; Em anos recentes, incremento de competitividade resultou em foco para melhoria de eficiência interna

A terceira empresa, aqui chamada de CONSTRUCOM, é também uma das unidades de negócio de um grande grupo empresarial brasileiro. Tal como o anterior, o caso da CONSTRUCOM ocorre não no nível corporativo, mas dentro daquela unidade de negócio em particular. Dentro do grupo, a unidade construtora sempre foi a maior em faturamento e o carro-chefe do conjunto. Naturalmente, em um contexto historicamente caracterizado por reduzida competição, a CONSTRUCOM somente em anos recentes – com o forte incremento da competitividade do setor de construção no Brasil – tem sido forçada a empreender significativas transformações. No geral, essas mudanças visam superar um estilo de gestão classicamente orientado para excelência técnica, formalização de funções e tarefas, controle estrito de custos e, novamente, personalismo. Também é no cerne dessas transformações e busca de competitividade em eficiência e custos que está inserido o caso em questão.

Por fim, a quarta e última empresa, denominada no estudo de FINANCOM, é o resultado da incorporação de um banco pequeno (aqui chamado de *Finantaken*) por outro grupo financeiro (que chamaremos de *Finanmerger*), de porte médio: na verdade, tal incorporação é justamente o ambiente do caso em questão. O grupo financeiro incorporador (*Finanmerger*) é um conglomerado nacional de médio porte, extremamente agressivo, profissionalizado mas com acionistas conhecidos e atuantes estrategicamente. O *Finanmerger* cresceu com uma estratégia de incorporar, sanear e assumir com estilo próprio a operação de outras instituições financeiras menores cuja carteira de negócios achasse atraente. Já o *Finantaken* era um banco tradicional, familiar, de pequeno porte, e que à época passava por significativas dificuldades econômicas e de gestão. Com a incorporação do *Finantaken* pelo *Finanmerger* formando o FINANCOM, estabeleceu-se uma instituição financeira de porte médio, com mais de mil funcionários divididos por duas divisões de negócios distintas e por uma área corporativa compartilhada. Como é bem sabido, o contexto competitivo da FINANCOM estava, durante a segunda metade dos anos 90, em franca transformação: a entrada de concorrentes estrangeiros, a estabilização econômica que acabou com a fonte não-produtiva de lucros para bancos (*float*) e a pressão por aumento dramático de eficiência

operacional e tecnológica, foram todos condicionantes de mudanças radicais no interior da maioria das empresas do setor.

1.2. Os casos de enxugamento

Além de entender o contexto geral de cada organização, é preciso analisar a situação, amplitude e condições dos casos de enxugamento que formam o principal objeto da pesquisa de campo (ver Tabela 10, adiante).

O caso da MIDIACOM não foi generalizado na organização, pelo contrário: está delimitado a uma de maiores divisões de apoio corporativo: a área de processamento de dados (CPD). Em 1992, o CPD da MIDIACOM passou por grande transformação, que culminou com sua integral terceirização para um *bureau* de processamento externo, e com a demissão de 70 pessoas (de um total de 100 na divisão).

O processo da MIDIACOM foi iniciado quando seu condutor (aqui chamado Dorival) e outros executivos, à época externos à divisão, argumentaram publicamente que a manutenção de um CPD eficiente na organização demandaria mais investimentos do que fazia sentido ao grupo empregar em uma atividade-meio: fizeram então a sugestão de simplesmente terceirizar a atividade por inteiro. A sugestão encontrou eco na direção, que à época buscava economia de custo operacional, bem como focar-se em suas atividades-fim e centrar seus investimentos em suas áreas de negócio. Conta-se que o Diretor da Divisão de Tecnologia (do qual o CPD era parte significativa), ao saber desse debate no grupo, convocou todo o seu pessoal, comunicou que a organização estava analisando aquela possibilidade, e que ele não iria esperar o desfecho da discussão para ir embora. Ao perceber o pânico deixado pela (forma de) saída do executivo, a direção do grupo nomeou Dorival como seu substituto e deu-lhe a incumbência de analisar a viabilidade da terceirização do CPD e, caso fosse decidido adotar tal saída, de efetivá-la.

Tabela 10**Os Processos de Enxugamento nas Empresas do Painel**

	Midiacom	Cimencom	Construcom	Financom
Os Casos de Enxugamento				
<i>Amplitude do Corte</i>	Restrita: Uma das áreas corporativas (CPD)	Moderadamente abrangente: Uma fábrica	Restrita: Uma divisão de apoio corporativa	Abrangente: Banco adquirido por grupo empresarial
<i>Dimensões do Enxugamento</i>	70 das 100 pessoas da divisão, em um universo de milhares de funcionários	Mais de 300 das 530 pessoas da fábrica incorporada	350 pessoas (total da unidade, extinta após descentralização integral da função)	290 pessoas de um total de 1100 que somavam as 2 instituições à época da incorporação
<i>Contexto do Enxugamento</i>	Terceirização voluntária da área de CPD, como parte da tentativa de focar o grupo em suas atividades-fim, e de centrar investimentos em suas áreas de negócio	Incorporação de uma fábrica de cimento por um grupo maior Saneamento e reestruturação provocou dois cortes ao longo da transição: um por redução, outro por larga terceirização	Fechamento de uma grande unidade central de suprimentos e manutenção de máquinas Extinção adveio de esforço abrangente de redução de custos na empresa	Incorporação de uma empresa (banco e financeira) por grupo financeiro Reestruturação em tempo recorde do conjunto resultante redundou em corte de pessoal, que foi decidido em 3 dias
<i>Natureza do Corte</i>	Estrutural e voluntário: não houve situação de crise ou pressão externa, nem tinha volta	Estrutural e forçado: Mudança abrangente para implantação de novo modelo de gestão da compradora Houve situação de crise: se não houvesse mudança radical, fábrica precisaria ser fechada	Estrutural e voluntário: Função foi integralmente descentralizada para as obras (clientes internos) Não houve situação de crise: buscava-se melhoria em custos Unidade era vista como "elefante branco"	Sistêmico e voluntário: Banco incorporador tinha grande financeira, na prática só queria o incorporado pelo seu banco comercial Resultado: da incorporada, toda a financeira foi dispensada, e todo o banco preservado
<i>Duração Total do Processo</i>	11 meses (desde a análise e decisão até implantação)	7 meses (desde o início da incorporação até o 2º corte)	12 meses (desde a análise e decisão até implantação)	1 semana (desde o início da incorporação até o fim dos cortes)
<i>Ano do Enxugamento</i>	1992	1997: Julho (1º) / Dez (2º)	1994	1996

O processo de análise de viabilidade e de decisão levou seis meses de 1992; o planejamento do processo durou outros quatro; finalmente, em novembro de 1992, a área foi terceirizada, 70 pessoas foram desligadas, ficando apenas cerca de 30 dos funcionários do antigo CPD na área de tecnologia remanescente. Por sua vez, nos anos seguintes, essa área remanescente foi descentralizada entre as unidades de negócio. Apesar de constituir uma estória corriqueira, o notável nesse caso foi o *processo* de enxugamento em si e a forma de sua condução pelo seu líder.

Tão logo assumiu a área, Dorival tratou de recuperar o moral da equipe, duplamente afetado pela notícia de provável terceirização da área e pelo “abandono” do seu antigo Diretor. Primeiro, Dorival juntou todos os funcionários e comunicou-lhes tudo que sabia, separando boatos de fatos: o estilo de gestão do antigo Diretor, além de centralizador e conflitivo, era caracterizado pela falta de transparência, jogos de poder e manipulação de informações. Dorival assegurou-lhes que: (a) até que fosse tomada uma decisão, eles seriam informados direta e constantemente sobre tudo que acontecia, e sobre quais suas perspectivas, além de serem convidados a participar das principais decisões, quando possível; (b) se a empresa fosse terceirizar o CPD, eles não só teriam amplo conhecimento antecipado do fato, como ele se esforçaria para garantir que fossem reempregados pelo eventual terceirizador; (c) na eventualidade da terceirização, ele se esforçaria para que todos os que mantivessem o desempenho e “não deixassem a peteca cair” fossem generosamente compensados; e (d) em qualquer hipótese, ele se empenharia para que a empresa resolvesse tão logo possível todos os saldos e atrasados trabalhistas – uma antiga reivindicação da área –, para que no caso de uma saída, ninguém fosse prejudicado. Segundo, Dorival tratou de trabalhar com as principais lideranças da equipe, visando evitar pânico, rotatividade desnecessária e a falta de motivação do pessoal. Ele manteve conversas informais com todo o grupo semanalmente, e fez com que todos os líderes, bem como outros participantes da equipe, fizessem parte dos grupos de trabalho que organizou para os processos de análise e, depois, de viabilização da transição.

Quando a decisão foi tomada, e o fornecedor escolhido, Dorival já conseguira muito do que prometeu. Conseguiu compromisso do fornecedor escolhido de que todos os seus funcionários teriam a chance de reemprego, ao menos pelos mesmos salários, além de garantir-lhes seis meses de estabilidade. Conseguiu aprovação da direção da empresa para um programa de incentivo e compensação inédito na estória do grupo. Conseguiu com que quase todos participassem ou estivessem representados nos grupos de trabalho que encaminharam todas as decisões. Conseguiu com que a maior parte das pessoas resolvesse suas questões trabalhistas com a empresa. E, mais importante, conseguiu motivar as pessoas e minimizar a ansiedade típica desses contextos. Quando a transição finalmente ocorreu, mais de nove meses depois, Dorival não tinha perdido nenhum funcionário; de todos os desligados, somente 5 não aceitaram a oferta de reemprego, no geral porque queriam aposentar-se ou trabalhar por conta própria. Somente uma pessoa protestou o grupo na justiça, por antigos descordos trabalhistas. Obviamente, o processo conduzido por Dorival não foi um consenso, nem deixou a todos contentes. Mas é um fato que a maioria desses ex-funcionários é até hoje da empresa terceirizadora, e mantém uma relação de fornecedor-cliente com o grupo.

Já o caso da CIMENCOM abrangeu não apenas um departamento específico da empresa, mas uma instalação fabril inteira, resultado da incorporação de uma concorrente. O grupo ao qual a CIMENCOM pertence decidiu investir na expansão do negócio, única forma viável de crescer nesse mercado. Para tanto, foram identificados alvos de novos mercados/regiões para novas fábricas – cujo tempo de maturação é muito longo: a instalação de uma fábrica de cimento demora anos – e alvos de incorporação entre os concorrentes. Enquanto os planos de uma nova fábrica foram iniciados, o plano mais audacioso de expansão da CIMENCOM foi a compra e incorporação operacional de um concorrente em outro estado (que aqui chamaremos de *Cimentaken*). A Cimentaken tinha apenas uma fábrica, porém contava com uma marca de grande prestígio naquele estado, e uma excelente base de clientes. Era um empresa familiar, cujos donos ainda gerenciavam a operação, e tinha grandes problemas financeiros. Mesmo tendo uma operação de mesmo porte

que a sua incorporadora, não tinha a mesma retaguarda financeira que o grupo propiciava à CIMENCOM. A *Cimentaken* foi criada e cresceu em estado do interior, com clientela e estilo de gestão típico desse tipo de contexto: sua fábrica estava localizada em uma cidade que crescera em torno e em função da empresa. Seus funcionários eram “crias da casa”, sendo desenvolvidos nos limites desse contexto e sob a estrita e paternal supervisão dos donos. Após muitos anos, enquanto o mercado ficava mais exigente e sofisticado, a fábrica da *Cimentaken* ficara antiga e tecnologicamente defasada; e, como um todo, a gestão familiar acabara deixando a empresa à beira da insolvência, apesar de ter em seus quadros muitos excelentes profissionais. Se não houvesse imediata injeção de capital – que os donos não podiam fazer – não só seus acionistas corriam sério risco de dissolver seu patrimônio, como todos os funcionários podiam perder seus empregos, uma marca com grande potencial desapareceria e uma cidade inteira poderia subitamente deixar de existir.

Ao decidir incorporar a empresa, a CIMENCOM designou um grupo de seus executivos (*Grupo de Transição* ou “*GTI*”) para “assumirem a gestão da *Cimentaken*”, sanarem a fábrica e integrarem operacionalmente as duas organizações, como uma nova CIMENCOM. Na prática, o *GTI* foi formado na CIMENCOM por executivos que foram licenciados de suas funções, justamente para planejar e depois para conduzir a transição; a influência do líder do *GTI* – um alto executivo da CIMENCOM, que aqui chamaremos de Wilson – na empresa teve um papel decisivo na viabilização da integração. Junto a uma consultoria, os membros do *GTI* passaram os dois meses anteriores à concretização do negócio estudando a *Cimentaken* e planejando os primeiros seis meses da potencial incorporação. O plano – que aliás se realizou com admirável precisão – era que, após o planejamento, os integrantes do *GTI*: (a) assumiriam as principais posições de gestão na *Cimentaken*, assegurando-se que o mercado não ressentiria a mudança; (b) conduziram o saneamento básico da empresa como uma organização separada, mas com os conceitos de gestão da incorporadora; e (c) após a operação estar saneada e reestruturada, bem como aderente aos padrões de gestão da CIMENCOM,

fariam a integração das duas empresas em uma única operação, voltando então para suas posições de trabalho na organização resultante.

Como produto desse saneamento e da reestruturação da antiga *Cimentaken* aos padrões de gestão da CIMENCOM, dois enxugamentos principais resultaram. Um primeiro ocorreu imediatamente após a compra da empresa – tão logo assumiu a gestão da empresa, o *GTI* implantou mudanças que estudara nos dois meses anteriores à concretização do negócio: pessoas em posições-chave de gestão foram substituídas e as funções de suporte foram assumidas pela CIMENCOM, o que implicou na dispensa imediata de 110 dos 530 funcionários da empresa. A identificação dessas pessoas foi cuidadosa: ou já tinham sido pré-identificadas à época do planejamento, ou foram apontadas pelos recém-designados supervisores de cada área, com base em critérios fornecidos pelo *GTI*. Ainda nesse primeiro ciclo de dispensas, à medida que outras funções eram centralizadas pela matriz da CIMENCOM, e em função de incompatibilidades individuais ou excessos de pessoal percebidos pelo *GTI*, cerca de outras 60 pessoas foram desligadas. Passados 5 meses da incorporação, houve um segundo enxugamento, ocorrido em função de uma grande terceirização – marca do estilo de gestão da CIMENCOM – da mina de calcário da fábrica. Nesse processo, 160 pessoas foram desligadas. Ao final dos 7 meses, quando as duas operações foram integradas, somente 200 dos 530 funcionários que foram incorporados com a *Cimentaken* ainda estavam no quadro da empresa.

O processo ocorrido na CONSTRUCOM não foi menos radical do que o da CIMENCOM, embora tenha sido menos abrangente. O enxugamento ocorreu em função da total extinção de uma divisão inteira da empresa, que funcionava como uma central de suprimentos e manutenção de equipamentos, após a descentralização integral da função para as obras da CONSTRUCOM, seus clientes internos.

A circunstância dessa mudança parece ser tão importante para seu entendimento quanto o processo em si. A unidade em questão (aqui chamada pelo seu apelido na

empresa, de “*Unidade Guarulhos*”) foi criada em 1958, pelo fundador da empresa, para resolver dois problemas fundamentais da época: a dificuldade de comunicação e interligação entre as obras, do ponto de vista de suprimentos, e a dificuldade de importação de maquinário, sob o ângulo da manutenção. Assim, para o contexto da década de 50, fazia todo sentido a centralização de suprimentos em uma unidade que atendesse a todas as necessidades das obras, que ficavam geograficamente isoladas; analogamente, também fazia todo sentido a criação de uma grande central de manutenção, que pudesse “reciclar” os equipamentos – principal ativo desse tipo de empresa – e prolongar sua vida útil, em um ambiente onde a substituição de maquinário era não apenas difícil, como muito custosa para a empresa. Foi dessa forma que a *Unidade Guarulhos* nasceu e assumiu grande importância no grupo. No entanto, com o passar dos anos, já na década de 80, a unidade era vista como um “elefante branco”: inchada, desnecessariamente centralizadora e pouco atenta às necessidades das obras, suas clientes internas, que tinham de pagar pela sua ineficiência. A unidade e seus responsáveis, importantíssimos para o crescimento da empresa por décadas, ganharam grande prestígio na empresa: isso acabou assegurando estabilidade política a Guarulhos, mesmo quando o tempo mudou o contexto e eliminou o problema que justificava sua existência. Às vezes, máquinas eram reformadas por completo, quando a sua substituição seria mais fácil e barata; obras provavam com frequência que poderiam comprar de forma mais rápida e econômica do que a central. Quando – em função do aperto do mercado no início dos anos 90 – a empresa inteira passou por um processo de significativa redução de custos e de descentralização de atividades para as obras, Guarulhos foi inicialmente poupada, enquanto seus responsáveis esforçavam-se em programas de melhoria contínua e de redução pontual de custos. Isto perdurou até a morte do fundador: logo depois, a pressão pela complementação da descentralização via a extinção de Guarulhos cresceu, e a unidade foi finalmente desativada.

O responsável pela unidade (aqui chamado de Alexandre), que entrara na empresa 30 anos antes como engenheiro de manutenção naquela mesma divisão, foi encarregado de conduzir a transição em conjunto com o principal executivo de

Recursos Humanos da empresa (aqui chamado de Pinato). Ao final do processo, Alexandre efetivou o desligamento de 80% dos 350 funcionários da unidade, muitos dos quais, há décadas trabalhando em Guarulhos, lhe haviam ensinado o ofício. Cerca 20% das pessoas foram transferidas, seja para obras, seja para a matriz da empresa. No final das contas, em pouco mais de um ano, a unidade de Guarulhos passou de uma influente divisão da empresa, com 350 funcionários, para um pátio semi-deserto, com 4 funcionários.

De todos os casos no painel, o processo da FINANCOM foi provavelmente o mais traumático. Como já mencionado, e de forma semelhante ao caso da CIMENCOM, o enxugamento promovido pela FINANCOM derivou da incorporação de uma empresa (aqui chamada de *Finantaken*) por outra (a *Finanmerger*), e pela reestruturação que derivou da integração de ambas em uma empresa maior (FINANCOM). Entretanto, como tal integração envolveu de forma diferentes as duas principais divisões da organização, pode-se dizer que na prática trata-se de dois processos – um quase exemplar, e o outro, extremamente traumático. Quando da compra do *Finantaken*, o *Finanmerger* já tinha experiência em grandes incorporações operacionais: na maior dessas operações, tinha incorporado outro banco há alguns anos, em doloroso processo de tomada de posse, desligamento em massa etc. À época da aquisição do *Finantaken*, o *Finanmerger* atuava no chamado mercado de atacado e de banco de investimento, tendo também uma embrionária área de financiamento de varejo. A sua estratégia era entrar fortemente no mercado de financiamento de varejo, objetivando praticar melhores taxas, obter maior rentabilidade e diluir o risco. A identificação do *Finantaken* foi ideal, porque: (a) a empresa possuía duas atividades bem desenvolvidas – uma operação consolidada de financiamento no varejo, com cerca de 600 pessoas (alvo da compra), e um banco comercial, com cerca de 250 pessoas (que vinha com a empresa, mas pelo qual o *Finanmerger* não tinha interesse); (b) a empresa tinha uma marca forte no mercado, excelente para alavancar a operação de varejo que o *Finanmerger* queria expandir; (c) a empresa estava em crise, estava sendo oferecida a preço muito barato, com uma intervenção do Banco Central buscando um comprador; e (d) com a

incorporação, o *Finanmerger* poderia aproveitar-se de recursos do PROER para fazer a integração.

Assim, quando a negociação foi oficializada, houve na realidade dois processos independentes: primeiro, a pacífica e salvadora incorporação da operação de varejo do *Finantaken* (com 600 funcionários), pela incipiente área de varejo do *Finanmerger* (com 40 funcionários); e segundo, a traumática absorção e saneamento (o que virtualmente significou sua extinção) do banco comercial e das áreas corporativas do *Finantaken*.

No primeiro processo, a transição não poderia ter sido mais positiva ou tranqüila: primeiro, porque a incorporadora salvou financeiramente a operação de varejo da incorporada; segundo, porque o processo foi conduzido por um executivo (aqui chamado de Dirceu) advindo do banco que foi incorporado anos antes pelo *Finanmerger*, o que garantiu empatia imediata com o pessoal do *Finantaken*; e terceiro, porque na verdade, ao contrário da habitual tomada violenta de posse, foi o pessoal da incorporadora que física e gerencialmente integrou-se à operação já consolidada da incorporada, no transcorrer de um único final de semana. A maior mudança que essa divisão passou foi a de adaptação de políticas comerciais e de cultura de negócios, o que aconteceu nos vários meses seguintes e tendeu a ser sempre visto como algo positivo, pois veio acompanhado de amplo investimento da *Finanmerger* e de grande crescimento dos negócios. Ao final do processo, ninguém foi demitido nessa divisão, pelo contrário.

Já no segundo processo, o enxugamento dificilmente poderia ter sido mais doloroso. Antes de tudo, pela circunstância: o *Finanmerger* nunca teve intenção de manter quer seja a operação, quer seja o pessoal do banco comercial adquirido; além disso, nas áreas duplicadas, a escolha entre duas atividades consolidadas, ou entre pares de indivíduos, é sempre problemática. Mas, além do contexto pouco favorável, um aspecto temporal foi crítico para que o processo fosse particularmente traumático nessa divisão: por uma infeliz coincidência, a decisão da aquisição do *Finantaken*

ocorreu às vésperas da data-base da categoria profissional dos seus funcionários. Com isso, o *Finanmerger* tinha duas alternativas: ou fazia os desligamentos em uma questão de dias, ou optava por pagar quase o dobro em termos de indenizações trabalhistas. A direção decidiu pelo caminho mais econômico. Por esse motivo, nomeou-se um grupo de executivos, incluindo o gestor de Recursos Humanos (aqui chamado de Igor), para conduzir a integração. A esse grupo foram dados 3 dias para decidir quem seria demitido, para sugerir como isso seria feito, para processar o desligamento e para nomear a estrutura que iria valer a partir de então. Esta decisão ocorreu numa terça-feira – na sexta-feira, o processo deveria ser finalizado. Não houve amplo planejamento do processo, nem grandes estratégias de compensação: o *Finanmerger* era uma empresa “linha dura” em termos de políticas de Recursos Humanos, e a todos foi pago apenas o mínimo exigido por lei, para surpresa dos ex-funcionários do *Finantaken*, uma empresa historicamente generosa.

Parece desnecessário salientar o nível de estresse e trauma que essa seqüência de decisões provocou. No banco comercial, tratava-se de comunicar e processar a demissão de centenas de pessoas, as quais nada sabiam da compra do banco onde trabalhavam, ou de porque seus empregos não existiriam mais. Seus próprios chefes os demitiram, e em seguida, foram eles também demitidos. Já no âmbito das funções corporativas duplicadas, o grupo de integração foi orientado a tomar posse das áreas e da memória da empresa nos dois lados, e em seguida coordenar a decisão de quem ficaria e de quem sairia. Para cada área, teve de ser conduzida uma análise comparativa sumária de habilidades e experiências: a área (ou em alguns casos, a pessoa) tida como “mais fraca” era desligada. Na prática, cerca de 90% dos remanescentes nessas áreas corporativas veio do *Finanmerger*, enquanto só 10% era advindo da empresa incorporada:

“O pouco tempo fez com que diversas decisões não fossem as mais acertadas. Não se conhecia tão bem o potencial das pessoas. No final, tanto se cortou gente que não tinha que cortar, quanto se manteve gente que deveria ter sido demitida.” (Igor, integrante do grupo que conduziu o enxugamento nas áreas corporativas da FINANCOM, durante a incorporação do Banco *Finantaken*)

2. OS MODERADORES EM CADA EMPRESA

O primeiro passo para a análise estruturada dos dados é a comparação da presença dos chamados *moderadores* nos casos do painel: ou, em outras palavras, o primeiro passo é verificar a presença, em cada uma das empresas da painel, daqueles fatores (em boa parte, sob controle da organização) que se espera que possam mediar os efeitos de enxugamentos na empresa, nos remanescentes e nos demitidos.

Como vimos na Seção II.3, sugeriu-se aqui uma divisão didática dos moderadores prescritos na literatura em moderadores *passivos* (sobre os quais a organização tem pouco controle no curto prazo) e moderadores *ativos* (estes sim, sobre os quais a organização em geral tem controle efetivo). Por sua vez, os moderadores ativos foram subdivididos em moderadores ativos *antes do corte, durante o corte e depois do corte*, indicando a ligação de cada fator com os momentos do enxugamento. Analisaremos aqui a presença ou ausência dos moderadores em cada empresa seguindo essa mesma classificação.

2.1. A véspera dos enxugamentos

No que tange aos **moderadores** ditos “**passivos**”, poucas das variáveis que representavam esses fatores permaneceram válidas para análise após os descartes dos passos 1 e 2 do procedimento de validação. Como mostra a Tabela 11 (adiante), dos seis moderadores nesse grupo, em apenas dois houve dados suficientes para análise: situação financeira da empresa à época do corte (Moderador 3) e visão da demissão na cultura da empresa (Moderador 4).

Na MIDIACOM e na CONSTRUCOM, os enxugamentos foram derivados de movimentos nitidamente voluntários: nenhuma pressão externa ou interna impelia a organização à mudança, ou a fazer os cortes. Assim, parece adequado que nesses

dois quesitos os resultados mostrem a ausência do moderador de **situação financeira** nessas duas empresas.

Quanto à FINANCOM, é também patente que o *Finantaken* estava em péssima situação quando da incorporação, o que é consistente com o resultado que mostra a forte presença do moderador. Embora o número não tenha sido validado, qualitativamente é possível dizer que a situação da *Cimentaken* à época da integração era sabidamente ruim, e que neste sentido, os cortes eram uma possibilidade clara para todos os envolvidos.

“Toda a comunidade já esperava demissões, e muitas, porque a (*Cimentaken*) tinha sido vendida. Toda a nossa estratégia de comunicação se baseou nisso: cansamos de avisar como achamos a coisa feia, a empresa em dificuldades, como seria necessário fazer sacrifícios etc. No final, depois de tanto aviso, quando a coisa [o primeiro corte] veio, a comunidade até achou que foi pouco...” (Wilson, líder do *GTI*, grupo que comandou a integração da *Cimentaken* à CIMENCOM).

Tabela 11

Presença dos Moderadores nas Empresas do Painel

VARIÁVEIS	Midiacom		Cimencom		Construcom		Financom	
	Mediana	Tipo de Distri buição	Mediana	Tipo de Distri buição	Mediana	Tipo de Distri buição	Mediana	Tipo de Distri buição
Moderadores Passivos								
2 – Exper. anterior c/cortes (1=positiva)								
3 – Situação fin.empresa (1=muito ruim)	4	H	3	E	5	I	1	C
4 – Demissão-cultura empr. (1=normal)	4	I	4	I	5	I	4	I
5 – Enxugamento conjuntural								
6 – Ritmo cortes (1=de uma vez)								
7 – Enxugamento(1=mud.sistêmica)								
Mod.Ativos - Antes do Corte								
8 – Considerou alternativas (1=muito)								
9 – Particip. Func.decisão (1=grande)	5	I	5	I	5	I	5	I
10- Com.Int. necessid.corte (1=eficaz)	3	F	2	J	4	H	5	I
11- Com.c/comun.s/necessid.(1=eficaz)								
12- Com.c/sindic.s/necessid.(1=eficaz)								
Mod.Ativos – Durante o Corte								
13- Aviso antecipado (1=significativo)	2	B	5	I	4	H	5	I
14- Dignidade/respeito (1=exemplar)	2	D	1,5	C	2	H	4,5	I
15- Justiça critérios corte(1=exemplar)	1,5	A	2,5	J	2	D	4,5	G
16- Critério (1=não indiscriminado)	1	C	2	J	1	C	4	G
17- Com. int.durante (1=eficaz)	3	F	2	J	4	H	5	I
18- Visão futuro durante (1=sim)	2,5	J	2,5	J	2	J	1,5	B
19- Com. c/comun.durante (1=eficaz)								
20- Com.c/sindicato durante(1=eficaz)								
Mod.Ativos - Depois do Corte								
21- Indenização (1=significativa)	4	H	4,5	I	3	F	5	I
22- Extensão benef.(1=significativa)	3,5	I	3	E	1	C	5	I
23- Ajuda recoloc.(1=efetiva/maioria)	1	C	4,5	G	1	A	5	I
24- Serviço retreinam.(1=efetiva/maioria)	5	I	3	J	5	I	5	I
25- Assist.remanescentes (1=efetiva)	3	J	3	J	3	J	3	G

■ = Variável descartada (Amostra insuficiente) ■ = Variável descartada (Resposta sem consistência)

Já quanto ao moderador de **normalidade da demissão na cultura da empresa**, é possível verificar que em todos os casos do painel, a demissão não era tida como um fato corriqueiro da vida de trabalho, e nesse sentido não deve ter atenuado os efeitos na organização e indivíduos, em função da quebra do contrato psicológico de estabilidade:

“A [*Cimentaken*] era difícil demitir. A [*Cimentaken*] era uma mãe.” (Estrela, funcionária remanescente dos cortes na CIMENCOM)

Assim, como um todo, é possível dizer que, para todas as empresas do painel, os **moderadores passivos** em geral não estiveram presentes, a não ser pela crise que ameaçava as duas incorporadas nos casos da CIMENCOM e da FINANCOM, o que em tese pode ter atenuado um pouco os efeitos sentidos nesses dois casos.

Já no tocante aos chamados **moderadores ativos antes do corte**, vê-se pela Tabela 11 como de fato tampouco esses potenciais atenuantes estiveram presentes efetivamente nos casos do painel.

Em todas as quatro empresas, houve consenso de que não houve qualquer **participação dos funcionários na decisão sobre os cortes**. Na CONSTRUCOM e na FINANCOM, parece haver razoável concordância entre os entrevistados de que não existiu de fato qualquer **comunicação prévia sobre a necessidade ou premência dos cortes**.

“Eu disse que a gente ia descentralizar [as funções da unidade] para as obras e que a gente ia aproveitar o pessoal... Depois, comecei a perceber que era só no discurso, que não ia dar para aproveitar muita gente.” (Alexandre, remanescente das demissões na Construcom)

“Eu só soube da fusão pelo jornal. Houve rumores, mas eu só soube oficialmente do negócio pelo jornal.” (Adriana, remanescente dos corte na FINANCOM)

Por outro lado, esse fator não foi validado quantitativamente na MIDIACOM e na CIMENCOM, onde justamente houve maiores indícios de que existiram tentativas de comunicação prévia. Em especial na MIDIACOM, sabe-se que existiram diversos momentos em que a empresa, ou Dorival, o coordenador do processo, organizou encontros estruturados de comunicação prévia. A falta de consistência das respostas nesses dois casos pode dever-se à tendência que muitos indivíduos – em especial os demitidos – têm de desqualificar tentativas da empresa nesse tipo de contexto, sejam elas boas ou ruins. Por isso, mesmo não sendo reconhecidas, essas tentativas da MIDIACOM podem ter atenuado efeitos, inclusive nos próprios demitidos, como veremos adiante.

2.2. O momento dos enxugamentos

Quanto aos chamados **moderadores ativos durante o corte**, o papel das divergências de respostas é novamente importante na análise dos processos. Por exemplo, no moderador de **aviso antecipado**, fica evidente que nos casos da CIMENCOM, CONSTRUCOM e FINANCOM, ou não houve antecedência, ou ela foi vista como pequena. De fato, nas duas incorporações, os fatores *ritmo* e *continuidade da operação* eram entendidos por seus condutores como fundamental, e nunca se cogitou seriamente um aviso antecipado significativo.

“Houve suspense, me pegou de surpresa. Fiz a relação para demitir e fui demitido; passei o dia demitindo todos e no final do dia fui eu. Fizeram a maior sacanagem.” (Cabeludo, demitido nos cortes da CIMENCOM)

“Foi no dia, reuniram as pessoas à tarde e deram a carta, foi aquela tortura.” (José, demitido nos cortes da FINANCOM)

“Fiquei sabendo no dia, depois do almoço. Às 5 da tarde estava na fila. Era uma sexta-feira” .” (Nádia, demitida nos cortes da FINANCOM)

O mesmo “fator surpresa” esteve presente na desativação da unidade de Guarulhos na CONSTRUCOM: a empresa temia pela continuidade da operação se houvesse “vazamento” de informação. No caso da MIDIACOM, novamente neste moderador, os resultados não puderam ser validados em função de falta de concordância entre os entrevistados: no entanto, como já discutido, sabe-se que Dorival, o condutor do processo na empresa, comunicou ampla e antecipadamente a todos os envolvidos sobre o que iria acontecer e porque. Esta dissonância é um novo indício de que, mesmo quando a organização consegue agir e oferecer melhores condições em situações de enxugamento, é muito provável que com os benefícios dessa atitude não necessariamente venha também reconhecimento: parece normal que aqueles mais afetados vejam nesse tipo de iniciativa retórica, demagogia ou mesmo manipulação. Mesmo que manipulação seja possível, no caso da MIDIACOM ou em qualquer outro, é também verdadeiro que a empresa fez mais do que o mínimo e do que é usual, e como veremos adiante, há indícios de que isto pode ter colaborado para atenuar os efeitos do corte.

Quanto ao moderador **respeito e dignidade**, nota-se que os entrevistados tendem a considerar que nos casos da MIDIACOM e da CIMENCOM esse fator esteve presente. Já no caso da CONSTRUCOM, é novamente curioso: muitos entrevistados asseguram que o tratamento foi exemplar, porém não para todos. Isto, no geral, prejudicou a avaliação global da empresa nesse quesito, pois no Brasil, sabe-se que o ideal de isonomia e tratamento igual para os desiguais é muito presente:

“Dignidade? Nem tanto: Houve muita diferenciação entre pessoas e entre unidades.”
(Marcelo, demitido nos cortes da CONSTRUCOM)

“Teve meia dúzia de pessoas com tratamento privilegiado, os outros não.” “Teve gente com 30 anos de casa que saiu com um monte de dinheiro... outros com um aperto de mão ou nem isso.” (Rafael, remanescente dos cortes na CONSTRUCOM)

“Tem alguns colegas que reclamaram que os gerentes não falaram com eles, mandaram outra pessoa falar...” (Vinícius, demitido nos cortes da CONSTRUCOM)

Embora a discussão sobre tratamento desigual também apareceu na FINANCOM, de forma geral este foi o caso tido como o menos respeitoso, o que pode ter influenciado a extensão de muitos dos efeitos que serão discutidos adiante.

“Em alguns casos houve [respeito], mas para a maioria chegava um funcionário do [Finanmerger] dava cartinha e ia embora. Tinha muita gente chorando.” (José, demitido nos cortes da FINANCOM)

“O [Finantaken] tratava com muito respeito, mas o [Finanmerger] foi chocante, desumano. Em 1 dia mandou 250 pessoas embora.” (Benedicto, demitido nos cortes da FINANCOM)

Os moderadores **justiça de critérios** e **estruturação do processo** (se o corte não foi indiscriminado) tiveram resultados semelhantes. Novamente, a falta de consenso tornou impossível a análise quantitativa em alguns casos. De novo, a MIDIACOM e a CIMENCOM (e desta vez, também a CONSTRUCOM) tiveram atribuições mais positivas do que a FINANCOM. De fato, a percepção deste tipo de moderador é muito afetada pela posição do entrevistador no processo, o que dificulta a reconstrução do evento, e dos fatos. No entanto, de forma geral, qualitativamente permaneceram evidências de tratamento desigual na CONSTRUCOM e de percepção de injustiças na FINANCOM:

“Quem ficou deve achar que foi justo, porque vêm que não tinha tempo. Os que saíram devem achar que os critérios foram injustos. Variou muito, depende de quem fazia e de quem você fala.” (Dirceu, condutor de um dos processos de integração na FINANCOM)

“Justiça ? Não sei. Tem um povo [na CIMENCOM] que apadrinha muito.” (Marcelo, demitido durante os cortes na CONSTRUCOM)

No moderador de **comunicação interna durante o processo**, tendeu a repetir-se o que ocorreu com a comunicação prévia: naquelas empresas onde há indícios de que muitos esforços foram feitos para estabelecer comunicação e oferecer informação às pessoas, os resultados quantitativos não puderam ser validados por falta de concordância entre os entrevistados. Na CIMENCOM, a exemplo do que já foi relatado sobre a MIDIACOM, foram ouvidos diversos depoimentos sobre os muitos esforços de comunicação durante o processo. Wilson e o *GTI* chegaram a contratar uma assessoria de comunicação para assessorá-los na preparação e condução da mensagem e dos meios de sua veiculação, dentro e fora da CIMENCOM, durante os sete meses da integração. Wilson fez ou coordenou pessoalmente todas as comunicações, com os vários públicos envolvidos, e o seu discurso era sempre o mesmo, antes e depois das ações serem feitas: a empresa estava mal; não daria para salvá-la sem mudanças dolorosas; se eles não as fizessem, o estrago seria muito pior etc. Para Wilson, o objetivo era “mostrar que as mudanças ocorreriam não porque a [CIMENCOM] queria, mas porque eram essenciais. Era uma postura de ‘prestar contas’...” Além disso, o *GTI* em todas suas comunicações foi aconselhado pelos seus consultores a balancear certa ambivalência entre boas e más notícias, o que acabava ponderando as opiniões: “quando alguém criticava as más, sempre tinha alguém que elogiava as boas”. No final das contas, o processo da CIMENCOM é visto, na região, como tendo erros e acertos, mas para Wilson, há algo sobre o qual quase todos concordam: “o marketing da coisa a gente fez direitinho...” Por isso, mesmo sem o seu reconhecimento quantitativo, é provável que este tipo de atitude tenha atenuado alguns dos efeitos na CIMENCOM, como veremos na próxima seção.

Às vezes, no entanto, nenhuma comunicação pode ser melhor do que má comunicação, ou comunicação tida como enganadora. Neste tipo de contexto, as pessoas podem não gostar quando ouvem a verdade pura e simples – como é o caso da MIDIACOM – mas, tendem a preferir a má notícia do que a esperança enganosa. A CONSTRUCOM sofreu diversas alegações deste tipo de erro:

“Falaram de modernidade, que descentralização mais terceirização não ia gerar desemprego. Vamos ser claros: é tudo enganação. Tentaram confortar a gente, mas acabaram iludindo a gente e dando esperança.” (Marcelo, demitido nos cortes da CONSTRUCOM)

Como um todo, parece evidente que, no que tange aos **moderadores durante o corte**, a MIDIACOM e a CIMENCOM, nessa ordem, tenderam a planejar ou gerenciar melhor o processo, enquanto que a CONSTRUCOM (em menor medida) e a FINANCOM (em maior medida), apresentaram processos menos favoráveis.

2.3. Depois dos enxugamentos

Por fim, quanto aos **moderadores ativos depois do corte**, as posições das empresas no painel finalmente sofrem alguma alteração: nestes quesitos, embora todas as empresas no painel tenham recebido severas críticas, a CONSTRUCOM parece ter melhorado sua posição aos olhos dos entrevistados. A MIDIACOM e a CIMENCOM, ambas em condições similares, foram vistas moderadamente, com as habituais divergências de opinião. Já a FINANCOM não apresentou maiores alterações, continuando com atribuições bastante negativas.

No que tange a indenizações, todas as empresas tiveram atribuições negativas, com exceção da CONSTRUCOM, onde havia grande divergência a respeito, provavelmente em função da alegada desigualdade de tratamento já discutida anteriormente:

“Indenização generosa? É piada? teve gente que recebeu um salário por ano de trabalho. Outros como eu, com 33 anos de trabalho, saí só com o trivial. Fui tratado como se tivesse entrado ontem na empresa. Teve muita diferença entre umas panelas e outras.” (Marcelo, demitido nos cortes da CONSTRUCOM)

“Pela primeira vez criou-se um prêmio de desligamento que era progressivo por tempo de casa. A [CONSTRUCOM] nunca havia fechado uma unidade e demitido tanta gente com tanto tempo de casa de uma só vez, tínhamos funcionários com 25, 30 anos de [empresa].” (Plínio, demitido durante os cortes na CONSTRUCOM)

“Tinha muita gente antiga que podia ter sido mais bem tratada.” (Antônio, remanescente dos cortes na CONSTRUCOM)

Resultados semelhantes foram vistos no moderador **extensão de benefícios**, onde novamente o mais curioso é o efeito da alegada desigualdade nas percepções da CONSTRUCOM:

“Para mim deram 6 meses, mas eu sei que para outros deram [assistência médica] perpétua. (...) Pedi uma extensão depois de 6 meses, nem me responderam, fiquei indignado.” (Marcelo, demitido durante os cortes na CONSTRUCOM)

Aqui, como em outros casos já retratados, há claramente falta de reconhecimento de esforços da empresa em função de rancor: a CONSTRUCOM de fato estendeu a validade dos benefícios, mesmo que não tenha feito de forma idêntica para todos. Essa dificuldade em valorizar esforços da empresa ocorreu também com o moderador de **ajuda de recolocação**: por exemplo, é um fato que na negociação da MIDIACOM com a empresa terceirizadora, Dorival conseguiu com que fosse dada garantia de reemprego a todos os funcionários que o quisessem, bem como ao menos 6 meses de estabilidade no novo emprego. Mesmo assim, houve divergências nas respostas a respeito.

“[A ajuda para recolocação] foi até uma exigência. Se não viesse seria um problema por causa do conhecimento.” (João, demitido durante a terceirização na MIDIACOM)

Não tão contundente, mas igualmente mal reconhecida, a CIMENCOM teve vários esforços inovadores de ajuda aos desligados, tanto de retreinamento quanto de recolocação: a maior parte das entrevistas feitas com os demitidos para esta pesquisa, por exemplo, ocorreu nas instalações do *Not*, centro de apoio disponibilizado nas instalações da empresa, e com o suporte dos funcionários da CIMENCOM disponibilizados para a pesquisa. Apesar disto, diversos depoimentos divergiram sobre a existência dessa ajuda.

“Demitiu, acabou e pronto.” (Cabeludo, demitido durante os cortes na CIMENCOM)

“Tem gente demitida até hoje. Houve até ajuda dos colegas.” (Estrela, remanescente dos cortes na CIMENCOM)

“A gente tratou de lhes dar ocupação, para não criar minhoca na cabeça. Se deu muitos projetos.” (Wilson, coordenador do processo na CIMENCOM)

O moderador **assistência aos remanescentes** apresentou um dos resultados mais curiosos: em todas as empresas, sua percepção foi moderada, mas sempre com grandes discordâncias. Seja como for, sabe-se que é comum no Brasil que remanescentes sejam vistos como “afortunados”, gente cuja preservação na empresa já é atenção suficiente.

“Eles deram apoio verbal, mais com o passar do tempo percebemos que não era bem aquilo. Falaram que não iam demitir mais ninguém, que tudo o que tinha para acontecer tinha acontecido. Mas logo começaram a mandar mais gente embora, toda sexta era aquele sofrimento” (José, demitido durante os cortes da FINANCOM)

3. OS EFEITOS EM CADA EMPRESA

Como cada empresa no painel sentiu – ou não – os efeitos do enxugamento é uma das principais indagações da pesquisa. De forma análoga ao que foi feito para os moderadores, deverá utilizar-se aqui a mesma estrutura de classificação que foi utilizada na Seção II para entender as conseqüências de enxugamentos discutidas da literatura. Primeiro, serão apresentados os efeitos percebidos dos cortes na organização, depois nos demitidos e por fim nos funcionários remanescentes.

3.1. Empresa: os efeitos na própria organização

No que tange aos **efeitos dos enxugamentos das próprias empresas** do painel, a Tabela 12 (adiante) mostra que, a julgar pelos depoimentos dos entrevistados, as organizações pesquisadas não apresentaram de forma relevante muitos dos efeitos organizacionais previstos na literatura. Uma possível explicação para o contraste entre a baixa incidência quantitativa de alegações sobre este tipo de efeito e a constatação qualitativa de sua existência pode estar na tendência à auto-preservação dos entrevistados. Como já discutido, os efeitos organizacionais foram levantados apenas a partir de depoimentos da empresa e de remanescentes: ou seja, ou de pessoas que conduziram os enxugamentos, ou de pessoas que foram poupadas por eles. Até certo ponto, parece natural que tanto um grupo quanto o outro possuam uma forma particular de ver a realidade, em que se racionalize as ações da empresa e se idealize suas implicações.

Isto é bem refletido na baixa incidência de depoimentos sobre efeitos no *ambiente de trabalho*: a exceção fica por conta da reconhecida **perda de lideranças e deterioração de clima** na CIMENCOM, bem como alegações não consensuais no mesmo sentido na FINANCOM.


“O clima ficou tenso, não se sabe o que vai acontecer amanhã.” (Funcionário Sup, remanescente dos cortes na CIMENCOM)

Tabela 12

Ocorrência de Efeitos Organizacionais no Painel

VARIÁVEIS	Midiacom		Cimencom		Construcom		Financom	
	Mediana	Tipo de Distri buição	Mediana	Tipo de Distri buição	Mediana	Tipo de Distri buição	Mediana	Tipo de Distri buição
EFEITOS ORGANIZACIONAIS (1=nada/5=muito)								
Ambiente de Trabalho								
26- Perda de lideranças	2	F	3	D	1	A	1	C
27- Queda participação	1,5	A	1	C	1	A	1	C
28- Perda trabalho em equipe	1	A	1	A	1	C	1	C
29- Deterioração clima	1	C	4	I	1	C	3	J
Eficiência Interna								
30- Perda exper/memória	1,5	A	3	J	3	J	1	A
31- Perda de espír.empreeend.	1	C	2	F	1	C	1	C
32- Aumento de burocracia	2	D	4	I	1	C	1	C
33- Perda tomada decisão	1	A	1	A	1	C	1	C
34- Redução comunicação	2	F	2	J	3	J	1	C
35- Perda controle interno	2	D	2	J	2	J	1	C
Eficácia Organizacional								
36- Queda qualidade prod./serv.	1	B	1	A	2	J	1	C
37- Queda prod./desempenho	2	B	1	C	1	C	1	C
38- Queda valor das ações								
39- Perda visão estratégica			1	C			1	C
40- Queda das vendas			2	J			1	C
41- Queda dos lucros			1	A			1	C
Relações Trabalhistas								
42- Aumento reclamações	1	A	5	I	1	C	4	I
43- Aumento acidentes/doenças	1	C	1	A	1	C	1	C
44- Aumento sabotagens/violência	1	C	1	C	1	C	1	C
45- Deter.relações trabalhistas	1	C	3	J	1	C	1	C
Imagem Externa								
46- Prejuízo imagem-clientes/parc.	1	C	2,5	D	1	C	1	C
47- Prejuízo imagem-comunidade	3	J	4	I	2	J	1	C
48- Dificuldade de atrair novatos	1	C	1	C	1	C	1	C
49- Propensão intervenção gov.			2	J	1	C	1	C

 = Variável descartada (Amostra insuficiente)

 = Variável descartada (Resposta sem consistência)

A falta de concordância na FINANCOM tem sentido do ponto de vista qualitativo. Como já comentado, a experiência de enxugamento da empresa na verdade foi bem dividida em duas situações: uma onde Dirceu e sua equipe integraram a financiadora incorporadora à incorporada, sem demissões ou traumas, em um local geograficamente distinto; e outra, onde Igor e outros executivos tiveram de conduzir um processo de demissão em massa no banco comercial e nas áreas corporativas da empresa, tudo no espaço de alguns poucos dias. É óbvio que se em um lado o efeito no clima foi inexistente, no outro foi dramático; ao se agregarem os depoimentos, parece normal que o resultados não apresentem consenso. Mas o fato é que, nas divisões da FINANCOM onde os enxugamentos ocorreram, houve um trauma significativo no clima organizacional.

“Sim, havia um clima tenso, uma rivalidade grande entre [ex-] funcionários do [*Finantaken*] e do [*Finanmerger*]. Tipo ‘nós x vocês’...” (Fátima, remanescente dos cortes da FINANCOM)

Na MIDIACOM este tipo de efeito negativo no clima organizacional também foi sentido, apesar da baixa atribuição quantitativa:

“O conceito de terceirização estava crescendo. Todas as áreas de suporte ficaram a perigo: quem vai ser o seguinte?” (Mário, remanescente dos cortes na MIDIACOM)

Quanto aos efeitos ligados à *eficiência interna*, mais uma vez, os mais sentidos nas entrevistas tiveram baixa concordância e muitos foram descartados do ponto de vista quantitativo.

Mesmo apesar do baixo resultado quantitativo, muitos depoimentos confirmam a ocorrência de efeitos ligados a *eficiência* previstos na literatura, como a **perda de memória** e a **perda de espírito empreendedor**, em especial na CIMENCOM, na

MIDIACOM e na CONSTRUCOM. O aumento da burocracia teve respaldo também quantitativo na CIMENCOM e – moderadamente – na MIDIACOM. Por fim, com pouca validade quantitativa, mas significativa presença nos depoimentos, há indícios de ocorrência de **perda de comunicação interna** e **deterioração do controle interno** na MIDIACOM, na CIMENCOM e na CONSTRUCOM.

Efeitos ligados a *eficácia organizacional* tiveram no geral baixa incidência, tanto do ponto de vista quantitativo quanto qualitativo. Além disso, a baixa aplicabilidade de alguns dos critérios no contexto brasileiro e das empresas no painel (como o fator queda do valor das ações) fez com que muitos dos fatores não tivessem um mínimo de respostas válidas para análise.

No tocante aos efeitos organizacionais ligados a *relações trabalhistas*, a incidência foi menor do que se esperava. Neste grupo, os efeitos mais sentidos foram o **aumento de reclamações trabalhistas** e certa **deterioração das relações sindicais**. Esse tipo de incidência esteve mais presente na CIMENCOM e na FINANCOM, o que é natural pela maior atuação dos sindicatos nesses dois casos.

“As relações já não estavam boas, pelo processo de venda.” (José Márcio, um dos coordenadores do processo na CIMENCOM)

No caso da FINANCOM, uma favorável coincidência em um processo tão traumático acabou minimizando a deterioração das relações sindicais durante aquele enxugamento:

“O (*Finanmerger*) teve muita sorte: como era uma data-chave para todo o sistema bancário, na mesma época que nós demitimos 300, o Unibanco demitiu 3 mil. O resultado é que o barulho do sindicato foi acima do Unibanco.” (Igor, integrante do grupo que conduziu os enxugamentos na FINANCOM)

Por fim, o último grupo de efeitos organizacionais previstos na literatura a ter incidência no painel foi aquele que envolve os efeitos ligados à imagem externa da empresa. A CIMENCOM foi a organização que mais reportou estes efeitos, em especial o prejuízo da imagem em relação à comunidade. No entanto, nos depoimentos com líderes comunitários não inclusos nos dados, ficou claro que Wilson e os demais coordenadores do processo na CIMENCOM tiveram relativo êxito em atenuar esses efeitos em função do bem planejado e dispendioso esforço de comunicação interna e externa que empreenderam desde o início da integração. É preciso lembrar que, no caso da CIMENCOM, o enxugamento e a ameaça de fechamento da fábrica eram eventos dramáticos para uma comunidade que nasceu e cresceu em torno na empresa.

Por isso, parece certo que se a CIMENCOM não tivesse focado esforços em intensa comunicação interna e externa – um moderador previsto na literatura –, os efeitos em termos de imagem teriam sido muito piores do que os reportados.

“O pessoal malhava demais, depois melhorou.” (Lobão, remanescente dos cortes na CIMENCOM)

O caso da CIMENCOM é também um lembrete de como, em contextos de enxugamento ligados a pequenos municípios, problemas com a comunidade hospedeira podem levar inclusive ao aumento da propensão à intervenção governamental. Isto reforça a idéia de que o fator *comunicação com a comunidade* pode ser um importante moderador dos muitos efeitos – diretos e indiretos – ligados à imagem externa.

“Fiscalização toda hora, fiscal de tudo o que é lado. Depois, foi acalmando” (José Márcio, um dos coordenadores do processo na CIMENCOM)

3.2. Demitidos: os efeitos em quem foi embora

De forma geral, os efeitos de enxugamentos nos demitidos que são previstos na literatura foram ilustrados pelos casos analisados. Embora do ponto de vista quantitativo – talvez, novamente pela questão de auto-preservação – nem todos tenham consenso quanto ao nível de sua ocorrência, pode-se dizer que a pesquisa ilustrou apropriadamente muitas das conseqüências esperadas deste tipo de processo.

Como pode-se notar na Tabela 13 (adiante), mesmo os resultados quantitativos não validados a respeito destes efeitos apresentam medianas elevadas, o que é consistente com o levantamento qualitativo, que obteve inúmeros depoimentos de conseqüências traumáticas nos indivíduos desligados.

Por exemplo, no que tange a *efeitos emocionais*, há diversas ocorrências registradas nos casos do painel. Neste grupo de efeitos, os mais incidentes nas diversas empresas estiveram ligados a ocorrências freqüentes e graves de **instabilidade emocional**, de **ansiedade/angústia** e de **estresse/tensão** entre os desligados. Na CIMENCOM e na CONSTRUCOM, essas ocorrências são a tônica tanto do ponto de vista quantitativo quanto qualitativo. Na FINANCOM, apesar do processo ter sido sabidamente traumático para os desligados, a análise quantitativa mostrou baixa concordância, provavelmente em função da já comentada dicotomia de situações entre as duas dimensões da integração, na tranqüila financiadora por um lado, e nos traumáticos banco comercial e áreas corporativas, por outro.


“Em vez de chegar e falar você vai ficar até tal dia... Não, eles deixavam a gente na maior angústia, no maior sofrimento.” (Paula, demitida durante os cortes da FINANCOM)

“Angústia ? Muito!! Eu mesmo passei mal, fiquei com o corpo todo cheio de manchas. Cargo de chefia não estava no processo, eu tive que brigar muito.” (Saraiva, demitido na terceirização do CPD na MIDIACOM)

Tabela 13
Ocorrência de Efeitos em Demitidos no Painel

VARIÁVEIS	Midiacom		Cimencom		Construcom		Financom	
	Mediana	Tipo de Distrib.	Mediana	Tipo de Distrib.	Mediana	Tipo de Distrib.	Mediana	Tipo de Distrib.
EFEITOS no DEMITIDO (1=nada/5=muito)								
Emocionais								
50- Dificuldades cognitivas	1	C	1	C	1	C	1	C
51- Instabilidade emocional	2	J	3.5	H	4	H	3	F
52- Ansiedade /angústia	3	E	4	I	4	H	3	J
53- Estresse / Tensão	3	E	3.5	H	4	H	4	H
54- Depressão/Amargura	2.5	F	3	J	3	E	2	J
55- Distúrbios Psiquiátricos	1	C	1	C	1	C	1	C
56- Suicídio/Auto-agressão	1	C	1	C	1	C	1	C
Psicológicos								
57- Insegurança	3	J	4	H	4	H	4	I
58- Queda auto-estima	2	J	3	F	2	F	3	J
59- Queda da felicidade	1	C	3.5	G	2	F	2.5	F
60- Perda noção identidade	2.5	J	3	F	1	C	1	C
Físicos								
61- Deterioração saúde física	1	A	2	D	1	C	1	C
Comportamentais								
62- Probl.estruturação tempo	1.5	A	1.5	A	1	C	1	C
63- Desorganização vida diária	2	J	2	D	2	D	1.5	A
64- Apatia / Inércia	2	D	2	J	1	A	2	J
65- Mudança hábitos básicos	1	A	3	E	2	J	2	B
66- Abuso álcool/substâncias	1	C	2	J	1	C	1	C
Familiares								
67- Deterioração vida familiar	1	C	1	C	1	A	1	C
68- Impacto nas crianças	1	C	3	J	2	D	1	C
Econômicos								
69- Queda renda/privação	1	C	4.5	I	3	E	3	F
Profissionais								
70- Dificuldade recolocação	2	A	4.5	H	4	H	4	H
71- Cinismo futuros empregos	2	J	2	D	4	I	1	C
72- Dimin.comprometimento	2	D	1	A	1	C	1	C
73- Queda satisfação carreira	2.5	J	2	J	2.5	J	1	C
74- Instabilidade fututros empregos	1	A	2	D	2	J	1	C
75- Menores salários futuro	3	F	4	I	3	J	3	J
76- Propensão sabotagem/violência	1	C	1	C	1	C	1	C
Sociais								
77- Deterior.relações interpessoais	1	A	1	A	2.5	D	1	C
78- Propensão a anomalias sociais	1	C	1	C	1	A	1	C

 = Variável descartada (Amostra insuficiente)

 = Variável descartada (Resposta sem consistência)

Não houve incidência de distúrbios psiquiátricos ou de casos de auto-agressão nos demitidos do painel. Curiosamente, em todas as empresas, casos de séria **depressão** foram relatados, mas com alta divergência na atribuição de incidência, o que provocou o descarte dessa variável dos dados quantitativos.

Já quanto a *efeitos psicológicos* entre os demitidos no painel, a **insegurança** foi o efeito mais comum e reconhecido. É importante notar que mesmo na melhor das situações, este tipo de efeito é comum entre demitidos, uma vez que pessoas sentem pesadamente quando seu senso de segurança e estabilidade é afetado pela perda de emprego. Por exemplo, embora a forte atuação de Dorival na garantia de emprego aos demitidos da MIDIACOM junto à terceirizadora do CPD tenha ilustrado que a ajuda de recolocação pode ser um efetivo moderador deste tipo de efeito nos demitidos, nem mesmo este esforço apaga o trauma da demissão e da quebra de vínculos com a empresa. Mesmo reempregados, muitos desses indivíduos apresentaram fortes sentimentos de insegurança: naturalmente, o reemprego atenuou sua incidência, e a ambivalência de sua situação – reempregados, mas mesmo assim demitidos – causou a falta de consistência nos dados quantitativos.

“O pessoal não tinha certeza que seriam aproveitados só por um período e depois demitidos. Eles diziam que isso não aconteceria.” (Mansuetto, demitido na terceirização do CPD da MIDIACOM)

“A primeira coisa que uma pessoa pensa numa situação destas [ao ser reempregado pelo terceirizador] é que alguém pega o serviço dela e ela é mandada embora.” (Silvio, demitido na terceirização do CPD da MIDIACOM)

“Não se sabe se eles [os terceiros que assumiram o CPD da MIDIACOM] vão [nos] sugar e jogar fora depois de 2, 3 meses. Se fica sem perspectiva.” (João, demitido durante a terceirização do CPD da MIDIACOM)

Outros efeitos psicológicos, como **queda da auto-estima** e **queda da felicidade/satisfação com a própria vida**, foram relatados nos dados qualitativos mas não foram validados na análise quantitativa, principalmente em função de discordâncias em relação ao nível de sua incidência. Entretanto, como mostra a Tabela 13, em todas as empresas do painel as medianas – mesmo das variáveis não validadas – acusam a ocorrência quantitativa desses efeitos.

“Auto-estima ? Com o tempo isto ocorreu muito. Na empresa de terceirização as pessoas são tratadas como gado, não se considera o impacto das mudanças, o desconhecimento do novo negócio.” (Sidnei, demitido na terceirização do CPD da MIDIACOM)

Efeitos físicos (**deterioração da saúde física**) foram reportados, mas de forma moderada, e em especial na CIMENCOM. É claro que a maior incidência desse efeito nessa empresa pode estar ligada não a ser ela uma exceção, mas ao fato de que, no âmbito de uma cidade pequena, a percepção desse tipo de problema é muito mais fácil do que em uma metrópole.

“Sim, aumentou a quantidade de gente doente. Não se sabe se foi problema ou se as pessoas correram para aproveitar os 3 meses de convênio médico que a empresa forneceu.” (José Márcio, um dos coordenadores do processo na CIMENCOM)

“Sempre tem uma gastrite, as farmácias do bairro devem ter faturado muito.” (Caipira, remanescente dos cortes da CONSTRUCOM)

O *efeitos comportamentais* nos demitidos tiveram pouco incidência quantitativa nos casos do painel, mas não foram desconhecidos. As ocorrências mais comuns deste tipo que foram relatadas, em especial na parte qualitativa da análise, estavam ligadas a **desorganização da vida diária**, a **apatia e inércia** e, em especial, a **mudança de hábitos básicos**. Casos de **abuso de substâncias** também foram

reportados nas experiências da FINANCOM e da CIMENCOM, todos ligados a álcool. Em cada uma dessas ocorrências, os problemas pré-existiam ao enxugamento, mas foram agravados pela perda do emprego.

“Tem uns colega que chapa mesmo.” (Carlos, demitido nos enxugamentos da CIMENCOM)

Situação semelhante ocorreu com os *efeitos familiares* nos demitidos: apesar da baixa incidência quantitativa, muitas evidências qualitativas sugerem que a maioria das empresas no painel testemunhou ao menos uma dessas conseqüências: o **impacto da demissão nas crianças**.

“Eu não pude mais ajudar meus filhos, e eles sofreram muito com isto.” (Marcelo, demitido da CONSTRUCOM)

“O pai fica numa situação difícil, o filho fica pedindo, o pai não pode dar e a criança insiste, é difícil...” (Caipira, remanescente dos enxugamentos na CONSTRUCOM)

“O seu próprio dia a dia não fica normal, a relação com os filhos também muda” (Benedicto, demitido durante o enxugamento da FINANCOM)

“Trabalhar na [*Cimentaken*] era sinal de status na cidade, com certeza as crianças tiveram problemas na escola.” (José Márcio, um dos coordenadores do processo na CIMENCOM)

“Meu filho me falou: devia ter caído uma bomba dentro da [*Cimentaken*]” (Cabeludo, demitido nos enxugamentos da CIMENCOM)

Quanto a *efeitos econômicos* nos demitidos, casos de grave **queda de renda e privação econômica** foram sentidos em todos os casos, com exceção da MIDIACOM. Há grande concordância de que esse efeito foi grave na CIMENCOM; já na CONSTRUCOM e na FINANCOM, houve discordância quanto ao nível da

incidência, o que acabou por não validar o dado quantitativo, mas em geral há consenso de que muitos casos de privação existiram entre os demitidos também dessas duas experiências.

Os *efeitos profissionais nos demitidos* foram também bem ilustrados pelas empresas do painel. Por um lado, no âmbito mais objetivo, a maioria das empresas relatou – quantitativa e qualitativamente – graves **dificuldades de recolocação e menores salários em futuros empregos** entre os demitidos, como previsto na literatura. Obviamente, os depoimentos nesse sentido ocorreram mais intensamente entre aqueles ofícios mais específicos, ou em locais onde o reemprego na mesma função era impossível:

“O nosso campo é muito ruim para o serviço que a gente fazia.” (Mateus, demitido durante os enxugamentos da CIMENCOM)

De um ponto de vista menos concreto do que dificuldade de reemprego e menores salários, outros efeitos neste grupo foram relatados, mas sua incidência quantitativa foi menor, até pela dificuldade de mensuração e pela discordância quanto ao nível de ocorrência: houve diversos casos relatados de demitidos com **aumento de cinismo em futuros empregos, queda de satisfação com a carreira, instabilidade em futuros empregos e diminuição de comprometimento** com futuros empregadores:

“No meu caso, eu falei que nunca mais iria trabalhar até tarde, que empresa nenhuma merecia que eu me sacrificasse...” (Benedicto, demitido durante os cortes da FINANCOM)

Por último, em relação a *efeitos sociais* nos demitidos, houve baixa incidência quantitativa nas empresas do painel, embora tenham havido diversos relatos de **deterioração das relações interpessoais**, em especial na CONSTRUCOM.

“Eu me afastei um pouco, essa decepção que eu tive com as pessoas, me deixou muito intrigado com essas chamadas amizades. Eu fui cuidar das minhas coisas.” (Marcelo, demitido durante o enxugamento na CONSTRUCOM)

“É normal, sempre olham ele diferente, a pessoa costuma se afastar. Na família todo mundo começa a falar que está desempregado que não paga as contas, eles começam a importunar.” (Caipira, remanescente dos cortes na CONSTRUCOM)

3.3. Remanescentes: os efeitos em quem ficou

A pesquisa de campo cumpriu também seu papel de ilustrar as conseqüências de enxugamentos nos indivíduos remanescentes. Entretanto, como ocorreu com muitos dos efeitos na empresa, embora os dados qualitativos dão ampla evidência de sua ocorrência, na análise quantitativa diversas dessas variáveis não foram validadas por falta de concordância quanto ao nível da incidência (ver Tabela 14, adiante). Mais uma vez, pode ser o caso do efeito de auto-preservação que empresa e remanescentes podem inserir em seus depoimentos, de forma a fazer sentido de sua experiência (Weick, 1996) e da racionalidade de sua preservação.

É o caso de *efeitos emocionais/psicológicos* definitivamente presentes em remanescentes nas empresas do painel. A **insegurança/medo** entre os remanescentes dos primeiros desligamentos esteve sempre presente enquanto não poderia haver certeza de que os cortes tinham acabado:

“Sim, teve muito medo entre os que ficaram, porque diminuiu a responsabilidade do departamento [após a terceirização] e o valor para empresa.” (Wellington, remanescente dos cortes pela terceirização do CPD na MIDIACOM)

A **queda na auto-estima** dos remanescentes também apareceu nos dados qualitativos, em especial em situações – como foi o caso da CIMENCOM e da FINANCOM – em que remanescentes da empresa incorporada sentiram os efeitos da demissão de antigos colegas com um sentimento típico de invasão:

“Ser comprado é horrível, não que a empresa tenha passado isto para a gente, mas esta situação não é legal.” (Adriana, remanescente dos cortes na FINANCOM)

Tabela 14

Ocorrência de Efeitos em Remanescentes no Painel

VARIÁVEIS	Midiacom		Cimencom		Construcom		Financom	
	Mediana	Tipo de Distri buição	Mediana	Tipo de Distri buição	Mediana	Tipo de Distri buição	Mediana	Tipo de Distri buição
EFEITOS NOS REMANESCENTES (1=nada/5=muito)								
Emocionais/Psicológicos								
79- Insegurança / medo	3	F	4	I	2	J	2	J
80- Queda na auto-estima	2	F	3	F	1	A	1	C
81- Trauma / Instabilidade emocional	1,5	A	2	J	1	C	2	J
Atitudinais								
82- Queda dedicação/comprometimento	1	C	1	A	1	C	1	C
83- Aumento resistência empresa	1	C	1	A	1	C	1	C
84- Cinismo esforços de envolvimento	1,5	A	2	J	1,5	A	1	C
85- Queda na motivação e satisfação	1,5	A	3	F	1	C	1	C
86- Perda confiança empresa/direção	1	C	3	F	1	A	1	C
87- Raiva / ressentimento da empresa	1	A	1	A	2	D	2	D
88- Queda propensão a assumir riscos	1	C	3	J	2	D	1	C
Comportamentais								
89- Absenteísmo / Impontualidade	1	C	1	C	1	C	1	C
90- Aumento alienação / formalismo	1	C	1	C	1	C	1	C
91- Aumento na rotatividade voluntária	1	C	3	F	1	C	1	A
92- Queda desempenho/produktividade	1	C	1	A	1	C	1	C
93- Perda de criatividade	1	C	1	C	1	C	1	C
94- Sobrecarga	1,5	A	4	I	4	I	4	I
95- Vivência/Impacto efeitos organizac.			4	I				

 = Variável descartada (Amostra insuficiente)  = Variável descartada (Resposta sem consistência)

Ainda neste grupo de efeitos, o **trauma emocional** entre os remanescentes também foi ilustrado nos casos do painel. Em algumas situações, esse efeito surgiu (como previsto na literatura) associado a sentimentos de culpa, seja ela devida ou não:

“O trauma foi muito forte. Fica sempre a sensação: e se eu tivesse dito que era inviável, eu não poderia ter evitado? Mas aí se pensa: se eu não fizer, alguém depois vem e faz” (Otávio, remanescente do cortes pela terceirização do CPD na MIDIACOM)

“Foi que dispensei todo o meu pessoal, eu absorvi muita coisa, surgiu gastrite.” (Caipira, remanescente dos cortes na CONSTRUCOM)

“O engenheiro até chorou na demissão da gente. Por ele a gente até ficava.” (Ednei, demitido nos cortes da CIMENCOM)

“Chega em casa tem filho e mulher, machuca pra daná.” (Lobão, remanescente dos cortes na CIMENCOM)

Em outras situações, o trauma dos remanescentes não estava ligado a culpa, mas à instabilidade emocional da “perda” de entes queridos – sentimentos como depressão, esgotamento e confusão foram relatados em todas as empresa do painel:

“O corte foi super traumático, eu não gosto nem de lembrar (...) As pessoas [remanescentes] choravam pelos cantos. Foram dias difíceis (...) Perdi todos os meus chefes.” (Adriana, remanescente dos cortes na FINANCOM)

“Na semana da decisão, eu dormia mal, ficava nervoso (...) ficava sem limites de tempo, foi um processo até fisicamente desgastante...” (Otávio, remanescente do cortes pela terceirização do CPD na MIDIACOM)

“No dia fiquei perdida. Esperei minha vez na fila [como se também fossem me mandar embora].” (Estrela, remanescente dos cortes na CIMENCOM)

A pesquisa também ilustrou vários dos chamados *efeitos atitudinais* nos remanescentes, que são amplamente previstos na literatura. É verdade que, na análise quantitativa, o nível de incidência mostrou-se reduzido ou de difícil consenso; no entanto, dados qualitativos mostram que esse tipo de efeito não foi desconhecido pelas empresas do painel.

Houve por exemplo relatos de **queda de dedicação** ou **comprometimento** com a empresa, de **queda de motivação** e de **aumento de cinismo**. Mas talvez os efeitos mais reincidentes na análise qualitativa das empresas do painel sejam casos de **perda de confiança** e de **ressentimento em relação à empresa**:

“[As pessoas] perderam [confiança na empresa] nas [demissões] anteriores. [A CIMENCOM teve] pouco tempo para estabelecer nova confiança. Confiança não é uma coisa que se estala os dedos e se passa a ter.” (José Márcio, um dos coordenadores do processo na CIMENCOM)

“[Neste tipo de situação, você] vê que está aqui hoje e depois pode sair.” (Tarcísio, remanescente dos cortes na CIMENCOM)

“Sim, houve ressentimento, pelo *abate*.” (Ivan, remanescente dos cortes na FINANCOM)

Como previsto na literatura, este tipo de efeito nos remanescentes é particularmente danoso, pois pode minar a relação no médio e longo prazos, assim como provocar a **queda na propensão a assumir riscos**:

“É claro que você fica receoso em tudo o que vai fazer...” (Caipira, remanescente dos cortes na CONSTRUCOM)

“[O funcionário hoje] não quer saber de nada, não fala nada.” (Estrela, remanescente dos cortes na CIMENCOM)

Por último, os *efeitos comportamentais* nos remanescentes foram pouco ilustrados nas empresas do painel, com exceção do efeito mais citado na literatura para este grupo: a **sobrecarga**, que teve sua incidência significativa em três das quatro empresas do painel, tanto na análise quantitativa quanto na qualitativa.

“Tinha 200, ficou com 100 e o trabalho é o mesmo.” (Funcionário Sup, remanescente dos cortes na CIMENCOM)

“Houve sobrecarga por alguns meses, até redefinir o quadro.” (Dirceu, um dos responsáveis pelo processo na FINANCOM)

4. ENTENDENDO A DIFERENÇA DE RESPOSTAS POR PÚBLICO CONSULTADO

Os resultados vistos até aqui representam as respostas fornecidas pelos entrevistados: seja quantitativamente, pelas respostas fechadas dos roteiros, ou qualitativamente, pelos depoimentos feitos durante as entrevistas. Vimos como nem todas as variáveis eram levantadas junto a todos os públicos. Os efeitos na organização e nos remanescentes, por exemplo, não eram levantados junto aos demitidos, por se entender que estes últimos não conheceriam os fatos.

Entretanto, a verdade é todas as informações coletadas são baseadas em *percepções*, cada uma sujeita e extremamente ligada à posição do respondente no cenário analisado. Procurou-se no estudo – ao menos no que tange a seu maior objetivo de busca de relações entre moderadores e efeitos – descartar aquelas variáveis sem um mínimo de concordância nas respostas, visando evitar os maiores vieses que o embasamento em percepções poderia gerar. Mas, mesmo com esse procedimento preventivo, é preciso salientar a importância do desvio que as respostas apresentaram em relação ao tipo de respondente.

Na amostra pesquisada, foi interessante notar moderada constância nesses desvios, o que possibilitou certa previsibilidade e controle das conclusões baseadas nos roteiros. Como mostra a Tabela 15, as respostas de representantes da empresa tenderam a ser consistentemente mais favoráveis à organização do que as de indivíduos a quem as mesmas perguntas foram dirigidas. Por sua vez, os remanescentes tinham visão consistentemente mais positiva do que demitidos, seja para admitir maior presença de moderadores, seja para atenuar os efeitos que teriam ocorrido.

Por exemplo, tomando como parâmetro a resposta média de representantes da empresa (=100%) para a presença de moderadores, vê-se que a atribuição dos remanescentes foi em média 5,9% menos positiva do que a da empresa, enquanto que a dos demitidos foi 18,8% menos positiva do que a dos representantes da organização. A diferença pode ser ainda mais significativa: para os remanescentes, por exemplo, os efeitos do enxugamento na organização foram 42,2% mais graves do que a visão da empresa.

Tabela 15

**Comparação de Respostas Médias –
Empresa x Demitidos x Remanescentes (Antes da Aplicação de Protocolo de
Validação)**

	Empresa	Demitidos	Remanescentes
<i>Moderadores</i>	100%	118,8%	105,9%
<i>Efeitos na Organização</i>	100%	N/a	142,2%
<i>Efeitos nos Demitidos</i>	100%	118,0%	101,2%
<i>Efeitos nos Remanescentes</i>	100%	N/a	128,7%

Tais diferenças reforçaram no estudo a necessidade de utilização de um protocolo de validação, que mesmo arriscando-se a excluir relações potencialmente válidas, por segurança descartou variáveis sem um mínimo de concordância entre os respondentes.

Por um lado, este esclarecimento pode ser fundamental para relativizar ou ponderar com cuidado todas as conclusões levantadas pela pesquisa de campo. Por outro, o esclarecimento pode ser importante como direcionador de futuras pesquisas que venham a explorar públicos semelhantes: sabendo desses desvios, poder-se-ão incluir variáveis de controle que procurem monitorá-los.

5. EXPLORANDO A INFLUÊNCIA DOS MODERADORES NOS EFEITOS

Além de ilustrar a presença dos moderadores prescritos na literatura e a ocorrência dos muitos efeitos também previstos, um dos objetivos básicos da pesquisa de campo foi analisar de forma exploratória potenciais relações entre esses moderadores e efeitos.

Como discutido na Seção III.1.4, neste ponto da análise, primeiro são procuradas relações por empresa, para em um segundo momento, serem buscadas dentre essas potenciais relações aquelas que se repetiram em várias das empresas no painel.

A fonte de dados, a partir deste ponto, será mais quantitativa do que qualitativa, objetivando sugerir para pesquisa futura somente relações com maior chance de serem verificadas.

5.1. Buscando relações *moderador x efeito* em cada empresa

Neste primeiro momento da análise exploratória, os dados serão estudados em busca de possíveis relações entre as variáveis (moderadores e efeitos) validadas por um método de comparação de distribuições. Isto é, a premissa é de que, dentro de cada organização estudada, há indícios de haver relação entre um moderador M e um efeito E se as distribuições de respostas para M e E na mesma empresa tenham *comportamento genérico semelhante* (dos tipos A, C ou D, por um lado, ou I e H, por outro).

Para tanto, antes de mais nada foi necessário analisar o comportamento da distribuição de respostas de cada uma das variáveis em todas as empresas, através de histogramas, somando quase 300 distribuições. As variáveis foram então classificadas nos dez tipos de distribuição previstos (ver Seção III.1.4, em especial a Tabela 8). O resultado dessa classificação inicial pode ser vista na Tabela 16 (a seguir).

Tabela 16

Distribuição das Variáveis por Tipo de Distribuição

EMPRESA	Tipo Distrib.	MODERADORES	EFEITOS
MIDIACOM	A	15	27, 28, 30, 33, 42, 61, 62, 65, 70, 74, 77, 81, 84, 85, 87, 94
	B	13	36, 37
	C	16, 23	29, 31, 43, 44, 45, 46, 48, 50, 55, 56, 59, 66, 67, 68, 69, 76, 78, 82, 83, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93
	D	14	32, 35, 64, 72
	E	nenhum	52, 53
	F	10, 17	26, 34, 54, 75, 79, 80
	G	nenhum	nenhum
	H	3, 21	nenhum
	I	4, 9, 22, 24	nenhum
	J	18, 25	47, 51, 57, 58, 60, 63, 71, 73
CIMENCOM	A	nenhum	28, 33, 36, 41, 43, 62, 72, 77, 82, 83, 87, 92
	B	nenhum	nenhum
	C	14	27, 37, 39, 44, 48, 50, 55, 56, 67, 76, 78, 89, 90, 93
	D	nenhum	26, 46, 61, 63, 71, 74
	E	3, 22	65
	F	nenhum	31, 58, 60, 80, 85, 86, 91
	G	23	59
	H	nenhum	51, 53, 57, 70
	I	4, 9, 13, 21	29, 32, 42, 47, 52, 69, 75, 79, 94, 95
	J	10, 15, 16, 17, 18, 24, 25	30, 34, 35, 40, 45, 49, 54, 64, 66, 68, 73, 81, 84, 88

Tabela 16

Distribuição das Variáveis por Tipo de Distribuição – cont.

EMPRESA	Tipo Distrib.	MODERADORES	EFEITOS
CONSTRUCOM	A	23	26, 27, 64, 67, 78, 80, 84, 86
	B	nenhum	Nenhum
	C	16, 22	28, 29, 31, 32, 33, 37, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 55, 56, 60, 61, 62, 66, 72, 76, 81, 82, 83, 85, 89, 90, 91, 92, 93
	D	14, 15	63, 68, 77, 87, 88
	E	nenhum	54, 69
	F	21	58, 59
	G	nenhum	Nenhum
	H	10, 13, 17	51, 52, 53, 57, 70
	I	3, 4, 9, 24	71, 94
	J	18, 25	30, 34, 35, 36, 47, 65, 73, 74, 75, 79
FINANCOM	A	nenhum	30, 63, 91
	B	18	65
	C	3	26, 27, 28, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 55, 56, 60, 61, 62, 66, 67, 68, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 92, 93
	D	nenhum	87
	E	nenhum	Nenhum
	F	nenhum	51, 59, 69
	G	15, 16, 25	Nenhum
	H	Nenhum	53, 70
	I	4, 9, 10, 13, 14, 17, 21, 22, 23, 24	42, 57, 94
	J	Nenhum	29, 52, 54, 58, 64, 75, 79, 81

Em seguida, também conforme o procedimento metodológico previsto na Seção III.1.4, foi preciso descartar da análise, para cada empresa do painel, todas as variáveis cujas distribuições caíssem nos tipos B, E, F, G e J, uma vez que suas respostas não mostraram suficiente concordância para assegurar a validade de um teste em pesquisa futura. As variáveis restantes foram reagrupadas conforme seu

comportamento genérico: por um lado, aquelas variáveis cujo padrão de distribuição, independentemente de intensidade, apontasse para ausência/leveza do efeito ou a presença do moderador (distribuições do tipo A, C ou D); e, por outro lado, aquelas variáveis cuja distribuição sugerisse a presença/significância do efeito ou a ausência do moderador (distribuições do tipo H ou I). O resultado dessa redistribuição pode ser visto abaixo, na Tabela 17.

Tabela 17

**Distribuição das Variáveis após Descarte
por Comportamento da Distribuição**

EMPRESA	Tipo Distrib.	MODERADORES	EFEITOS
Mídia com	A, C e D	14, 15, 16, 23	27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 50, 55, 56, 59, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 74, 76, 77, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94
	He I	3, 4, 9, 21, 22, 24	Nenhum
Cimen com	A, C e D	14	26, 27, 28, 33, 36, 37, 39, 41, 43, 44, 46, 48, 50, 55, 56, 61, 62, 63, 67, 71, 72, 74, 76, 77, 78, 82, 83, 87, 89, 90, 92, 93
	He I	4, 9, 13, 21	29, 32, 42, 47, 51, 52, 53, 57, 69, 70, 75, 79, 94, 95
Constru com	A, C e D	14, 15, 16, 22, 23	26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 37, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 55, 56, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 72, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93
	He I	3, 4, 9, 10, 13, 17, 24	51, 52, 53, 57, 70, 71, 94
Finan com	A, C e D	3	26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 55, 56, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 68, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93
	He I	4, 9, 10, 13, 14, 17, 21, 22, 23, 24	42, 53, 57, 70, 94

O resultado desta classificação é ilustrativo de diversas potenciais relações entre moderadores e efeitos dentro de cada empresa. Se nosso objetivo fosse investigar de forma aprofundada o ocorrido em um dos casos em particular, as possíveis relações mostradas na Tabela 17 poderiam fornecer uma pista importante para a investigação dos erros e acertos que a empresa e seus executivos tiveram na condução do processo. No entanto, como o objetivo da pesquisa é mais abrangente, será necessário analisar a constância de cada uma dessas potenciais relações entre os diversos casos do painel.

5.2. Explorando relações *moderador x efeito* no painel

Neste último momento da análise exploratória, iremos verificar quais relações entre moderadores e variáveis encontradas em cada empresa repetiram-se nas demais. Para estas situações de maior consistência da relação entre empresas, a premissa é de que a pesquisa de campo trouxe suficientes indícios de que tais potenciais relações mereceriam uma melhor investigação em pesquisa futura.

Para realizar esta análise, levantou-se com que moderadores cada um dos efeitos mostrou potencial relação pela comparação de distribuições acima descrita. O resultado desse cruzamento pode ser visto na Tabela 18, onde os moderadores são listados nas colunas e os efeitos nas linhas. Os números em cada coordenada da Tabela 18 representam a quantidade de empresas do painel em que aquela combinação específica (moderador x efeito) mostrou relação na pesquisa. Esse número variava de 0 (a combinação específica de moderador e efeito em questão não mostrou relação em nenhuma das empresas do painel) a 4 (nas quatro empresas do painel essa combinação de moderador e efeito pareceu relacionada).

Assim, por exemplo, o efeito 26 (primeira linha na Tabela 18) mostrou potencial relação com o moderador 3 em uma empresa, com o moderador 14 em duas empresas e novamente com os moderadores 15, 16, 22 e 23 em uma empresa cada.

Tabela 18
Contagem de Potenciais Relações
Moderador x Efeito entre as Quatro Empresas do Painel

Efeitos	Moderadores													Contagem*	
	3	4	9	10	13	14	15	16	17	21	22	23	24	2x+	3x+
26	1	0	0	0	0	2	1	1	0	0	1	1	0	1	0
27	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
28	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
29	0	1	1	0	1	2	2	2	0	1	1	2	0	4	0
30	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
31	1	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	2	0	4	0
32	1	1	1	0	1	2	2	2	0	1	1	2	0	4	0
33	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
34	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
36	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	1	0	0	0	0	2	1	1	0	0	1	1	0	1	0
39	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	0	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	3	1	9	2
43	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	0
44	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
45	1	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	2	0	4	0
46	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
47	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
48	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
49	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
50	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
51	1	2	2	1	2	0	0	0	1	1	0	0	1	3	0
52	1	2	2	1	2	0	0	0	1	1	0	0	1	3	0
53	1	3	3	2	3	1	0	0	2	2	1	1	2	7	3
54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
56	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
57	1	3	3	2	3	1	0	0	2	2	1	1	2	7	3
58	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
60	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
61	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1

Tabela 18

Contagem de Potenciais Relações
Moderador x Efeito entre as Quatro Empresas do Painel – cont.

Efeitos	Moderadores												Contagem*		
	3	4	9	10	13	14	15	16	17	21	22	23	24	2x	3x
62	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
63	1	0	0	0	0	2	1	1	0	0	1	1	0	1	0
64	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	2	0	4	0
65	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
66	1	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	2	0	4	0
67	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
68	1	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	2	0	4	0
69	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0
70	1	3	3	2	3	2	1	1	2	2	1	2	2	9	3
71	2	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0
72	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
73	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
74	1	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	1	0	1	0
75	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
76	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
77	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
78	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
79	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
80	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
81	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	2	0	4	0
82	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
83	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
84	1	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	2	0	4	0
85	1	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	2	0	4	0
86	1	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	2	0	4	0
87	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
88	1	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	2	0	4	0
89	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
90	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
91	1	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	2	0	4	0
92	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
93	1	0	0	0	0	3	2	2	0	0	1	2	0	4	1
94	1	3	3	2	3	2	1	1	2	2	1	2	2	9	3
95	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Cont.	1	7	7	4	7	44	38	38	4	5	1	40	4	200	---
Cont.3x*	0	3	4	0	4	25	0	0	0	0	0	1	0	---	37

* Contagem de quantas vezes existiram indícios da relação moderador / efeito em 2 (ou +) e 3 (ou +) empresas

Se assumirmos que há indícios de que um efeito é influenciado por um moderador quando essa relação persistir em várias empresas, então poderíamos concluir (últimas duas colunas da Tabela 18) que o efeito 26 provavelmente apresenta relação mais consistente com apenas um moderador: o de número 14. De forma análoga (linha seguinte), seria possível sugerir que o efeito 27 parece apresentar relação mais consistente com 4 moderadores (14, 15, 16 e 23), pois com cada um deles a relação repetiu-se em ao menos duas das empresas no painel. A análise para os demais efeitos pode ser idêntica.

Já para os moderadores, outra análise interessante pode ser feita, mais ligada às hipóteses da pesquisa: de acordo com os cruzamentos da Tabela 18, de todos os moderadores pesquisados, os de número 14, 15, 16 e 23 parecem ser aqueles com influência mais freqüente nos efeitos pesquisados: cada um deles mostrou relação razoavelmente consistente (duas ou mais empresas) com nada menos do que 38 efeitos ou mais! Por outro lado, somente os moderadores 14, 13, 9 e 4 indicaram uma influência mais forte sobre os efeitos estudados, apresentando diversas relações que se repetiram em três ou mais das empresas do painel.

Porém, o que isto quer dizer, em termos práticos ? Como poderia ser relevante para a pesquisa e para a prática no campo?

5.3. Relações potenciais mais prováveis e futuras pesquisas

Se destacarmos, dentre os dados da Tabela 18, apenas aqueles onde as relações potenciais são mais consistentes – ou seja, onde se repetem em pelo menos três empresas – podemos levantar algumas interessantes possibilidades úteis à prática e à pesquisa no campo:

- a. A **dignidade e respeito com os demitidos** mostrada pela empresa (Moderador 14), como o senso comum e a literatura no campo há muito indicam, parece ser o

fator com maior probabilidade de apresentar relação com os efeitos na empresa e no indivíduo, dentro daqueles estudados. Isto tem importantes implicações para a pesquisa e a prática empresarial, pois pode significar que tratar condignamente as pessoas em processo de desligamento pode não apenas ser moralmente a coisa certa a fazer, mas pode exercer efetiva influência em quanto a própria empresa, os demitidos e os remanescentes irão sentir os previsíveis efeitos do processo. Se este tipo de relação de moderação se verificar em futuros estudos, um importante veio de pesquisa e de prática de gestão pode ser reforçado pelos resultados da pesquisa.

- b. **Outros fatores** práticos em processos de desligamento, **como** por exemplo o **aviso antecipado** (Moderador 13), a **participação dos funcionários na decisão do enxugamento** (Moderador 9) e a **visão da demissão na cultura da empresa** (Moderador 4), podem também exercer influência significativa em muitos dos efeitos de processos de demissão em massa. Caso tais relações também sejam confirmadas em pesquisa futura, as implicações disto para a pesquisa e a prática empresarial são significativas. Poderia querer dizer que organizações e indivíduos responsáveis e conscientes que fossem envolvidos em contextos de enxugamento poderiam atenuar os efeitos das ações que precisarão empreender caso procurassem melhorar os mecanismos de envolvimento dos funcionários no processo, caso maximizassem a extensão do aviso e da comunicação prévias, e caso preparassem melhor seus funcionários a internalizarem que demissão e emprego são, em ambientes saudáveis, variantes normais da vida de trabalho.
- c. Alguns dos efeitos comuns e dolorosos em processos de enxugamento, como **elevação de reclamações trabalhistas** (Efeito 42, no âmbito de efeitos organizacionais), **estresse/tensão** (Efeito 53), **insegurança** (Efeito 57) e **dificuldade de recolocação** (Efeito 70, todos no âmbito dos efeitos nos demitidos), e sobrecarga (Efeito 94, no âmbito dos remanescentes), parecem estar relacionados com um número maior de moderadores do que os demais. Isto implicaria que a maior complexidade de relações causais envolvidas nesses

efeitos merece estudo multifacetado e intenso, se desejamos sobre eles exercer maior controle. Para a prática, pode implicar em mais esforço e atenção para gestores que desejarem impedir sua ocorrência em organizações em processo de enxugamento.

Todas essas possibilidades parecem merecer aprofundamento em futuros esforços que se proponham a aprofundar ou testar as potenciais relações aqui reveladas. Por um lado, é possível visualizar pesquisas *qualitativas*, cujo objetivo poderia ser o de aprofundar em empresas específicas algumas das relações sugeridas por este estudo. Por outro lado, é possível imaginar diversas alternativas para pesquisas mais quantitativas, que com amostras maiores e mais direcionadas pelas possibilidades acima delineadas, possam aplicar testes estatísticos – provavelmente não paramétricos, se usarem o referencial previsto neste estudo – para testar a validade de muitas das relações aqui visualizadas.

V. IMPLICAÇÕES E CONCLUSÃO

O propósito desta última seção é o de rever rapidamente os resultados obtidos na pesquisa de campo e contrastá-los com as hipóteses preliminares do estudo, além de salientar as contribuições do estudo para a prática empresarial e para pesquisa futura.

1. OS RESULTADOS DA PESQUISA E A REVISÃO DAS HIPÓTESES

Tal como em geral acontece com estudo indutivos e exploratórios, a pesquisa levantou mais perguntas do que respondeu e, portanto, abriu diversas possibilidades de pesquisa futura.

Primeiro, ela indicou que os muitos elementos de contextos de enxugamentos – moderadores e efeitos – prescritos ou descritos na literatura podem ser vistos em casos no Brasil, embora o estudo mostrou que em geral a sua detecção não é simples, pela ambivalência que circunda o tema e pela conseqüente falta de consenso sobre a incidência desses fatores. No que tange a esses elementos, a pesquisa extensivamente ilustrou – quantitativa e qualitativamente – o uso desses moderadores e a ocorrência desses efeitos no Brasil, com base no painel de quatro casos estudados.

Segundo, a pesquisa mostrou que há mesmo indícios de que diversos dos moderadores prescritos na literatura possam estar relacionados aos efeitos típicos de enxugamentos em empresa e indivíduo. Neste particular, a pesquisa indicou onde (em que relações moderador x efeito) tais indícios pareceram mais fortes a julgar pelas empresas no painel, visando orientar pesquisas mais aprofundadas no futuro, que poderão testar a validade e a eventual significância dessas relações.

Para efeito de revisão das hipóteses propostas para o estudo, embora toda a análise exercitada na seção anterior seja apenas exploratória, e portanto as potenciais relações encontradas não possam ser asseguradas apenas em função deste estudo, pode-se ao menos afirmar o seguinte:

1. A pesquisa de campo encontrou suficientes indícios de relacionamentos possíveis entre moderadores e efeitos estudados para justificar uma investigação mais aprofundada das principais relações destacadas na Tabela 18. Isto corrobora (no mínimo, parcialmente) as hipóteses do trabalho, embora não possa de fato testá-las. Em pesquisa futura, com amostras maiores, algum estudo estatístico não paramétrico poderia ser aplicado para testar quantitativamente a relação entre essas variáveis, ou ainda estudos qualitativos poderiam aprofundar-se em casos específicos onde tais fatores estivessem presentes; e
2. O nível de significância dessas potenciais relações – o outro componente das hipóteses propostas – não pôde ser verificado, uma vez que nenhum teste

estatístico seria possível com uma amostra tão reduzida. Espera-se que futuras pesquisas possam não só aferir se tais relações de fato existem, mas quão significativas podem ser. Com essa informação, indivíduos e empresas em contextos semelhantes poderiam melhor orientar o curso desses processos, visando (se é que tal coisa é possível) torná-los menos traumáticos para empresas, demitidos e remanescentes.

2. A CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

De forma geral, pode-se dizer que estudos como o este são relevantes em função da importância do tema de enxugamentos no atual mundo de negócios. Primeiro, porque a onda de cortes de pessoal que temos presenciado no mundo ocidental desde a década de 80 já provocou a perda de emprego em uma proporção de indivíduos só igualada pela grande depressão dos anos 30. Segundo, porque nada indica que esse movimento tenda a reverter-se, o que implica que muitas organizações e indivíduos ainda não afetados podem vir a sê-lo no futuro próximo. Terceiro, porque o estudo de enxugamentos e demissões ainda é incipiente, embora nos últimos anos número crescente de pesquisadores venha investigando o tema. Quarto, porque no caso brasileiro, esse tipo de pesquisa tem sido praticamente inexistente. Quinto, porque ao entender como lidamos com demissão – claramente um tema evitado no campo organizacional – é possível aprendermos um pouco mais sobre a forma pela qual lidamos com assuntos-tabus nas organizações. Sexto, porque a compreensão sobre como a perda do emprego afeta as pessoas pode ser um veículo crucial para entender melhor o significado do trabalho para o indivíduo. E por último – o que se liga com interesses de pesquisa de longo prazo do autor – porque o entendimento de enxugamentos de pessoal revela importantes facetas das organizações, especialmente sobre a forma pela qual lidam com *mudança*, com modismos administrativos e com situações de crise.

Mais especificamente, a contribuição da pesquisa de campo aqui sintetizada pode ser entendida ao percebê-la como uma tentativa de entender melhor os efeitos de enxugamentos e a capacidade da organização (ao preservar ou ao inserir *moderadores*) em minimizar esses efeitos.

Para entender melhor esse argumento, é preciso primeiro deixar claro o que a pesquisa *não é*. A pesquisa de campo não pode ser vista como representativa das muitas possibilidades de situações de enxugamento que são enfrentadas diariamente no Brasil. Nosso país é tão enorme, quanto é diverso – aqui convivem, sob um mesmo céu, desde a empresa de classe mundial até a mais primitiva das organizações. Na verdade, dificilmente seria possível representar adequadamente o universo de diferentes possibilidades de contexto e configuração que se poderia apresentar a uma organização em processo de enxugamento no Brasil. O estudo tampouco pode ser visto como teste fidedigno de todas as potenciais relações entre os muitos moderadores e efeitos de enxugamentos previstos na literatura. Além de tantas variáveis configurarem um razoável problema estatístico, o tamanho, composição e tratamento da amostra teriam necessariamente de ser diferentes para que testes mais confiáveis fossem possíveis. Enfim, a pesquisa de campo aqui relatada tem diversas limitações.

No entanto, ela é também uma tentativa pioneira em vários sentidos. Primeiro, a pesquisa é pioneira em sugerir a investigação sistemática desse tipo de contexto – enxugamento de pessoal em empresas – no Brasil: a julgar pela nossa produção (quase inexistente) de conhecimento nesse campo, poderia-se pensar que nosso país tem sido imune à praga de demissões coletivas. Bem, certamente não é esse o caso. Segundo, a pesquisa é também pioneira na tentativa de auxiliar no direcionamento da pesquisa sobre aqueles fatores que, sob razoável controle da organização, em tese podem atenuar ou moderar os efeitos de enxugamentos em empresa e indivíduo. Embora muita pesquisa compartimentada tenha sido feita em vários países sobre alguns desses moderadores, há poucas tentativas de sistematização da pesquisa visando direcionar esforços para entender aqueles moderadores que podem exercer a

maior influência sobre os efeitos mais indesejáveis. Por mais que esta pesquisa campo não constitua de *per se* tal sistematização ou elemento direcionador, ela denuncia sua necessidade e oferece elementos para sua busca em pesquisa futura.

É mais do que provável que, para o Ednei, tudo isto não faça a mínima diferença prática. É possível até que ache que nossa análise é muita conversa, e que continue pensando que bom mesmo é se isto fosse uma entrevista de emprego, ou se a coisa toda não passasse de um sonho ruim. No final das contas, o Ednei tem razão.

Mas esta pesquisa talvez tenha valido a pena se cumprir duas condições. Primeiro, se nos ajudar a entender mesmo *porque* o Ednei tem razão e de onde vem seu desespero, sem que para isso precisemos todos passar pelo que ele passou. E segundo, se nos ajudar a responder até que ponto – ou, melhor ainda, *de que forma* – pessoas e organizações conscientes e responsáveis podem evitar, ou no mínimo atenuar, tudo aquilo que gente como o Ednei enfrenta todos os dias.

VI. BIBLIOGRAFIA

Applebaum, S., Simpson, R. & Shapiro, B. (1987) "The tough test of *downsizing*." *Organizational Dynamics*, Autumn: 68-79.

Bennett, A. (1991) "*Downsizing* doesn't necessarily bring an upswing in corporate profitability." *The Wall Street Journal*, June 6: B1, B8.

Brenner, M. H. (1973) *Mental Illness and the Economy*. Cambridge: Harvard University Press.

Brockner, J. (1992) "Managing the effects of layoffs on survivors." *California Management Review*, 34(2), Winter: 9-28.

- Brockner, J., Davy, J. & Carter, C. (1985) "Layoffs, self-esteem, and survivor guilt: Motivational, affective, and attitudinal consequences." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36: 229-244.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., & DeWitt, R. L. (1992) "Layoffs, job insecurity, and survivor's work effort: Evidence of an inverted- relationship." *Academy of Management Journal*, 35(2): 413-425.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R. & O'Malley, M. (1987) "Survivor's reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends." *Administrative Science Quarterly*, 32: 526-541.
- Brockner, J., Tyler, T., & Cooper-Schneider, R. (1992) "The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall." *Administrative Science Quarterly*, 37: 241-261.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1997) "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations." *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 1-34.
- Bunning, R. L. (1990) "The dynamics of *downsizing*" *Personnel Journal*, September: 69-75.
- Cameron, K. (1994b) "Strategies for successful organizational *downsizing*." *Human Resource Management*, 33(2), Summer: 189-211.
- Cameron, K. (1994c) "Strategic organizational *downsizing*: The case of a U.S. Army command." *Working paper*. Ann Arbor: University of Michigan, School of Business Administration.

- Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A. (1991) "Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions." *Academy of Management Executive*, 5(3): 57-73.
- Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A. (1993) "Downsizing and redesigning organizations." In Huber, George P. & Glick, William H. (Eds.) *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press.
- Carroll, A. (1984) "When business closes down: Social responsibilities and management actions." *California Management Review*, 24(2), Winter: 125-139.
- Cascio, W. F. (1993) "Downsizing: What do we know? What have we learned?" *Academy of Management Executive*, 7(1): 95-104.
- Cobb, S., & Kasl, S. V. (1977) "Termination: The consequences of job loss." Citado por Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1988) "Individual responses to job loss: Perceptions, reactions, and coping behaviors." *Journal of Management*, 14(3): 375-389.
- Cohn, R. M. (1978) "The effect of employment status change on self-attitudes." *Social Psychology*, 41(2): 81-93.
- Cole, R. (1993) "Learning form learning theory: Implications for quality improvements of turnover, use of contingent workers, and job rotation policies." *Quality Management Journal*, 1: 9-25.
- Curtis, R. L. (1989) "Cutbacks, management, and human relations: Meanings for organizational theory and research." *Human Relations*, 42(8): 671-689.
- Daniels, K. (1995) "A comment on Brockner *et al.* (1993)". *Strategic Management Journal*, 16(4): 325-328.

- DeFrank, R. S., & Ivancevich, J. M. (1986) "Job loss: An individual level review and model." *Journal of Vocational Behavior*, 28(1): 1-20.
- DeWitt, R. L. (1998) "Firm, industry, and strategic influences on choice of downsizing approach." *Strategic Management Journal*, 19(1): 59-79.
- Doherty, N., Tyson, S., & Viney, C. (1993) "A positive policy? Corporate perspectives on redundancy and outplacement." *Personnel Review*, 22(7): 45-53.
- Dooley, D., & Catalano, R. (1980) "Economic change as a cause of behavioral disorder." *Psychological Bulletin*, 87(3): 450-468.
- Eisenberg, P., & Lazarsfeld, P. F. (1938) "The psychological effects of unemployment." *Psychological Bulletin*, 35(6), June: 358-390.
- Eisenhardt, K. (1989) "Building theory from case study research." *Academy of Management Review*, 14(Special Issue): 488-511.
- Eisenhardt, K. (1997) "Management Theory: The Case for Induction." *Panel presented at the Symposium "Management Theory: Induction or Deduction, for the Management Profession or for Ourselves?"*, during the Annual Meetings of the Academy of Management. Boston, MA, August.
- Feather, N. T. (1990) *The Psychological Impact of Unemployment*. New York: Springer-Verlag.
- Feldman, D. & Leana, C. (1994) "Better practices in managing layoffs." *Human Resource Management*, 33(2), Summer: 239-260.
- Fineman, S. (1983) *White Collar Unemployment: Impact and stress*. Chichester, Eng.: John Wiley & Sons.

- Fisher, A. (1988) "The downside of *downsizing*." *Fortune*, May 23: 42.
- Flynn, G. (1994) "Companies can become lean and mean — But at what price?" *Personnel Journal*, 73(10), October: 22.
- Fraze, J. (1988) "Displaced workers: Okies of the '80s." *Personnel Administrator*, 33(1), January: 42-51.
- Freeman, S. & Cameron, K. (1993) "Organizational *downsizing*: A convergence and reorientation framework." *Organization Science*, 4(1): 10-29.
- Froiland, P., Geber, B., Gordon, J., Picard, M., & Schaaf, D. (1993) "Fear and trembling after the *downsizing*." *Training*, 30(8), August: 13-14.
- Fryer, D., & Payne, R. (1986) "Being unemployed: A review of the literature on the psychological experience of unemployment. " In Cooper, C.L., & Robertson, I. (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, p. 235-278. London: John Wiley & Sons.
- Greenhalgh, L. (1982) "Maintaining organizational effectiveness during organizational retrenchment." *Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 155-170.
- Greenhalgh, L. (1983a) "Managing the job insecurity crisis." *Human Resource Management*, 22(4), Winter: 431-444.
- Greenhalgh, L. (1983b) "Organizational decline." In Bachrach, S. B. (Ed.) *Research in the Sociology of Organizations: Vol.2*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Harari, O. (1992) "The peg-leg pig and other corporate fables." *Management Review*, August: 28-29.

- Hardy, C. (1987) "Investing in retrenchment: Avoiding the hidden costs." *California Management Review*, 29(4), Summer: 111-125.
- Hardy, C. (1990) *Strategies for Retrenchment and Turnaround: The politics of survival*. Berlin, New York: De Gruyter.
- Harrigan, K. (1982) "Exit decisions in mature industries." *Academy of Management Journal*, 25(4): 707-732.
- Henkoff, R. (1990) "Cost cutting: How to do it right." *Fortune*, April 9: 40-49.
- Jahoda, M. (1981) "Work, employment and unemployment." *American Psychologist*, 36(2), February: 184-191.
- Jahoda, M. (1982) *Employment and Unemployment*. Cambridge (Eng.): Cambridge University Press.
- Koretz, G. (1994) "Why pink slips don't necessarily add up to productivity hikes." *Business Week*, July 4: 20.
- Latack, J. C., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (1995) "An integrative process model of coping with job loss." *Academy of Management Review*, 20(2): 311-342.
- Leana, C. & Feldman, D. (1992) *Coping With Job Loss: How individuals, organizations and communities respond to job loss*. New York: Macmillan/Lexington Books.
- Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1988) "Individual responses to job loss: Perceptions, reactions, and coping behaviors." *Journal of Management*, 14(3): 375-389.

- McCune, J., Beatty, R. & Montagno, R. (1988) "Downsizing: Practices in manufacturing firms." *Human Resource Management Journal*, 27: 145-161.
- Miller, R. (1992) "Managing before a reorganization." *Training and Development*, 46(7): 57-60.
- Mishra, A. & Mishra, K. (1994) "The role of mutual trust in effective downsizing strategies." *Human Resource Management*, 33(2), Summer: 261-279.
- Mone, M. (1994) "Relationships between self-concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave a downsizing organization." *Human Resource Management*, 33(2), Summer: 281-298.
- Morettin, P., & Bussab, W. (1987) *Estatística Básica*, 4ª ed. São Paulo: Atual.
- Reich, R. (1993) "Of butchers and bakers: Is downsizing good for the company?" *Vital Speeches of the Day*, 40(4), December 1: 100-102.
- Rice, D. & Drelinger, C. (1991) "After the downsizing." *Training and Development*, 45(5), May: 41-44.
- Schuman, H., & Johnson, M. P. (1976) "Attitudes and behavior." In Inkeles, Alex (Ed.) *Annual Review of Sociology*, Vol. 2: 161-207. Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc., 1976.
- Sonnenfeld, J. A. (1989) "Career system profiles and strategic staffing." In Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., & Lawrence, Barbara S. (Eds.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- Sorrentino, C. (1993) "International comparisons of unemployment indicators." *Monthly Labor Review*, 116(3): 3-24.

- Sutton, R., Eisenhardt, K. & Jucker, J. (1986) "Managing organizational decline: Lessons from Atari." *Organizational Dynamics*, Spring: 17-29.
- Tomasko, R. (1987) *Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future*. New York, AMACON.
- Tomasko, R. (1992) "Restructuring: Getting it right." *Management Review*, April: 10-15.
- Tway, D. (1993) "The living, breathing organization." *Training*, 30(8), August: 74.
- Warr, P. (1978) "A study of psychological well-being." *British Journal of Psychology*, 12: 111-121.
- Weick, K. (1996) *Sensemaking in Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Zammuto, R. & Cameron, K. (1985) "Environmental decline and organizational response." In Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.) *Research in Organizational Behavior: Vol. 7*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Zemke, R. (1990) "The ups and downs of *downsizing*." *Training*, 27(11), November: 27-34.

VII. ANEXOS

ANEXO I – ROTEIROS DE ENTREVISTA

ROTEIRO 1 (Empresa) – PESQUISA DE CAMPO**VARIÁVEIS DE CONTROLE**

Empresa:	_____	No. de Funcionários (hoje): _____
	_____	No. de Funcionários (à época): _____
Setor de Ativ.:	_____	Públ./Priv.: _____
Origem Capital	<input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Estrangeiro (país: _____)	Mês e ano da mudança: ____/19____
Força do Sindicato:	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Pouca <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Muita	
Entrevistado	Nome: _____	Telefone de Contato: _____
	Área em que trabalha (hoje): _____	Cargo (Atual): _____
	Área em que trabalhava (à época): _____	Cargo (à época): _____

CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

1. Descreva sinteticamente o processo vivido pela empresa (o que aconteceu, com quem/que, quando e porque):

ANEXO I – ROTEIROS – *Roteiro 1 (Empresa)* – cont.

MODERADORES ORGANIZACIONAIS

Quanto aos chamados **moderadores passivos**, você diria que:

- | | |
|---|---|
| 2. A empresa não possuía qualquer experiência anterior com enxugamentos , ou experiência anterior foi extremamente positiva | A empresa possuía experiência anterior com enxugamentos , e era sempre foi traumática |
| 3. A situação financeira da empresa à época do corte era extremamente ruim | A situação financeira da empresa à época do corte era muito boa |
| 4. No que toca à relação de emprego, a cultura da empresa aceitava a demissão como normal | A cultura da empresa não aceitava a demissão como normal : o contrato psicológico era forte e permeava toda a organização |
| 5. O enxugamento pode ser entendido como inteiramente conjuntural , sendo reflexo de crise econômica ou de resultados, e onde se esperava que pessoal seria readmitido após a crise | O enxugamento pode ser entendido como inteiramente estrutural , sendo parte de um processo abrangente de reestruturação, e onde os cortes eram sabidamente definitivos |
| 6. O enxugamento ocorreu de uma vez só , não se arrastou “em doses homeopáticas” ao longo do tempo | O enxugamento ocorreu paulatinamente , “em doses homeopáticas”, ao longo do tempo |
| 7. O enxugamento fez parte de uma mudança sistêmica , sendo mais abrangente e profunda do que uma mudança estrutural e infinitamente mais complexa do que um simples corte de pessoal | <p data-bbox="798 1238 893 1294" style="text-align: center;">mudança estrutural</p> <p data-bbox="1117 1193 1441 1335">O enxugamento fez parte de uma redução sem mudança estrutural, menos abrangente e profunda do que uma mudança estrutural e infinitamente menos complexa do que uma mudança sistêmica</p> |

Quanto aos chamados **moderadores ativos**, e em especial no que tange àqueles **antes do corte**, você diria que:

- | | |
|---|---|
| 8. A empresa considerou efetiva e extensivamente outras alternativas àquela adotada e que levou ao enxugamento | A empresa não considerou efetivamente outras alternativas àquela adotada e que levou ao enxugamento, ou tal consideração foi pouco extensiva ou foi impossível |
| 9. Os funcionários tiveram participação efetiva na decisão da mudança que levou ao enxugamento | Os funcionários não tiveram qualquer participação efetiva na decisão da mudança que levou ao enxugamento |

ANEXO I – ROTEIROS – *Roteiro 1 (Empresa)* – cont.

- | | |
|---|--|
| <p>10. A empresa fez uma comunicação <u>interna</u> extremamente eficaz sobre a necessidade da mudança e/ou do enxugamento</p> | <p>A empresa não fez comunicação <u>interna</u> sobre a necessidade da mudança e/ou do enxugamento, ou essa comunicação não foi eficaz</p> |
| <p>11. A empresa fez uma comunicação <u>com a comunidade</u> extremamente eficaz sobre a necessidade da mudança e/ou do enxugamento</p> | <p>A empresa não fez comunicação <u>com a comunidade</u> sobre a necessidade da mudança e/ou do enxugamento, ou essa comunicação não foi eficaz</p> |
| <p>12. A empresa fez uma comunicação <u>com o sindicato</u> extremamente eficaz sobre a necessidade da mudança e/ou do enxugamento</p> | <p>A empresa não fez comunicação <u>com o sindicato</u> sobre a necessidade da mudança e/ou do enxugamento, ou essa comunicação não foi eficaz</p> |

Quanto aos chamados moderadores ativos, e em especial no que tange àqueles durante o corte, você diria que:

- | | |
|--|---|
| <p>13. A empresa fez um aviso antecipado às pessoas que seriam demitidas, e esse aviso foi de ao menos 90 dias</p> | <p>A empresa não fez qualquer aviso antecipado às pessoas que seriam demitidas, ou esse aviso foi de menos de 15 dias</p> |
| <p>14. Há consenso de que a empresa tratou as pessoas com um nível exemplar de dignidade e respeito</p> | <p>A empresa não tratou as pessoas com dignidade e respeito, ou não há consenso de que isso tenha acontecido</p> |
| <p>15. As pessoas perceberam que houve justiça nos critérios para escolha de quem seria demitido, e que esses critérios foram efetivamente aplicados</p> | <p>As pessoas perceberam que não houve justiça nos critérios para escolha de quem seria demitido, ou esses critérios não foram aplicados efetivamente</p> |
| <p>16. As pessoas perceberam que cortes não foram indiscriminados (ou seja, não foram do tipo “10%”)</p> | <p>As pessoas perceberam que cortes foram indiscriminados (ou seja, do tipo “10%”)</p> |
| <p>17. A empresa fez uma comunicação <u>interna</u> extremamente eficaz durante o processo</p> | <p>A empresa não fez comunicação <u>interna</u> durante o processo, ou essa comunicação não foi eficaz</p> |
| <p>18. Durante o processo, a empresa passou às pessoas visão de futuro</p> | <p>Durante o processo, a empresa não passou às pessoas qualquer visão de futuro, sendo o foco dirigido apenas ao presente</p> |
| <p>19. A empresa fez uma comunicação <u>com a comunidade</u> extremamente eficaz durante o processo</p> | <p>A empresa não fez comunicação <u>com a comunidade</u> durante o processo, ou essa comunicação não foi eficaz</p> |

ANEXO I – ROTEIROS – *Roteiro 1 (Empresa)* – cont.

20. A empresa fez uma **comunicação com o sindicato extremamente eficaz** durante o processo

A empresa **não fez comunicação com o sindicato** durante o processo, ou essa comunicação não foi eficaz

Quanto aos chamados **moderadores ativos**, e em especial no que tange àqueles **depois do corte**, você diria que:

21. A empresa ofereceu **compensação extraordinária generosa** às pessoas demitidas (ao menos duas vezes o requisito mínimo legal)

A empresa só deu apenas a **compensação exigida por lei** às pessoas demitidas

22. A empresa **estendeu significativamente a validade dos benefícios** às pessoas demitidas (ao menos três vezes o requisito mínimo legal)

A empresa **não estendeu a validade dos benefícios** às pessoas demitidas, ou se o fez, tal extensão não foi significativa

23. A empresa **ofereceu serviços de recolocação ou buscou efetivamente reempregar** a maioria das pessoas demitidas

A empresa **não ofereceu qualquer serviço ou tentativa de recolocação** às pessoas demitidas, ou se o fez, não foi significativo ou limitou-se a poucos indivíduos

24. A empresa **buscou recapacitar ou retrainar** a maioria das pessoas demitidas

A empresa **não buscou recapacitar ou retrainar** as pessoas demitidas, ou se o fez, não foi significativo ou limitou-se a poucos indivíduos

25. A empresa **procurou** consistente e rapidamente **dar assistência** (apoio ao trauma, estabilidade e tranquilidade) **aos remanescentes**

A empresa **não procurou dar assistência** (apoio ao trauma, estabilidade e tranquilidade) **aos remanescentes**, ou se o fez, não foi consistente ou demorou

EFEITOS ORGANIZACIONAIS

Quanto aos chamados **efeitos organizacionais** no **ambiente de trabalho**, você diria que a empresa sofreu de:

26. Perda de **lideranças**

nada

médio

muito

ANEXO I – ROTEIROS – *Roteiro 1 (Empresa)* – cont.

27. Queda na participação em programas de envolvimento de pessoal	nada	médio	muito
28. Perda de familiaridade entre unidades ou do trabalho em equipe	nada	médio	muito
29. Deterioração do clima organizacional / Aumento do nível de conflito, política e estresse	nada	médio	muito

Quanto aos chamados **efeitos organizacionais** na **eficiência interna da organização**, você diria que a empresa sofreu de:

30. Perda de experiência / memória organizacional	nada	médio	muito
31. Perda coletiva de espírito empreendedor e da propensão a assumir riscos	nada	médio	muito
32. Aumento da burocracia	nada	médio	muito
33. Perda de qualidade / rapidez na tomada de decisão	nada	médio	muito
34. Redução da troca de informações / Crises de comunicação	nada	médio	muito
35. Perda de controle interno	nada	médio	muito

Quanto aos chamados **efeitos organizacionais** na **eficácia organizacional**, você diria que a empresa sofreu de:

36. Queda na qualidade de produtos / serviços	nada	médio	muito
37. Deterioração da produtividade / desempenho da organização	nada	médio	muito
38. Queda do valor das ações no mercado	nada	médio	muito

ANEXO I – ROTEIROS – *Roteiro 1 (Empresa)* – cont.

39. Perda de visão estratégica / dificuldade de competir	nada	médio	muito
40. Estagnação ou queda de vendas	nada	médio	muito
41. Estagnação ou queda dos lucros	nada	médio	muito

Quanto aos chamados **efeitos organizacionais** nas **relações trabalhistas**, você diria que a empresa sofreu de:

42. Aumento do volume de reclamações	nada	médio	muito
43. Aumento do índice de acidentes / doenças	nada	médio	muito
44. Aumento da incidência de sabotagens / violência em relação à empresa ou dirigentes	nada	médio	muito
45. Deterioração das relações trabalhistas	nada	médio	muito

Quanto aos chamados **efeitos organizacionais** na **imagem externa**, você diria que a empresa sofreu de:

46. Prejuízo à imagem junto a clientes e parceiros comerciais	nada	médio	muito
47. Prejuízo à imagem institucional / Ressentimento da comunidade	nada	médio	muito
48. Dificuldade de recrutar / atrair novos empregados	nada	médio	muito
49. Aumento da propensão à intervenção governamental (se cabível)	nada	médio	muito

ANEXO I – ROTEIROS – *Roteiro 1 (Empresa)* – cont.

EFEITOS NO DEMITIDO

Quanto aos chamados **efeitos EMOCIONAIS no demitido**, você diria que EM MÉDIA, o demitido sofreu de:

50. Dificuldades cognitivas	nada	médio	muito
51. Instabilidade emocional / vulnerabilidade	nada	médio	muito
52. Ansiedade / Angústia	nada	médio	muito
53. Estresse / Tensão	nada	médio	muito
54. Depressão / Amargura / Perda da esperança	nada	médio	muito
55. Distúrbios psiquiátricos	nada	médio	muito
56. Suicídio / parassuicídio / auto-agressão	nada	médio	muito

Quanto aos **efeitos PSICOLÓGICOS no demitido**, você diria que EM MÉDIA, o demitido sofreu de:

57. Insegurança	nada	médio	muito
58. Queda na auto-estima / auto-respeito	nada	médio	muito
59. Queda no nível de felicidade e de satisfação com a própria vida	nada	médio	muito
60. Perda da noção de identidade	nada	médio	muito

ANEXO I – ROTEIROS – *Roteiro 1 (Empresa)* – cont.

Quanto aos chamados **efeitos ECONÔMICOS no demitido**, você diria que EM MÉDIA, o demitido sofreu de:

69. Queda de renda / Privação econômica	nada	médio	muito
--	------	-------	-------

Quanto aos chamados **efeitos PROFISSIONAIS no demitido**, você diria que EM MÉDIA, o demitido sofreu de:

70. Dificuldade de recolocação	nada	médio	muito
71. Maior cinismo em futuros empregos	nada	médio	muito
72. Diminuição do envolvimento / comprometimento com o emprego	nada	médio	muito
73. Queda na satisfação com a carreira	nada	médio	muito
74. Instabilidade em futuros empregos	nada	médio	muito
75. Menores salários no futuro	nada	médio	muito
76. Propensão a sabotagem / violência em relação a (ex-) empregadores	nada	médio	muito

Quanto aos chamados **efeitos SOCIAIS no demitido**, você diria que EM MÉDIA, o demitido sofreu de:

77. Deterioração das relações interpessoais / Isolamento	nada	médio	muito
78. Aumento na propensão a anomalias sociais (internações em hospitais e manicômios, criminalidade e perda do senso comum de valores)	nada	médio	muito

ANEXO I – ROTEIROS – *Roteiro 1 (Empresa)* – cont.

Quanto aos chamados **efeitos COMPORTAMENTAIS nos remanescentes**, você diria que EM MÉDIA, os sobreviventes sofreram de:

89. Absenteísmo / Impontualidade	nada	médio	muito
90. Aumento da alienação, formalismo e rigidez no trabalho	nada	médio	muito
91. Aumento na rotatividade voluntária	nada	médio	muito
92. Queda de desempenho / produtividade individual	nada	médio	muito
93. Perda de criatividade	nada	médio	muito

Quanto aos chamados **efeitos ORGANIZACIONAIS nos remanescentes**, você diria que EM MÉDIA, os sobreviventes sofreram de:

94. Sobrecarga	nada	médio	muito
95. Vivência e impacto individual dos efeitos dos cortes na organização	nada	médio	muito

96. Outras observações, sugestões e comentários a respeito da pesquisa:

ANEXO I – ROTEIROS – Roteiro 2 (Sindicato) – cont.

ROTEIRO 2 (Sindicato) – PESQUISA DE CAMPO**VARIÁVEIS DE CONTROLE**

<i>Sindicato:</i>	_____
<i>Força do Sindicato:</i>	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Pouca <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Muita
<i>Entrevistado</i>	Nome: _____ Telefone de Contato: _____

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

1. Designe uma letra (de A a D) a cada uma das 4 empresas sob análise:

EMPRESA A: _____

EMPRESA B: _____

EMPRESA C: _____

EMPRESA D: _____

ANEXO I – ROTEIROS – *Roteiro 2 (Sindicato)* – cont.**MODERADORES ORGANIZACIONAIS**

CRITÉRIO DE RESPOSTA: Procurar “ranquear” (escalonar) as empresas A, B, C e D em relação a cada um dos fatores abaixo, colocando sob a coluna “1” aquela onde a frase ao lado é MAIS verdadeira e sob a coluna “4” aquela em que a frase é MENOS verdadeira.

Para cada um dos fatores abaixo, em relação às demissões efetuadas no ano passado, você diria que as empresas sob análise podem ser assim escalonadas:

	1 (Empresa em que a afirmação é <u>mais</u> verdadeira)	2	3	4 (Empresa em que a afirmação é <u>menos</u> verdadeira)
2. Há consenso (no sindicato) de que a demissão era inevitável e que a empresa fez o que podia para evitá-lo				
3. A empresa fez uma comunicação com o sindicato extremamente eficaz sobre a necessidade da mudança e/ou do enxugamento				
4. Há consenso (no sindicato) de que a empresa tratou as pessoas que demitiu com um nível exemplar de dignidade e respeito				
5. Há consenso (no sindicato) de que houve justiça nos critérios para escolha de quem seria demitido, e que esses critérios foram efetivamente aplicados				
6. Há consenso (no sindicato) de que cortes não foram indiscriminados (ou seja, não foram do tipo “10%”)				
7. Há consenso (no sindicato) de que a empresa indenizou generosamente o pessoal demitido				
8. Há consenso (no sindicato) de que a empresa procurou efetivamente recolocar/recapacitar o pessoal demitido				

ANEXO I – ROTEIROS – *Roteiro 2 (Sindicato)* – cont.

EFEITOS DOS CORTES

CRITÉRIO DE RESPOSTA: Procurar “rankear” (escalonar) as empresas A, B, C e D em relação a cada um dos fatores abaixo, colocando sob a coluna “1” aquela onde a frase ao lado é MAIS verdadeira e sob a coluna “4” aquela em que a frase é MENOS verdadeira.

Para cada um dos fatores abaixo, em relação às demissões efetuadas no ano passado, você diria que as empresas sob análise podem ser assim escalonadas:

	1 (Empresa em que a afirmação é <u>mais verdadeira</u>)	2	3	4 (Empresa em que a afirmação é <u>menos verdadeira</u>)
9. Em função dos enxugamentos, as relações de trabalho e com o sindicato pioraram sensivelmente para a empresa				
10. Em função dos enxugamentos, houve prejuízo sensível à imagem institucional e grande ressentimento da comunidade em relação à empresa				

11. Na sua opinião, quais os principais efeitos que essas demissões (na empresa foco) tiveram nas relações entre sindicato e empresa:

ANEXO I – ROTEIROS – *Roteiro 2 (Sindicato)* – cont.

12. Na sua opinião, quais os principais efeitos que essas demissões (na empresa foco) tiveram nas relações da empresa com a comunidade:

13. Outras observações, sugestões e comentários a respeito da pesquisa:

ANEXO I – ROTEIROS – Roteiro 3 (Comunidade) – cont.

ROTEIRO 3 (Comunidade) – PESQUISA DE CAMPO**VARIÁVEIS DE CONTROLE**

<i>Comunidade:</i>	_____	

<i>Entrevistado</i>	Nome: _____	Telefone de Contato: _____
<i>Posição na comunidade:</i>	_____	

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

1. Designe uma letra (de A a D) a cada uma das 4 empresas sob análise:

EMPRESA A: _____

EMPRESA B: _____

EMPRESA C: _____

EMPRESA D: _____

ANEXO I – ROTEIROS – *Roteiro 3 (Comunidade)* – cont.**MODERADORES ORGANIZACIONAIS**

CRITÉRIO DE RESPOSTA: Procurar “rankear” (escalonar) as empresas A, B, C e D em relação a cada um dos fatores abaixo, colocando sob a coluna “1” aquela onde a frase ao lado é MAIS verdadeira e sob a coluna “4” aquela em que a frase é MENOS verdadeira.

Para cada um dos fatores abaixo, em relação às demissões efetuadas no ano passado, você diria que as empresas sob análise podem ser assim escalonadas:

	1 (Empresa em que a afirmação é mais verdadeira)	2	3	4 (Empresa em que a afirmação é menos verdadeira)
2. Há consenso (na comunidade) de que a demissão era inevitável e que a empresa fez o que podia para evitá-lo				
3. A empresa fez uma comunicação com a comunidade extremamente eficaz sobre a necessidade da mudança e/ou do enxugamento				
4. Há consenso (na comunidade) de que a empresa tratou as pessoas que demitiu com um nível exemplar de dignidade e respeito				
5. Há consenso (na comunidade) de que houve justiça nos critérios para escolha de quem seria demitido, e que esses critérios foram efetivamente aplicados				
6. Há consenso (na comunidade) de que cortes não foram indiscriminados (ou seja, não foram do tipo “10%”)				
7. Há consenso (na comunidade) de que a empresa indenizou generosamente o pessoal demitido				
8. Há consenso (na comunidade) de que a empresa procurou efetivamente recolocar/recapacitar o pessoal demitido				

ANEXO I – ROTEIROS – *Roteiro 3 (Comunidade)* – cont.

EFEITOS DOS CORTES

CRITÉRIO DE RESPOSTA: Procurar “rankear” (escalonar) as empresas A, B, C e D em relação a cada um dos fatores abaixo, colocando sob a coluna “1” aquela onde a frase ao lado é **MAIS** verdadeira e sob a coluna “4” aquela em que a frase é **MENOS** verdadeira.

Para cada um dos fatores abaixo, em relação às demissões efetuadas no ano passado, você diria que as empresas sob análise podem ser assim escalonadas:

	1 (Empresa em que a afirmação é mais verdadeira)	2	3	4 (Empresa em que a afirmação é menos verdadeira)
9. Em função dos enxugamentos, houve prejuízo sensível à imagem institucional e grande ressentimento da comunidade em relação à empresa				

10. Na sua opinião, quais os principais efeitos que essas demissões (na empresa foco) tiveram nas relações da empresa com a comunidade:

11. Outras observações, sugestões e comentários a respeito da pesquisa:

ANEXO I – ROTEIROS – *Roteiro 4 (Demitido)*
e Roteiro 5 (Remanescente) – cont.

ROTEIRO 4 (Demitido) – PESQUISA DE CAMPO

O Roteiro 4 (Demitido) é praticamente igual ao *Roteiro 1 (Empresa)*, porém exclui as seções sobre efeitos na empresa e aquela sobre efeitos nos remanescentes.

ROTEIRO 5 (Remanescente) – PESQUISA DE CAMPO

O Roteiro 5 (Remanescente) é praticamente igual ao Roteiro 1 (Empresa), incluindo todas as seções.

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA

NPP - Projeto de Pesquisa:
Enxugamentos de Pessoal em Empresas no Brasil:
Pesquisa de campo comparativa sobre moderadores organizacionais dos efeitos de demissões coletivas em empresa e indivíduo

Autor: **MIGUEL P. CALDAS**

1. Contexto da Pesquisa e Conceitos-chave

A investigação aqui proposta corresponde à pesquisa de campo integrante da tese de doutoramento de seu autor. A pesquisa de campo é um dos subsídios para a tese, mas não é o único: ou seja, a pesquisa tem caráter *ilustrativo* dos fenômenos discutidos na tese, não sendo base de suas conclusões ou proposições. Em outras palavras, espera-se que a pesquisa de campo *ilustre* – e não que “comprove” – na prática empresarial brasileira relações que foram discutidas conceitualmente. Nesse sentido, a pesquisa tem caráter exploratório, onde seu produto não é comprovação de teoria, mas a proposição de aspectos e hipóteses particulares do universo pesquisado que poderão ser objeto de investigação específica no futuro.

De forma a esclarecer o problema e os objetivos da pesquisa, será necessário primeiro introduzir rapidamente o tema onde ela se insere.

A Questão de Enxugamentos de Pessoal

Na realidade cotidiana das organizações, fazer cortes de pessoal é uma prática comum, porém geralmente delicada, e da qual poucas pessoas e empresas falam abertamente.

Diversos autores têm mostrado como, desde a década de 80, tem-se vivido uma onda crescente e extraordinária de enxugamentos no mundo empresarial.

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

Essa tendência foi difundida em larga escala, primeiro, nos Estados Unidos e, depois, rapidamente na Europa, Japão e, por fim, na América Latina. Muitos observadores e especialistas têm concordado que esse surto de enxugamentos teve proporções e características extraordinárias, no sentido de que não se trataria apenas de uma oscilação de mão-de-obra típica do capitalismo moderno.

Os dados da difusão dessa onda e do número de demissões no mundo inteiro são sempre impressionantes. Dados oficiais apontam que, entre 1979 e 1983, somente nos Estados Unidos mais de 11 milhões de empregos foram eliminados, em função de fechamentos de fábricas ou enxugamentos de pessoal. Entre 1981 e 1988, 11 milhões de empregados americanos foram demitidos contra a própria vontade (Fraze, 1988; Leana e Feldman, 1988; Latack, Kinicki e Prussia, 1995). Sabe-se que mais de 550 mil pessoas foram involuntariamente desligadas de seus empregos no Canadá, e 350 mil no Japão, somente em 1989. Na Europa Central e Oriental, entre 1990 e 1991, mais de 3,7 milhões de pessoas perderam empregos nos setores industrial, agrícola e de construção civil (Latack, Kinicki e Prussia, 1995; Sorrentino, 1993).

Embora nem todas essas demissões tenham provindo de processos de enxugamento, vários outros autores e estudos mostram que a onda de processos de demissão em massa tem-se estendido desde fins da década de 80 por todo o mundo, a partir de sua gênese americana (Zemke, 1990; Doherty *et al.*, 1993; Filipowski, 1993; Koretz, 1994).

Na América Latina, a difusão da onda de enxugamentos seguiu padrões até certo ponto semelhantes, com algumas diferenças em relação a ritmo, abrangência e antecedência. Na maioria desses países, enxugamentos de pessoal acompanharam o movimento pelo incremento da competitividade, à medida que cada nação superava seus problemas políticos e econômicos internos, típicos nas décadas de 70 e 80.

No compasso da abertura política ou econômica, sistemas de proteção do mercado interno eram revogados, e com isso freqüentemente se revelavam ineficiências em diversos setores de atividade. Como tal abertura teve um ritmo distinto para cada país e realidade, algumas economias viveram a onda de reorganizações administrativas e enxugamentos de pessoal antes das demais. Os números indicadores dos cortes nas empresas em *terra brasilis* mostram que foi realmente a partir de 1990 que a maioria das empresas no Brasil começou a enxugar seus quadros de maneira mais sistemática, como há algum tempo já acontecia no resto do mundo.

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

Efeitos de Enxugamentos de Pessoal

Na primeira dimensão, pode-se concentrar a análise nos **efeitos agregados** dos enxugamentos, tanto no que tange à questão do desemprego, quanto aos problemas sociais, econômicos e políticos que o desemprego acarreta **na sociedade**.

Não será focada aqui essa dimensão mais “macro” do problema. Já na segunda dimensão, é possível focar-se os efeitos dos enxugamentos **na organização e nos seus membros**. Por fim, na terceira dimensão, pode-se focar os efeitos do enxugamento **no indivíduo demitido** e no seu ambiente imediato. A segunda e a terceira dimensões mencionadas fazem parte do escopo do presente estudo.

No que tange à dimensão dos efeitos de enxugamentos **na organização e nos seus membros**, sabe-se que tendem a derivar da conjugação das conseqüências de enxugamento em duas instâncias organizacionais estreitamente interligadas: efeitos na *própria organização* e efeitos nos *remanescentes*. A primeira dessas instâncias (*efeitos na própria organização*) representa a empresa como um todo, incluindo variáveis de seu funcionamento interno (ambiente de trabalho, eficiência interna e eficácia organizacional), de suas relações com empregados e seus representantes, bem como de sua imagem externa. Entretanto, essas variáveis afetam e são afetadas pela forma através da qual as pessoas na empresa perceberem e reagirem ao evento, o que nos leva à segunda instância organizacional a ser entendida. Os *efeitos nos remanescentes* compreendem a série de reflexos que os enxugamentos têm em cada indivíduo que permanece na empresa após os cortes, bem como o agregado desses efeitos em todos os demais. Genericamente, tais reflexos incluem variáveis emocionais e psicológicas, as atitudes que fazem emergir, os comportamentos resultantes, e variáveis derivadas das conseqüências organizacionais e profissionais em cada pessoa. Uma vez que pessoas e organização se influenciam mutuamente, e geralmente de forma paradoxal e ambivalente, a separação entre essas duas instâncias tem propósito unicamente didático. Ou seja, efeitos na organização ecoam nos remanescentes tanto quanto esses mesmos remanescentes determinam quais e em que medida variáveis organizacionais serão afetadas.

Já no que diz respeito aos efeitos de enxugamentos **no indivíduo demitido**, eles podem ser vistos como a conjugação de diversas variáveis interligadas, que dividimos aqui (por motivos meramente didáticos) em oito subconjuntos básicos em oito grupos, sugerindo que as conseqüências da perda de emprego podem ter natureza *emocional, psicológica, física, comportamental, familiar, econômica, profissional* ou *social*.

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

Fatores Moderadores

Obviamente, os efeitos de enxugamentos e perda de emprego não são homogêneos para toda situação, organização ou indivíduo: algumas **variáveis moderadoras** parecem mediar todas essas relações e consequências de enxugamentos, e precisam ser entendidas por que determinam a latitude (ou seja, a gravidade) desses efeitos. Ou seja, *entende-se aqui como moderadores de efeitos de enxugamentos aqueles fatores ou circunstâncias que podem agravar ou atenuar os efeitos que os cortes provocam na organização*, em seus membros e nos indivíduos demitidos. Para cada uma dessas instâncias, haveria então um conjunto de mediadores associados.

No caso dos efeitos na própria organização, sugere-se que há em especial mediadores cognitivos, organizacionais e individuais. Por sua vez, sugere-se aqui que os efeitos da perda de emprego no indivíduo são mediados por duas grandes dimensões: o *significado do emprego* para o indivíduo e um conjunto de *moderadores*, que dividimos em oito subconjuntos, entre os quais moderadores pessoais, cognitivos, profissionais, organizacionais, da transição etc. Naturalmente, a divisão dos efeitos e moderadores em dimensões ou conjuntos tem objetivo puramente didático: na realidade, todos esses planos se influenciam mutuamente. Além disso, tais ligações são a tal ponto marcadas pela *ambivalência*, que qualquer mapeamento tende a parecer simplista e incompleto.

2. Formulação do Problema de Pesquisa

Mais especificamente, a pesquisa de campo aqui proposta investiga alguns aspectos do tema e dos conceitos acima descritos. Pode-se entender o foco da pesquisa explicitando-se o **objeto** e o **problema de pesquisa** enfocados.

O **objeto** do estudo é *a extensão da influência de moderadores organizacionais nos efeitos de enxugamentos de pessoal na empresa, nos remanescentes e no indivíduo, no contexto brasileiro*. Quer dizer, o estudo concentra-se em um dos diversos mediadores (moderadores organizacionais) que, de acordo com a literatura existente, devem mediar os efeitos de enxugamentos na própria organização e nos demitidos. Nesse sentido, a preocupação da pesquisa é com aqueles elementos ou ações que a organização pode ter ou tomar que possam aliviar as consequências de enxugamentos que tiverem de conduzir. Mais especificamente, a tônica é a extensão em que tais moderadores de fato mediarão (ou não) os efeitos em algumas experiências de demissão coletiva no contexto brasileiro.

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

Nesse sentido, o estudo se concentra nas seguintes questões de pesquisa:

1. **Até que ponto, em contextos de enxugamento de pessoal em empresas no Brasil, algumas ações ou fatores sob a influência da organização moderam os efeitos negativos do enxugamento na empresa, nos remanescentes e no indivíduo, como previsto na literatura a respeito?**
2. **Que motivos podem explicar as eventuais diferenças entre a influência prevista em empresas de forma geral e a influência verificada em organizações no contexto brasileiro?**

3. Justificativa da Pesquisa

Em um primeiro nível, a análise sistemática do crescente movimento de enxugamentos de pessoal é importante em virtude de seus efeitos nos mais distintos estratos da sociedade, desde a esfera econômica, até aspectos sociais e comunitários, em especial no Brasil. Segundo, o estudo de enxugamentos parece ser fundamental para organizações de forma geral, à medida que as empresas constituem o cenário onde a efetivação de cortes é decidida e implementada. E, por fim, a análise é relevante para o indivíduo, pois afinal é nas pessoas que a perda de emprego tem o efeito mais devastador. O presente estudo, bem como a pesquisa maior no qual ele está inserido, foca-se nesses dois últimos níveis de análise: os efeitos na própria organização e no indivíduo.

A relevância do estudo pode também ser entendida ao percebê-lo como uma tentativa de entender melhor os efeitos de enxugamentos e a capacidade da organização (ao preservar ou ao inserir *moderadores*) minimizar esses efeitos. O estudo também torna-se relevante em função da importância do tema de enxugamentos no atual mundo de negócios. Primeiro, porque a onda de cortes de pessoal que temos presenciado no mundo ocidental desde a década de 80 já provocou a perda de emprego em uma proporção de indivíduos só igualada pela grande depressão dos anos 30. Segundo, porque nada indica que esse movimento tenda a reverter-se, o que implica que muitas organizações e indivíduos ainda não afetados podem vir a sê-lo no futuro próximo. Terceiro, porque o estudo de enxugamentos e demissões ainda é incipiente, embora nos últimos anos número crescente de pesquisadores venha investigando o tema. Quarto, porque no caso brasileiro, esse tipo de pesquisa tem sido praticamente inexistente. Quinto, porque ao entender como lidamos com demissão — claramente um tema evitado no campo organizacional — é possível aprendermos um pouco mais sobre a forma pela qual lidamos com assuntos-tabus nas organizações. Sexto, porque a compreensão sobre como a perda do emprego afeta as pessoas pode ser um veículo crucial para entender melhor o significado do trabalho para o indivíduo.

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

E por último — o que se liga com interesses de pesquisa de longo prazo do autor — porque o entendimento de enxugamentos de pessoal revela importantes facetas das organizações, especialmente sobre a forma pela qual lidam com *mudança*, com modismos administrativos e com situações de crise.

4. Objetivos da Investigação

O estudo aqui proposto envolve uma *pesquisa empírica qualitativa*, de natureza *indutiva*, cuja meta é ilustrar empiricamente algumas conclusões teóricas da tese do autor, em especial aquelas que sugerem que certos fatores (*moderadores*) sob domínio da organização podem moderar os efeitos de enxugamentos na empresa, nos remanescentes e nos demitidos.

Pode-se sintetizar então os objetivos do estudo em:

1. *Entender até que ponto a ação de moderadores organizacionais (de efeitos negativos de enxugamentos) previstos na literatura podem ser observados em um painel de empresas que conduziram enxugamentos recentemente no Brasil;*

Isto é, como já mencionado acima, espera-se que a pesquisa de campo permita *ilustrar* – e não “comprovar” – na prática empresarial brasileira que alguns fatores e ações organizacionais (ou seja, sob controle da organização) podem mediar os efeitos de enxugamentos. Aqui, inclui-se a ilustração dessa mediação nos efeitos sobre a própria organização, as pessoas remanescentes e os indivíduos demitidos. a pesquisa tem caráter *ilustrativo* dos fenômenos discutidos na tese, não sendo base de suas conclusões ou proposições. Em outras palavras, espera-se que a pesquisa de campo *ilustre* – e não que “comprove” – na prática empresarial brasileira relações que foram discutidas conceitualmente. Nesse sentido, a pesquisa tem caráter exploratório, onde seu produto não é comprovação de teoria, mas a proposição de aspectos e hipóteses particulares do universo pesquisado que poderão ser objeto de investigação específica no futuro.

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

2. *Entender que fatores parecem explicar as diferenças na influência desses moderadores entre as empresas e no contexto brasileiro;*

Ou seja, é possível que a pesquisa de campo acabe não ilustrando, como previsto, a influência dos fatores que a literatura no campo entende serem mediadores organizacionais dos efeitos de enxugamentos. Nesse caso, espera-se que a investigação ofereça algumas hipóteses sobre a razão pela qual a ação desses mediadores foi distinta da expectativa genérica no painel de casos pesquisado. Neste sentido, este objetivo explora a natureza *exploratória* já mencionada da pesquisa, na medida em que seu produto não é comprovação de teoria, mas a proposição de hipóteses particulares do universo pesquisado que podem ser objeto de pesquisa mais específica no futuro.

3. *Sugerir as implicações do estudo para a pesquisa futura e para a prática organizacional.*

5. Hipóteses

Guias metodológicos para pesquisa organizacional *indutiva* (ex.: Eisenhardt, 1997) tendem a sugerir que não devem existir hipóteses prévias nesse tipo de investigação, de forma a preservar a abertura para novos *insights* e visões da realidade. Assim, de acordo com tais orientações, ao engajar-se em pesquisa indutiva e exploratória, o investigador deve ver as hipóteses como *produto* do processo. Apesar disso, o presente estudo de fato partiu de algumas poucas *conjecturas*, e apesar de que seu propósito não era o de formalmente *testá-las*, serão sumarizadas a seguir. Espera-se que o estudo ilustre as seguintes conjecturas de partida:

1. *A presença dos moderadores organizacionais investigados deve afetar de forma **inversa e significativa** a gravidade dos efeitos do enxugamento na **empresa**.*

Isto é, espera-se que enquanto maior seja a presença das ações e fatores organizacionais tidos teoricamente como moderadores, menor a gravidade dos efeitos do enxugamento na própria organização. Nesse sentido, mesmo quando se espera que tais efeitos sejam sempre sentidos, assume-se que sua gravidade será *significativamente* atenuada à medida que aumente a presença dos moderadores pesquisados.

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

2. A presença dos moderadores organizacionais investigados deve afetar de forma **inversa e significativa** a gravidade dos efeitos do enxugamento nos **remanescentes**.

Aqui a relação é análoga à primeira hipótese, porém no domínio dos indivíduos remanescentes: ou seja, espera-se que enquanto maior seja a presença dos moderadores previstos, menor a gravidade dos efeitos do enxugamento nos indivíduos “sobreviventes” do desligamento. Aqui também espera-se que esta relação de moderação seja *significativa*.

3. A presença dos moderadores organizacionais investigados deve afetar de forma **inversa e moderadamente significativa** a gravidade dos efeitos do enxugamento nos **demitidos**.

Nesta terceira hipótese a relação é análoga às duas primeiras, sendo desta vez no domínio dos indivíduos demitidos: isto é, espera-se que enquanto maior seja a presença dos moderadores previstos, menor a gravidade dos efeitos do enxugamento nos indivíduos que tiverem sido desligados. Em função de que a literatura do campo assume que muitos fatores não ligados à organização podem moderar esses efeitos, espera-se que esta relação de moderação seja apenas *moderadamente significativa*.

6. Metodologia de Investigação, Variáveis e Fontes

Plano de Pesquisa

A pesquisa deverá ser executada em três fases:

- I. Pesquisa Bibliográfica
- II. Pesquisa de Campo
- III. Análise e Conclusões

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

I. Pesquisa Bibliográfica

A primeira etapa compreende o levantamento de referências bibliográficas e estudos anteriores sobre efeitos de enxugamentos de pessoal e seus moderadores, envolvendo as consequências previstas tanto para a organização, quanto para pessoal remanescente e para indivíduos demitidos.

O produto desta etapa é a consolidação do amplo acervo de conhecimento que de fato existe sobre o assunto, que servirá de suporte teórico para a análise dos dados da pesquisa empírica e para a elaboração das conclusões do estudo.

A duração desta etapa é de dois meses, mas já foi em boa parte realizada.

II. Pesquisa de Campo

Nesta segunda etapa do estudo, o **objetivo da pesquisa de campo** é o levantamento e comparação estruturada de dados em um painel de 4 a 6 empresas que passaram nos últimos anos por processos significativos de enxugamento de pessoal.

No que tange às **fontes da coleta de dados**, a pesquisa envolverá levantamentos detalhados em cada empresa do painel, usando as seguintes fontes e instrumentos:

Fontes	Instrumentos de Coleta de Informações (por empresa do painel)
Empresa	<ul style="list-style-type: none">• 2 entrevistas em profundidade com principal executivo e com responsável pelo enxugamento (baseadas no <i>Roteiro 1</i>)
Sindicato	<ul style="list-style-type: none">• 1 entrevista em profundidade com dirigente sindical da classe e região afetadas (baseada no <i>Roteiro 2</i>);• Entrevista será conduzida por painel comparativo de casos: o entrevistado irá responder às questões ao escalonar um conjunto de empresas sem saber, <i>a priori</i>, qual delas é o foco do trabalho
Comunidade	<ul style="list-style-type: none">• 1 entrevista em profundidade com líder comunitário da região afetada (baseada no <i>Roteiro 3</i>);• Entrevista será conduzida por painel comparativo de casos: o entrevistado irá responder às questões ao escalonar um conjunto de empresas sem saber, <i>a priori</i>, qual delas é o foco do trabalho

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

Remanescentes	<ul style="list-style-type: none">• 10 questionários (<i>Questionário 2</i>) com remanescentes do desligamento, guardando semelhança com perfil dos desligados• 5 entrevistas em profundidade (baseadas no <i>Roteiro 1</i>) com 5 remanescentes do desligamento (diferentes dos 10 respondentes do questionário)
Demitidos	<ul style="list-style-type: none">• 10 questionários (<i>Questionário 1</i>) com indivíduos demitidos durante o enxugamento• 5 entrevistas em profundidade (baseadas no <i>Roteiro 1</i>) com 5 indivíduos demitidos durante o enxugamento (diferentes dos 10 respondentes do questionário)

Dada a dificuldade de encontrar empresas dispostas a falar do assunto objeto da pesquisa, o painel de organizações será construído por critério intencional, sem pretensões de representatividade, em função das organizações que o autor conseguir convencer a participar.

O método da coleta consiste em comparar as empresas do painel (e em particular, comparar a gravidade dos efeitos que apresentaram em si mesmas, nos remanescentes e nos demitidos), em função do nível de presença dos moderadores organizacionais previstos teoricamente. Ou, em outras palavras, o método de painel compara os **efeitos** (variáveis dependentes) em cada uma das três dimensões – empresa, remanescentes e demitidos – em função da variação de **presença dos moderadores organizacionais** (variáveis independentes).

As principais variáveis a medir/coletar na pesquisa são:

Variáveis Dependentes (Efeitos)

EFITOS NA ORGANIZAÇÃO

AMBIENTE DE TRABALHO

- Perda de lideranças
- Queda na participação em programas de envolvimento de pessoal
- Perda de familiaridade entre unidades

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

- Redução do trabalho em equipe
- Deterioração do clima organizacional / Aumento do nível de conflito, política e estresse

EFICIÊNCIA INTERNA

- Perda de experiência / memória organizacional
- Perda coletiva de espírito empreendedor e da propensão a assumir riscos
- Aumento da burocracia
- Perda de qualidade / rapidez na tomada de decisão
- Redução da troca de informações / Crises de comunicação
- Perda de controle interno

EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

- Queda na qualidade de produtos / serviços
- Deterioração da produtividade / desempenho da organização
- Queda do valor das ações no mercado
- Perda de visão estratégica / dificuldade de competir
- Estagnação ou queda de vendas
- Estagnação ou queda dos lucros

RELAÇÕES DE TRABALHO

- Aumento do volume de reclamações
- Aumento do índice de acidentes / doenças
- Aumento da incidência de sabotagens / violência em relação à empresa ou dirigentes
- Deterioração das relações trabalhistas

IMAGEM EXTERNA

- Prejuízo à imagem junto a clientes e parceiros comerciais
- Prejuízo à imagem institucional / Ressentimento da comunidade
- Dificuldade de recrutar / atrair novos empregados
- Aumento da propensão à intervenção governamental (se cabível)

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

EFEITOS NOS REMANESCENTES

EMOCIONAIS / PSICOLÓGICOS

- Insegurança / Medo
- Queda na auto-estima dos remanescentes
- Trauma / Instabilidade emocional:
mal-estar
culpa
frustração
ansiedade
estresse
desespero

ATITUDINAIS

- Queda na dedicação / comprometimento / lealdade em relação à organização
- Aumento da resistência às iniciativas da empresa
- Cinismo em relação a esforços de envolvimento de pessoal
- Queda na motivação e satisfação em relação à empresa e ao trabalho
- Perda de confiança na empresa e/ou na sua direção
- Raiva / Ressentimento da empresa
- Queda da propensão a assumir riscos

COMPORTEMENTAIS

- Absenteísmo / Impontualidade
- Aumento da alienação, formalismo e rigidez no trabalho
- Aumento na rotatividade voluntária
- Queda de desempenho / produtividade individual
- Perda de criatividade

ORGANIZACIONAIS

- Sobrecarga
- Vivência e impacto individual dos efeitos dos cortes na organização

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

EFEITOS NO INDIVÍDUO

EMOCIONAIS

- Dificuldades cognitivas
- Instabilidade emocional / vulnerabilidade
- Ansiedade / Angústia
- Estresse / Tensão
- Depressão / Amargura / Perda da esperança
- Distúrbios psiquiátricos
- Suicídio / parassuicídio / auto-agressão

PSICOLÓGICOS

- Insegurança
- Queda na auto-estima / auto-respeito
- Queda no nível de felicidade e de satisfação com a própria vida
- Perda da noção de identidade

FÍSICOS

- Deterioração da saúde física

COMPORTEMENTAIS

- Problemas de estruturação do tempo
- Desorganização da vida diária
- Apatia / Inércia / Falta de estímulo
- Mudança nos hábitos alimentares, sexuais e de sono
- Abuso de álcool / drogas / demais substâncias

FAMILIARES

- Deterioração da vida familiar (divórcio / abandono do lar / violência doméstica)
- Impacto nas crianças

ECONÔMICOS

- Queda de renda / Privação econômica

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

- Dificuldade de recolocação
- Maior cinismo em futuros empregos
- Diminuição do envolvimento / comprometimento com o emprego
- Queda na satisfação com a carreira
- Instabilidade em futuros empregos
- Menores salários no futuro
- Propensão a sabotagem / violência em relação a (ex-) empregadores

SOCIAIS

- Deterioração das relações interpessoais / Isolamento
- Aumento na propensão a anomalias sociais (internações em hospitais e manicômios, criminalidade e perda do senso comum de valores)

Variáveis Independentes (Moderadores Organizacionais)

PASSIVOS

- Histórico anterior da empresa com cortes de pessoal
- Situação financeira da empresa à época do corte
- Aspectos da cultura organizacional ligados à relação de emprego na empresa
- Tipo de corte: estrutural x conjuntural
- Tipo de corte: repentino x paulatino
- Tipo de mudança envolvida: redução sem mudança estrutural x redução estrutural x mudança sistêmica

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

ATIVOS

ANTES DO CORTE

- Nível em que a empresa considerou alternativas ao enxugamento
- Nível de participação dos empregados na decisão do enxugamento
- Existência/eficiência da comunicação interna da necessidade do enxugamento
- Existência/eficiência da comunicação com a comunidade da necessidade do enxugamento
- Existência/eficiência da comunicação com o sindicato da necessidade do enxugamento

DURANTE O CORTE

- Existência/Extensão de aviso antecipado
- Nível de respeito e dignidade com que as pessoas foram tratadas
- Nível de justiça percebida nos critérios de corte e nível de eficiência na sua aplicação
- Nível em que o corte foi ou não indiscriminado
- Existência/eficiência da comunicação interna durante o processo
- Nível em que a empresa passou visão de futuro às pessoas
- Existência/eficiência da comunicação com a comunidade durante o processo
- Existência/eficiência da comunicação com o sindicato durante o processo

DEPOIS DO CORTE

- Existência/Significância de compensação extraordinária aos demitidos
- Existência/Significância de extensão de validade dos benefícios aos demitidos
- Oferta/Extensão de serviços de recolocação / outplacement aos demitidos
- Oferta/Extensão de retreinamento / capacitação aos demitidos
- Carga de trabalho que sobrou para os remanescentes
- Existência/Nível de assistência (apoio ao trauma, estabilidade e tranquilidade) dada aos remanescentes

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

Naturalmente, nem todas as medidas de nem todas as variáveis precisarão ser coletadas. Os roteiros e questionários serão construídos de forma a permitir a viabilidade de coleta dos *principais conjuntos de variáveis* no tempo dedicado a uma entrevista.

A duração desta etapa (coleta de dados) da pesquisa é de três meses, incluindo o pré-teste e a validação dos instrumentos, já em andamento.

III. Análise e Conclusões

A última etapa do estudo proposto, prevista para dois meses, terá as seguintes atividades:

1. compilação dos dados;
2. análise dos resultados;
3. redação do relatório da pesquisa.

7. Cronograma Mensal de Trabalho

* ver metodologia - algumas atividades já foram realizadas ou estão em andamento

• <i>junho /98</i>	• Finalização da pesquisa bibliográfica • Construção dos roteiros e questionários
• <i>Julho/98</i>	• Pré-teste • Validação dos instrumentos
• <i>agosto /98</i>	• Coleta de dados
• <i>setembro/98</i>	• Coleta de dados (continuação) • Início da compilação e análise
• <i>outubro/98</i>	• Compilação e análise (finalização)
• <i>novembro/98</i>	• Confeção do relatório de pesquisa

ANEXO II – PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA – cont.

8. Bibliografia Preliminar

- Applebaum, S., Simpson, R. & Shapiro, B. (1987) "The tough test of *downsizing*." **Organizational Dynamics**, Autumn: 68-79.
- Brockner, J. (1992) "Managing the effects of layoffs on survivors." **California Management Review**, 34(2), Winter: 9-28.
- Brockner, J. (1995) "Toward enhancing survivors' organizational and personal reactions to layoffs: A rejoinder to Daniels." **Strategic Management Journal**, 16(4): 329-331.
- Cameron, K. (1994a) "Investigating organizational *downsizing*: Fundamental issues." **Human Resource Management**, 33(2), Summer: 183-188.
- Cascio, W. F. (1993) "*Downsizing*: What do we know? What have we learned?" **Academy of Management Executive**, 7(1): 95-104.
- DeFrank, R. S., & Ivancevich, J. M. (1986) "Job loss: An individual level review and model." **Journal of Vocational Behavior**, 28(1): 1-20.
- Feather, N. T. (1990) **The Psychological Impact of Unemployment**. New York: Springer-Verlag.
- Feldman, D. & Leana, C. (1994) "Better practices in managing layoffs." **Human Resource Management**, 33(2), Summer: 239-260.
- Fryer, D., & Payne, R. (1986) "Being unemployed: A review of the literature on the psychological experience of unemployment." In Cooper, C.L., & Robertson, I. (Eds.) **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, p. 235-278. London: John Wiley & Sons.
- Greenberg, E. (1991) "*Downsizing*: AMA survey results." **Compensation and Benefits Review**, 23(4), July-August: 19-32.
- Hardy, C. (1990) **Strategies for Retrenchment and Turnaround: The politics of survival**. Berlin, New York: De Gruyter.
- Jahoda, M. (1982) **Employment and Unemployment**. Cambridge (Eng.): Cambridge University Press.
- LaFarge, V. (1994) "The ambivalence of departing employees: Reactions of involuntary and voluntary exiters." **Journal of Applied Behavioral Science**, 30(2), June: 175-197.
- Perry, L. (1986) "Least-cost alternatives to layoffs in declining industries." **Organizational Dynamics**, 12: 48-61.
- Reich, R. (1993) "Of butchers and bakers: Is *downsizing* good for the company?" **Vital Speeches of the Day**, 40(4), December 1: 100-102.
- Tomasko, R. (1987) **Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future**. New York, AMACON.
- Tomasko, R. (1992) "Restructuring: Getting it right." **Management Review**, April: 10-15.
- Zammuto, R. & Cameron, K. (1985) "Environmental decline and organizational response." In Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.) **Research in Organizational Behavior: Vol. 7**, Greenwich, CT: JAI Press.