

Relatório Final

DOCES PRÁTICAS PARA MATAR –
O papel de Recursos Humanos em
downsizing e demissão

Professora: Maria José Tonelli

Aluna bolsista: Priscila da Costa Fonseca

Agosto de 2004

SUMÁRIO

1. Introdução.....	2
1.1 Descrição da Pesquisa.....	2
2. Metodologia.....	3
2.1 Atividades realizadas pelo aluno bolsista.....	3
2.2 Bibliografia levantada.....	3
3. Resultados.....	7
3.1 Classificação dos artigos.....	7
3.2 Fichamento da bibliografia.....	7
3.3 Alterações realizadas.....	7
4. Resumos.....	8
4.1 Artigos nacionais.....	8
4.2 Artigos internacionais.....	21
4.2.1 Remanescentes e/ou vítimas.....	22
4.2.2 Contexto geral.....	34
4.2.3 Variações e aplicações.....	51
4.2.4 Impactos e resultados.....	73
5. Conclusão.....	77

1. Introdução

1.1 Descrição da Pesquisa

Apesar do fato de que *downsizing* e demissão estarem fortemente presentes nas organizações nesta última década, é interessante observar que os livros sobre práticas em Recursos Humanos não apontam os caminhos/passos que devem ser dados neste processo. Temas polêmicos são abordados, como por exemplo, alcoolismo, aids, trabalho infantil, violência etc porém, não foi possível encontrar detalhes sobre procedimentos e práticas em demissão.

Porém, qual o papel de Recursos Humanos nestes processos? Se as demissões e o *downsizing* são processos estruturais nos anos 90, quais são as práticas utilizadas para o encaminhamento das demissões? Existe preparação? Benefícios para os demitidos? Esclarecimentos para os remanescentes? Qual o ponto de vista do demissor? As demissões são planejadas ou estão associadas às crises eventuais? Há diferença entre processos de demissão para o pessoal operacional e os níveis executivos?

São estas questões que norteiam o propósito deste estudo, isto é, colher informações sobre como estão sendo conduzidos os processos de *downsizing* e demissões nas empresas na região da grande São Paulo. O objetivo é, ao mesmo tempo, descritivo e crítico, ou seja, pretende-se aprofundar o conhecimento sobre os procedimentos utilizados neste processo bem como ponderar sobre as conseqüências de tais práticas tanto para os demitidos quanto para os sobreviventes.

Considera-se que os resultados obtidos com a pesquisa poderão permitir:

- Avaliação preliminar das práticas de demissão em grandes empresas na Grande São Paulo;
- O levantamento das diversas etapas e das atividades específicas que podem compor o processo de *downsizing*/demissão nas empresas. O levantamento detalhado deste processo poderá permitir a construção de um questionário, com vistas à avaliação de um universo maior de companhias a serem pesquisadas no futuro;
- O conhecimento de práticas na área de RH, que poderá facilitar o encaminhamento de outras pesquisas e futuros trabalhos.
- Contribuir para uma discussão crítica sobre os efeitos para as pessoas que permanecem nas empresas após os processos de demissão/*downsizing*.

Como complemento, ainda serão realizadas entrevistas em profundidade em 12 empresas na Grande São Paulo. Com isso, espera-se ter um background mais amplo para a realização de uma análise mais completa e de acordo, não só com a teoria, mas também com a prática.

2. Metodologia

2.1 Atividades realizadas pelo aluno bolsista

Nesses seis primeiros meses de pesquisa, realizei as seguintes tarefas:

- a) levantamento da bibliografia tanto nacional, quanto internacional, que será utilizada como suporte teórico;
- b) Classificação dos artigos selecionados por assunto;
- c) Leitura e fichamento(resumos) dos artigos selecionados;

2.2 Bibliografia levantada

Ao todo, foram coletados 42 artigos. Dentre esses, 9 são de produção acadêmica nacional e 33 de produção acadêmica internacional.

O material nacional coletado foi produzido pela literatura acadêmica brasileira nos últimos dez anos. As publicações vasculhadas foram:

RAE.....	3 artigos selecionados
RAUSP.....	Nenhum artigo selecionado
RAC.....	Nenhum artigo selecionado
RAP.....	Nenhum artigo selecionado
ENANPAD.....	4 artigos selecionados
Organização & Sociedade.....	2 artigos selecionados

As publicações internacionais pesquisadas também são dos últimos dez anos. Segue a lista das publicações vasculhadas:

Human Relations.....	3 artigos selecionados
Human Resource Management International Digest..	1 artigos selecionados
Human Resource Management Journal.....	1 artigo selecionado
Human Resorce Management.....	5 artigos selecionados
Management Decision.....	4 artigos selecionados
Organization Science.....	2 artigos selecionados
The Academy of Management Executive.....	4 artigos selecionados
The Academy of Management Journal.....	9 artigos selecionados
The Academy of Management Review.....	4 artigos selecionados

A lista completa da bibliografia levantada segue abaixo:

AMABILE, Teresa M., CONTI, Regina, *Changes in the work enviroment for creativity during downsizing*. The Academy of Management Journal, vol.43, n.1, p.101, 2000.

APPELBAUM, Steven H., EVERED, Andrea, HUNG, Loretta T. S., *Strategic downsizing: critical success factors*. Management Decision, vol 37, n.7, p.535, 1999

APPELBAUM, Steven H., HENSON, Dany, KNEE, Kerry, *Downsizing failures: an examination of convergence/reorientation and antecedents-process-outcomes*. Management Decision, vol.37, n.6, p.473, 1999

AMABILE, Teresa M., CONTI, Regina, *Changes in the work environment for creativity during downsizing*. The Academy of Management Journal, vol.43, n.1, p.101, 2000.

APPELBAUM, Steven H., EVERED, Andrea, HUNG, Loretta T. S., *Strategic downsizing: critical success factors*. Management Decision, vol 37, n.7, p.535, 1999

APPELBAUM, Steven H., HENSON, Dany, KNEE, Kerry, *Downsizing failures: an examination of convergence/reorientation and antecedents-process-outcomes*. Management Decision, vol.37, n.6, p.473, 1999

APPELBAUM, Steven H., NADIA, Labid, *The impact of downsizing practices on corporate success*. Human Resource Management International Digest, vol. 3, n.1, p.31, Jan/Fev 1995

BAND, David C., TUSTIN, Charles M., *Strategic Downsizing*. Management Decision, vol. 33, n.8, p.36

BROCKNER, J., GREENBERG, Jett, BROCKNER, Audrey, BORTZ, Jenny, DAVY, Jeanette, CARTER C., *Layoffs, equity theory, and work performance: further evidence of the impact of survivor guilt*. The Academy of Management Journal, vol. 29, n. 2, p. 373, Jun 1986

BROCKNER, J., GROVER, S., REED, T. F., DEWITT, R. L., *Layoffs, job insecurity and survivors' work effort: evidence of an inverted-U relationship*. The Academy of Management Journal, vol. 35, n.2, p.373, Jun 1992

BROCKNER, Joel, KONOVSKY, Mary, COOPER-SCHENEIDER, Rochelle, FOLGER, Robert, MARTIN, Christopher L., BIES, Robert J., *Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss*. The Academy of Management Journal, vol. 37, n.2, p.13, Abr 1994

BRUTON, Garry D., KEELS, J. Kay, SHOOK, Christopher L., *Downsizing the firm: answering the strategic questions*. The Academy of Management Executive, vol. 10, n.2, p.38, Mai 1996

BUDROS, Art. *A conceptual framework for analysing why organizations downsize*. Organization Science, vol. 10, n.1, p.69, Jan/Fev 1999

CALDAS, Miguel P., *A demissão e alguns significados psicológicos da perda do emprego para o indivíduo*. 23º ENAMPAD, Foz do Iguaçu, p.208, 1999

CALDAS, Miguel P., *Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo?* RAE, vol.40, n.1, p.29, Jan/Fev 2000

CALDAS, Miguel P., JR, Thomaz W., *Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional*. RAE, vol.35, n.5, p.13, Set/Out 1995

CAMERON, Kim S., FREEMAN, Sarah J., MISRA, Anil K., *Best practices in white-collar downsizing: managing contradictions*. The Academy of Management Executive, vol. 5, n.3, p.57, Ago 1991

- CAMERON, Kim S., Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, vol. 33, n.2, p.189, 1994
- CAPPELLI, Peter, *Examining Managerial Displacement*. *The Academy of Management Journal*, vol. 35, n.1, p.206, Mar 1992
- CASCIO, Wayne F., Downsizing: *what do we know? What have we learned?*. *The Academy of Management Executive*, vol.7, n.1, p.95, Feb 1993
- CASCIO, Wayne F., MORRIS, James R., Financial consequences of employment -change decisions in major U.S. corporations. *The Academy of Management Journal*
- CASCIO, Wayne F., Strategies for responsible restructuring. *The Academy of Management Executive*, vol.16, n.3, p.80, 2002
- CHANLAT, Jean-François, O significado da pessoa na gestão de Recursos Humanos – Uma perspectiva sócio-antropológica. *Organização e Sociedades*, vol.2, n.3, p.7, Dez 1994
- DeWITT, Rocki-Lee, The structural consequences of downsizing. *Organization Science*, vol. 4, n.1, p.30, Feb 1993
- EBADAN, Gracie, WINSTANLEY, Diana, *Downsizing, layering and careers – the survivor's perspective*. *Human Resource Management Journal*, vol.7, n.1
- FELDMAN, Daniel C., LEANA, Carrie R., Better practices in managing layoffs. *Human Resource Management*, vol. 33, n.2, p.189, 1994
- FISCHER, Susan R., WHITE, Margaret A., Downsizing in a learning organization: are there any hidden costs? *The Academy of Management Review*, vol. 25, n.1, p.244, 2000
- FREEMAN, Sarah J., Organizational downsizing as convergence or reorientation: implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*, vol. 33, n.2, p.189, 1994
- FREEMAN, Sarah J., *The Gestalt of Organizational Downsizing – downsizing strategies as package of change*. *Human Relations*, vol.52, n.12, p.1505, 1999
- KARAKE, Zeina A., *An examination of the impact of organizational downsizing and discrimination activities on corporate social responsibility as measured by company's reputation index*. *Management Decision*, 1999
- KETS DEVRIES, MANFRED, F.R., BALAZS, Katharina, *The Downside of Downsizing*. *Human Relations*, vol. 50, n.1, p.11, 1997
- McKINLEY, Willian, *Decreasing organizational size: to untangle or not to untangle?*. *The Academy of Management Review*, vol.17, n.1, Jan 1992
- McKINLEY, Willian, ZHAO, Jun, RUST, Kathleen G., *A sociocognitive interpretation of organizational downsizing*. *The Academy of Management Review*, vol. 25, n.1, p.227, 2000

MENDONÇA, José Ricardo C., VIEIRA, Marcelo M. F., SANTO, Tanuzia Maria V. E., *O downsizing como um processo de mudança organizacional planejada: o caso de uma agência de comunicação*. Organização e Sociedades, vol.5, n.12, p.97, Mai/Ago 1998

MISHRA, Aneil K., MISHRA, Karen K., *The role of mutual trust in effective downsizing strategies*. Human Resource Management, vol. 33, n.2, p.189, 1994

MISHRA, Aneil K., SPREITZER, Gretchen M., *Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign*. The Academy of Management Review, vol.23, n.3, p.567, 1998

MONE, Mark A., *Relationships between self-concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave a downsizing organization*. Human Resource Management, vol. 33, n.2, p.189, 1994

NAUMAN, Stephanie E., BIES, Robert J., CHRISTOPHER, L., *The roles of organizational support and justice during layoff*. The Academy of Management Journal, p. 89, 1995

SANTOS, Ursula W. B., *Programas de downsizing: uma perspectiva das vítimas*, 22º ENANPAD, Foz do Iguaçu, p.198, 1998

SARSUR, Amyra M., CRUZ, Marcus V. G., *A dimensão humana nos processos de demissão*. 25º ENANPAD, Campinas, p.300, 2001

SHAH, Priti P., *Network destruction: the structural implications of downsizing*. The Academy of Management Journal, vol. 43, n1, p.101, 2000

SHAW, James B., POWER-BARRET, Elaine, *A conceptual framework for assessing organization, work group, and individual effectiveness during and after downsizing*. Human Relations, vol. 50, n.2, p.109, 1997

SILVA, Eliezer Egídio, *De mãe a madrasta: o simbólico e o papel das demissões no contexto da privatização*. 20º ENANPAD, Angra dos Reis, p.419, 1996

THIRY-CHERQUES, Hermano R., *A rebeldia conservadora – aspectos da resistência à modernização nas organizações brasileiras*. RAE, vol.35, n1, p.30, Jan/Fev 1995

WORRELL, Dan L., DAVIDSON III, Wallace N., SHARMA, Varinder M., *Layoff announcements and stockholder wealth*. The Academy of Management Journal, vol.34, n.3, p.662, Set 1991

3. Resultados

3.1 Classificação dos artigos

Para termos uma melhor organização das informações coletadas, os artigos internacionais, presentes em maior número, foram divididos por assunto. Assim, foi possível enquadrá-los nos seguintes grupos:

- Vítimas e/ou Remanescentes
- Contexto Geral
- Variações e Aplicações de Downsizing
- Impactos e Resultados

3.2 Fichamento da bibliografia

O fichamento consiste em resumir (e traduzir no caso dos artigos internacionais) os artigos selecionados. Além disso, como descrito acima, os artigos internacionais foram divididos em grupos e apresentados dessa maneira.

3.3 Alterações realizadas

Dos 42 artigos presentes na bibliografia, 12 não aparecem resumidos.

Desses artigos não resumidos:

- 3 deles ficaram com a professora para que ela pudesse lê-los diretamente;
- 6 deles foram lidos, no entanto, achamos que a contribuição dada por eles seria mínima e, portanto, não foram resumidos.
- Os demais foram lidos, mas desconsiderados devido a duas razões: pouca contribuição à pesquisa por apenas citarem autores já resumidos neste trabalho e por serem artigos encontrados em revistas pouco relevantes no meio acadêmico.

4. Resumos

4.1 Artigos nacionais

4.1.1

ENXUGAMENTO DE PESSOAL NO BRASIL: PODEM-SE ATENUAR SEUS EFEITOS EM EMPRESA E INDIVÍDUO?

Miguel P. Caldas

O artigo, através de uma pesquisa com quatro empresas que sofreram um grande processo de enxugamento de pessoal, analisa a extensão da influência de moderadores organizacionais e as consequências do corte de pessoal sobre os demitidos e remanescentes.

O autor detalha bastante o processo como fez sua pesquisa e a dificuldade de se conseguir dados, visto que a grande maioria das empresas não permite este tipo de pesquisa ou não autoriza a divulgação de seu nome. O que, na minha opinião, já demonstra que ela não só tem consciência sobre os fatos negativos de seus atos, como também não tem firmeza de tê-lo feito corretamente.

O autor ainda enumera todos os efeitos negativos em termos de organização (representando a empresa como um todo, seu relacionamento com empregados e sua imagem interna e externa), sobre os demitidos (divididos em oito sub conjuntos como consequências de natureza emocional, psicológica, física, comportamental, familiar, econômica e social), sobre os remanescentes (os que permanecem na empresa) e quais seriam os possíveis moderadores (que são os fatores ou circunstâncias que agravam ou suavizam os efeitos causados pelos cortes na organização, em seus membros e nos demitidos).

A conclusão que se chega, tendo por base estas empresas, é que a dignidade e o respeito e o respeito que uma empresa pode demonstrar ao indivíduo demitido parece ser, como estudos anteriores já afirmavam, o fator com mais probabilidade de apresentar relação com os efeitos na empresa.

Outros fatores como o aviso antecipado, a participação dos funcionários na decisão do enxugamento e a visão da demissão na cultura da empresa também são fatores importantes e significativos em muitos efeitos do processo de demissão.

A pesquisa também aponta que efeitos comuns e dolorosos como a elevação de reclamações trabalhistas, estresse, tensão e a dificuldade de arrumar outro emprego parecem envolver um número maior de moderadores, o que implica que há maior complexidade de relações, o que mereceria um estudo mais aprofundado e maior atenção por parte dos gestores do processo.

Em suma, a pesquisa levantou mais perguntas do que respostas, mas também constatou que o Brasil assim como o resto do mundo também sofre dos mesmos efeitos de uma demissão em massa.

4.1.2

A REBELDIA CONSERVADORA - ASPECTOS DA RESISTÊNCIA À MODERNIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Hermano Roberto Thiry-Cherques

O autor buscou no intimo do sentido da palavra sobrevivência buscar responder a seguinte pergunta: *“por que, apesar de todo o discurso racionalista, no intimo os dirigentes e empregados comportam-se como se a organização fosse eterna?”*. A idéia de que possa ser melhor ou natural o fim de qualquer organização tende a encontrar forte resistência. Além disso, propostas sobre alterações nas estruturas organizações, desmembramentos das empresas ou apropriação de novas técnicas gerenciais acabam sendo interpretados como tabus mesmo tendo sido freqüentes a adoção dessas técnicas e o desaparecimento de empresas.

O sentido da palavra sobrevivência é duplo(não antagônico), ou seja, sobrevivência foi considerada como acepção original de *“continuar vivendo depois de determinado evento ou situação”* e como acepção coloquial de *“viver apesar das dificuldades, das barreiras impostas por um ambiente hostil”*. Em resumo: *“continuar vivendo após o que seria de se esperar, consideradas as dificuldades ambientais.”*

Foi observado a partir de uma pesquisa feita pelo autor o reconhecimento de todos de que as organizações *“travam uma luta sem trégua”* para sobreviverem. No entanto, essa lei natural de sobrevivência do mais forte, apesar de perceptível e aparentemente aceita, acaba se contradizendo com os resultados da pesquisa que apontaram para a questão da continuidade da empresa como um imperativo. Assim, o autor constatou que de fato existe uma contradição entre o que cremos ser o natural/racional e o que desejamos. Duas explicações foram apontadas: a morte impensável e a recusa do acaso.

A explicação para aversão ao tema(morte) e de tudo que o envolve foi resumida da seguinte maneira: *“o homem primitivo, não podendo negar o fato da morte, inclusive da própria morte, mas ao mesmo tempo não podendo aceitá-la inteiramente(a morte de seres amados é dolorosa), procura negar a aniquilação”* a partir do convencimento de sua imortalidade(vida após a morte, reencarnação, etc). Mas, além disso, existe o sentimento de culpa resultante da ambivalência entre a morte de um ser amado e a morte de um ser hostil e estranho, pois, segundo Freud, quando alguém morre, morre também uma parte de nós e esse ser, mesmo amado, é também outro ser com suas diferenças e hostilidades. Assim, o processo civilizatório negaria a morte pela invenção da continuidade da vida e, devido à culpa, deixa de mencioná-la. No entanto, segue-se a questão de como esse tabu foi transferido para as organizações e a resposta, como levantada pelo autor, residiria em 3 possibilidades. A primeira estaria no fato de que há a idéia de pertencimento, a segurança de fazer parte das formações sociais, ou seja, sempre acabamos por os identificarmos com as comunidades a que pertencemos. Segundo, segundo sua pesquisa, a racionalidade não é exatamente o fator que liga o homem à organização, mas sim o ente social abstrato. Terceiro, e último, o próprio sentido da ameaça contra a organização determina *“perturbações cognitivas”* levando a *“exarcebações nas suposições e nas expectativas prévias em detrimento das evidências”*.

A recusa do acaso, outra explicação para a dificuldade em se aceitar-se a idéia de desaparecimento da organização, reside *“na própria resistência à noção de que somos incapazes de controlar as forças que agem sobre os entes sociais”*, ou seja, implica em aceitar que a sobrevivência é mais accidental do que supomos. Não é possível negar que na maioria das vezes, as organizações são forçadas a se transformarem ou são condenadas ao desaparecimento de forma totalmente inesperada, em reação a circunstâncias socioeconômicas incomuns.

Além desses dois fatores, o autor buscou uma terceira interpretação: a organização madrinha. Ele citou o antropólogo Roberto Matta ao dizer que *“o brasileiro espera da organização hospitalidade, harmonia; não luta, competição. Esperam estar, sentir-se “em casa” no trabalho. Esperam que a organização reproduza a família.”*. Mas, como o próprio autor frisou, é do exército e não da família que procedem as técnicas gerenciais modernas (planejamento, produtividade, flexibilidade, estratégia, competitividade, método, etc). Para nós brasileiros, a contradição está nesse descompasso entre nossa cultura e a cultura onde essas técnicas se originaram.

Portanto, as dificuldades de implantação de sistemas administrativos e operacionais de gestão são mais do que um discurso desconectado da prática, pois denunciam um doublethinking: *“aceita-se a lógica, reproduz-se o discurso modernizante e resiste-se a sua implantação”*. Deixou-se claro que o dilema entre a modernidade e a tradição não é só operacional. Abandonar o padrão de racionalidade significa abrir mão de todo o esforço de séculos e de conquistas nos campos da solução de problemas práticos da humanidade. Abandonar, por sua vez, o padrão cultural significa destruímo-nos enquanto seres morais, transformarmo-nos em máquinas. Dessa maneira, o autor aponta para o seguinte caminho: *“talvez o caminho mais seguro para a atualização dos sistemas administrativos das nossas organizações seja do esforço da aculturação deliberada, não circunstancial, das técnicas gerenciais”*.

4.1.3

DE MÃE A MADRASTA: O SIMBÓLICO E O PAPEL DAS DEMISSÕES NO CONTEXTO DA PRIVATIZAÇÃO.

Eliezer Egídio e Silva

Eliezer, o autor, procura em seu texto estudar e descrever alguns impactos da privatização de uma estatal, a Cia Vale do Rio Doce de Minas Gerais, enquanto organização que passa por reestruturação tecnológica, de gestão, de cultura e suas relações sociais.

Para que o estudo fosse realizado tornou-se imprescindível o estudo da cultura organizacional da empresa e as relações de trabalho.

O autor detalha diversos conceitos sobre cultura organizacional e entre as definições apresentadas a mais recente de Fleury parece sintetizar os mais diversos conceitos. Ele define a cultura organizacional como um *“conjunto de valores expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso quanto expressam e instrumentalizam relações de dominação”*.

Após conceituar o que é a cultura organizacional Eliezer traça um perfil da cultura da empresa estudada, ou seja, a Companhia Vale do Rio Doce. As características sintéticas da empresa eram:

- Foi fundada por três empresários perto das jazidas de minério de ferro, sem nenhuma infra-estrutura em volta;
- Dado o espírito de auto-suficiência dos empresários tudo que a empresa necessita é providenciado. Assim se constrói uma cidade, a mão de obra é levada para lá e tudo era produzido e construído por lá desde equipamentos siderúrgicos até matérias mais elementares.
- A empresa construiu escolas, postos de saúde, hospitais, centros de lazer, comércio, transporte, igreja, exercendo inclusive o papel de prefeitura e polícia.
- Como as pessoas que compunham a empresa e a cidade vinham dos mais diversos lugares (com cultura e valores próprios e diferentes), a empresa acabava exercendo um forte controle interno e externo e é neste contexto que se desenvolve o autoritarismo. “Bons para os controles da empresa e na cidade são aquelas pessoas que conseguem se impor pelo medo, pelo grito, e até pela força física. De outro lado, bons para a empresa são as pessoas que se deixam levar pelo trabalho com obediência e disciplina”.
- Conforme a empresa cresce, os parentes dos funcionários passam a ser contratados e as promoções de cargo passam a ser por “padrinagem” e não por mérito.
- Até o padre, na igreja, em seus sermões age e reforça os valores da empresa, o que demonstra que os valores da empresa, da família e da cidade se misturam e passam a ser os mesmos;
- A estabilidade no emprego sempre foi considerada o melhor bem, bastando para isso que se seguissem as regras do jogo e não haveria possibilidade de demissão e o sonho de pais e mães era colocar seus filhos na empresa.
- Assim, “a cultura da empresa vai sendo moldada como uma cultura familiar, com relações permeadas por fortes traços de autoritarismo ocultado pelo paternalismo”.
- Na década de 50, a empresa passa por dificuldades financeiras o Estado assume a empresa, que sofre com o alto nível de burocratização e indefinição de políticas administrativas sólidas.
- A partir da década de 70 a empresa passa a se expandir e fabricar tipos específicos de aço.
- Toda a história da empresa é marcada por dificuldades financeiras e ausência de lucro até sua privatização em 1992. A partir daí, livre das amarras do governo, ela pode fazer as alterações necessárias para um mercado já bastante competitivo.
- Uma empresa de consultoria é contratada e entre as recomendações apresentadas, ela sugere que se reduzam os níveis hierárquicos da empresa, se terceirize alguns setores e se diminua o quadro de funcionários.
- Isto causa tensão, pois a diretoria, responsável pela condução do processo, a princípio não se comunica com os funcionários.
- Os funcionários perdem o primeiro e mais importante princípio da cultura que é a quebra da estabilidade de emprego e com ela os sonhos de trabalho, promoção e aposentadoria na mesma empresa.
- Junto com a queda da estabilidade, cai a estabilidade sócio-econômica da cidade.
- Segue-se o medo e a ansiedade, fator que também contribui para que as pessoas se empenhem na adaptação ao processo de mudança, porém o medo

e a ansiedade são sempre reforçados pela convivência com ex-colegas na cidade.

- Há aumento da carga de trabalho, a autonomia e grau de cobrança em relação ao desempenho.

- As pessoas passam a ser promovidas por mérito, jogando por chão a “padrinhagem” e o paternalismo.

- Os chefes agora têm que ter uma administração mais participativa e passarem a ouvir mais, com abertura a críticas e sugestões, mas como fazer isso onde o que era valorizado anteriormente era exatamente o autoritarismo?

- Treinamentos tanto técnicos quanto de conteúdo ideológico-comportamental foram realizados

- A empresa que antes era vista como uma “mãezona”, passa a ser uma madastra valorizando somente os “bons” funcionários, mas sempre sem nenhuma garantia de emprego, ou seja, sempre com a insegurança e intranquilidade de fundo.

Apesar da forma rápida e traumática com que as reestruturações foram realizadas, nem tudo foi visto como ruim. Assim a nova cultura tenta se estabelecer em bases mais transparentes onde, apesar das perdas tem-se aspectos vistos como favoráveis tais como: melhoria nas condições de trabalho, a valorização da segurança no trabalho, as preocupações com o ambiente, o clima de igualdade e de participação, a possibilidade de acesso aos superiores, a abolição do cartão de ponto, demonstrando confiança no funcionário. É certo também que as pessoas estão conscientes que os salários não cresceram na proporção as novas exigências, porém a empresa tem adotado a participação sobre os lucros da empresa e assim tenta-se reverter os traumas havidos e inicia-se a construção de nova cultura dentro da empresa.

4.1.4

DIMENSÃO HUMANA NOS PROCESSOS DE DEMISSÃO

Amyra Moyzes Sarsur e Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz

Esse artigo descreveu uma pesquisa realizada em duas organizações de grande porte situadas na região metropolitana de Belo Horizonte para avaliar os impactos das demissões nas organizações, nos empregados remanescentes e nos demitidos e, por fim, comparar os resultados obtidos com alguns fatores de moderação apresentados por Caldas(2001).

A pesquisa foi de natureza descritiva qualitativa e buscava levantar os impactos percebidos quanto a mudanças nas organizações após um enxugamento em que foram utilizados depoimentos de gerentes efetivos e desligados dessas organizações.

Em relação aos efeitos nos indivíduos desligados, levando-se em conta os efeitos já propostos por Caldas, os que mereceram destaque foram: os emocionais, os psicológicos, os familiares, os econômicos, os profissionais e os sociais.

Quanto aos efeitos emocionais, foi possível identificar a angústia e ansiedade vivida na nova situação como desempregado. Além disso, alguns depoimentos demonstraram grande frustração quanto a saída repentina da

empresa em que haviam casos de profissionais recentemente promovidos ou que acabavam de retornar de cursos no exterior pagos pela empresa.

Em relação aos efeitos psicológicos, um dos principais aspectos nos demitidos foi a questão da não definição dos verdadeiros motivos de sua saída da empresa, o que levou a uma queda na auto-estima e auto-respeito.

A família também sofreu os efeitos dos processos de demissão, principalmente no que se referiu a questões financeiras (efeitos econômicos) e na convivência com esposo(a) e filhos, além de seu papel de provedor e de se sentir faltando com a responsabilidade da família

Dentre os efeitos profissionais, destacou-se a dificuldade de recolocação no mercado, diminuição do envolvimento e maior cinismo em futuros empregos, além da perda salarial com a mudança de emprego.

Por último, os efeitos sociais resumiram-se a deterioração das relações interpessoais e o isolamento em relação aos amigos e familiares.

A pesquisa também colheu depoimentos dos funcionários remanescentes e os efeitos observados segundo os depoimentos foram: as pessoas ficaram mais apreensivas e também menos satisfeitas o que resulta em queda na satisfação com a organização. As opiniões demonstram ansiedade, estresse, insegurança e medo. Há uma tendência ao aumento de rotatividade voluntária, devido a descrença com relação ao seu futuro na organização.

Entretanto, *“não obstante esse clima de tensão e mal-estar no interior da empresa, há uma propensão, ainda que possa a vir a caracterizar-se como temporária, de um aumento na dedicação à empresa e às atividades individuais desenvolvidas”*. Assim como há uma aparente compreensão do comportamento da empresa face à competitividade do mercado e sua necessidade de baixar custos, demonstrando lealdade à mesma.

Existem ainda sobre os remanescentes os efeitos organizacionais que incluem a sobrecarga de trabalho, excesso de dedicação às necessidades da empresa, prejudicando assim seu relacionamento familiar, suas atividades sociais e também de lazer, pois além das necessidades da empresa, há a cobrança sobre seu auto desenvolvimento o que exige mais horas estudando ou aprimorando seus conhecimentos.

Quanto aos fatores moderadores, que são aqueles que podem suavizar ou agravar os efeitos das demissões, podemos dividi-los em moderadores passivos e ativos.

Moderadores passivos - que são próprios da trajetória da empresa - não havia histórico nas empresas pesquisadas de corte de pessoal, a empresa sempre teve a demissão associada a um pedido do funcionário e não a uma atitude da empresa. Este corte foi gradual, atendendo as necessidades da empresa de reestruturação, e afetou apenas a área administrativa.

Moderadores ativos - destaca-se a falta de participação dos funcionários na decisão do corte e nos critérios usados, ou seja, faltou comunicação interna sobre a necessidade do corte, assim como um aviso prévio aos demitidos. Porém, no lado positivo houve formas de compensação com indenizações

superiores a da legislação trabalhista, mas se mostraram insuficientes sob a ótica dos demitidos e dos remanescentes.

Assim, faz-se necessário a ampliação da análise dos processos de demissão e seus impactos sociais e pessoais. Assim como as mutações do mercado exigem das organizações novas estruturas, exige também dos profissionais mudanças de comportamento. Porém mesmo frente às ameaças de demissão e ao seu conhecimento das necessidades deste novo mercado, este profissional ainda reluta entre seu desejo antigo de uma estabilidade de emprego e a consciência de sua necessidade de adequação.

4.1.5 O SIGNIFICADO DA PESSOA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA PERSPECTIVA SÓCIO-ANTROPOLÓGICA

Jean-François Chanlat

Segundo o autor o mundo da gestão atualmente está muito centrado na categoria econômico-financeira e seu artigo procura apresentar as “maneiras pelas quais o universo da gestão de recursos humanos pode contribuir para tornar mais humano o saber e as ações na gestão”.

Hoje se torna preponderante reinserir o aspecto econômico na dimensão humana, pois o mundo da gestão é um mundo profundamente humano.

Essa humanização deve basear-se em quatro aspectos:

- A Subjetividade: é o mundo interno, é a vida psíquica baseada na história pessoal e social do ser humano e a linguagem é o veículo que nos leva a subjetividade humana. O universo organizacional sendo um universo de relações humanas torna-se um observatório bastante interessante dessa dinâmica psíquica em ação. Assim, introduzir a subjetividade nos estudos sobre a gestão é reintegrar a dimensão humana tão essencial onde é possível mostrar o quanto o trabalho pode ser uma fonte de prazer ou de sofrimento.
- A Intersubjetividade: trata do subjetivo individual de cada um agindo e se relacionando entre si onde cada pessoa é o que é, ao mesmo tempo em que reflete ao outro o que este é.
- O simbólico: significa o sentido, o significado, o que queremos dizer com nossas ações. Isso também leva as pessoas a questionar o porque de suas ações, o sentido do trabalho, da vida nas empresas, das significações de origem econômica, o que evidencia que atrás desses questionamentos de nossas escolhas ou decisões se escondem os valores.
- A Ética: a dimensão ética está baseada nos valores implícitos ou explícitos que definem as regras da conduta humana.

Baseado nestes aspectos vemos que *“humanizar o saber no campo da gestão é possível”*, o difícil será passar do campo do saber para o campo da prática. Neste contexto, esta reflexão levará em conta o emprego cada vez menor em número e que nos leva a terrível constatação à de *“que somos cada vez menos capazes de criar empregos que necessitamos”*. Em primeiro lugar isso se deve a grande onda de privatizações de empresas públicas, fusões e aquisições ocorridas a partir dos anos 80 e que detonou a queda de emprego e conseqüente aumento do desemprego. Em seguida, vem o desenvolvimento e a utilização massiva da informática.

Mas, quem criou todos esses sistemas de aumento de produtividade e queda de custos são as pessoas que possuem uma visão essencialmente econômica e contábil.

Este artigo pareceu-me um questionamento, algo para se pensar, pois não aponta soluções e sim um repensar. Assim, o autor encerra com uma pergunta fundamental: *“ao invés de tentar retomar o crescimento, solução tradicional, não seria melhor apoiarmo-nos na nossa enorme capacidade de produção para repensar nosso sistema produtivo levando em consideração as aspirações individuais das pessoas para o que se chama de “não trabalho”, ou seja, a família, os amigos, etc?”*.

O ganho com todo esse questionamento e mudança seria evitar a infelicidade humana e segundo o autor *“o futuro das organizações e empresas tem esse preço”*.

4.1.6 PROGRAMAS DE DOWNSIZING: UMA PERSPECTIVA DAS VÍTIMAS

Ursula Wetzel Brandão dos Santos

O artigo tem por objetivo estudar o processo de downsizing sob a ótica daqueles que sofreram o processo e foram desligados da empresa. Enfoca suas percepções sobre as razões para a adoção do plano, sobre as características do programa, sobre o processo de implantação, seus sentimentos e seus planos futuros.

Downsizing pode ser dividido em três estratégias: (1) a redução da força de trabalho, com resultados em curto prazo e implementação rápida; (2) o redesenho organizacional, onde se eliminam níveis hierárquicos, mas as pessoas são recolocadas em outras funções e com resultados e implementação de médio prazo; (3) estratégia sistêmica onde a mudança se dá em toda a organização, inclusive de cultura organizacional, assim tanto a sua implantação como seus resultados são em longo prazo. A autora se concentrou somente na primeira estratégia que é a de redução da força de trabalho.

A decisão pela implantação de um downsizing geralmente se faz baseado nas seguintes perspectivas: aumento de competitividade, maior ritmo de mudança nos mercados, reestruturação financeira ou de estrutura patrimonial, pressão dos investidores, novas técnicas de gestão e aumento de competência.

Na hora de implantar o programa, nota-se que muitas das empresas o fizeram sem preparo ou então mal preparadas, ocasionando uma série de consequências físicas (como estresse, problemas de pressão e cardíacos) e psicológicas naqueles que passaram pelo processo.

Observando de maneira generalizadas, notamos que duas características se fazem presentes logo após a implantação do programa. A primeira é a sensação de quebra de contrato. Parecia haver um contrato não explícito onde o empregado se compromete a ser leal, dedicado e trabalhador e em troca a empresa se compromete com a garantia de emprego. A segunda se refere às pessoas que sobrevivem ao processo, ou seja, permanecem na

empresa, e que vivem em estado de ansiedade e sentem que perderam a rotina diária e controle sobre suas vidas.

Analisando as entrevistas realizadas com onze pessoas que saíram da empresa (metodologia qualitativa) do setor financeiro, de treinamento, mineração e de petroquímica (com exceção de uma, as demais eram empresas que foram privatizadas), podemos dividi-los em 4 categorias de acordo com os sentimentos vividos por eles:

- O adaptáveis: geralmente pessoas com alto nível técnico e que se recolocam no mercado de trabalho com relativa facilidade e que mais tarde viram a sua saída como algo positivo em suas vidas.
- Os que realizaram um sonho : *“são aqueles que encararam a demissão como uma oportunidade para encerrar uma carreira e iniciar uma nova”*. Ele tem uma visão de libertação como se a empresa tomasse por eles a decisão que eles não tinham coragem de tomar. Essas são pessoas que já adquiriram certa segurança financeira.
- Os deprimidos: pessoas que se sentem traídos pela organização a qual eles haviam dedicado parte de suas vidas, não possuem forças para procurar novos empregos e acabam se tornando alcoólatras ou dependentes químicos.
- As antagonistas: pessoas que reagem com raiva e acabam descontando essa violência na família ou perseguindo aquele que ele acha que foi o responsável por sua demissão.

Das onze pessoas entrevistadas oito se aposentaram, ou por já ter concluído o período de trabalho ou por estar preste a se aposentar, o que poderia tornar o processo de downsizing mais ameno, porém não foi o que ocorreu. Apesar dos benefícios recebidos (inclusive a permanência do plano de saúde é considerado o melhor deles, isso devido às características de nosso país) houve um desgaste físico e emocional bastante grande, pois eram pessoas com muitos anos de empresa e era difícil quebrar o vínculo emocional com a empresa e talvez aqui encontra-se um item importante para se aperfeiçoar o downsizing.

4.1.7 QUEM TEM MEDO DE ELETROCHOQUE? IDENTIDADE, TERAPIAS CONVULSIVAS E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Thomaz Wood Jr. e Miguel P. Caldas

O artigo faz uma ligação entre terapias de eletrochoque (ECT) e processos radicais de mudanças nas organizações (PRM), sem deixar de lado críticas concernentes a esse tipo de analogia.

A terapia de eletrochoque é um tratamento administrado em pacientes com depressão profunda ou até com esquizofrenia (doença que provoca a perda de contato com a realidade). Esse tipo de tratamento, que teve seu auge na década de 40, volta a ser discutido com a publicação de artigos recentes sobre o retorno da ECT no tratamento de indivíduos com problemas de depressão. As PRM seriam processos ou metodologias de intervenção organizacional, como downsizing e reengineering, que provocam mudanças rápidas, mas que muitas vezes não dão atenção à natureza, extensão e gravidade das rupturas provocadas, além do desconhecimento das conseqüências a médio prazo para as organizações.

A analogia entre PRM e ECT só pode ser feita a partir da aproximação do conceito de identidade individual ao de identidade organizacional, que foi bem desenvolvido em uma das partes do artigo.

Na segunda parte do artigo, os autores identificaram “ondas de mudanças organizacionais”. As primeiras técnicas de mudança organizacional enfocavam a estrutura formal da empresa que provocavam modificações nas relações hierárquicas a partir da criação, alteração ou exclusão de funções ou cargos. Dessa maneira, a empresa era encarada como estrutura formal formada de processos formais. Após o esgotamento desse modelo, surgiu uma segunda técnica que eram centradas nas pessoas e suas relações. Nesse momento se falavam em dinâmicas de grupo, abordagem sociotécnica, workshops de sensibilização e o desenvolvimento organizacional. O foco foi deslocado para o comportamento e clima organizacional, ou seja, “*partia-se do pressuposto de que a redução do nível de conflito e a melhoria das relações entre as pessoas poderiam melhorar o desempenho das empresas*”. Num terceiro momento, o ambiente foi valorizado como determinante-chave das mudanças. Quanto mais a empresa se adequasse ao ambiente ao qual estava inserida, melhor seria seu desempenho. Os autores ainda ressaltaram que o segundo e terceiro momentos não foram necessariamente sequenciais e que, na verdade, representaram duas escolas de pensamento de diferentes tradições.

O quarto momento das terapias organizacionais foi associado ao boom dos processos de qualidade e produtividade. Essa nova tendência se devia aos avanços das empresas japonesas sobre o mercado mundial e, principalmente, o americano. Assim, as técnicas orientais foram detalhadamente estudadas e adotadas: produção just-in-time, kanban, kaizen, etc. As mudanças organizacionais passaram a ser vistas como processos de melhoria contínua. Esse quarto momento teve sua glória até o momento em que se notou que a questão da competitividade não estava resolvida. Era necessário buscar formas mais rápidas e radicais. Foi então que, no âmbito organizacional, a terapia de choque voltou com carga total, na forma de processos de downsizing e cortes de massa de pessoal e, assim, a nova onda eram os processos de reengenharia. “*A questão não é consertar a organização; é preciso jogar fora o que existe e reinventar a empresa a partir do zero. (...) Assim como os defensores do eletrochoque acreditam que é necessário provocar convulsões para curar ou amenizar processos esquizofrênicos ou de depressão crônica, os apóstolos da reengenharia anunciam que é preciso provocar choques profundos para implementar mudanças efetivas e conseguir a cura para a falta de produtividade*”.

Por último, os autores puderam inferir que ambas as técnicas (ECT e PRM) poderiam ser consideradas (1) modismos, (2) auto-ilusórias e (3) perigosas.

As mudanças organizacionais passaram a buscar constantemente soluções imediatas sem considerarem momentos de reflexão e avaliação crítica, fazendo do mundo empresarial contemporâneo um “*terreno fecundo para a proliferação de novos modismos e reciclagem de velhas prática*”. Nesse sentido, cria-se também “*uma forte tendência ilusionista, uma vez que cada modismo traz em seu bojo seus próprios critérios de sucesso*”. O perigo está justamente no fato de não se saber comprovadamente os efeitos colaterais e os impactos de ambas as terapias.

4.1.8

A DEMISSÃO E ALGUNS SIGNIFICADOS PSICOLÓGICOS DA PERDA DO EMPREGO PARA O INDIVÍDUO

Autor: Miguel P. Caldas

O artigo busca analisar alguns significados do emprego e sua perda para o indivíduo sob a ótica subjetiva e interior deste. O estudo é baseado nas metáforas que as pessoas empregam quando são demitidas a fim de explicar seus sentimentos e, segundo o autor, tornam-se ricas fontes de análise.

Seja qual for o estudo realizado, é certo que a perda do emprego é bastante nociva e acaba trazendo reflexos negativos das mais diversas ordens na pessoa.

A literatura mais comum ou mais usual sobre o estudo destes reflexos se baseia mais em aspectos externos e objetivos do que nos aspectos internos e subjetivos. Segundo essa literatura, as consequências da perda do emprego podem ter natureza emocional, psicológica, física, comportamental, familiar, econômica, profissional ou social. Ainda baseado nestes estudos, existem fatores moderadores que podem atenuar os efeitos do impacto, variando de pessoa para pessoa.

O problema é que, segundo o autor, tais estudos “tendem a desconsiderar a complexidade inerente ao ser humano e as relações sociais”. E o que o autor propõe é uma visão integrada da demissão do indivíduo onde os efeitos (estudados na maioria das literaturas), têm os moderadores e o significado do emprego para o indivíduo interagindo entre si e se influenciando mutuamente.

Assim, para Miguel Caldas, “a hipótese fundamental deste trabalho é que o efeito da perda do emprego para o indivíduo é função de sua circunstância particular, que é derivada não só dos mediadores classicamente estudados no campo, mas especialmente do significado que cada indivíduo atribuía ao emprego que perdeu.”

Todas as discussões sobre os processos de demissão possuem uma tendência a colocar o demitido como uma mera vítima frágil diante das organizações e de sua manipulação, o que acaba dando ao trabalho e ao emprego significados maiores do que devia ter (“enquanto em alguns indivíduos o emprego é uma dimensão central em suas vidas, em outros simplesmente não é”).

O interior do ser humano é em si um universo complexo e misterioso, cheio de incongruências e ambigüidades. Como já dissemos antes, este artigo busca estudar este mundo interior e para isso o autor divide o estudo em três dimensões: psicológica, psicossocial e social.

1. *Dimensão Psicológica*

Resumidamente, a pesquisa se prendeu a três dos tipos mais citados de metáforas e que contem mais fortemente significados primariamente psíquicos. São eles:

1.1. Emprego Como Contrato – Demissão Como Divórcio

Muitos relatos mostram que os indivíduos sentem como se no seu emprego existisse uma espécie de contrato implícito onde ele funcionário dará a empresa dedicação, comprometimento, etc e em contra partida a empresa lhe dará proteção, estabilidade de emprego, segurança, carreira, reconhecimento, etc. Assim, uma demissão significará para o demitido (que assim vê seu emprego) uma quebra de contrato onde ele só ele foi leal e sincero, sentindo-se assim, usado pela empresa.

1.2. Emprego Como Família – Demissão Como Abandono

Como passamos a maior parte de nosso tempo útil na empresa, é relativamente fácil ter-se um envolvimento com a organização igual ou até maior do que com a família. Assim, pertencer a uma empresa pode envolver sentimentos similares aos sentimentos existentes perante uma família. Como por exemplo, a empresa pode virar um tipo simbólico de “bom pai” ou “boa mãe” e assim ser, para este funcionário, uma fonte de afeto, amor e proteção que teme perder tudo isso. A demissão nesse caso é duplamente traumática já que este indivíduo tende a perder, junto com seu emprego, a referência familiar.

1.3. Emprego Como Identidade – Demissão Como Vácuo

Algumas vezes, há relatos de pessoas que expressam a perda não de um emprego ou sua profunda ligação com ele e sim a perda de sua psique, onde ele construiu sua identidade em cima daquilo que fazia. A demissão neste caso representa uma mutilação de aspectos elementares de seu eu, tornando-se “vazia”, “perdida” ou “sem chão nos pés”.

Para alguns estudiosos nessa vertente, o problema é que atualmente a própria sociedade faz essa ligação, ou seja, ela une, como referencial, o que somos com aquilo que fazemos ou com o nosso papel em determinada organização. É por isso que autores dessa corrente defendem que pessoas despedidas de maneira traumática ou involuntariamente despidas de sua função podem ser afetadas em sua identidade e isso será tão mais profundo quanto mais centrais forem os atributos que elas sintam estar perdendo.

1.3.1 Objetos transitórios – Quem melhor desenvolveu o conceito de objeto transitório foi Donald Winnicott. “Para ele, objetos transitórios seriam todos aqueles artefatos e comportamentos adotados pelo indivíduo para defender-se de sua ansiedade” e a ajuda-lo a distinguir o seu eu do seu não-eu, são por exemplo o ursinho de pelúcia, o seio materno, ou um tipo particular de auto-afago. Estes objetos transitórios são de extrema importância para a criança pois a auxilia a perceber e a desenvolver sua relação com o mundo externo. Há uma tendência a mantermos sutilmente estes objetos transitórios ao longo da vida e a empresa poderia representar para alguns indivíduos esse objeto transitório.

1.3.2 Objetos do self – Em 1984 Kohut usou a expressão “objetos do self” para “referir-se a pessoas que desempenham uma função constitutiva de suporte para o self: por empatia com esses objetos, o indivíduo sente-se cada vez mais coeso e integral.”. Assim, a própria empresa poderia ocupar esse lugar de objeto do self e prover este indivíduo de identidade e estrutura.

1.4. Emprego Como Vício e Vida – Demissão Como Dor e Morte

Para alguns especialistas, as pessoas permanecem nas empresas por um misto de inércia pessoal e paternalismo da empresa.

Essa inércia representa uma dependência do indivíduo com a empresa e até, muitas vezes, uma dependência numa relação insatisfatória para ambas as partes onde o indivíduo vê nessa empresa um nutriente familiar e a empresa adota esse funcionário submisso que lhe pode ser assim conveniente. Cria-se assim um complexo sistema de dominação e dependência onde o indivíduo depende da empresa como se depende mortalmente de um vício. Ao mesmo tempo, quando um indivíduo se une a algo maior, mais poderoso e mais duradouro ele também se sente mais fortalecido e isso atenua o seu pavor da própria morte

2. *Dimensão Psicossocial*

Poderíamos de maneira sintética dizer que o indivíduo forma a sua identidade individual não só através do processo que faz de si mesma e do seu sentido de eu, mas também do conceito formado socialmente, já que comprovadamente o status social se torna fundamental na concepção do self-concept. Assim, a perda do emprego ou estar empregado representam dimensões importantes de sua identidade.

Quanto maior for para o indivíduo a importância dada ao seu status social, maior será a perda da imagem que ele faz de si mesmo.

Como o propósito deste trabalho era analisar mais os aspectos internos e subjetivos, o autor não se ateve a dimensão número três que seria a dimensão social. O que ele realmente fez foi tentar opor-se à visão tradicional, focada no externo, e analisar através das metáforas usadas pelos demitidos o significado da demissão vista pelo interior do indivíduo.

4.1.9

O DOWNSIZING COMO UM PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL PLANEJADA: O CASO DE UMA AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

José Ricardo Costa de Mendonça, Marcelo Milano Falcão Vieira, Tanúzia Maria Vieira Espírito Santo

O texto pode ser dividido em duas partes: na primeira os autores definem alguns termos e explicam a teoria (como se estabelece um processo de mudança, o que é downsizing, quais os tipos existentes, etc); na segunda parte, explica o caso de uma agência de publicidade com 24 anos de atividade, localizada em Recife, cujo processo de mudança foi motivado por seu desejo de adaptar-se às exigências de mercado (que indicam uma tendência ao domínio de conhecimentos em todas as formas de comunicação e não somente a publicidade) e de ser a primeira empresa do Norte e Nordeste do Brasil. Neste resumo, nos deteremos ao case apresentado e a citação da teoria aplicada ao case.

No caso estudado, a decisão de realizar as mudanças partiu da insatisfação de um dos sócios que exerceu uma pressão interna ou endógena para a mudança, de acordo com Szilagyi e Wallace (1990).

O processo de mudança foi predominantemente voluntarista por opção (onde os gerentes recolhem informações do ambiente, assimilam por um período razoável de tempo, geram o desejo e justificam o processo de mudança em etapas pequenas e constantes), pois como apontado por Wantt (1990), o componente humano, suas atividades e decisões desempenharam um papel fundamental para a mudança e sua implementação.

A mudança ocorreu de maneira gradual e o tempo gasto entre a decisão de mudar e a conclusão do processo com a mudança para uma nova sede levou 2 anos.

Como foi dito antes, a fonte de mudança foi à diretoria da organização, onde a alta gerência da empresa, como aponta Huber e Glick (1995), desempenhou o papel de determinar as estratégias, as estruturas e a cultura que desejavam criar na empresa. Os diretores da organização tinham a intenção de realizar mudanças, e decidiram investir na contratação de consultores especializados, na realização de treinamentos para os membros da empresa e até na construção de uma nova sede.

A agência adotou variadas táticas na implementação de seu downsizing, algumas destacadas por Tomasko (1992), tais como: a redução de custos, a tomada de decisões e respostas mais rápidas às ações dos concorrentes, a difusão mais rápida de idéias, o aumento da sinergia, a atenção às necessidades dos clientes e a elevação da produtividade e moral dos funcionários.

Os ajustes de volume de pessoal foram conseguidos de forma natural e gradual onde se aproveitou o atrito natural dos funcionários com a organização ou mesmo entre eles.

O downsizing na organização afetou os aspectos gerais do trabalho apontados por Gibson (1991): o conteúdo, os requerimentos e o contexto do trabalho, repercutindo assim, nas funções desempenhadas, nas interações entre os funcionários, na forma e nas habilidades necessárias para realizar os trabalhos. A mudança criou a necessidade de funcionários com habilidades múltiplas e o uso de equipes multifuncionais.

A caracterização das estratégias de downsizing adotadas (redução da força de trabalho, redesenho organizacional e sistêmica) e seus respectivos indicadores têm como base os estudos de Cameron, Freeman e Mishra (1995). No caso, em estudo, a estratégia utilizada foi predominantemente sistêmica, com o foco na modificação da cultura da organização e dos valores dos funcionários. A empresa procurou adotar o downsizing como um modo de pensar a organização, uma filosofia que orienta as decisões tomadas. Essa modificação na cultura e valores apoiou-se fortemente em aspectos da estratégia de redesenho organizacional, redesenhando trabalhos e eliminando níveis hierárquicos.

Os autores não analisam resultados e nem opinam se o modelo utilizado foi o bom ou ruim, apenas apresentam o caso e mostram a teoria aplicada na prática.

4.2 Artigos internacionais

4.2.1 REMANESCENTES E/OU VÍTIMAS

4.2.1.1

DOWNSIZING, DELAYERING AND CAREERS – THE SURVIVOR'S PERSPECTIVE.

Gracie Ebandan e Diana Winstanley

Neste artigo, as autoras quiseram avaliar quais seriam os impactos sobre a carreira de sobreviventes de downsizing de uma das empresas formadas (Power Co.) à partir da privatização da "Central Electricity Generating Board" do Reino Unido. Foram computados 72 questionários que foram respondidos por três tipos diferentes de entrevistados: gerentes, aspirantes à gerência e ex-gerentes.

O questionário procurou abordar questões relativas a: (1) avaliação do direcionamento da carreira após o downsizing, (2) critérios utilizados para avaliar sucesso na carreira, (3) os efeitos de promoções sobre a motivação, (4) o que esperavam do futuro profissional (qual o cenário no futuro?), (5) avaliação de diferentes alternativas de promoção, (6) preocupações com a carreira, (7) gerenciamento da carreira, (8) condições favoráveis concedidas pela empresa de iniciativas de auto-desenvolvimento, (9) desenvolvimento horizontal x vertical e (10) segurança de emprego x empregabilidade.

Os resultados foram os seguintes:

- a) a maioria (58%) declarou ter uma visão pessimista quanto ao futuro de suas carreiras após o downsizing;
- b) a comunicação entre empregados e funcionários foi classificada como "pobre" no que diz respeito a comunicação sobre futuro de carreira e gerenciamento das mesmas;
- c) mostrou-se necessário um maior entendimento por parte dos empregadores e aspirações dos funcionários caso uma política favorável ao desenvolvimento de carreira fosse formulada.
- d) a maioria dos entrevistados (62%) declarou preferir garantia de empregabilidade no mercado de trabalho a segurança de emprego, demonstrando que atualmente o desenvolvimento da carreira não necessariamente está ligado à empresa a qual se está empregado;
- e) mesmo sabendo que atualmente a tendência no mundo empresarial é de achatamento da pirâmide hierárquica, os entrevistados disseram preferir um desenvolvimento horizontal a vertical, além de alegarem sentirem-se demotivados quanto à falta de ofertas de promoção de cargos na empresa;
- f) como fatores de avaliação de sucesso profissional, foram eleitos o salário ganho e a realização profissional.

Dessa maneira, as autoras destacaram os seguintes pontos:

- 1) é importante levar em conta os fatores críticos levantados com a pesquisa caso a empresa deseje manter seus funcionários remanescentes motivados enquanto leva adiante programas de downsizing e
- 2) encorajamento de discussões bilaterais. Faz-se necessário que os empregadores deixem claro qual é a situação da empresa e os motivos para adoção do programa de downsizing, assim como necessitam fornecer oportunidades para que os funcionários possam revelar suas preocupações e aspirações.

Por último, observações foram feitas em relação aos planos da empresa que passou a buscar funcionários que tenham competências como flexibilidade para movimentar-se lateralmente e tolerância a mudanças e ambigüidades, além de estar oferecendo apoio e suporte para um desenvolvimento de carreira contínuo e realista. Foram feitas 4 observações:

- 1) muitos funcionários ainda preferiam segurança no emprego e movimentação vertical, duas condições não mais oferecidas pela empresa;
- 2) um suporte para desenvolvimento de carreira muitas vezes é percebido pelos funcionários como algo difícil confuso e difícil de ser realizável na prática.
- 3) A organização precisaria responder mais flexivelmente as diferentes motivações de cada funcionário, visto que estes apresentam tais diferenças;
- 4) A visão pessimista dos funcionários quanto ao futuro atrapalharia os planos da empresa que poderia tentar mudar tal situação e evitar descontentamentos.

4.2.1.2

LAYOFFS, JOB INSECURITY, AND SURVIVORS' WORK EFFORT: EVIDENCE OF NA INVENTED U-RELATIONSHIP

Joel Brockner, Steven Gover, Thomas F. Reed, Rocki Lee Dewitt

Este estudo procurou fornecer uma explicação mais completa dos determinantes que influenciam as reações dos sobreviventes de downsizing. Para tanto, o foco estava na questão da insegurança em relação ao trabalho percebida pelos remanescentes, já que muitos estudos anteriores enfatizaram a questão da justiça percebida como determinante chave no entendimento das reações dos sobreviventes.

Como background teórico, os autores referiram-se aos estudos de Greenhalgh e Rosenblatt(1984) sobre insegurança quanto ao trabalho do qual foi possível constatar que o nível de insegurança experimentado pelos sobreviventes depende de dois fatores: (1) ameaça percebida, melhor definido como a probabilidade estimada(percebida) de perda do emprego, e (2) controle percebido, ou seja, a crença do remanescente em que o empregador fará algo para reduzir as consequências negativas que acompanham a perda do emprego (benefícios monetários altos e serviços de "outplacement"). Assim, de acordo com esse modelo, o nível de insegurança pode se apresentar em 3 formas: (1) alto, quando a ameaça percebida é alta e o controle percebido é baixo, (2) baixo, quando a ameaça percebida é baixa e o controle percebido é alto, e (3) moderado, quando ambos os fatores são baixos ou altos.

Além da escolha da insegurança quanto ao trabalho como variável independente, o outro fator a ser levado em conta e tido como dependente variável é o empenho no trabalho. A escolha desse fator foi explicado da seguinte forma: *"além do empenho no trabalho ser um dos determinantes principais da performance dos sobreviventes no trabalho, a ele também pode ser atribuída qualquer alteração na mesma. Mais do que isso, essa escolha leva a uma predição não intuitiva de que a insegurança no trabalho estará relacionada com essa dependente de forma não-linear."*

Dessa maneira, é possível prever que além dessas dependentes estarem relacionadas não linearmente, o empenho no trabalho será maior quando o nível de insegurança percebido for moderado e essa relação, portanto, apresentará-se em forma de uma curva de U invertido. Isso porque se o nível de insegurança for baixo (ameaça percebida baixa e controle percebido alto), os remanescentes tendem a se sentir desmotivados por se sentirem complacentes e ainda percebem que a probabilidade de ocorrerem mais demissões é mínima. Mais do que isso, caso elas ocorram, eles acreditam que os empregadores farão algo para amenizar os efeitos da perda do emprego. Já quando o nível de insegurança é baixo (ameaça percebida alta e controle percebido baixo), eles tendem a se sentirem desmotivados, mas em razão da crença de que mais demissões são muito prováveis de acontecerem e pouco ou muito pouco será feito pelos seus empregadores para amenizar tal acontecimento. Essas percepções levam a sentimentos de desamparo e impotência frente ao ocorrido. Assim, o nível moderado de insegurança no trabalho, alto o suficiente para controlar a complacência associada à perda do emprego, mas não tão alto para causar uma reação de desamparo, é o nível que levaria os remanescentes a mostrarem maior empenho no trabalho.

Um terceiro fator importante a considerar, não como variável do estudo, mas sim como um fator moderador da relação entre insegurança e empenho, é a questão da importância dada ao "ter um emprego", ou seja, a necessidade econômica de trabalhar. Sobreviventes que são responsáveis por levarem comida a suas casas, serão muito influenciados pelo nível de insegurança quanto ao emprego. Por outro lado, aqueles que apresentam menor necessidade econômica de trabalhar terão seu empenho no trabalho menos influenciável pela insegurança.

Os resultados levantados após a aplicação de questionários em uma rede de lojas varejistas americana foram:

- foi constatado que há uma relação entre insegurança quanto ao emprego e empenho no trabalho que toma a forma de uma curva em U invertido;
- essa curva apresentou-se mais acentuada quando foi constatado haver uma necessidade econômica de trabalhar maior. No entanto, foi constatado não haver relação entre insegurança e empenho entre aqueles que apresentavam uma necessidade econômica de trabalhar baixa;
- o empenho no trabalho foi maior a níveis moderados de insegurança no trabalho;
- a constatação de uma interação significativa entre ameaça percebida, controle percebido e necessidade econômica de trabalhar.

Os autores encerraram deixando claro que outras interpretações poderiam ter sido obtidas a partir do mesmo estudo e que um estudo mais completo ainda de outros fatores que também poderiam influenciar a relação entre insegurança e empenho no trabalho nos poderia levar a compreender melhor as reações dos sobreviventes quando experimentam passar por um processo de downsizing

4.2.1.3

LAYOFFS, EQUITY THEORY, AND WORK PERFORMANCE: FURTHER EVIDENCE OF THE IMPACT OF SURVIVOR GUILT

Joel Brockner, Jeff Greenberg, Audrey Brockner, Jenny Bortz, Jeanette Davy e Carolyn Carter

Este estudo procurou aprofundar um estudo anteriormente realizado por Brockner, Davy e Carter(1985) que será descrito mais adiante.

Como base teórica, os autores consideraram a "Teoria da Eqüidade" pesquisada por Adams(1965) a partir da qual é possível avaliar os efeitos da presença de iniquidade positiva, ou seja, a diferença percebida pelos trabalhadores entre a relação resultados/esforços é maior para eles do que para seus colegas de trabalho. Logo, a iniquidade positiva pode resultar em (1) sentimento de culpa por parte dos que se consideram em vantagem e (2) o direcionamento desse sentimento culpa para dois meios: psicológico e comportamental.

A aplicação de tal teoria tem como suposição a convenção de que um processo de downsizing pode levar os sobreviventes a experimentarem iniquidade positiva, especialmente quando estes acreditam que poderiam ser demitidos tão facilmente quanto seus colegas de trabalho.

A pesquisa feita anteriormente sobre o assunto testou a hipótese de que a demissão de um colega de trabalho poderia levar os sobreviventes a sentirem um sentimento de culpa proporcionado pela iniquidade positiva, que por sua vez, levaria a uma melhora na performance dos sobreviventes no trabalho. Para tanto, o experimento foi feito da seguinte forma: a cada indivíduo (objeto de pesquisa) lhe seria dada uma tarefa (corrigir um texto). Ao lado de cada um, uma outra pessoa (testemunha experimental) estaria realizando a mesma tarefa. Assim, o experimento foi realizado em duplas. Durante a realização da tarefa, haveria um intervalo, o que dividiria o cumprimento da tarefa em duas partes. Ao final da prova, haveria recompensas.

Os indivíduos foram divididos em dois grupos de análise: grupo de controle e o grupo de demissão aleatória. No caso do grupo de controle, nenhuma pessoa viria a ser eliminada. Já no caso do grupo de demissão aleatória, durante o intervalo seria dito aos participantes que apenas um deles poderia continuar a realizar a tarefa. Para determinar a escolha do participante eliminado, seria realizado um sorteio aparente, no sentido de que o sorteado seria sempre a testemunha experimental e assim, o indivíduo realizaria a segunda parte da tarefa sozinho.

As variáveis analisadas pela pesquisa foram: (1) a percepção de justiça por parte do indivíduo com que ele o seu companheiro de tarefa foram tratados, (2) presença de sentimento culpa após a realização das duas partes da tarefa, e (3) a performance dos indivíduos medida pela quantidade de linhas corrigidas e a qualidade de correção(quantos erros de fato foram corretamente corrigidos).

Os resultados foram consistentes com a teoria. Em comparação aos indivíduos do grupo de controle, os do grupo de demissão aleatória disseram terem sido tratados de forma mais justa que seu companheiro, disseram também terem sentido-se culpados e a quantidade da tarefa, e somente ela, foi maior no segundo momento de realização da tarefa.

No caso do experimento proposto neste artigo, houve a adição de mais um grupo de análise, o grupo de demissão meritocrática. Ao invés da realização de um sorteio para se eliminar uma das pessoas, seria dito ao indivíduo que

a escolha da pessoa a ser eliminada (a qual seria a testemunha experimental) seria baseada na performance de cumprimento da primeira parte da tarefa. Assim, o indivíduo era levado a acreditar que ele tinha cumprido melhor a tarefa e, portanto, poderia continuar no processo.

Segundo a Teoria de Equidade, os efeitos sobre a performance de cumprimento da tarefa seriam menores sob a condição de demissão meritocrática em comparação a condição de demissão aleatória. Conseqüentemente, os indivíduos sob condição de demissão meritocrática, por acreditar que seu status de remanescente é justificado por seus resultados melhores, teriam seu sentimento de culpa direcionado muito mais para o meio psicológico, do que para o comportamental, ao contrário do que se esperava em relação aos indivíduos do grupo de demissão aleatória.

Os resultados da pesquisa foram resumidos abaixo:

- os indivíduos submetidos a condição de demissão aleatória disseram terem sido tratados de maneira mais justa que seu companheiro de tarefa. O mesmo foi observado nos indivíduos do grupo de demissão meritocrática;
- em relação a quantidade de trabalho feito, foi observada a maior produtividade por parte dos indivíduos do grupo de demissão aleatória em relação aos outros grupos;
- já em relação a qualidade de cumprimento da tarefa, foi constatado um piora de qualidade entre a primeira etapa e a segunda etapa. No entanto, esse declínio foi menor dentre os indivíduos do grupo de demissão meritocrática e maior nos indivíduos do grupo de demissão aleatória;
- os indivíduos dos grupos de demissão aleatória e meritocrática disseram sentirem-se mais culpados do que os do grupo de controle ao realizarem a segunda etapa da tarefa.

Ao final, os autores fizeram duas observações importantes:

- 1) No estudo foi levado em conta apenas o sentimento de culpa como reação frente a experimentação de iniquidade positiva. Porém, deve-se ter consciência de que a o sentimento de culpa é uma das possíveis reações que podem variar desde sentimentos de ansiedade a sentimentos de raiva.
- 2) O estudo não deixa de ter seu valor só porque foi realizado dentro de um laboratório experimental. Mas, seria de extrema utilidade a realização de um estudo futuro em um ambiente mais realista, no qual os indivíduos se conhecessem melhor e a mais tempo. Isso sim, levaria a resultados mais confiáveis.

4.2.1.4

INTERACTIVE EFFECTS OF PROCEDURAL JUSTICE AND OUTCOME NEGATIVITY ON VICTIMS AND SURVIVORS OF JOB LOSS

Joel Brockner, Mary Konovsky, Rochelle Cooper-Scheneider, Robert Folger, Christopher L. Martin e Robert J. Bies

O artigo procurou avaliar se os resultados obtidos após a decisão de implementação do downsizing poderiam interagir com a justiça percebida durante o processo e influenciar as reações das partes afetadas. As partes afetadas consideradas foram: as vítimas, os sobreviventes e os "lame ducks" (funcionários avisados com antecedência que seriam demitidos, mas que ainda não saíram da empresa).

O autor buscou explicar o conceito de justiça processual do downsizing a partir dos estudos de Leventhal, Karuza e Fry(1980) que consideraram que existe justiça processual quando: (1) os procedimentos feitos são consistentes, (2) eliminando-se a influência do interesse próprio, (3) baseados em informações precisas e confiáveis, (4) complementados com a possibilidade de correção dos mesmos, (5) com os interesses de todas as partes envolvidas bem representados e (6) seguindo convenções éticas e morais.

Dessa maneira, a relação daria-se da seguinte forma: quando a justiça processual percebida é baixa, a negatividade percebida dos resultados irá influenciar negativamente as reações das partes consideradas. O contrário daria-se da seguinte maneira: caso a justiça percebida fosse alta, os resultados, mesmo que negativos, seriam mais justificáveis o que reduziria a relação entre os resultados negativos obtidos e as reações das partes envolvidas.

Para se medir a justiça processual avaliada na pesquisa feita pelo autor, dois fatores foram levados em consideração, separadamente ou conjuntamente. O primeiro deles é o fornecimento ou não de aviso prévio por parte dos empregadores. O segundo deles aborda a justiça interacional e sua definição apoiou-se em estudos anteriores(Bies, Shapiro, Folger durante fins da década de 80) sobre o tema. A justiça interacional depende de dois fatores: (1) se as pessoas acreditam que as razões pertinentes a decisão de alocação de recursos foram claramente explicadas a elas, e (2) se aqueles responsáveis por tais decisões trataram-nas com dignidade e respeito.

A variável independente considerada na análise dos questionários é a interação entre a justiça processual percebida e a negatividade percebida dos resultados. Já a variável dependente é a confiança depositada na empresa.

Para cada grupo considerado no estudo(vítimas, sobreviventes e "lame duck), foram mensurados diferentes fatores. Ver tabela abaixo:

VÍTIMAS

<i>Variáveis</i>	<i>Fatores mensurados</i>
Justiça processual	Aviso prévio e justiça interacional
Negatividade dos resultados	Extensão dos benefícios monetários
Confiança na empresa	Desejo de proteção legal mais efetiva aos demitidos

SOBREVIVENTES

<i>Variáveis</i>	<i>Fatores mensurados</i>
Justiça processual	Aviso prévio e justiça interacional
Negatividade dos resultados	Proporção (%) dos demitidos por departamento
Confiança na empresa	Comprometimento organizacional

"LAME DUCKS"

<i>Variáveis</i>	<i>Fatores mensurados</i>
Justiça processual	Aviso prévio
Negatividade dos resultados	Avaliação das possíveis consequências negativas com a saída da empresa
Confiança na empresa	Comprometimento organizacional

Os resultados obtidos com a análise dos dados constatarem a hipótese levantada no estudo, ou seja, a interação entre negatividade dos resultados e a reação das partes envolvidas é influenciada pela percepção de justiça durante o processo de downsizing. Por exemplo, no caso das vítimas, quando o fator "aviso prévio" foi tido como baixo, houve a constatação de uma relação positiva entre a percepção de negatividade dos resultados e o desejo por proteção legal mais efetiva aos demitidos. No entanto, quando a justiça processual percebida foi alta, foi constatada uma insignificante relação entre negatividade percebida dos resultados e as reações das partes afetadas.

Por fim, o autor procurou enfatizar a importância da realização de tal estudo, já que o estudo procurou abordar a questão da influência do fator "aviso prévio" sobre os resultados, a qual foi pouco ou muito pouco abordada por estudos anteriores. Além disso, esse foi o primeiro estudo a considerar uma terceira parte afetada com a realização do downsizing, os então denominados "lame ducks".

4.2.1.5

EXPLAINING HOW SURVIVORS RESPOND TO DOWNSIZING: THE ROLES OF TRUST, EMPOWERMENT, JUSTICE AND WORK REDESIGN

Aneil Mishra, Gretchen M. Spreitzer

Este artigo teve como objetivos desenvolver uma tipologia de reações (respostas) dos sobreviventes que pudesse não só sintetizar informações já conhecidas sobre o assunto, como também identificar e desenvolver um aparato teórico sobre os fatores que influenciariam cada tipo de resposta apresentada no modelo.

Para tanto, os autores fizeram apoiaram-se em um estudo de Farrel(1983) no qual ele construiu uma tipologia de respostas (saída, voz, lealdade e negligência)e argumentou que reações de insatisfação quanto ao trabalho podem ser alinhadas ao longo de duas dimensões: construtiva/destrutiva e ativa/passiva (ver figura). Dessa maneira, os sobreviventes construtivos são aqueles que não vêem ameaça significativa de perda do emprego e apresentam-se mais dispostos a cooperarem com a empresa na implementação do downsizing. Já os destrutivos experimentam a sensação inversa. Os ativos são aqueles que acreditam ser capazes de enfrentar de maneira positiva um processo de downsizing e por isso, acabam tendo uma participação mais ativa durante o mesmo.

A partir da justaposição das duas dimensões, são formados quatro arquétipos de respostas dos sobreviventes: (1) condescendentes, (2) confiantes, (3) cínicos e (4) receosos. Cada arquétipo, portanto, carrega consigo emoções, cognições e comportamentos que os sobreviventes usam para enfrentar o stress do downsizing. O primeiro tipo encontra-se no

quadrante contrutivo/passivo, ou seja, eles acreditam que o downsizing é benigno e, por isso, mostram-se dispostos a cooperarem com o mesmo. No entanto, apresentam postura passiva quanto a ter iniciativas próprias e tendem a seguir ordens. Assim, fazem apenas o que é esperado e, por isso, são tachados de acomodados. Emocionalmente, os condescendentes normalmente sentem-se calmos, aliviados e até agradecidos por não se sentirem ameaçados pelo downsizing

Os confiantes, por sua vez, encontram-se no quadrante construtivo/ativo, ou seja, apresentam-se muito otimistas em relação a implementação do downsizing e tendem a desenvolver novas idéias para melhorar ainda mais o processo. Dessa maneira cooperam de maneira ativa com a empresa. Já os sobreviventes cínicos, quadrante destrutivo/ativo, sentem-se ameaçados pelo downsizing e por isso, acabam respondendo de maneira negativa e ativa ao mesmo tempo, militando contra o processo. Emocionalmente, os cínicos podem sentir raiva, desgosto e ressentimento. Por último, os receosos que encontram-se no quadrante destrutivo/passivo, tendem a se sentirem com medo, preocupados e até depressivos por acreditarem que serão prejudicados com o downsizing. Além disso, eles não acreditam que possam enfrentar tal situação e tentam escapar faltando no trabalho ou chegando atrasados.

As autoras deixaram claro que esse tipo de tipologia não é estática, ou seja, os sobreviventes podem migrar de um quadrante ao outro durante o mesmo processo de downsizing. Mais do que isso, eles ainda podem experimentar reações híbridas ao mesmo tempo.

Para ir mais a fundo no estudo, as autoras procuraram identificar os fatores que influenciaram tais respostas descritas mais acima. Com a utilização do Teoria do Estresse de Lazarus(1984), a qual determina que os estressores ambientais são interpretados a partir de uma avaliação cognitiva que levaria o indivíduo a apresentar repostas para lidar com o stress percebido. De acordo com Lazarus, existem dois tipos de avaliações cognitivas: a primária, a qual avalia o potencial de ameaça do estressor, e a secundária, que avalia os recursos e capacidade de o indivíduo conseguir enfrentar o estressor. Logo, essa teoria mostra-se muito útil para prever sob quais condições cada arquétipo pode ser observado. Segundo a tipologia desenvolvida, quando os sobreviventes avaliam sentem-se ameaçados (avaliação primária), eles tendem a responderem menos construtivamente. Por outro lado, se os sobreviventes acreditam poderem responder bem ao downsizing (avaliação secundária), eles tendem a reagir mais ativamente.

Os fatores que ajudam a minimizar o grau de ameaça (avaliação primária) presente no downsizing são a confiança e a justiça. O fator “ter confiança na gerência” antes, durante e depois do downsizing leva os sobreviventes a se sentirem menos ameaçados e a se comportarem de maneira mais construtiva. Os sobreviventes terão confiança no “top management” quando acreditam que:

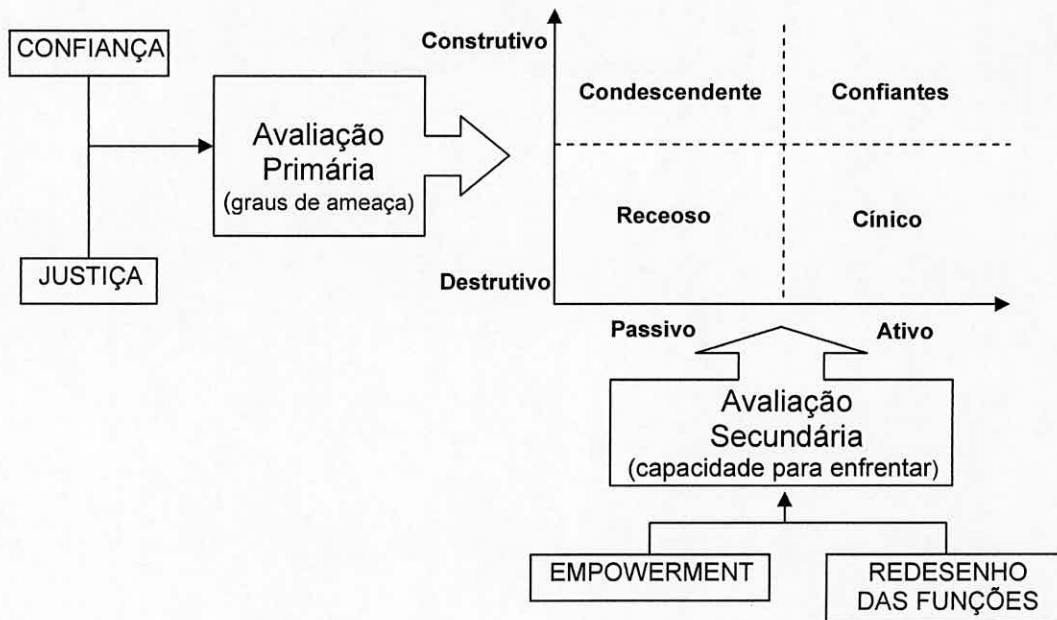
- esses não agem visando o interesse próprio, e sim, o interesse de ambas as partes;
- esses sejam competentes em realizar tal processo e conseguir, assim, melhorar a competitividade da mesma;
- esses cumpriram suas promessas;
- esses são honestos em relação ao que está acontecendo na empresa

A percepção de justiça como segundo fator a influenciar a avaliação primária é composta por três diferentes elementos: (1) justiça distributiva, (2) justiça processual e (3) justiça interacional. A justiça distributiva inclui não só a percepção dos sobreviventes de como as vítimas foram tratadas, como também a percepção de que o fardo está sendo dividido igualmente entre todos os que permaneceram na empresa. A justiça processual, por sua vez, avalia o quão justa foi a tomada de decisão de quem seria demitido, além de avaliar se essas pessoas foram avisadas com antecedência. Quando a decisão tem fundamentos meritocráticos e os então futuros demitidos foram avisados de antemão, existe a percepção de um downsizing mais justo. Por último, a justiça interacional leva em consideração as explicações que foram dadas e que justificariam a implementação do downsizing. Uma melhor explicação dos fatores externos que impulsionaram a adoção do programa, dos benefícios futuros e um tratamento humano e digno das vítimas e dos sobreviventes levam a percepção de um downsizing mais justo.

Já os fatores que ajudam os sobreviventes a enfrentarem melhor os momentos que antecedem e presenciam o downsizing (avaliação secundárias) são o “empowerment” e o redesenho das funções. O “empowerment” reflete o senso próprio de controle da situação e é fundamentado por quatro crenças. A primeira delas é a crença em um propósito, ou seja, acreditar em um direcionamento de suas carreiras. A segunda é acreditar que possuem competência para realizar um bom trabalho mesmo estando em um ambiente turbulento. A terceira é acreditar que possam fazer escolhas dentre diferentes alternativas de ação. A quarta e última, é acreditar que possam, de alguma maneira, impactar sobre o processo de downsizing e assim sentirem-se mais aptos a enfrentar os problemas que poderão surgir mais à frente. Todas essas crenças levam os sobreviventes a se comportarem de maneira mais ativa antes, durante e depois do downsizing.

O fator “redesenho das funções” pode melhorar a qualidade do trabalho dos sobreviventes e assim, contribuir para que esses tenham uma postura mais ativa. Um redesenho das funções que promova variedade de recursos disponíveis para se trabalhar, sejam esses humanos ou não, e autonomia sobre o trabalho tende contribuir para atingir tal resultado.

Os autores finalizando o artigo destacando as contribuições de tal estudo já que ele organizou de forma lógica as contraditórias e confusas reações dos sobreviventes, além de refinar outras teorias já existentes sobre o assunto e servir de complemento para futuras pesquisas dentro do mesmo assunto.



Theoretical Framework of Survivor Responses to Downsizing – Mishra & Spreitzer(1998)

4.2.1.6

THE ROLES OF ORGANIZATIONAL SUPPORT AND JUSTICE DURING A LAYOFF

Stephanie E. Naumann, Robert J. Bies, Christopher L. Martin

Este estudo procurou examinar o efeito que a assistência prestada às vítimas (por parte da organização) tem sobre a relação justiça/compromisso presente em um contexto de demissões.

Estudos anteriores mostraram que a assistência organizacional é negativamente correlacionada ao absenteísmo. Além disso, os funcionários que consideram a empresa prestativa e atenta às suas necessidades desenvolveram maior senso de afiliação e lealdade à mesma. Isso porque eles passam a interpretar os ganhos e perdas da empresa como seus também e a internalizar os valores e normas organizacionais.

Em relação à manutenção de comprometimento por parte dos funcionários, estudos anteriores também mostraram que este é de total importância para os empregadores por ter grande influência sobre a imagem que a comunidade tem da empresa. Mais do que isso, manter o senso de comprometimento das vítimas com a empresa é evitar que o senso dos sobreviventes não seja corroído.

A relação justiça/comprometimento vem da percepção, por parte dos funcionários, de justiça empregada durante o processo de downsizing que os levaria a se comportarem de maneira mais construtiva e ativa no ambiente de trabalho.

Assim, para testar a hipótese levantada, os autores realizaram uma pesquisa com 147 vítimas de um downsizing ocorrido em uma indústria de transformação. Os resultados confirmaram a hipótese, já que a percepção de

assistencialismo prestado às vítimas é positivamente correlacionada com o compromisso organizacional que, por sua vez, é positivamente correlacionado com a percepção de justiça durante o downsizing. Logo, é possível afirmar que a percepção de assistencialismo prestado às vítimas media a relação entre justiça e comprometimento organizacional.

4.2.1.7

RELATIONSHIPS BETWEEN SELF-CONCEPTS, ASPIRATIONS, EMOTIONAL RESPONSE, AND INTENT TO LEAVE A DOWNSIZING ORGANIZATION

Mark A. Mone

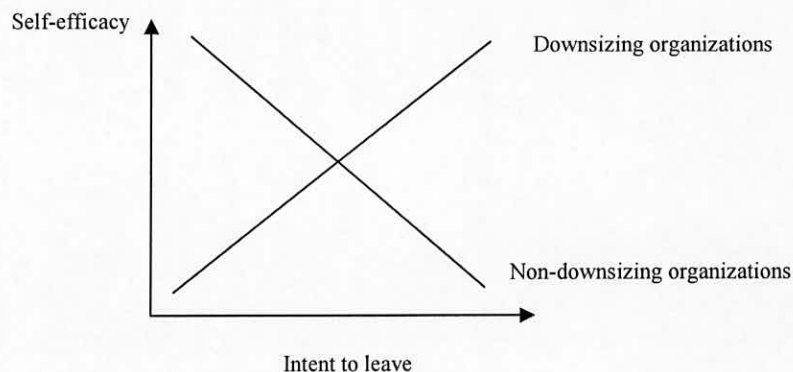
Estudos anteriores já mostraram que o downsizing pode trazer consequências negativas tanto para os indivíduos, quanto para a organização. O autor buscou ressaltar apenas três consequências disfuncionais para introduzir o tema. A primeira delas aborda a questão dos sobreviventes do downsizing. Suas atitudes e comportamento são afetados já que passam a experimentar sentimentos de insegurança, medo e estresse devido cargas maior de trabalho. O resultado seria uma baixa na auto-estima e no comprometimento organizacional dos sobreviventes. Para a organização, os resultados são absenteísmo, atrasos e "turnover" dos funcionários. A segunda consequência disfuncional apontada é a questão de como manter os melhores funcionários depois do downsizing. A priori, o propósito do downsizing é encorajar os menos preparados e que não se encaixam na filosofia da empresa a saírem. Mas, na prática, foi-se observado o contrário. Os melhores funcionários que acabaram se candidatando a sair da empresa, enquanto que os menos preparados permaneceram. Isso pode ser explicado pelo fato de que os melhores funcionários sentem-se mais confiantes em si mesmos e acreditam que poderão encontrar outro emprego sem dificuldade. A ultima consequência seria o resultado da interação das anteriores, ou seja, a redução da produtividade organizacional. Assim, é preciso compreender melhor como o downsizing pode afetar a auto-eficácia e auto-avaliação dos funcionários, que por sua vez, afetam a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e aspirações pessoais.

Visando compreender melhor a situação descrita acima, o autor buscou examinar a relação entre os auto-conceitos (auto-eficácia, auto-estima, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional) e a intenção de deixar a empresa. Dessa maneira, será possível intervir de forma mais efetiva para reduzir, principalmente, os altos índices de "turnover" em empresas que passaram pelo processo de downsizing.

Antes de levantar as hipóteses para a realização de uma pesquisa, o autor procurou definir melhor os conceitos críticos chaves da mesma, a começar pela auto-eficácia. Esse auto-conceito reflete a crença em si mesmo em possuir habilidades suficientes para a realização de determinada tarefa. Aqueles que apresentam um alto nível de auto-eficácia costumam determinar metas pessoais mais difíceis de serem atingidas, são mais persistentes e apresentam melhor performance em relação aos indivíduos com baixa auto-eficácia. O outro conceito a ser comentado é o da auto-estima. No artigo o conceito está sendo usado em seu sentido mais comum. No entanto, o autor acabou subdividindo a auto-estima em três tipos diferentes: (1) a global, (2) a funcional e a (3) de tarefa. A auto-estima global é nossa auto-avaliação geral. Já a auto-estima funcional reflete apenas a

nossa auto-avaliação social, ou seja, nos como atores e representantes de papéis sociais tais como marido, pai, professor, etc. Por último, a auto-estima de tarefa reflete nossa auto-avaliação quando da realização de uma tarefa específica. Os outros auto-conceitos não foram comentados por terem uma interpretação de significado mais direta e simplista.

Foram três as hipóteses levantadas no artigo. A primeira delas procurou provar a existência de uma relação positiva entre os auto-conceitos (auto-estima e auto-eficácia) e o fator “pretender sair da empresa” em organizações quem já passaram por downsizing. Essa relação se apresentaria da seguinte forma: um indivíduo com nível baixo de auto-eficácia se sentirá menos confiante em procurar emprego, mais inseguro e, portanto, poderá se tornar mais compromissado com a empresa na qual já trabalha por vê-la como um lugar protegido. Dessa maneira, a probabilidade de o mesmo deixar a empresa voluntariamente é bem menor. O contrário se observa em empresas que não praticam políticas de downsizing, ou seja, deverá se constatar uma relação negativa entre os auto-conceitos e a intenção de sair da empresa.



O autor buscou na psicologia a explicação para tal relação. No caso dos indivíduos que possuam baixa auto-eficácia, a explicação estaria no comportamento de proteção ao ego, ou seja, a pessoa tende a se proteger das informações que possam erodir sua auto-estima. Assim, ela não irá se arriscar no mercado já que não se sente confiante o bastante em relação ao seu potencial. Já os indivíduos com alta auto-eficácia seriam um caso de comportamento de auto-afirmação. Eles procuram por feedback de outras empresas para reforçarem as suas auto-percepções de que suas habilidades são valorizadas no mercado.

A segunda hipótese levantada procurou avaliar que a auto-eficácia conjuntamente com a auto-estima de tarefa seriam os fatores que melhor explicariam variações na variável “intenção de deixar a empresa”. O grau de influência sobre a variável “intenção de deixar a empresa” seria o seguinte: auto-eficácia/auto-estima de tarefa > auto-estima funcional > auto-estima global.

A terceira e última hipótese buscou explicar que os efeitos dos auto-conceitos são mediados pelas metas pessoais, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Assim, os indivíduos com alta auto-estima e alta auto-eficácia estabelecem para si metas mais difíceis, encontram-se mais satisfeitos com o trabalho e possuem maior comprometimento com a empresa em relação aqueles com baixas auto-estima e auto-eficácia.

As informações, com o propósito de testar as hipóteses levantadas, foram colhidas em uma indústria de transformação de metais pesados localizada no meio-oeste dos EUA que havia passado por processos de downsizing. Todos os funcionários entrevistados eram da área de produção.

Os resultados obtidos foram:

- A hipótese 1 foi parcialmente comprovada. A auto-eficácia apresentou-se significativa e positivamente relacionada com a intenção de deixar a empresa, enquanto que os tipos de auto-estima não apresentaram relação significativa.
- A hipótese 2 também foi parcialmente comprovada. A auto-eficácia foi o melhor fator que explicou variações na intenção de deixar a empresa. Mas, a hierarquia de influência estabelecida entre os fatores (auto-estima de tarefa > funcional > global) não ficou comprovada.
- A hipótese 3 foi totalmente comprovada.

O autor termina o artigo extraindo implicações diretas de sua pesquisa:

- Observou-se que os funcionários mais capazes poderão ser os primeiros a deixar a empresa. Esse fato poderia afetar a competitividade e produtividade futura da empresa;
- Quando planejarem a implantação do downsizing, deve-se levar em conta como os departamentos, sub unidades, áreas e grupos de trabalho deverão ser organizados de maneira a maximizar a retenção dos funcionários que apresentam melhor performance no trabalho;
- A empresa necessita comunicar-se mais efetivamente, tanto por meios formais, quanto informais, seu desejo em reter os funcionários de maior potencial a ser oferecido em prol da empresa;
- Os sobreviventes devem estar envolvidos em treinamentos relevantes para a realização de tarefas futuras durante e após o downsizing. Esses treinamentos tem grandes possibilidades de afetarem positivamente os auto-conceitos, e conseqüentemente, afetar a satisfação, metas pessoais e comprometimento com a organização. Além disso, promover treinamentos é uma forma de a empresa comunicar aos sobreviventes sua intenção em retê-los.
- Não só treinamentos, como também sistemas de retribuições e de avaliações de performance dever ser ferramentas utilizadas de maneira conjunta e coordenada para a diminuição dos "turnovers" na empresa.

Houve ainda uma ressalva feita pelo autor: *"este estudo foi conduzido em uma única empresa e única área da mesma a qual apresentou uma força de trabalho de certa maneira homogenia (homens brancos com altos níveis educacionais)". Ao se considerar os efeitos contextuais, essa pesquisa representa limites potencias de generalização*".

4.2.2 CONTEXTO GERAL

4.2.2.1 DOWNSIZING: WHAT DO WE KNOW? WHAT HAVE WE LEARNED?

Wayne F. Cascio

O autor procurou sintetizar e organizar melhor as informações sobre downsizing que até então eram compartilhadas no meio acadêmico. O seu interesse estava no fato de que downsizing ter virado sinônimo de epidemia,

já que entre 1987 e 1991, 85% das empresas que fazem parte da lista das maiores 1000 empresas da Fortune haviam realizado cortes de pessoal afetando mais de 5 milhões de postos de trabalho. Durante a década de 80 os olhares eram para os trabalhadores da área de produção, mas essa tendência logo foi revertida nos anos 90, quando a atenção virou-se para o pessoal administrativo, inclusive a gerência.

Antes de discutir sobre as conseqüências da implementação de um programa de downsizing, o autor buscou deixar claro o que é downsizing e quais empresas estão mais suscetíveis a realizá-lo. A definição de downsizing como foi colocada é "*a eliminação planejada de postos de trabalho*", sendo que o downsizing pode eliminar não só pessoas, mas também funções, níveis hierárquicos e até unidades de negócio inteiras. Os que se apresentam mais suscetíveis a colocarem em prática tal procedimento são aquelas empresas que estejam enfrentando crises financeiras por estarem, normalmente, afundadas em dívidas. Além das dívidas, motivos como perda de participação de mercado(competitividade) e perda de lucratividade podem justificar a execução de downsizing.

Mas, a grande questão e mais discutida pelo autor é: "*Quais são os resultados esperados?*". Para responder tal pergunta, o autor dividiu os resultados em dois grupos: (1) benefícios econômicos e (2) benefícios organizacionais. Os benefícios econômicos resumem-se em apenas atingir um objetivo: aumento de valor aos acionistas. Esse pensamento segue a seguinte lógica descrita pelo autor: "executivos concluem custos futuros são mais previsíveis do que receitas futuras. Assim, cortar custos a partir da diminuição da folha de pagamento é uma aposta mais segura para se aumentar os lucros, e por extensão, o preço das ações da empresa". Em relação ao benefícios organizacionais, foram levantados 6 resultados esperados:

- diminuição das despesas
- menos burocracia
- tomada de decisão mais rápida
- melhora nos canais de comunicação
- mais iniciativa
- aumento da produtividade

Todos esses resultados parecem tentadores aos olhos da gerência. Como o próprio autor afirmou: "*tudo parece tão lógico*". Mas, um confronto entre o que foi antecipado e o que de fato se concretizou feito a partir da uma pesquisa realizada pela Wyatt Comapany mostrou que a maioria dos objetivos, principalmente os de caráter econômico, não foram atingidos: apenas 46% das empresas entrevistadas lograram em reduzir seus custos, por volta de 30% afirmaram terem conseguido atingir os níveis de lucros esperados e apenas 21% alegaram melhoras no retorno para os acionistas. Para explicar melhor o que acontece com o preço das ações, o autor fez uso de uma outra pesquisa realizada por uma empresa de consultoria americana, Mitchell & Company, com 16 empresas que possuíam suas ações negociadas em bolsa entre 1982-1988. Observou-se que no dia do anúncio de corte de pessoal, a tendência é que o valor da ação aumente, mas depois o preço começa a cair devagar e continuamente. Dois anos depois do anúncio foi constatado que as ações de 10 das 16 empresas estavam sendo negociadas a média de 40% do valor de mercado e que 12 das 16 empresas tiveram suas ações precificadas abaixo do valor da média da concorrência do setor em que atuavam.

Após discutir os benefícios, o autor buscou abordar os impactos no funcionamento das empresas. Era claro que os impactos seriam danosos já que uma pesquisa feita pela American Management Association com 1142 empresas revelou que: 50% das empresas não estavam preparadas para a realização de downsizing e não anteciparam quais os tipos de problemas que poderiam enfrentar futuramente; mais de 50% disseram não terem desenvolvido políticas ou programas que pudessem minimizar os efeitos negativos do downsizing. Assim, muitas empresas ignoraram as mudanças surgidas com a reorganização.

Um impacto seria originado da seguinte questão: *“por que a redução nos custos esperada não se materializou?”*. As razões seriam: (1) algumas empresas acabariam contratando consultores caros para realizar funções que eram feitas pelos funcionários antes de serem demitidos, (2) as unidades de negócio subsidiárias acabariam recriando, a partir da contratação de estagiários e consultores autônomos, tipos de expertise que anteriormente eram fornecidos pela cúpula, e (3) empresas descobriram que ficava cara treinar seus gerentes para realizarem tarefas técnicas e mais especializadas que antes eram realizadas pelos demitidos. Um caso curioso foi descrito pelo autor sobre um funcionário que ganhava \$9,00 dólares por hora antes de ter sido incluído na lista dos demitidos com o corte. No entanto, a empresa percebeu que havia perdido informações institucionais valiosas já que o tal funcionário sabia bem como funcionava o processo no departamento no qual estava inserido. Por fim, a empresa acabou recontratando o funcionário como consultor por \$42 dólares a hora.

Metade das empresas entrevistadas pela Human Resource Management disseram terem sua produtividade não alterada ou piorada após o downsizing. Dentre as empresas que realizaram um bom planejamento de downsizing, ou seja, a outra metade, 6 fatores em comum foram descritos:

- 1) O downsizing é uma decisão tomada por aqueles do topo da pirâmide, com recomendações dos funcionários da base baseadas em análises de como o trabalho é atualmente organizado;
- 2) Tanto estratégias de curto prazo (redução de pessoal) e de longo prazo (redesenho das funções e mudanças sistêmicas na cultura da empresa) são usadas de maneira conjunta;
- 3) Atenção especial é dada tanto para aqueles que perderam seus empregos (vítimas), quanto para aqueles que continuaram na empresa (sobreviventes/remanescentes);
- 4) Através de monitoramento dos dados internos, as empresas conseguem saber onde há redundâncias, excesso de custos e ineficiência. Assim, eles podem atacar diretamente essas áreas. Além disso, essas empresas costumam tratar os seus parceiros externos (fornecedores, distribuidores, etc) como agentes participativos do processo;
- 5) Downsizing é visto não só como um meio para se chegar a um fim (maior competitividade, por exemplo), como também o objetivo final.
- 6) Reestruturações geralmente produzem pequenas e semi-autônomas organizações dentro de outras maiores e integradas. No entanto, quando se opta por uma reestruturação (departamentalização) geográfica ou por produto, normalmente o resultado é formação de

unidades maiores e mais centralizadas dentro de uma maior e descentralizada.

Assim, é possível perceber que contradições fazem parte da implantação de um programa mais eficiente de downsizing e que empresas que tentam manter harmonia e consistência ao fazer um downsizing acabam por não alcançarem bons resultados. O autor ressaltou que é preciso adaptar-se as oposições que podem surgir mesmo que essas não estejam de acordo com resultados mais tradicionais.

Os impactos sobre aqueles que permaneceram na empresa ganharam até um nome: síndrome do sobrevivente. Os sintomas mais citados seriam: menor confiança na empresa, aumento de stress e maior carga de trabalho. O autor referiu-se amargamente em relação a como os sobreviventes são tratados pela empresa: *"infelizmente muitos executivos nos EUA parecem olhar mais seus funcionários como se fossem unidades de produção, custos a serem cortados e menos como se recursos a serem desenvolvidos. Essa mentalidade do tipo "plug-in", ou seja, como se fossem máquinas para serem ligadas na tomada quando se precisa e quando não se precisa você desconecta da tomada. Mas, ao contrário de máquinas, funcionários tem suas aspirações, crenças e memórias"*.

O próximo ponto que foi abordado pelo autor foi como evitar esses impactos sobre a empresa. No artigo, ele usou o exemplo da GE que teve uma mudança de mentalidade em relação a maneira como conduziam seu negocio, ou seja, deixaram a mentalidade 3C (controle, comando e compartimentalização) de lado e implantou um novo programa baseado em: (1) identificação e eliminação de fontes de frustração, burocracia ineficiente e trabalho improdutivo para energizar funcionários, (2) encorajamento de sentimentos de pertença e auto-estima em todos os níveis da empresa e (3) revisar continuamente como os funcionários estão sendo avaliados e recompensados. Esse tipo de modelo tem a vantagem de reconhecer que melhoras contínuas eliminam a necessidade de se executar mudanças radicais.

O autor ainda colocou em tópicos algumas tendências que observou ao realizar sua pesquisa sobre o tema:

- downsizing leva a necessidade de se realizar mais downsizing;
- contínuos cortes de pessoal passam a fazer parte da cultura corporativa da empresa;
- as empresas administram seu pessoal como se fizessem parte do inventário de estoque de mercadorias, quanto menos pessoas, melhor.
- primeiro, downsizing, depois se questiona;
- os sindicatos estão trocando congelamentos de salários ou concessões por segurança de emprego.

Por último, o autor enumerou 10 lições que poderiam ser tirados do que foi estudado por ele até então:

1. Downsizing irá continuar enquanto os custos com pessoal continuarem não competitivos em relação ao concorrentes.
2. Empresas que possuem mais dívidas são as mais prováveis de implementarem um programa agressivo corte de pessoal.
3. Muitas empresas não estão bem preparadas para realizarem um downsizing por não apresentarem uma política de recolocação

profissional tanto para aqueles que são demitidos, quanto para os que continuam, além de não conseguirem antecipar os problemas que poderão vir a ter em relação aos seus recursos humanos.

4. De seis meses a um ano após o downsizing, os principais indicadores (ROE, lucros, preço das ações, etc) não apresentam mais melhoras.
5. Esteja preparado para lidar com a síndrome do sobrevivente, ou melhor ainda, tente evitá-la ao máximo ao envolver todos os funcionários na fase de planejamento do plano de ação para a implementação do downsizing.
6. Reconheça que o downsizing anda junto com o mito de segurança no emprego e que acelerou a mobilidade no trabalho, especialmente entre a média gerência e pessoal da área administrativa. O downsizing alterou profundamente os termos que regem o contrato psicológico que liga o funcionário a empresa.
7. A produtividade e qualidade acabam sendo afetadas negativamente já que não acontecem mudanças na maneira como o trabalho é feito, ou seja, a mesma carga de trabalho de antes é jogada nas costas de menos trabalhadores.
8. Para se realizar um downsizing eficiente, esteja preparado para administrar contradições, por exemplo, conviver ao mesmo tempo com estratégias de curto e longo prazos.
9. Questione o modelo 3C de fazer negocio. Integre o corte de pessoal com mudanças planejadas na maneira da empresa de fazer negocio.
10. Downsizing não é uma solução única e rápida para melhorar a competitividade da empresa. Mais do que isso, o downsizing é visto como parte do processo de melhoria continua da empresa.

4.2.2.2 A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR ANALYZING WHY ORGANIZATIONS DOWNSIZE

Art Budros

Neste artigo o autor oferece um estudo sistemático das causas da implantação de um programa de downsizing, a partir do desenvolvimento de uma estruturação conceitual já utilizada no estudo de inovações organizacionais. Foi possível, assim, explorar duas dimensões associadas ao downsizing e que ao mesmo tempo são pouco estudadas: a ação organizacional (racional x irracional) e o contexto social (organizacional x extraorganizacional).

Para a aplicação tal estrutura de análise, o autor precisou primeiro conceituar downsizing como uma inovação organizacional. Para tanto, ele buscou em Damanpour(1991) a definição de inovação organizacional: "a adoção de um mecanismo, sistema, política, programa, processo, produto ou serviço gerado internamente ou adquirido de fontes externas, mas que seja considerado algo novo a organização adotiva". Assim, a adoção de programas de downsizing envolve inovação organizacional.

A estrutura de análise proposta é composta por duas dimensões: as bases de ação organizacional e o contexto social. As bases de ação organizacional podem ser racionais, quando adotam inovações que visam maior competitividade, eficiência, performance, produtividade, etc, ou irracionais, quando as organizações inovam em termos culturais, institucionais, políticos-legais, etc. Já o contexto social pode ser organizacional ou

extraorganizacional. A sobreposição das duas dimensões cria, portanto, a estruturação utilizada pelo autor para a avaliação das causas que levam as empresas a realizarem downsizings.



Esquema de abordagens – Fonte: aluna bolsista

A primeira abordagem utilizada é a racional organizacional, dentro da qual foram feitas quatro proposições pelo autor:

1) Empresas que executam muitas consolidações terão maiores índices de implantação de programas de downsizing em relação a empresas que executam menos consolidações. Consolidações, fusões e aquisições geram redundâncias de funções e, portanto, excedente de mão de obra que por sua vez é eliminado através de downsizings. Pesquisas feitas pela American Management Association em 1987 apontaram que em média 10% dos downsizings têm como causa fusões e aquisições entre empresas.

2) Empresas que fazem grandes investimentos em tecnologia de substituição de mão-de-obra tendem a apresentarem maiores índices de aplicação de programas de downsizing em relação àquelas que fazem pequenos investimentos. Com o intuito de aumentar a produtividade, empresas estão cada vez mais adquirindo máquinas e equipamentos super eficientes que acabam por substituir grande parcela da mão-de-obra, não só a nível operacional, como também a nível administrativo e gerencial. Segundo pesquisa da American Management Association em 1987, 15% dos downsizings são causadas pela aquisição de novas tecnologias.

3) Taxas de downsizing serão maiores entre empresas que possuem nível de despesas altas com salários. Esse seria o motivo mais citado como o motivador da realização de um programa de downsizing. Segundo pesquisa da U.S. General Accounting Office de 1987, 50% dos downsizings feitos nos EUA teriam como razão o corte de despesas com pessoal. O autor chamou a atenção para o seguinte fato: será mesmo que os custos economizados com a demissão de pessoal com altos salários seria menor do que o custo de perda de tais pessoas (potenciais)? Normalmente, essas pessoas possuem ativos intangíveis valiosos como lealdade, habilidades específicas, familiaridade com a empresa, etc. Tais ativos podem ter um custo de perda muito elevado para empresa. Pena que as empresas acabam se dando conta disso mais para frente.

4) Empresas maiores apresentam taxas de downsizing maiores que empresas pequenas. A lógica por trás de tal afirmação reside na percepção de que quanto maior a empresa, mais ineficiente devido ao excesso de mão-de-obra. Em uma pesquisa conduzida pela Bureau of National Affairs em 1991 reportou que metade das empresas que empregavam 10.000 ou mais funcionários havia realizado downsizing em comparação com apenas 33% das empresas com menos de 500 funcionários. Em outra pesquisa, constatou-se que na verdade as pequenas empresas estariam *upsizing* mais do que downsizing, criando cerca de 21 milhões de postos de trabalho nos anos 80 e aproximadamente 800.000 novos postos só em 1996 segundo Wall Stree Journal (20/06/1996)

Partindo para a próxima abordagem, Racional Extraorganizacional, os propósitos levantados foram:

5) Empresas que apresentam desvalorizações de suas ações no mercado tendem a exibir maiores taxas de downsizing em relação àquelas que apresentam valorizações. Quando constantes desvalorizações de ações no mercado de certa empresa acontecem, os acionistas, não contentes, tendem a substituir os gerentes/diretores ineficientes por outros mais eficientes para que os valores voltem a subir. Para evitar tal reação, os gerentes/diretores optam pela realização de downsizing como uma saída alternativa, na qual os custos são cortados e os valores das ações são aumentados. Muitas pesquisas(American Management Association 1987, Bureau of National Affairs 1991) já apontaram que a pressão dos acionistas é um motivo relevante para a realização de downsizings.

6) Empresas sob a ofensiva de ofertas de compra ou fusão apresentam taxas maiores de downsizing em relação a empresas que não sofrem tal ameaça. Consolidações que ocorreram nos anos 80 e 90 refletiram formas hostis de negociação: contra a vontade do corpo administrativo da empresa, os acionistas acabariam aceitando ofertas de compra e fusão muito generosas de outras empresas e/ou investidores. Essas ofertas estariam acima do valor de mercado da empresa que, na maioria dos casos e em situações como essas, esse valor encontra-se abaixo do valor de mercado. Sendo que aquisições acabam por custar o emprego do corpo administrativo da então adquirida empresa, os diretores/gerentes desencorajam os acionistas a aceitarem tais ofertas com o aumento da eficiência operacional da companhia. Uma maneira de se conseguir isso seria a diminuição da folha de pagamentos. Assim, empresas sob ameaça de tais ofertas estariam mais suscetíveis a realizarem downsizings.

7) Empresas que operam em setores da economia desregulamentados tendem a apresentarem taxas maiores de downsizing em relação a empresas que atuam em setores regulamentados. Setores desregulamentados da economia apresentam concorrência aberta maior, tendo as empresas operando sob as leis de mercado. Para enfrentar tal concorrência e garantir sobrevivência dos negócios, as empresas buscam ganhos em eficiência a partir da realização de downsizings.

8) A ocorrência de downsizing tende a aumentar durante recessões da economia e diminuir durante os picos. É de conhecimento de todos que recessão na economia leva ao aumento das taxas de desemprego, não só pela não contratação de funcionários como também pelas demissões. Uma das razões mais citadas para a justificação de implementação de um programa de downsizing seria as oscilações econômicas, principalmente os períodos de recessão econômica. No entanto, o autor apontou autores que

afirmam a ocorrência contrária, ou seja, cortes de pessoal também ocorreriam em momentos econômicos prósperos. A razão estaria na expectativa de depressão econômica para um futuro próximo, por melhor que esteja a situação atual. Assim, o oitavo propósito torna-se suscetível a questionamentos.

Seguindo a lógica da abordagem Irracional Organizacional, o autor levantou apenas 2 propósitos:

9) Taxas de downsizing serão menores em empresas de orientação centrada no funcionário em relação a empresas de orientação mais financeira. Uma organização tradicionalmente conhecida por sua orientação ao funcionários (maior atenção é dirigida as necessidades e interesses dos funcionários em relação ao lucratividade de curto prazo) tende a não optar ou ter como a última saída a realização de downsizings, já que estes vão de encontro a filosofia mais humanista da empresa. Já empresas de orientação mais financeira, estão mais inclinadas em realizarem downsizing, já que a lucratividade é um motivo muito mais que razoável para a realização de demissões em massa.

10) Taxas de downsizing tendem a serem maiores em empresas com CEOs de formação mais financeira em relação a empresas com CEOs com outras formações. A formação educacional e profissional de um CEO tende a influenciar suas ideologias e, conseqüentemente, suas decisões estratégicas. Seguindo essa lógica, um CEO com formação em Marketing tende a enfrentar problemas competitivos com a diversificações de seus produtos, criação de novos produtos, etc. Já um CEO de formação mais financeira, tende a orientar suas decisões a partir de critérios financeiros. O corte de custos é a saída mais utilizada por esses CEOs para enfrentar a concorrência, o que envolve a opção pela realização de programas de downsizing, por exemplo.

A última abordagem, Irracional Extraorganizacional, fecha o levantamento das proposições pelo autor. São elas:

11) As taxas de downsizing serão maiores quando empresas que visam a implementação do programa possuem contato com outras empresas que já realizaram downsizing. Segundo trabalhos sobre redes relacionais, *"quanto maior o número de contatos diretos entre o potencial adotivo tem com atores que usam uma inovação organizacional, maior será a probabilidade de o potencial adotivo considerar essa inovação apropriada, qualquer que seja seu mérito técnico, e irá duplicá-la"*.

12) Quanto maior a legitimidade de adoção de um programa de downsizing, maior as taxas de downsizing em redes organizacionais. Como dito na proposição anterior, as redes entre empresas influenciam as decisões umas das outras. Portanto, quando um programa de downsizing passa a ser adotado entre empresas da rede, surge uma pressão legitimadora que justifica sua prevalência e, assim, potenciais adotivos de tal programa sentem-se menos relutantes em aderir a adoção do mesmo.

13) Quanto maior a porcentagem de downsizers de elites econômicas e sociais, maior a taxa de downsizing. Empresas tendem a copiar inovações estruturais e estratégicas de empresas consagradas no setor ou na economia, esperando melhorar sua reputação ou, pelo menos, sua eficiência operacional. Assim, empresas não-elitistas tendem a imitar as elitistas

quando estas conseguem atingir sucessos econômicos ou sociais em suas inovações.

14) Taxas de downsizing serão maiores entre empresas orientadas a concorrência do que entre outras que tenham esse tipo de orientação em menor grau. A indústria de transformação é tida como um tipo de empresa orientada a concorrência de mercado. Foi observado em pesquisas pela American Management Association(1987) que taxas de demissão em massa são maiores dentre empresas do segundo setor que do terceiro setor.

O autor encerrou o artigo afirmando que essas proposições representam um primeiro passo em se entender porque as empresa downsize. O próximo passo será avaliar empiricamente tais proposições. Só assim estaremos mais aptos para explicar a revolução que abalou a economia americana nas décadas finais do século vinte e que possivelmente poderá fazer o mesmo no próximo século.

4.2.2.3

ORGANOZATIONAL DOWNSIZING AS CONVERGENCE OR REORIENTATION: IMPLICATIONS FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
Sarah F. Freeman

A premissa básica deste artigo é a existência de dois tipos de abordagens em relação ao downsizing. A autora faz referencia ao trabalho de Tushman e Romanelli(1985) que pontuam dois tipos de mudança: convergência e reorientação. O primeiro tipo de mudança segue uma lógica de reforço sobre a estratégia, estrutura e processos já existentes na empresa. O segundo tipo age no sentido da revolução e transformação da organização. Indo mais além, períodos de convergência caracterizam-se por períodos longos de mudanças incrementais e adaptações. Já os períodos de reorientação são mais curtos e caracterizados por mudanças descontinuas, abruptas e simultâneas. Períodos como esses são causados devido a insatisfatórias performances ou ameaças futuras de baixa performance da empresa. Períodos de convergência não necessariamente são associados com baixa performance. Assim, o downsizing pode ocorrer como uma manifestação de mudanças incrementais durante períodos de convergência ou mesmo como uma manifestação de mudanças descontinuas em períodos de reorientação. Cada tipo de abordagem lida com diferentes tipos de estratégias e redesenho organizacional.

Downsizing como Reorientação

O downsizing pode ser encarado como uma oportunidade de repensar a organização, sua estrutura, seu propósito, seus objetivos e metas mais importantes. Nesse caso, o downsizing pode ser visto como o caminho para a empresa se realinhar-se com seu ambiente. Dessa forma, a estratégia preponderante do downsizing de reorientação é a estratégia de redesenho organizacional. Essa estratégia busca mudar a maneira como o trabalho está organizado e possivelmente redefinir como ele deve ser feito. Assim, o downsizing passa a ser uma parte menor de uma parte maior: uma mudança extensiva que engloba toda a organização. Ele é visto como o resultado dos esforços de redesenho da empresa. Exemplos disso são a fusão de departamentos e eliminação de redundâncias.

As táticas de downsizing referem-se aos meios como os indivíduos deixam a organização ou são realocados dentro da mesma. Quando o downsizing é parte de um programa de reorientação, ele deve ocorrer de maneira gradual e deve incluir retreinamento e realocação de pessoal para novas funções. Demissões devem ser evitadas. Todas essas táticas devem visar a manutenção do controle de quem deixará a empresa e quem permanecerá, a conservação de habilidades e conhecimentos essenciais para o futuro da empresa e a minimização das consequências disfuncionais que normalmente acompanham os programas de downsizing.

Os processos de implementação desse tipo de downsizing incluem:

- análises sistemáticas da estrutura da organização, dos processos, funções e da própria força de trabalho. Essa análise deve buscar os meios para se alcançar a empresa "ideal". Assim, essa análise deve estar atrelada, de preferência, às metas e objetivos a serem alcançados e não ao design existente na organização.
- participação dos membros da organização na definição da necessidade de mudança. Quanto maior o grau de mudança previsto, maior deve ser a participação e envolvimento das pessoas. Essa participação pode levar a maior aceitação das mudanças e sentimento de pertencimento à empresa. Além disso, quando as mudanças ocorrem em múltiplos níveis da organização, a gerência e diretoria não possuem todo o conhecimento necessário para planejar e executar tais mudanças. Assim, principalmente a fase de implementação das mudanças, deve contar com a participação de todos na organização.
- comunicação e administração simbólica para aliviar as ambigüidades e incertezas que normalmente surgem em períodos de mudanças. A comunicação deve colocar a tona o contexto das mudanças e a antecipação dos impactos. Já a administração simbólica refere-se mais ao ato de mostrar do que falar. Atividades simbólicas variam desde discursos inspiradores e motivacionais a maneira de se vestir.
- mudança sistemática que envolva todos os outros membros da rede na qual está inserida a organização. Exemplos de membros a serem considerados e envolvidos no processo seriam os sindicatos e a comunidade.

Os tipos de mudança previstos para esse tipo de downsizing seriam a redução do tamanho da organização e diminuição da carga de trabalho. A redução do tamanho da organização determina mudanças no sentido de reduzir o número de pessoas que trabalham na organização. Já a redução da carga de trabalho é devida a mudanças que ocorreram com a estrutura e divisão do trabalho dentre aqueles que permaneceram na empresa. Uma outra mudança que deve ser pensada e que foge as duas citadas acima é a mudança na gestão de pessoas. O departamento de Recursos Humanos deve rever os sistemas usados pela empresa que guiam a seleção, recrutamento, avaliação, desenvolvimento e remuneração de seus funcionários.

Downsizing como Convergência

Neste caso, o downsizing é incorporado a rotina da empresa como parte de melhorias contínuas. Dessa forma, os gestores devem mudar a maneira como pensam, pois devem estar continuamente se questionando sobre o modo como fazem as coisas. Downsizing como convergência refina e melhora as operações na empresa. As pessoas devem adotar a perspectiva de que sempre há espaço para mudanças e a constante busca por novas maneiras de cortar custos, tempo, etc.

Diferentemente do downsizing de reorientação o qual ocorre a partir da necessidade de um redesenho organizacional, o downsizing como convergência tem como produto um redesenho organizacional. Um exemplo seria o uso de apossentadorias como uma oportunidade para redesenho das funções. Há, portanto, uma inversão dos fatores entre o downsizing reorientacional e o convergente.

As táticas previstas por esse tipo de downsizing não se remetem a demissão em hipótese alguma porque essas demissões não apresentam-se necessárias. Além disso, as demissões podem ser evitadas já que as mudanças que ocorrem são mais localizadas e de menor escopo. Um outro fator seria garantir a segurança do emprego às pessoas. Somente em um ambiente assim espera-se que as pessoas consigam propor mudanças construtivas e contínuas, sem medo de serem demitidas.

Os processos de implementação desse tipo de downsizing são os mesmos do downsizing reorientacional. No entanto, possuem abordagem diferentes. As análises sistemáticas, por exemplo, são mais localizados e limitados. Também ocorrem de maneira mais espontâneas, como idéias que surgem. A participação também é mais limitada ao âmbito onde a mudança específica ocorre. Por outro lado, essa participação deve ser mais profunda ao envolver com maior grau de intensidade as pessoas diretamente atingidas pelas modificações. A comunicação deve ser usada como uma ferramenta que instigue as pessoas a pensarem em melhorias contínuas de seus trabalhos. O único fator irrelevante aqui seria a inter-relacionamento organizacional por serem as mudanças mais específicas.

Os tipos de mudança envolvem incrementalismos que sugerem muito mais modificações feitas nos níveis mais baixos da pirâmide organizacional devido a predominâncias de mudanças menos extensivas e mais localizadas.

A autora termina seu artigo afirmando que os dois tipos de downsizing trabalhados no texto não descrevem totalmente as maneiras como o downsizing ocorre. Na verdade, a realidade é outra. Raros foram as empresas que seguiram essas sugestões.

4.2.2.4

STRATEGIC DOWNSIZING

David C. Band e Charles M. Tustin

Os autores iniciam o artigo afirmando que pouca atenção foi dada aos aspectos estratégicos do downsizing ou ao processo de planejamento como a garantia de um downsizing bem sucedido. Assim, o artigo busca trabalhar essas duas questões de uma maneira mais abrangente ao discutirem desde as diferenças entre downsizing e demissão, os motivos para a empresa implantar um downsizing, os efeitos do mesmo até a avaliação dos resultados finais conseguidos.

Como dito acima, a primeira questão discutida é a diferença entre o downsizing estratégico e a demissão (corte de pessoal). Sabe-se que ambos provocam uma redução líquida da folha de pagamento e, geralmente, também uma redução líquida nos custos por trabalhador. No entanto, as diferenças entre ambos são perceptíveis e valem a pena ser citadas. A primeira delas é que o downsizing oferece oportunidades para a empresa,

enquanto que as demissões oferecem resultados negativos ao longo prazo. Downsizing pode acontecer tanto em períodos de crescimento ou recessão, ao passo que demissões são frutos de períodos recessivos. Mais do que isso, o downsizing pode ser considerado como um plano para o futuro e as demissões como um remédio imediato para o problema. Os gerentes que optam por demissões possuem muito poucas ferramentas (demissões em massa, adiantamento de aposentadorias, eliminação de níveis hierárquicos e funções e outras poucas mais) disponíveis enquanto que o downsizing oferece mais opções além das ferramentas da demissão (retreinamento, realocação de pessoal, redução da carga horária, práticas flexíveis de trabalho, etc).

Após apontar algumas diferenças e não deixando de lado essa questão, os autores passam para o próximo item que se reflete na seguinte pergunta: por quê as empresas implantam processos de downsizing? Eles acreditam que a força maior que deve conduzir o downsizing deve fazer parte de uma estratégia mais abrangente para que a empresa se posicione no longo prazo e como uma ação de manutenção ou mesmo elevação da produtividade por funcionário. A grande questão que acompanha o processo de decisão sobre o que fazer e quais resultados devem ser atingidos é o conflito natural entre o remédio de curto-prazo versus o planejamento de recursos humanos ao longo-prazo. Movimentos reativos para amenizar as pressões financeiras sobre a empresa caracterizado por demissões são familiares, mas essas empresas estariam pensando estrategicamente? Os autores reconhecem que diante de tais pressões, as demissões são praticamente inevitáveis, no entanto, uma consideração previa da estratégia da empresa não ofereceria outras alternativas de ação? Eles afirmam que sim. E mais, essa prévia consideração leva a empresa a se ajustar (downsizing) antes de se ver sem outras opções a não ser demitir pessoas.

Após levantarem o motivo para a empresa implementar o downsizing, o próximo passo é a decisão de fazê-lo ou não. Para tanto, os autores apresentaram um *checklist* com itens a serem considerados no momento de decisão e que devem embasar a tomada de decisão:

- definir e analisar a posição competitiva da empresa (efeitos sobre a estratégia da empresa, cultura e acionistas);
- determinar qual a estrutura da força de trabalho necessária para sustentar essa posição;
- conduzir análises de competências necessárias,
- parear as competências (dos funcionários) já existentes dentro da organização com as que serão necessárias para o desenvolvimento da empresa;
- avaliar as atuais práticas de RH;
- identificar áreas críticas para o RH da empresa;
- determinar alternativas de ação para questões críticas ao RH (treinamento, realocação e transferência de pessoal, demissões, etc);
- considerar os efeitos positivos e negativos de cada uma das alternativas de ação.

A necessidade de implementar o downsizing deve ser o resultado de um planejamento feito pelos gestores da empresa que visam a melhor utilização de seus recursos humanos.

As razões que apontam para um programa de downsizing devem ser claramente definidas pela gerência. O processo deve estar integrado aos planos estratégicos, cultura e outras funções organizacionais (finanças, marketing, operações). Tal processo não pode ser motivado por cortes de custos e resultados de curto prazo a não ser que a existência da empresa esteja ameaçada.

O último ponto da *checklist* apresentada pelos autores diz respeito aos efeitos positivos e negativos do downsizing. Devido a relevância de tal ponto, esse foi o próximo assunto trabalhado por eles. Os principais efeitos levantados foram:

- os sobreviventes e as vítimas. Caso os gestores não levaram em consideração os efeitos sobre os que permaneceram na empresa, os resultados positivos podem ser ameaçados. Existem muitos trabalhos que discutem a síndrome dos sobreviventes (insatisfação com o trabalho, menores níveis de criatividade, culpa, fadiga, etc). Atenção especial deve ser dada não só as que deixam a empresa, como também para aqueles que permanecem.

- análise de competências previne a perda de competências importantes. A empresa deve avaliar quais competências serão necessárias para a nova estrutura a ser construída. Assim, ela não pode correr o risco de perder competências importantes no momento do downsizing, já que os custos dessa perda são altíssimos e afetam os resultados do downsizing.

- custos de downsizing versus custos de rightsizing. O mais indicado para as empresas é a manutenção de uma postura contínua pela busca por uma organização mais enxuta. O ideal é não ter que se decidir em implementar um programa de downsizing ou não, e sim ter em mente o conceito de *rightsizing*. Os custos do *rightsizing* mostram-se menores em relação aos custos de downsizing. Caso as empresas sejam sempre mantidas enxutas, elas apresentarão melhores condições de enfrentarem períodos de recessão ao estarem mais propensas a uma adaptação mais rápida. Essa postura é preferível ao downsizing.

Ao decidir-se pela implementação de um programa de downsizing, o planejamento do mesmo é essencial para a empresa. Os autores propuseram uma nova *checklist* a ser considerada nessa fase.

1. Qual o foco da estratégia de downsizing?
2. Quais ferramentas devem ser usadas?
3. Quem deve gerenciar o processo do downsizing?
4. Quais as compensações devem ser oferecidas aos demitidos e quando eles devem recebê-las?
5. Quais programas de assistência serão oferecidos aos demitidos?
6. Quais programas de assistência serão oferecidos a todos aqueles que permanecem na empresa?
7. Qual o nível desejado de participação dos funcionários no desenvolvimento do programa de downsizing?
8. Quais informações devem ser divulgadas aos acionistas?
9. Quando essas informações devem ser divulgadas?
10. Como os demitidos serão identificados?
11. Quando os demitidos devem sair da empresa?
12. Como e quando os demitidos devem ser comunicados?
13. Como o trabalho daqueles que permanecem na empresa deve ser reorganizado para refletir a nova estrutura?
14. Quais tipos de treinamento serão necessários e quem os conduzirão?

Tais perguntas levantam pontos importantes a serem considerados durante a implementação do downsizing:

- Justiça processual e comunicação. Os remanescentes estão mais aptos a perceberem o downsizing como um processo justo ao sentirem que as demissões não foram consideradas apenas como uma saída para a redução dos custos. Outro fator relevante é a maneira como os demitidos foram tratados. Caso a eles foi dado tempo para encontrarem um novo trabalho, os remanescentes estarão menos aptos a sentirem a culpa por serem sobreviventes. A comunicação nesse sentido é essencial e ajuda a minimizar os efeitos negativos do downsizing.

- Gerenciamento do downsizing. Quem deve conduzir o processo, o gerente de Recursos Humanos ou o gerente de linha da empresa? A resposta para essa pergunta leva em consideração dois fatores: o tamanho da empresa e onde as informações mais importantes estão mantidas. A conduta ideal deveria ser a seguinte: o processo deve ser planejado e gerenciado por uma pessoa que tenha uma visão geral da empresa (do topo da pirâmide) e deve ser implementado pelos gerentes de linha que conhecem melhor os funcionários e mais especificadamente as tarefas.

- Consistência com a cultura organizacional. A empresa deve agir de maneira consistente em relação a sua postura de gerenciamento de seus recursos humanos. Aquela empresa que se diz preocupada com seus funcionários e que age nesse sentido não deve optar por demissões em um primeiro momento. Caso a empresa mantenha uma postura mais agressiva, não é necessária tal preocupação, já que a opção pelas demissões já era esperada por todos.

- Envolvimento dos funcionários. Esta é a melhor receita para a empresa buscar maior comprometimento de seus funcionários. Os autores citam Cameron ao apontarem que se os funcionários acreditam que o downsizing é necessário a sobrevivência da empresa, que o emprego de todos está garantido por um certo período de tempo e que os gestores são pessoas confiáveis e justas, os funcionários se mostrarão mais aptos a colaborar com o downsizing e a proporem novas idéias.

O último passo discutido pelos autores refere-se ao processo de implementação e avaliação. Ao considerarem todos os pontos levantados até agora, um esquema de trabalho pode ser montado e assim a implementação pode ser colocada em ação. Ao avaliarem os resultados atingidos, os gestores devem se perguntar de esses eram os resultados esperados. Caso uma mudança radical na forma como são conduzidos os negócios da empresa não tenha mudado, o downsizing não foi bem estruturado ou ele não era de fato necessário para a empresa naquele momento. Mais do que isso, talvez ele não tenha sido radical o suficiente. Atenção deve ser dada a uma segunda tentativa para atingir os resultados esperados: ela está praticamente fadada a não funcionar.

4.2.2.5

DOWNSIZING THE FIRM: ANSWERING THE STRATEGIC QUESTIONS

Garry D. Bruton, J. Kay Keel e Chirstopher L.Shook

Os autores apontam para uma falta de respostas sistemáticas sobre as verdadeiras conseqüências do downsizing, que sejam baseadas em estudos bem preparados. Portanto, decidiram levar adiante um estudo com as

principais empresas americanas com o objetivo de responder a cinco questões estratégicas sobre downsizing:

- 1) Para qual tipo de organização, as saudáveis ou as enfermas, o downsizing é mais indicado e atinge melhores resultados?
- 2) O que produz melhores resultados: foco na eficiência (mesmas funções com menor número de funcionários) ou foco na eficácia (estreitamento de escopo – foco nos negócios mais rentáveis e abandono dos menos rentáveis)?
- 3) Por acaso o setor econômico no qual a organização está inserida interfere sobre o sucesso do downsizing?
- 4) O tamanho dos cortes de pessoal interfere sobre os resultados do downsizing?
- 5) O downsizing conduz a diminuição dos gastos com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)?

A amostra da pesquisa foi composta por empresas do grupo Fortune 500 que apresentaram 3% ou mais de redução de suas forças de trabalho entre os anos de 1985 a 1987. Os resultados do downsizing foram baseados sobre o RSI (retorno sobre investimentos) de 1991 em cada empresa. A opção por essa variável foi justificada por ser essa medida uma medida de performance financeira, sendo esta última caracterizada como o objetivo maior para a realização de um downsizing.

Estratégia para remediar ou estratégia preventiva?

Cada vez mais as empresas vem utilizando o downsizing como estratégia preventiva. No entanto, os resultados obtidos pela pesquisa apontaram que tanto empresas saudáveis, quanto empresas enfermas implantaram o downsizing e conseguiram obter bons resultados.

Menos funcionários ou menos tarefas?

Foi constatado pela pesquisa que as empresas bem sucedidas em seus downsizing buscaram ganhos em eficiência sem deixar de lado a concentração de esforços sobre seus principais negócios (*redesign* organizacional). Assim, para se obter melhores resultados, não é possível separar eficiência de eficácia. Ambos devem ser perseguidos como objetivo.

Quais são os efeitos do setor econômico sobre os resultados do downsizing?

Está comprovado que a saúde financeira de uma empresa é altamente influenciada pelo setor econômico no qual está concentra suas operações. No entanto, os resultados da pesquisas não apontaram uma relação entre a performance da empresa pós downsizing e o setor econômico. Assim, aparentemente o sucesso do downsizing não é influenciado pelo setor econômico.

Qual o impacto das reduções do número de funcionários?

Essa questão foi abordada a partir da divisão da amostra de empresas em dois grupos que por sua vez foram divididos em mais três grupos segundo o grau de downsizing implementado (alta, média e baixa percentagem). Assim, a primeira divisão resultou nos grupos de empresas que realizaram downsizing em épocas de boa performance(59%) ou em épocas que

enfrentavam maus resultados financeiros (39%). Das empresas que optaram por realizarem seus downsizings em épocas de “vacas gordas”, 50% decidiram por implantarem um downsizing de baixo grau. Já o outro grupo de empresas, a subdivisão em mais três grupos foi equiparada: um terço para cada grau de downsizing. No entanto, os resultados de cada grupo mostraram-se diferentes. Apenas 25% das empresas do primeiro grupo (59% da amostra inicial) mostraram resultados de ganhos em performance significativamente altos, enquanto que essa taxa foi de 33,33% no outro grupo. A conclusão dos autores foi que a decisão quanto ao grau de downsizing a ser escolhido é uma decisão mais difícil do que parece.

O downsizing conduz a diminuição dos gastos com P&D?

Os resultados encontrados demonstraram que as empresas de fato cortam os gastos com P&D e mais do que isso, conseguem melhorar suas performances. Ainda assim, não ficou comprovado o impacto sobre os resultados no longo prazo dessa redução de gastos em P&D. Estudos adiante poderiam trabalhar melhor essa questão.

Para finalizar a pesquisa, os autores decidiram se concentrar sobre as empresas *top* da amostra, ou seja, aquelas que apresentaram os melhores resultados em RSI após o downsizing. Essas empresas foram divididas em dois grupos segundo a situação em que estavam quando implantaram o processo de downsizing. As empresas denominadas *Rollers* são aquelas que se encontravam em boa saúde financeira ao decidirem pelo downsizing. Já as *Risers*, ao implantarem o downsizing, tinham sua saúde financeira ameaçada. A elas todo o louvor, já que conseguiram se destacar entre as que obtiveram os melhores resultados após o downsizing.

Os critérios analisados e as constatações foram:

- Tamanho: dentre as empresas do grupo *Rollers*, metade estavam entre as maiores de toda a amostra. Já as empresas do grupo *Risers*, apresentaram o resultado oposto – metade estavam entre as menores empresas de toda a amostra.
- Mudanças de portfolio: Tanto as empresas *Rollers*, quanto as *Risers* não realizaram mudanças no escopo de suas empresas.
- Setor econômico: 45% das empresas do grupo *Rollers* atuam no setor farmacêutico. No grupo *Risers* apenas o setor petrolífero tinha mais de uma empresa representante. A questão levantada pelos autores foi a seguinte: porque tantas empresas do mesmo setor, todas em boa saúde financeira, decidiram implantar um downsizing? Uma hipótese seria porque esse setor é altamente competitivo e se uma empresa opta por downsizing, as outras, para não ficarem para trás, também o fazem.
- Magnitude do downsizing: as empresas *Rollers* realizaram downsizings mais leves. Por outro lado, as empresas *Risers* realizaram downsizings mais severos devido a situação em que se encontravam a qual pedia por providências rápidas e mais drásticas.
- Gastos em P&D: a maioria das empresas do grupo *Rollers* optou por cortar gastos com P&D durante o downsizing. As empresas *Risers* ficaram divididas em manterem os gastos ou mesmo aumentá-los. Essa atitude poderia explicar porque as *Risers* conseguiram tão bons resultados após o downsizing.

A conclusão dos autores foi que cada empresa deve parear seu programa de downsizing com sua particular situação. Sua performance antes do downsizing, pressões imediatas ao downsizing, precedentes setoriais, gastos com P&D e outros fatores contribuem para o desenho do programa de downsizing e nos resultados a serem obtidos.

4.2.2.6

EXAMINING MANAGERIAL DISPLACEMENT

Peter Cappelli

Muitos gerentes de empresa tinham em mente um contrato implícito com a empresa que os deixava mais seguro e com seus empregos garantidos até quando a empresa sobrevivesse ou até quando se aposentavam. Esse contrato era fundamentado na lealdade que eles mantinham com a empresa e seus subordinados, além de manterem uma performance satisfatória no trabalho. Algumas empresas também poderiam mostrar-se relutantes em demitir seus gerentes, já que suas habilidades gerenciais são únicas a cada um deles e, conseqüentemente, difíceis de serem repostas. Talvez ainda, um outro motivo descrito seria que os gerentes por serem os responsáveis em tomarem decisões quanto a demissões podem ter protegido seus cargos durante o processo de tomarem tais decisões. A realidade é que nem mesmos os gerentes escaparam dos cortes de pessoal que vem ocorrendo com freqüência desde a década de 80 e que sinalizaram o fim dos contratos de longo prazo.

A questão averiguada pelo autor está em procurar as razões para as demissões de pessoas que se encontram nas camadas gerenciais das empresas. Serão as mesmas da demissão de outros funcionários como o pessoal de fábrica por exemplo? Para responder essas perguntas, o autor realizou uma pesquisa com uma amostra de gerentes que atuam em vários setores da economia e os quais acompanhou durante um período de um ano(1983 -1984).

De acordo com estudos feitos sobre o assunto, existem três circunstâncias nas quais as empresas demitem. A primeira está associada aos ciclos econômicos de recessão que são determinados por quedas na demanda e falta de trabalho. A segunda circunstância é atribuída ao fechamento de fábricas/empresas e ou unidades das mesmas. A terceira e última circunstância relatada no artigo seria o enxugamento das pirâmides hierárquicas acompanhadas pelos processos de reengenharia e a instalação de sistemas de informação a partir do avanço dos computadores para dentro das empresas.

Assim, as hipóteses levantadas e que foram testadas pelo autor foram:

Hipótese 1: os gerentes tenderiam a sofrer menos demissões em períodos de recessão do que outros funcionários.

Hipótese 2: os gerentes tenderiam a sofrer menos demissões em razão de fechamento de fábricas/empresas do que outros funcionários.

Hipótese 3: os gerentes tenderiam a sofrer mais demissões em função de enxugamento da pirâmide hierárquica da empresa do que outros funcionários.

Hipótese 4: os gerentes tenderiam a sofrer menos demissões devido a todas as causas do que outros funcionários.

Além de analisar os motivos atribuídos as demissões, o autor também incluiu em sua análise estatística outros fatores que poderiam influenciar essas demissões: experiência de trabalho, nível educacional, setor da economia em que trabalhavam, sexo, nível salarial, se eram pertencentes a grupos de minoria e se eram chefes de família.

Os resultados encontrados foram os seguintes:

- A única hipótese confirmada pela análise foi a terceira, a qual propunha que os gerentes tenderiam a sofrer mais demissões que outros cargos quando do enxugamento da pirâmide hierárquica da empresa;
- As hipóteses não confirmadas foram a segunda e a quarta, já que os resultados encontrados apontaram para o sentido oposto da tendência levantada pelas hipóteses. Dessa maneira, os gerentes tenderiam a sofrer mais demissões em caso de fechamento de fábricas/empresas e ao se considerar todas as causas. Uma explicação para essa constatação estaria na presença forte do sindicato no caso de fechamento de fábricas, o que atenuaria os índices de demissão em cargos operacionais, por exemplo;
- Não foi constatada diferença nos índices de demissão entre gerentes e outros cargos em casos de recessão econômica;
- Mulheres e chefes de família tendem a sofrer menos demissões do que homens e não chefes de família;
- Os gerentes que atuam em setores de extração mineral, varejo e distribuição tenderiam a sofrer menos demissões em relação aos outros setores;
- Gerentes mais experientes e especializados tenderiam a sofrer menos demissões em relação aos outros gerentes;
- Altos salários tenderiam a aumentar as chances de gerentes serem demitidos.

Dessa forma, os resultados obtidos sugerem que a imagem popular de que os gerentes estariam mais protegidos contra demissões em casos de fechamento de fábricas é falsa, pelo menos durante a primeira metade da década de 80. Na verdade, a gerência mostrou-se mais vulnerável para sofrer demissões em casos de enxugamento dos níveis hierárquicos da empresa e nos casos de fechamento de unidades fabris.

4.2.3 VARIAÇÕES E APLICAÇÕES

4.2.3.1 STRATEGIES FOR RESPONSIBLE RESTRUCTURING

Wayne F. Cascio

O autor começa seu artigo fazendo um *background* sobre o downsizing no começo do século 21 e afirma com convicção que os cortes de pessoal continuam a ser uma estratégia tentadora e aplicada freqüentemente pelas empresas. Só em 2001, 2 milhões de funcionários foram demitidos nos EUA com empresas como American Express, Hawlett-Packard e Dell conduzindo vários *rounds* nesse mesmo ano. No primeiro trimestre de 2002 foram 443.134 anúncios de cortes de pessoal. Mas qual a lógica econômica por trás do downsizing? O que faz do downsizing uma estratégia tão atraente para as empresas de todo o mundo? A resposta para essas perguntas, aponta o autor, está na seguinte questão: “*existem duas maneiras de se fazer mais*

dinheiro: ou custos são cortados, ou receitas são aumentadas. O que é mais previsível: custos futuros ou receitas futuras?”. É claro que custos futuros são muito mais previsíveis que receitas futuras. Assim, o downsizing acaba sendo uma alternativa atrativa para se fazer dinheiro. Mas será isso verdade?

No seguinte tópico abordado pelo autor, este contesta a veracidade dos fatos, ou seja, a partir de pesquisas feitas por ele próprio e sua equipe que incluíram informações sobre downsizing ocorridos entre 1982 e 2000 nas empresas que compõem o índice da Standard & Poor's 500 (500 melhores ações de 500 grandes empresas representativas dos setores da economia onde atuam), Cascio não encontrou evidência consistente de que programas de downsizing melhoraram a performance financeira das empresas, sendo esta medida pelo retorno sobre ativos (ROA). Mas como o próprio autor deixou claro: *“isso não quer dizer que as empresas não devem realizar downsizings. De fato, muitas empresas conseguiram com sucesso realizar downsizings e reestruturações que melhoraram seus índices de produtividade. Mas elas conseguiram isso usando as demissões como parte de um plano de ação mais amplo”*. A lição da análise do autor é que as empresas não podem simplesmente considerar que as demissões são um concerto rápido que levarão a uma melhora de produtividade e da performance financeira. Na verdade, as demissões por si sós não reparam uma estratégia de negócio que está incorreta ou não compatível com a realidade do mercado. Em resumo, cortes de pessoal podem não necessariamente gerarem os benefícios que a diretoria procura. Os executivos precisam ter certeza sobre as fontes de economia futura e considerá-las em conjunto com todos os custos envolvidos na implantação de um programa de downsizing, tanto o custo para aqueles que saem e ficam, quanto o custo de recontração caso haja expansão/melhora das condições do mercado.

No terceiro tópico, são abordadas as diferenças entre os cortes que ocorreram na década de 90 e os mais recentes(começo de 2000). As maiores diferenças citadas pelo autor são:

- demissões por precaução: os cortes atuais não acontecem somente em empresas grandes e “doentes” como era o caso na década de 90. Hoje em dia, as empresas procuram se precaver contra tempos de recessão econômica ao invés de simplesmente reagir contra eles.
- trabalhos temporários: ao mesmo tempo que as empresas estão demitindo em um departamento, elas também estão contratando novas pessoas para outros departamentos como forma de ajuste as mutantes necessidades do mercado. Isso só foi possível graças ao aumento de trabalhos temporários e por contrato (por projeto) que podem suportar até 20% das contratações em épocas de expansão econômica.
- maior consciência: graças a maior disponibilidade de informações sobre o desempenho financeiro da empresa e da própria situação macroeconômica, os funcionários acabam por estarem mais preparados para enfrentarem os cortes de pessoal.
- ascensão dos centros de *outplacement*: os centros de *outplacement* não só são proporcionam apoio técnico para os demitidos como também apoio emocional. Eles se tornaram espaços de socialização recreação do clima de trabalho entre os demitidos.
- globalização dos cortes: o fenômeno de downsizing não está limitado apenas ao EUA. Ásia e Europa também experimentam essa moda. Cada país, no entanto, a faz de forma diferente, já que a rigidez das leis

trabalhistas varia de um para outro e pode dificultar a realização de programas de downsizing. Esse é o caso em países como França, Alemanha, Itália e Espanha.

Em busca da inovação do conceito de negócio, as empresas não mais devem fazer uso de estratégias de rápida aplicação que apenas desprendem fontes de riqueza e não as criam, ou seja, essas estratégias falham em criar novas fontes de receita para a empresa. *“O dinheiro conta, mas não pensa. Máquinas trabalham eficientemente, mas não inventam. Pensar e Inovar são feitos pela verdadeira fonte de longo prazo de inovação e renovação: pessoas bem treinadas e inteligentes”*. Mas como aumentar a probabilidade de que idéias novas, criativas possam emergir na organização? Como o próprio autor ressalta: *“com certeza não seria realizando um downsizing indiscriminante da sua força de trabalho ou tentando imitar best practices de outras empresas”*. A saída estaria na criação de um ambiente favorável ao florescimento de novas idéias criativas (inovação). Para tanto, o autor propõe a Reestruturação Responsável.

Ao realizar um estudo sobre reestruturação em empresas sendo estas de ambos os setores e de diversos tamanhos, o autor percebeu que havia um conceito chave que fazia com que estas empresas se diferenciavam umas das outras quando reestruturavam: a diferença estava em como elas viam seus empregados. A grande maioria os enxerga como custos a serem cortados enquanto que o segundo grupo os vê como ativos a serem desenvolvidos. Assim, aqueles que enxergam os seus empregados como custos a serem cortados são os mais propícios a realizarem downsizing e possuem a mentalidade do descartável: faz uso de sua força de trabalho em momentos que a necessita e a descarta em momentos que ela não seja mais necessária. Em contraste, os que vêem seus empregados como ativos a serem desenvolvidos estão mais propícios a realizarem reestruturações responsáveis e encaram sua força de trabalho como fonte de inovação e renovação.

O próximo passo dado pelo autor foi enumerar dez erros comuns que deveriam ser evitados quando realizam programas de reestruturação.

1. Falha em não se ter clara a diferença entre objetivos de longo-prazo e curto prazo.
2. Usar o downsizing como primeira opção e não a última. Algumas empresas fazem downsizing pelo simples fato de outras empresas o estarem fazendo. Elas acabam por desconsiderar outras alternativas como: atraso de datas de contratação de pessoal, congelamento de salários e promoções e o pedido de adoção a concessão de férias não remuneradas.
3. Implantação de programas de downsizing não seletivos. Será mesmo que todos os departamentos e empregados são igualmente valiosos para a empresa? Deve-se pensar em performance e graus de substituição das pessoas. Empregados que sejam insubstituíveis e que apresentem boa performance são as estrelas da empresa e a inovação, para que aconteça, dependerá muito da presença deles na empresa, ou seja, a empresa deve fazer tudo o que pode para retê-los.
4. Falha em mudar a maneira como o trabalho é feito. Equivocadamente, as empresas pensam que podem manter a maneira como realizavam seus negócios igual a realizada antes do downsizing. A mesma quantidade de trabalho fica nas costas de menos empregados. Essa visão pura e simplista do downsizing pode comprometer os resultados financeiros de longo prazo.

5. Falha em promover o envolvimento dos empregados em processos de reestruturação. É de consenso entre a maioria das pessoas de que empregados demonstram-se mais aptos a apoiarem o que eles ajudaram a criar. Ainda assim, muitas empresas falham em envolver seus funcionários em momentos de decisão sobre processos ou resultados desejados. Dessa maneira, os funcionários tendem a se sentirem sem utilidade e incapacitados de lidarem com as mudanças, o que traz um clima de grande incerteza.

6. Falha em comunicar-se aberta e honestamente. Promover atualizações de informações regulares e constantes não somente contribui para o apaziguamento de uma atmosfera de incertezas, como também não estimula a criação e expansão de rumores. Informação aberta e honesta é crucial para que os funcionários crêem no que a gerência diz, e confiança é crucial para a concretização de um processo de reestruturação bem sucedido.

7. Não saber lidar com aqueles que perderam seus empregos. Falhas em promover treinamentos, recolocação no mercado, assistência psicológica e aconselhamento para aqueles que deixam a empresa é outra falha muito comum.

8. Falha no gerenciamento eficiente dos sobreviventes. Muitas empresas subestimam o impacto emocional sobre os sobreviventes que se sentem-se afetados ao verem seus companheiros de trabalho saírem da empresa. Algumas perguntas devem ser respondidas quando se fala em consideração por aqueles que permaneceram na empresa: *“os funcionários que saíram foram tratados de forma justa, com dignidade e respeito? Por que o funcionário x deve ficar? Que novas oportunidades estão disponíveis para ele usufruir?”*

9. Ignorar os efeitos sobre os stakeholders. Além dos sobreviventes e vítimas do downsizing, é preciso considerar também os impactos sobre os clientes, fornecedores, acionistas e comunidade local.

10. Falha em avaliar os resultados e aprender com os erros. Reestruturação não é um evento único na vida de uma organização. Não se deve ter medo em perguntar aos funcionários de todos os níveis hierárquicos o que eles gostaram mais e menos sobre a implantação de um programa de reestruturação. Sugestões devem ser bem-vindas. Não se deve ter medo também de perguntar aos clientes se a empresa está atendendo melhor as suas necessidades do que antes.

Na próxima parte do artigo, o autor buscou apresentar três estratégias de downsizing para se ter uma reestruturação responsável.

a) Charles Schwab & Company: No final do ano 2001, os resultados da empresa eram notadamente negativos já que as receitas haviam diminuído em 38%, perdas totalizaram 19 milhões de dólares e as ações no mercado havia caído 75%. Mas, antes de tomar a decisão de cortar pessoal, a Charles Shwab tomou 4 outras providências:

- Cortou jantares, viagens e entreterimento dos funcionários.
- Cortes de salários nos níveis mais altos da gerência: 50% para os CEOs, 20% para os vice-presidentes executivos, 10% para os vice-presidentes seniores e 5% para os vice-presidentes.
- Encorajou funcionários a tirarem férias atrasadas ou a tirarem férias não remuneradas.

- Algumas sextas-feiras foram alocadas como dias voluntários de folga e estes não seriam remunerados.

Só depois de ter tomado todas essas providências e, mesmo assim, os resultados ainda não terem atingido os níveis desejados foi que a empresa anunciou o corte de 8% da sua força de trabalho. Ainda assim, a empresa forneceu serviços completos de *outplacement*, um bônus de US\$ 7500,00 para aqueles que fossem recontratados e opções em ações da empresa.

- b) Cisco systems, Accenture: Essas empresas fizeram uso da estratégia de “estacionar” seus funcionários mais habilidosos e valiosos até que a economia se recupere e promover futuro e até lealdade da parte daqueles que precisaram deixar a empresa. Em relação àqueles que permaneceram (os mais qualificados), a Cisco decidiu pagar um terço do salário enquanto que esses funcionários eram emprestados para empresas do terceiro setor. Já a Accenture deixou seus funcionários afastados, mas lhes pagava 20% de seus salários e mantinham seus benefícios.
- c) Philips Eletrônicos de Singapura e Motorola: Administraram eficientes programas de *outplacement*, além de recompensas altíssimas para aqueles que partiram da empresa.

O último tópico tratado pelo autor procurou responder a seguinte questão: Como realizar programas de reestruturação responsáveis? Assim, 10 sugestões foram dadas:

1. Considerar cuidadosamente os fundamentos lógicos por detrás do programa de reestruturação. Investir em análises e avaliar os impactos sobre aqueles que ficam, que saem e a habilidade da organização em servir seus consumidores. Perguntar-se se o corte de pessoas é algo que faz parte do plano geral ou é o plano geral. Além disso, o plano considera como os processos podem ser redesenhados enquanto que os melhores funcionários sejam retidos dentro da organização?
2. Considerar as virtudes da estabilidade. Muitas vezes as virtudes da estabilidade sobrepõem os potenciais benéficos da mudança. Em poucas palavras: “em time que está ganhando não se mexe”. As condições da empresa sempre podem ser melhoradas, no entanto, às vezes essas mudanças podem não valer a pena quando a empresa já se encontra em um nível de eficiência alto e os membros da organização estão entrosados.
3. Antes de tomar a decisão final de implantar um programa de reestruturação, os gerentes devem fazer conhecidas as suas preocupações e considerações sobre o programa, além de estarem abertos para sugestões. Dessa maneira, eles devem perpetuar um senso de pertencimento, participação e controle pessoal entre os funcionários. Isso poderá ajudar a promover o sentimento de confiança na organização.
4. Não usar o downsizing como a solução mais rápida e fácil para atingir os resultados almejados de curto prazo em detrimento dos problemas de longo prazo. Fazer o downsizing a última alternativa a ser considerada e não a primeira.
5. Se as demissões fazem-se necessários, assegure-se de que os funcionários que forem selecionados não sentam-se injustiçados e

tome decisões de maneira consistente. Faça esforço em manter os melhores funcionários e anuncie o quanto antes a demissão àqueles que devem sair.

6. Comunique-se regularmente e das mais diferentes maneiras para que cada um esteja informado das mudanças a ocorrer. Use emails, cartas, vídeos e reuniões para comunicar-se. Dividir informações financeiras confidenciais com os empregados pode beneficiar o clima de confiança na organização. A alta gerencia deve ser percebida como atuante e participativa no processo.
7. Dê aos sobreviventes uma razão para que fiquem e aos novos contratados uma razão para ingressarem na empresa. Como apontado pelo próprio autor: *“As pessoas precisam acreditar na organização para que ela funcione, mas eles precisam ver que ela funciona para eles acreditarem”*.
8. Treine os empregados e a gerencia dentro dos novos parâmetros do negócio. As evidências mostram que as empresas que gastam mais em treinamentos durante os programas de reestruturação são as mais prováveis de conseguirem melhores resultados em produtividade, lucros e qualidade.
9. Avaliação de todos os sistemas de Recursos Humanos considerando que o processo de reestruturação promoveu mudanças da estratégia a ser seguida pela organização e o próprio ambiente organizacional. Isso incluiria rever os programas de recrutamento e seleção (rever número e mix de habilidades entre os novos funcionários a serem contratados), de avaliação de desempenho baseados na mudança dos processos de trabalho, de políticas salariais baseados em habilidades e responsabilidades requeridas a cada cargo e de relações laborais baseados na necessidade de envolver empregados e sindicatos nos processos de reestruturação.

Mais do que tudo isso que já foi citado, se a escolha for a realização de processos de reestruturação, deve-se fazê-los de maneira responsável e usá-los como uma oportunidade de concentrar esforços sobre as áreas onde a empresa goza de suas maiores vantagens competitivas. Ao se reestruturar de maneira responsável é possível alcançar os 3C's do sucesso organizacional: *“care of customers, constant innovation and committed people”*.

4.2.3.2 BETTER PRACTICES IN MANAGING LAYOFFS

Daniel C. Feldman e Carrie R. Leana

Para ilustrar as melhores práticas no gerenciamento de demissões, os autores selecionaram oito organizações dos setores público e privado que demonstraram preocupação com os funcionários que estariam perdendo o emprego, ao mesmo tempo que mantiveram a viabilidade econômica da empresa.

As organizações levantadas pelo estudo foram:

- General Electric: fechamento de uma de suas fábricas em Pittsfield, MA, EUA. Desenvolveu o projeto “Novo Horizonte” responsável pela implementação do programa de downsizing e pela assistência dada aqueles que foram demitidos para encontrarem um novo trabalho.
- UAW- GM Human Resource Center: Juntas, essas empresas realizaram a bem sucedida demissão de 3.200 funcionários da fábrica da GM em

Cincinnati, Ohio, EUA em 1984, criando o Human Resource Center que implantaria todo o processo de downsizing, desde o anúncio das demissões até a assistência para que os demitidos encontrassem um novo emprego.

- Instituto de Pesquisa da Universidade de Michigan: desenvolveu um programa de treinamento para os demitidos. Esse programa teria como objetivo não só o aperfeiçoamento das habilidades dos mesmos, como também a diminuição do stress causada pela demissão e o aumento da motivação para a procura de um novo emprego.

- Stroh Brewery Company/ Janotta, Bray Group Services: Com a aquisição da empresa familiar Stroh pela Schlitz no começo da década de 80, a Stroh teve que fechar uma de suas unidades em Detroit e despedir cerca de 1000 funcionários. Para colocar administrar o programa de *outplacement*, a Stroh contratou os serviços de Janotta, Bray Group Services.

- Duracell: diferenciou-se das demais por manter seu foco sob os sobreviventes e não sob os demitidos (50% dos funcionários da fábrica de Waterbury, Connecticut, EUA).

- IBM: apesar de toda resistência em adotar políticas de downsizing, a IBM não teve como resistir e em 1989 demitiu vários funcionários de uma de suas unidades em Burlington, Vermont. No entanto, o sucesso de seu programa estava na questão da transferência dos funcionários para outras unidades.

- United Steelworkers of América(USW): teve uma postura proativa perante os programas de downsizing que vinham sendo aplicados por todo o país. O sindicato interferiu sobre os métodos de demissão a serem adotados, o suporte e assistência dada aos demitidos e com isso influenciou as taxas de demissão dos programas implantados.

- Steel Valley Authority(SVA): uma organização formada por sindicatos, comunidades religiosas e comunidades locais da área de Pittsburgh. Conseguiram bons resultados ao interferirem no fechamento de fábricas na região.

A partir do estudo dos casos apresentados acima, os autores extraíram quatorze “boas práticas” dos programas de downsizing que foram projetados e implementados.

- 1) **Sistema de comunicação prévia para identificar potenciais demissões.** Muitas das empresas tiveram avisos prévios que sinalizaram a possibilidade de demissões futuras. Só depois que os avisos eram dados, a empresa concentrava seus esforços em maneiras de como evitar tais demissões e em como minimizar as consequências negativas das mesmas. Esse foi o caso da IBM, por exemplo. Com a identificação adiantada de uma potencial demissão em massa, permitiu que a empresa pudesse transferir pessoal antes de anunciar demissões. Uma identificação adiantada de potenciais demissões ajuda as empresas a tomarem decisões mais racionais de como realizarem seus programas de downsizing e de como preparar seus futuros demitidos cedo o bastante para estarem mais propensos a encontrarem um novo emprego.
- 2) **Sistemas de planejamento de Recursos Humanos que focam mais em transferência de funcionários para outras unidades do que as demissões permanentes.** As empresas que atuaram nesse sentido, IBM e Stroh, implementaram alternativas como transferência de pessoal para outras fábricas, corte do número de funcionários temporários, corte do número de horas extras trabalhadas, e aumento

do número de aposentadorias prévias voluntárias. Atitudes como essas podem minimizar o stress causado pelas demissões, diminuir o número de demitidos além de se mostrarem como caminhos racionais para a solução dos problemas.

- 3) **Comunicação honesta, enfática e direta com os funcionários sobre as demissões.** É imprescindível que as empresas informem abertamente e diretamente seu pessoal sobre as razões das demissões, o prazo previsto para aquelas acontecerem, a assistência que será fornecida tanto para os demitidos quanto para os sobreviventes, como foi feito na Duracell e na General Eletric. Além disso, é aconselhável combater a ansiedade através de canais abertos de comunicação em mão dupla entre a empresa e os funcionários.
- 4) **Identificação dos demitidos e motivação para que participem de programas de assistência e suporte.** Deve-se assegurar que todos os funcionários afetados tenham acesso e recebam todos os benefícios dos programas de *outplacement* e de treinamento. Mais do que isso, a resistência dos mesmos em procurar ajuda deve ser combatida, além do constrangimento, muitas vezes sentido, em participar de tais programas. Essa prática foi bem desenvolvida pela Stroh e pela UAW/GM.
- 5) **Identificação dos problemas enfrentados pelos seus demitidos e desenvolvimento de programas de ajuda para encontrarem novo trabalho no mesmo setor da indústria ou mesmo na mesma localidade geográfica.** Ao invés de desenvolver um programa genérico de como lidar com as demissões, a UAW/GM considerou as idiossincrasias do grupo de demitidos e das necessidades de mão-de-obra no setor da economia e na área geográfica em que estava localizada. De certa forma o programa foi direcionado para o momento em que estava sendo implantado, e assim, resultados mais rápidos foram conseguidos, ou seja, mais facilmente os demitidos conseguiram emprego no curto prazo.
- 6) **Envolvimento dos demitidos no desenvolvimento e implementação dos programas de assistência e treinamento.** Quando permitem a participação dos demitidos no desenvolvimento dos programas de assistência, as empresas permitem que eles se tornem mais bem informados sobre o que está sendo feito e melhor entendimento das decisões que estão sendo tomadas, além de aumentar o comprometimento dos mesmos em participarem desses programas. A General Eletric teve esse tipo de postura quando realizou o seu downsizing.
- 7) **Programas de suporte social não somente para o combate do stress psicológico causado pela demissão, mas também para manter alta a motivação dos demitidos em procurar um novo trabalho.** Isso foi bem demonstrado pelo Instituto de Pesquisa de Michigan que salientou outras três questões importantes para o suporte social. A primeira ressalta que o apoio do grupo é tão importante quanto o aconselhamento feito um a um. Segundo, profissionais que já tenham passado pela experiência e tenham se saído bem sucedidos são bem vindos para o aconselhamento das pessoas que estejam participando dos programas de assistência. A procura por um novo emprego demonstra-se na maioria das vezes um processo muito desgastante. Assim, uma força para enfrentar esse processo deve ser dada no sentido de que desapontamentos (nem

sempre se consegue na primeira tentativa um novo emprego) podem ocorrer na maioria das vezes com aqueles que procuram trabalho.

- 8) **Programas de assistência financeira bem planejados que fornecem grande variedade de benefícios.** A General Electric e a United Steelworkers mostraram-se conscientes das dificuldades financeiras que os demitidos enfrentam. É improvável que as empresas que realizam programas de downsizing apresentem caixa suficiente para garantir o fornecimento de benefícios generosos para os demitidos. Para isso, é preciso que as empresas façam bom uso dos programas de assistência governamentais para os desempregados e garantam assim o mínimo de benefício para que os demitidos consigam enfrentar melhor o período em que se encontram desempregados.
- 9) **Programas de outplacement que incluem identificação de habilidades e potenciais habilidades, treinamento e ajuda na procura de um novo emprego.** Apesar de várias críticas apresentadas contra os programas de outplacement devido a sua eficiência não comprovada na prática, as empresas Stroh e UAW/GM mostraram que é possível a implantação de um programa de outplacement que tenha verdadeiro impacto sobre as condições dos demitidos. Esses programas devem ter uma abordagem completa sobre o processo de procura de um novo emprego e devem incluir identificação de habilidades e potenciais habilidades, treinamento e ajuda para encontrar um novo trabalho.
- 10) **Programas que ajudem na orientação para uma provável mudança de carreira que sejam voltados para as necessidades dos demitidos.** Dificilmente estarão disponíveis para os demitidos um trabalho muito similar ao que realizavam na empresa anterior. Assim, uma orientação para uma mudança em suas carreiras deve ser fornecida. Essa orientação deve encorajá-los a mudarem suas vidas e suas perspectivas de trabalho ao mesmo tempo que fornece ferramentas para que essa mudança ocorra como treinamentos, por exemplo. Esse tipo de abordagem foi bem explorada pela UAW/GM, USW e o Instituto de Pesquisas.
- 11) **Programas de assistência aos sobreviventes para a reconstrução do compromisso psicológico dos mesmos para com a empresa e para o sustento dos níveis de produtividade.** A Duracell deu exemplos práticos desse tipo de assistência ao deixar claro para seus sobreviventes as razões para as demissões e ao assegurar seus empregos. Lidar com os sobreviventes é também crucial para garantir a boa performance da empresa durante e logo após o processo de downsizing.
- 12) **Ajuda financeira proveniente da empresa como um todo (outras unidades) para custear as despesas do downsizing e para assegurar que operações de curto prazo não prejudiquem a estratégia de longo prazo da unidade ou mesmo da companhia como um todo.** A ajuda financeira dá as unidades mais recursos para tomarem suas decisões de forma mais ponderada sobre as demissões e a diminuição da folha de pagamento, sem que essas decisões prejudiquem a viabilidade financeira de longo prazo da unidade. A IBM e a GE foram exemplos dessa prática.
- 13) **Responsabilidade social perante comunidades locais e medidas concretas para minimizar os efeitos das demissões para essas comunidades.** A SVA e a USW agiram nesse sentido. O envolvimento da comunidade durante o período de downsizing é importante para que

maior apoio seja dado àqueles que estão sendo demitidos e para que haja maior compreensão do processo e menor ansiedade quanto as possíveis mudanças que podem ocorrer.

- 14) **Sinergia e ação conjunta entre a empresa e outras organizações governamentais, sindicatos, grupos comunitários e instituições educacionais.** Essa prática é ainda mais abrangente que a anterior. Uma ação conjunta entre todas as organizações citadas acima assegura o sucesso do programa de downsizing. Essas organizações, juntas, contribuem para que os treinamentos sejam melhor conduzidos, para que novos empregos sejam mais facilmente encontrados, para que a ajuda financeira seja melhor fornecida, etc.

Os casos apresentados e as práticas listadas um programa de downsizing pode ser planejado cuidadosamente e que em muitos casos pode levar a poucas demissões definitivas já que outras alternativas mostraram-se possíveis de serem implementadas. Dessa maneira, como os próprio autores colocaram, "é possível haver downsizing sem que haja *capsizing*".

* virar de cabeça para baixo.

4.2.3.3

BEST PRACTICES IN WHITE-COLLAR DOWNSIZING : MANAGING CONTRADICTIONS

Kim S. Cameron, Sarah J. Freeman e Aneil J. Mishra

O intuito dos autores foi a identificação de processos usados em downsizing eficazes, assim como as conseqüências resultantes da aplicação desses processos. Para levantar tais *best practices*, uma pesquisa foi realizada entre 1987 e 1990. Uma amostra de grandes executivos de várias empresas do setor automobilístico dos EUA respondeu a cinco entrevistas conduzidas durante esses quatro anos de pesquisa. A intenção era obter uma visão cronológica do processo de downsizing e das mudanças provadas por ele. Uma segunda amostra, formada por pessoas dos níveis administrativos de 30 empresas também do setor automobilístico, submeteu-se ao preenchimento de 2001 questionários. São três os motivos que justificam a opção por realizar a pesquisa com empresas do setor automobilístico: (1) esse setor da indústria encontra-se em um ambiente altamente competitivo e dinâmico; devido a (2) seu histórico de freqüentes downsizing, e devido (3) a sua importância para a economia americana.

Foram seis pontos os mais relevantes que puderam ser denominados *best practices* dentre as empresas analisadas.

- 1) As melhores estratégias de downsizing foram ao mesmo tempo recomendadas e desenvolvidas pelos funcionários e não pela gerência. Os funcionários analisaram função por função, tarefa por tarefa para que redundâncias fossem identificadas, para que tivessem conhecimento de como o tempo era usado por cada funcionário, para que buscassem novas maneiras de eliminar excessos e melhorias de produtividade e para que pudessem melhor planejar a implementação das mudanças necessárias. Todo esse processo de desenvolvimento das estratégia foi feito ora por times multifuncionais, ora por comitês

votados, ora pela própria pessoa responsável pelas funções e tarefas analisadas. Downsizing conduzidos de cima para baixo poder dar maior consistência, visão e direção clara das orientações a serem seguidas. No entanto, downsizing que seguem o fluxo contrário, de baixo para cima, alimentam mais a inovação das soluções propostas que não seriam possíveis de serem imaginadas pelos principais gestores da empresa.

- 2) Os programas de downsizing mais bem sucedidos foram aqueles que envolveram cortes em todos os níveis da empresa, mas ao mesmo tempo sendo seletivo. Aplicar o downsizing por todos os níveis da empresa captura a atenção de todos, mobiliza energia de todos os membros da organização e pode vencer a presença de resistências a mudança. Mais do que isso, um downsizing generalizado pode evitar percepções de favoritismos e pode levar a economias mais rápidas e visíveis nos custos. No entanto, o downsizing deve ser seletivo no sentido de que a escolha pelo que e quem deve ser eliminado deve ser racionalizada. Deve-se procurar saber quais talentos e competências serão perdidos e o quanto será perdido para que o downsizing seja melhor equalizado e a empresa não corra o risco de perder competências importantes. Neste item os autores também trabalharam as três estratégias de downsizing possíveis e algumas de suas implicações. Não cabe aqui citá-las novamente pois os mesmos autores em outros artigos separados exploraram melhor esses conceitos(ver Cameron 1994, *Strategies for successful downsizing*).
- 3) As estratégias mais bem sucedidas de downsizing tomaram cuidado especial com a experiência de transição sentida tanto por aqueles que saíram da empresa, quanto para aqueles que permaneceram. A atenção dada aqueles que saíam da empresa refletiu-se em programas bem estruturados de *outplacement*, aconselhamento individual e familiar, treinamentos, pacotes de benefícios, etc. Outro fator importante foi a comunicação. Abertura na troca de informações, assim como na quantidade de informação disponibilizada e a frequência com isso acontecia foi essencial para que os funcionários entendessem o que estava sendo oferecido a eles e o que está previsto acontecer. Algumas empresas se esforçaram ao frisar o downsizing como uma oportunidade e começo de uma nova fase. Elas procuraram evitar a perda de lealdade, moral e confiança que normalmente acompanham o processo de downsizing. Aos sobreviventes a mensagem seria que eles eram sobreviventes porque são valiosos e respeitados pela empresa. A eles também foram oferecidos programas de treinamento para o melhor desenvolvimento de suas competências.
- 4) As melhores estratégias de downsizing encorajaram mudanças generalizadas de sistemas ao mesmo tempo que implementaram cortes específicos. A intenção foi a consolidação da empresa ao redor de seus negócios principais. Para tanto, cada elemento da empresa e cada elemento com relação a outros membros externos a empresa foram considerados no planejamento, análise e execução do downsizing. Essas empresas buscaram identificar precisamente onde redundâncias, excesso de custos e ineficiências existiam e atacaram essas áreas específicas. O levantamento de dados internos e o monitoramento dos mesmos tornaram-se sistemáticos e precisos para que os funcionários pudessem acessar informações de performance mais confiáveis e mais rapidamente. Ao mesmo tempo em que a parte

interna da empresa foi minuciosamente analisada, o sistema de relacionamento com fornecedores, clientes e distribuidores também passou por análises.

- 5) Os programas de downsizing mais bem sucedidos resultaram em organizações menores e semi autônomas, mas também resultaram em grandes organizações integradas. As estratégias de downsizing mais bem sucedidas resultaram em unidades semi autônomas dentro de organizações maiores assim como resultaram em funções mais centralizadas. Aos líderes de cada unidade da empresa foi dada a responsabilidade de gerenciar funções antes centralizadas pela matriz, ou a eles também foi dada a opção de escolha entre quais funções eliminar, quais “copiar” da matriz e quais terceirizar. A centralização aconteceu no sentido de consolidação e padronização do sistema de informação da empresa. Outro tipo de centralização presente foi a fusão de unidades e reorganizações geográficas ou por linha de produtos.
- 6) As organizações que obtiveram melhores resultados enfatizaram o downsizing como um meio de se chegar ao objetivo e como o objetivo por si só. Ambas as perspectivas caminharam conjuntamente dentro das empresas. O downsizing foi visto como uma estratégia proativa.

Como pode ser observado nas melhores práticas descritas acima, a presença de contradições é praticamente inevitável e foi o fator apontado pelos autores que explica a diferença de resultados entre as empresas que implantaram programas de downsizing bem sucedidos ou não. Os gestores que buscaram apenas consistência, harmonia e perfeitos ajustes falharam ao implantarem uma bem sucedida estratégia de downsizing. Por exemplo, como pode ser observado, uma abordagem interna e de curto prazo não foi feita sem uma abordagem externa e de longo prazo. Esses processos mostraram-se incompatíveis e por isso foram inconcebíveis na cabeça da maioria dos gestores e assim, negados. A presença de dualidades mostrou-se um fator determinante para a busca por melhores resultados.

4.2.3.4

STRATEGIES FOR SUCESSFUL ORGANIZATIONAL DOWNSIZING

Kim S. Cameron

A definição de downsizing organizacional trabalhada nesse artigo compreende um conjunto de atividades realizadas pelo nível gerencial da empresa com o intuito de provocar impactos positivos sobre a eficiência, produtividade e competitividade da organização. Representa, assim, uma estratégia implementada pelos gerentes que afeta (a) o tamanho da força de trabalho da organização, (b) os custos e (c) os processos de trabalho. Portanto, quatros são os atributos do downsizing organizacional: (1) é de caráter intencional, que produz alterações sobre o (2) processo de trabalho, sobre (3) o quadro de funcionários e sobre a (4) produtividade da empresa.

A partir do conceito de downsizing organizacional ter sido definido no artigo, as questões investigadas pelo autor foram:

- Como o downsizing é implantado nas organizações?
- Quais os impactos do downsizing sobre as organizações? Relacionando essa questão com o conceito de “dirty zone” trabalhado pelo próprio autor e outros pesquisadores em outra obra anterior a essa (vide quadro abaixo).

- Como empresas conseguiram bons resultados após implementarem estratégias de corte de pessoal?

A "dirty zone" compreende doze atributos negativos constatados em organizações que tenham sofrido perda não deliberada de funcionários, receitas, recursos ou mesmo participação de mercado..	
ATRIBUTO	EXPLICAÇÃO
Centralização	Tomada de decisão é exclusiva ao topo da organização. Menos poder é delegado.
Mentalidade de curto-prazo	Planejamento de longo prazo é afetado. O foco está no imediato
Perda em inovação	Aprendizado baseado na tentativa e erro é banido. Menor tolerância perante a riscos e falhas associadas a atividade criativa.
Resistência a mudança	Conservadorismo e rigidez levam a uma postura protecionista
Declínio da moral	Postura ética abalada
Grupos de interesse	Grupos de interesses ganham mais força e voz. O clima na empresa torna-se politizado
Perda de priorização de contratos	Perda de orientação em termos das prioridades de ação.
Perda de confiança	Líderes perdem confiança em seus subordinados e desconfiança entre os membros da organização aumenta.
Conflitos mais freqüentes	Menos recursos aumentam a competição interna
Comunicação restrita	Informações não são divididas devido a desconfianças e medo.
Perda de espírito de equipe	Individualismos dificultam o trabalho em grupo. As pessoas não estão dispostas a se juntar com outras para trabalhar
Perda de liderança	Não é possível haver liderança em ambientes onde as prioridades não estão claras e onde prevalece uma mentalidade de bloqueio a iniciativa.

Fonte: Cameron, 1994

Para responder as questões levantadas acima, o autor realizou uma pesquisa entre 1987 e 1990. Uma amostra de grandes executivos de várias empresas do setor automobilístico dos EUA respondeu a cinco entrevistas conduzidas durante esses quatro anos de pesquisa. A intenção era obter uma visão cronológica do processo de downsizing e das mudanças provadas por ele. Uma segunda amostra, formada por pessoas dos níveis administrativos de 30 empresas também do setor automobilístico, submeteu-se ao preenchimento de 2001 questionários.

Em relação à primeira pergunta, ou seja, como o downsizing é implantado nas organizações, foram identificadas três estratégias: (1) redução da força de trabalho, (2) redesenho organizacional e (3) mudança sistemática.

A primeira foca-se na redução do número de funcionários presentes na força de trabalho da empresa. Essa estratégia engloba ações do tipo: aposentadoria adiantada, transferência de pessoal, *outplacement* e demissões. Essas ações eram executadas em curtíssimo prazo e tinham orientação vinda de cima para baixo. O autor compara essa estratégia ao ato de jogar uma granada em uma sala lotada, fechar a porta e esperar que a explosão elimine uma certa porcentagem da força de trabalho. Não se sabe ao certo quantas pessoas irão aderir ao programa de outplacement, por exemplo. Dessa maneira, é impossível determinar a relevância das perdas de conhecimento, de memória institucional e de habilidades excepcionais quando da saída dos funcionários. As vantagens de uma estratégia como essa é ver, no curto prazo, os efeitos sobre a diminuição nos custos e

chamar a atenção para os membros da organização das reais condições em que a empresa se encontra, o que os deixa em estado de prontidão para mudanças futuras.

O segundo tipo de downsizing, redesenho organizacional, visa, a princípio, a redução de trabalho e não do número de trabalhadores. Essa estratégia prevê a eliminação de funções, níveis hierárquicos, divisões e linhas de produtos. Outros exemplos incluem o redesenho de tarefas, consolidação e fusão de unidades ou redução das horas de trabalho. Assim, ao invés de sobrecarregar os funcionários com trabalho como acontece na estratégia de redução da força de trabalho, o redesenho organizacional visa mudanças nos processos de trabalho e arranjos organizacionais. Dessa maneira, a organização pode alcançar níveis maiores de eficiência devido a sua estrutura simplificada.

O terceiro e último tipo de downsizing refere-se à estratégia de mudança sistemática que visa uma mudança na cultura organizacional e nas atitudes e valores dos funcionários. Por isso, engloba muito mais que mudanças no tamanho da empresa ou na organização do trabalho. Essa estratégia procura redefinir o downsizing como uma “maneira de viver”, como um processo em andamento e como base de aperfeiçoamento organizacional contínuo. Essa estratégia provoca mudanças nas relações da empresa com seus fornecedores, clientes e funcionários. Por isso, prevê reduções do tempo de espera e resposta, mudanças de regras e regulamentações e redução do número de fornecedores. Ao invés de serem o alvo do downsizing, os funcionários são vistos como os instrumentos para redução de custos e busca por melhorias. Devido a exigência de uma perspectiva de longo prazo, esse tipo de downsizing não provoca mudanças imediatas nos resultados da empresa. Como a estratégia de redesenho organizacional, essa estratégia prevê investimentos em treinamento de pessoal. No entanto, não se faz necessária a implantação periódicas de estratégias do tipo granada cada vez que economias e diminuição dos custos são necessários.

A grande maioria das empresas analisadas pela pesquisa implementou estratégias de redução da força de trabalho. Apenas metade das empresas optou pelo downsizing de redesenho organizacional. E somente um terço das empresas implementaram o downsizing do tipo mudança sistemática. Dessa maneira, as empresas foram classificadas quanto a profundidade e abrangência de seus downsizing. Organizações que implementaram estratégias do mesmo tipo de downsizing apresentaram maior profundidade de downsizing, enquanto que as que implementaram diferentes tipos de estratégias apresentaram maior abrangência. Assim, é possível constatar que as empresa mostram-se mais propensas a ter maior profundidade do que abrangência de seus programas de downsizing, já que implementaram maior número de alternativas de redução da força de trabalho ao invés de investirem em diferentes estratégias como redesenho organizacional e mudança sistemática.

Para responder a segunda questão, notas dadas pelos entrevistados em relação aos atributos de aperfeiçoamento organizacional, de eficiência organizacional e dos relacionados ao “dirty zone”.

Indicativos de Aperfeiçoamento Organizacional atribuídos ao downsizing:

INDICATIVOS RESPONSÁVEIS POR MELHORIAS

- Preparação adiantada para o downsizing
- Implementação gradual e incremental do downsizing
- Maior participação dos funcionários e comunicação
- Maior empenho dos funcionários em implementar o downsizing

INDICATIVOS RELACIONADOS A DETERIORIZAÇÃO

- Estratégias de demissão repentina de pessoal
- Maior quantidade de trabalho exigida aos funcionários
- Alterações nos sistemas de remuneração e avaliação
- Nenhuma mudança na mentalidade de "cultura de qualidade"

O conceito de "cultura de qualidade" refere-se às empresas que procuram estar sempre aperfeiçoando seus produtos e serviços para melhor atender seus clientes. Uma cultura de qualidade menos avançada busca controle de qualidade ao detectar erros/defeitos em seus produtos e reagir conforme mudanças nas expectativas e necessidades de seus clientes. Uma cultura de qualidade mais avançada enfatiza a prevenção de erros e o exceder das expectativas de seus clientes. Uma cultura de qualidade superior combina melhorias contínuas com a criação de novos padrões de produtos e novos níveis de expectativas no atendimento das necessidades de seus clientes.

Indicativos de Eficiência Organizacional atribuídos ao downsizing:

INDICATIVOS RESPONSÁVEIS POR MELHORIAS

- Preparação adiantada para o downsizing
- Implementação gradual e incremental do downsizing
- Maior participação dos funcionários e comunicação
- Maior empenho dos funcionários em implementar o downsizing
- Cultura de qualidade mais avançada
- Excelência em criatividade
- Envolvimento dos fornecedores e clientes no downsizing
- Estabelecimento das próprias metas de downsizing (sem interferência das empresas matrizes)

INDICATIVOS RELACIONADOS A DETERIORIZAÇÃO

- Estratégias de demissão repentina de pessoal
- Estratégias de outplacement
- Cultura de qualidade menos avançada
- Nenhuma mudança na mentalidade de "cultura de qualidade"

Indicativos de atributos organizacionais negativos

INDICATIVOS RESPONSÁVEIS POR INIBIR OS FATORES DA "DIRTY ZONE"

- Análise sistemática e adiantada das tarefas e da força de trabalho

INDICATIVOS RELACIONADOS À ACENTUAÇÃO DOS FATORES DA "DIRTY ZONE"

- Estratégias de demissão repentina de pessoal
- A motivação para a mudança foi a própria implementação do

-Coordenação com outras instituições e organizações ao implantar o downsizing	downsizing
-Maior participação dos funcionários e comunicação	-Maior quantidade de trabalho exigida aos funcionários
-Maior empenho dos funcionários em implementar o downsizing	-Alterações nos sistemas de remuneração e avaliação
-Maior quantidade de trabalhos realizados em equipe	-Nenhuma mudança na mentalidade de "cultura de qualidade"

Para responder a terceira questão, foram identificadas as 30 melhores práticas implantadas pelas 5 empresas que obtiveram melhor performance no downsizing. Essas práticas foram resumidas e agrupadas para uma melhor apresentação das mesmas.

Considerações

- 1) Considerar o downsizing como uma estratégia de longo prazo e uma maneira de conduzir os negócios ao invés de um programa único para ser cumprido e depois abandonado
- 2) Considerar os recursos humanos como ativos e não como passivos financeiros. Planejar em investir no desenvolvimentos dos mesmos.
- 3) Considerar o downsizing uma oportunidade para aperfeiçoamento. Não encarar-lo como uma medida reativa a crises e ameaças do ambiente.

Preparação

- 4) Preparar para o downsizing antes mesmo que este se torne crucial para a sobrevivência da empresa. Não esperar pela hora em que medidas drásticas e imediatas devem ser tomadas sem tempo para se fazer uma análise mais concisa das condições das empresas.
- 5) Identificar a futura missão da empresa, suas competências centrais e a estrutura organizacional que levarão a empresa melhor cumprir seus objetivos através do downsizing antes de pensar em estratégias que visam a redução da força de trabalho.
- 6) Estabelecer metas, prazos e objetivos para o downsizing independentemente daqueles requisitados pelas matrizes. A organização deve ser preparada para considerar o downsizing uma estratégia de melhoria continua.

Envolvimento

- 7) Envolver os funcionários na identificação das mudanças que deverão ocorrer com o downsizing e na implementação dessas mudanças ao invés de implementar o downsizing de cima para baixo.
- 8) Considerar todos responsáveis pelo cumprimento dos objetivos do downsizing em detrimento de considerar responsáveis apenas os gerentes e diretores das empresas.
- 9) Envolver os clientes e fornecedores no processo de desenvolvimento do downsizing e sugestões para melhorias. Não focar apenas no que vem de dentro da organização.

Liderança

- 10) Assegurar que líderes são visíveis, acessíveis e que interajam com aqueles afetados pelo downsizing. Não cair na tentação de evitar

confrontação, dor e desconfortos associados ao gerenciamento do downsizing.

11) Associar o downsizing a uma visão clara e articulada do futuro a ser conquistado pela organização.

12) Projetar energia positiva e iniciativas por parte dos líderes para que a força de trabalho sintam-se motivada ao invés de adotar uma postura defensiva.

Comunicação

13) Assegurar que todos encontram-se devidamente informados sobre os propósitos do downsizing, as estratégias a serem adotadas, os custos envolvidos, etc. Evite a comunicar apenas o que precisa ser comunicado e reservar assuntos mais sensíveis ao nível gerencial da empresa.

14) Durante o downsizing, comunicar-se mais do que o necessário(repetitivamente) para que as informações sejam fornecidas freqüente, consistente e honestamente para todos os membros da organização. Procurar não reportar somente as decisões e resultados para que se possa evitar rumores e ambigüidades.

15) Conseguir obter análises contínuas e feedbacks dos participantes no processo de downsizing antes de completar a implementação do programa e antes mesmo que uma avaliação seja feita.

Assistência

16) Providenciar igual atenção e assistência tanto àqueles que sairão, quanto àqueles que permanecem na empresa. Procurar não focar somente nos benefícios e acréscimos salariais aos que deixam a empresa.

17) Oferecer não só os benefícios que os demitidos tem por direito, como também uma assistência extra (treinamento, aconselhamento, outplacement). Assim, a transição para outras empresas ou outros trabalhos seja menos sentida.

18) Fornecer treinamentos com antecedência para que os membros da organização possam saber como se adaptar ao downsizing. Manter uma postura reativa ao se apoiar em treinamentos post hoc não é a melhor alternativa.

Corte de Custos

19) Instituir uma variedade de atividades que possam levar a corte de custos ao invés de se limitar a uma única alternativa que determina demissões em massa.

20) Evitar o corte de variáveis mensuráveis e notáveis, e sim das variáveis que não são facilmente percebidas e muito menos mensuráveis, mas que levam a um inchaço organizacional (excesso de informações, excesso de reuniões, excesso de novos projetos em andamento, etc) e são comumente conhecidas como "hidden costs".

21) Mapear e analisar todos os processos organizacionais para que ineficiências, redundâncias, recursos que não adicionam valor sejam eliminados e para o redesenho de tarefas e processos.

Medidas

23) Ao procurar maneiras de downsizing, não olhe somente para a folha de pagamento. Deve-se levar em conta como o tempo está sendo usado pela organização (eficiência).

24) Desenvolver medidas específicas para todas as atividades e processos que se relacionam diretamente aos produtos e serviços chaves da

organização para que melhorias possam ser feitas e não somente foco nos resultados.

25) Identificar e registrar todas as habilidades, experiência e atributos relevantes de todos os seus recursos humanos para que decisões relativas a eles sejam mais facilmente tomadas quando o downsizing ocorrer.

Implementação

25) Implementar uma grande variedade de estratégias de downsizing ao invés de se ater somente a redução na folha de pagamentos.

26) Administrar de maneira igualitária e justa para assegurar que impactos adversos relativos a minorias sejam evitados.

27) Oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal durante o downsizing evitando, assim, focar somente em lucros e índices financeiros.

28) Ao invés de optar por um grupo de comando do programa de downsizing, optar por grupos inter funcionais e de vários níveis hierárquicos para planejar e implementar o downsizing.

29) Alterar os sistemas de avaliação, recompensas, seleção, desenvolvimento e comunicação para que novos objetivos e metas sejam refletidos.

30) Encarar o downsizing como uma estratégia de pequenas conquistas e não considerar um processo complexo e de grandes dimensões. Assim, dar prioridade às mudanças que possam ser rápida e facilmente feitas.

4.2.3.5

THE ROLE OF MUTUAL TRUST IN EFFECTIVE DOWNSIZING STRATEGIES

Aneil K. Mishra e Karen E. Mishra

Esse artigo deu continuidade a um estudo conduzido por Cameron, Freeman e Mishra(1991) sobre downsizing na indústria automobilística. Nesse estudo, foram identificados três tipos de estratégias utilizadas pelas organizações. A mais comum, a estratégia de redução da força de trabalho, é baseada na diminuição da folha de pagamento. Esse tipo de estratégia foi utilizado por todas as empresas analisadas. A segunda estratégia, estratégia de redesenho organizacional, tem um escopo maior e é dirigida para uma mudança organizacional. Exemplos típicos dessa estratégia seriam a eliminação de departamentos, redesenho de funções e cargos, remoção de níveis na pirâmide hierárquica da empresa, etc. Esse segundo tipo de estratégia foi utilizado por 50% das empresas analisadas. A última estratégia, mudança sistemática organizacional, está baseada na mudança da cultura organizacional da empresa com o fomento de uma filosofia de melhorias contínuas que envolva tanto os *stakeholders* internos quanto os externos e que redefina as responsabilidades individuais em todos os níveis da hierarquia organizacional. Menos de um terço das empresas analisadas no estudo fizeram uso dessa estratégia. Além disso, esse estudo mostrou que quando a estratégia de redução da força de trabalho era usada exclusivamente, a performance organizacional era prejudicada. No entanto, quando os outros dois tipos de estratégia eram utilizados, a performance da empresa era melhorada. Mais importante ainda, os melhores resultados em performance eram encontrados em empresas que fizeram uso simultâneo dos três tipos de estratégia, as quais representavam 10% das empresas analisadas no estudo.

Baseado nesses resultados obtidos, os autores desse artigo deram continuidade as questões apresentadas acima ao tentarem identificar porque poucas organizações fazem uso das estratégias de redesenho e mudança sistemática quando realizam downsizings sendo que essas estratégias podem melhor contribuir para uma melhora na performance da empresa. Para tanto, dois tipos de dados foram coletados: entrevistas com *top managers* para coletar informações mais profundas sobre a questão do estudo, e uma pesquisa com uma grande amostra de gerentes para examinar de forma mais sistemática a relação entre os três tipos de downsizing, a performance organizacional e os fatores resultantes de cada estratégia. Ambas as informações foram coletadas em empresas da indústria automobilística americana e há três motivos que justificam tal escolha: (1) esse setor da indústria encontra-se em um ambiente altamente competitivo e dinâmico; devido a (2) seu histórico de freqüentes downsizing, e devido (3) a sua importância para a economia americana.

As entrevistas foram feitas com 33 executivos entre final de 1990 e começo de 1991. Ao conduzirem as primeiras quatro entrevistas, foi salientado pelos entrevistados que a necessidade de confiança para se criar mudanças bem sucedidas em suas organizações. Mais especificamente, eles apontaram que a confiança mútua entre os stakeholders era imprescindível quando queria utilizar as estratégias de redesenho e de mudança sistemática, deixando claro que quando a falta de confiança chegou a impedir a utilização de tais estratégias. Devido a esse consenso, os autores foram revisar a literatura sobre confiança nas organizações.

Muitos exemplos da literatura revisada foram encontrados e poderiam ter implicações sobre o estudo então sendo realizado:

- A confiança já foi discutida como uma característica crítica na liderança em momentos de crises (Webber, 1987; Kirkpatrick & Locke, 1991);
- A resistência a mudanças ocorre devido a falta de confiança que existe principalmente entre os gerentes e seus subordinados (Kotter & Schlesinger, 1979; Beer, 1987) ;
- A confiança é uma fator central para o sucesso de longo prazo da empresa e para sua sobrevivência, especialmente em ambientes de extremas incertezas e competição (Waterman, 1987; Peters 1987; Heenan 1991).

Dessa forma, ao conduzirem o restante das entrevistas, os autores perguntaram se a confiança era um fator importante durante os processos de downsizing. Quase todos eles indicaram ser a confiança um fator crítico. Mais especificamente, a confiança mútua, não só entre membros do mesmo grupo de trabalho (gerentes entre gerentes), como também entre eles e seus subordinados, entre a empresa e seus *stakeholders* mais importantes é fator crítico na implantação de estratégias que envolvam redesenho organizacional e mudança sistemática. Muitos dos entrevistados afirmaram que o downsizing através de redução da força de trabalho é incompatível com a construção de confiança.

Os questionários da pesquisa, segundo tipo de dado coletado, foram enviados a 91 unidades de negócio de 43 empresas norte americanas. Ao todo, foram enviados 792 questionários, sendo que o índice de resposta foi 65%. A maioria dos respondentes tinham por volta de 46 anos de idade , 10 anos de empresa e 20 anos de experiência nesse setor da indústria.

Duas questões foram analisadas: (1) a relação entre os três tipos de downsizing e a performance organizacional e (2) a relação entre a confiança mútua e os três tipos de downsizing. Na primeira questão, a performance organizacional foi medida a partir de dois parâmetros: redução de custos (redução de gastos com materiais, melhorias na eficiência das máquinas e melhoria da produtividade no trabalho) e melhoria da qualidade (redução de defeitos em relação a média da indústria, em relação ao concorrente direto doméstico e internacional, em relação ao que os consumidores esperavam e em relação ao que a própria empresa esperava). Os seguintes resultados foram encontrados:

- A estratégia de redução da força de trabalho é negativamente relacionada com redução de custos e melhoria da qualidade;
- O uso de estratégias de redesenho e mudança sistemática é positivamente relacionado com ambos os parâmetros das performances organizacionais.

Na segunda questão analisada, a confiança mútua foi medida entre os vários agentes organizacionais: entre os próprios membros gerenciais, entre os membros gerenciais e seus subordinados e entre a empresa e seus principais *stakeholders* (clientes e fornecedores). Os resultados foram:

- O nível de confiança mútua entre os membros gerenciais da empresa é negativamente relacionado com a estratégia de redução da força de trabalho e positivamente relacionado com a estratégia de redesenho organizacional.
- Ao contrário do que foi apontado pelas entrevistas, foi constatado pela pesquisa que o nível de confiança mútua entre os gerentes e seus subordinados é positivamente relacionada com a estratégia de redução da força de trabalho.
- A confiança mútua entre a empresa e seus clientes e fornecedores é negativamente relacionada com a estratégia de redução da força de trabalho mas positivamente relacionada com a mudança sistêmica.

Os resultados encontrados validam aqueles encontrados por Cameron, Freeman e Mishra(1991). A estratégia de redução da força de trabalho é negativamente relacionada com a performance organizacional enquanto que as outras duas estratégias são positivamente relacionadas.

Ao final, os autores destacaram que essa confiança mútua não pode ser criada da noite para o dia. Apenas o relacionamento ao longo prazo é capaz de fomentar a confiança entre os membros de uma organização. O perigo estaria com o crescimento das pressões competitivas, já que as empresas poderiam procurar soluções rápidas ao invés de promoverem um ambiente e uma cultura baseada na confiança mútua que é tão importante para que um bem sucedido processo de downsizing seja implantado, e também para se buscar sucesso a longo prazo.

Bibliografia citada neste artigo:

- Heenan, D. O. (1991) *The right way to downsize*. Journal of Business Strategy, 12, 5.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). *Leadership: Do traits matter?* Academy of Management Executive, 5, 2.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, March-April.
- Peters, T. (1987). *Thriving on chaos: handbook for a management revolution*. New York: HarperCollins.
- Waterman, R. H. Jr. (1987). *The renewal factor*. New York: Batmam Books

- Webber, A. M. (1987). *The statesman as CEO*. Harvard Business Review, 65, 5.

4.2.4 IMPACTOS E RESULTADOS

4.2.4.1

FINANCIAL CONSEQUENCES OF EMPLOYMENT-CHANGE DECISIONS IN MAJOR U.S. CORPORATIONS

Wayne F. Cascio, Clifford E. Young e James R. Morris

Supostamente, empresas reduzem suas forças de trabalho para melhorar suas performances e incrementar suas habilidades concorrenciais. Quanto menos os custos trabalhistas de uma empresa, maior os lucros e/ou maior a habilidade de controle de seus preços e, conseqüentemente, maiores os ganhos em competitividade. Em última instância, o valor de mercado das ações dessas empresas tende a aumentar. No entanto, ainda é questionável a questão sobre, se de fato, as empresas que engajaram em programas de downsizing conseguiram atingir esses objetivos óbvios. Soma-se a isso, a existências de poucos análises sistemáticos das performances financeiras de empresas que passaram por downsizing.

O estudo apresentado por esses autores procurou preencher essa lacuna. Ao estudarem 5.479 ocorrências de mudanças nos níveis empregatícios de empresas que tem suas ações cotadas em bolsa em um período entre 1980 e 1994. Dessa maneira, esses autores analisaram o desempenho financeiro dessas empresas sob duas ópticas: (1) ROA (Retorno sobre Ativos) e (2) Retorno das Ações. Portanto, as hipóteses levantadas foram:

Hipótese 1: mudanças nos níveis de emprego não terão efeitos sobre a lucratividade no ano em que ocorreram as mudanças e nos dois subseqüentes anos.

Hipótese 2: mudanças nos níveis de emprego não terão efeitos sobre os retornos sobre as ações no ano em que ocorreram as mudanças e nos dois subseqüentes anos.

Para melhor distinguir as mudanças nos níveis de emprego de mudanças que poderiam apenas ocorrer com os ativos das empresas, os autores classificaram as empresas em quatro grupos mutuamente excludentes:

- I. *Employment downsizers*: empresas que apresentaram decréscimos de mais de 5% nos níveis empregatícios e a redução em ativos foi menor que 5%. Houve 722 ocorrências, o que representa 13,2% da amostra.
- II. *Asset downsizers*: empresas que apresentaram decréscimos de mais de 5% nos níveis empregatícios e redução em ativos que tenham excedido as reduções de empregos em pelo menos 5%. Foram 88 ocorrências deste tipo que representam 1,6% da amostra.
- III. *Combination downsizers*: empresas que reduziram o número de funcionários em mais de 5% mas que não se aplicam as categorias acima. Foram 226 ocorrências como essas que representam 4,1% da amostra.

- IV. *Stable employers*: empresas que apresentaram mudanças em seus níveis empregatícios entre mais e menos 5%. Foram 2.568 ocorrências como essas que representam 46,9% da amostra.

Ao testarem ambas as hipóteses e compararem as performances financeiras das empresas com as apresentadas pelos setores da economia em que estão inseridas essas empresas, os resultados foram os seguintes:

- Não se evidenciou uma relação clara entre as categorias de empresas ao que diz respeito à hipótese 1. Nem os *employment downsizers*, nem os *combination downsizers* apresentaram melhorias significativas em seus ROAs em relação aos *stable employers* e ao setor. Assim, apesar de algumas categorias terem demonstrado melhorias em seus ROAs após o downsizing, isso não foi suficiente para a rejeição da hipótese 1.

- Já em relação a hipótese 2, os resultados avaliados foram suficientemente significativos para a rejeição. As empresas das categorias *employers downsizers*, *asset downsizers* e *combination downsizers* apresentaram melhores retornos de suas ações em relação aos *stable employers*. Mais do que isso, apresentaram retornos superiores aos observados no setor no mesmo período.

Devido aos resultados contraditórios, os autores concluíram que o downsizing pode não necessariamente gerar os benefícios almejados pelos executivos. Esses devem estar atentos ao implementarem o downsizing que, além de não ser garantia de melhores resultados, pode provocar impactos profundos e negativos sobre aqueles que permanecem na empresa e sobre aqueles que são demitidos.

4.2.4.2

THE STRUCTURAL CONSEQUENCES OF DOWNSIZING

Rocki-Lee De Witt

São quatro os tipos de estratégia que oferecem aos gestores uma grande variedade de alternativas para alavancar performance da organização. A performance da organização pode ser afetada quando esta enfrenta períodos de debilidade devido às condições adversas do ambiente ou da própria empresa. As estratégias variam quanto ao local ao qual o downsizing é dirigido e quanto ao tipo de mudança que ocorre na organização.

Quando o período de debilidade na empresa é devido à falha de gestão, a estratégia de downsizing mais indicada seria aquela que promove um arranjo estrutural da organização. Mudanças são feitas nas padronizações, formalizações, centralização e diferenças estruturais do trabalho. Já no caso de debilidade justificada por mudanças que ocorreram no ambiente competitivo da organização, a estratégia de downsizing deve ser dirigida ao domínio da empresa. Mudanças são feitas nas linhas de produtos ou em mercados onde ela atua. Como na maioria das vezes ocorrem, simultaneamente, debilidades devido ao ambiente ou às condições da empresa, as estratégias de downsizing podem conter tanto ações dirigidas à estrutura, como ao domínio organizacional.

Além disso, as estratégias de downsizing dependem do tipo de enxugamento. Quando o nível de enxugamento é baixo, não fica claro onde a falha de gestão foi responsável pela debilidade da empresa. Desconsiderando-se o

corte do número de funcionários, ações de downsizing que promovem reduções elaboram atividades dirigidas ao domínio e estrutura da empresa. Por outro lado, quando os níveis de enxugamento são altos, ações de downsizing procuram promover reorientação às atividades dirigidas ao domínio e estrutura organizacional. Em resumo, o processo de downsizing usa combinações de atividades que podem reduzir ou reorientar atividades dirigidas ao domínio e estrutura da empresa para que a performance da mesma seja melhorada. A estratégia específica escolhida depende, portanto, onde ocorrem os enxugamentos e o grau de enxugamento presente (vide quadro abaixo).

		Debilidades provocadas pelo AMBIENTE	
		Alto grau ←	Baixo grau
Debilidades originadas dentro da ORGANIZAÇÃO	Alto grau	Reorientação Estrutural e de Domínio	Redução de Domínio & Reorientação Estrutural
	Baixo grau	Reorientação de Domínio & Redução Estrutural	Redução Estrutural e de Domínio

Downsizing Strategies – Fonte: DeWitt, 1993

Antes de trabalhar os impactos que o downsizing exerce sobre a estrutura organizacional, é preciso deixar claro quais os tipos de estrutura (forma) que uma organização pode assumir. “As dimensões de estrutura descrevem divisões de trabalho e de autoridade, além do processo pelo qual essas divisões são controladas e organizadas”. Divisões de trabalho são mais freqüentemente descritas como diferenciação horizontal, ao passo que diferenciação vertical descreve divisões de autoridade.

São três as tipologias de estrutura organizacional que seguem duas orientações: a mecanicista e a orgânica. Em estruturas orgânicas, especialização e interdependência entre os membros da mesma promovem coordenação e controle. Um clássico exemplo de estrutura orgânica são as organizações Matrizes por se sustentarem em comunicação interpessoal e ajustes mútuos para se atingir controle e coordenação. Por outro lado, estruturas ditas mecanicistas são sustentadas por regras e procedimentos. Formalização, padronização e centralização são usadas para a coordenação e controle do trabalho. Tanto as organizações do tipo Funcional e em forma de M são exemplos clássicos de estruturas mecanicistas. Organizações em forma de M diferem das Funcionais quanto ao foco de coordenação. Em organizações em forma de M, padronizações são aplicadas aos resultados enquanto que em organizações funcionais, estas são aplicadas ao processo de trabalho.

Downsizing pode gerar mudanças tanto em estruturas organizacionais mecanicistas, quanto em orgânicas. O tipo de mudança é condicionada pela estratégia de downsizing implantada.

Impactos da Redução Estrutural e de Domínio: quando confrontados por baixo grau de debilidade organizacional e ambiental, os gestores procuram usar a estratégia de redução estrutural e de Domínio que buscam um melhor redimensionamento da empresa. Com isso, reduções de domínio promovem quebras do portfólio de produto ou mercados em grupos menores e assim, a diferenciação horizontal aumenta. Redução estrutural aumenta a separação entre a performance do trabalho e seu acompanhamento. A necessidade de controle é aumentada e por isso, novas camadas de autoridade são criadas elevando a diferenciação vertical. Dessa maneira, padronizações, formalizações e centralizações devem ser feitas. Assim sendo, organizações com uma estrutura mecanicista pré-existente tendem a manter tais estruturas, enquanto que organizações com estrutura orgânica tendem a experimentar uma pressão de modificação de suas formas e assim, buscam transformar sua estrutura para do tipo mecanicista.

Impactos da Redução Estrutural e Reorientação de Domínio: baixo grau de debilidade organizacional e alto grau de debilidade ambiental demandam por reduções estruturais e reorientações de domínio, ou seja, os gestores identificam um grupo de produtos ou mercados que melhor poderão sustentar a posição competitiva da empresa e concentram seus esforços sobre tais grupos. O resultado é o aumento de diferenciação vertical e diminuição da diferenciação horizontal. Diferenciação vertical determina menor necessidade de coordenação e com isso, menor necessidade de formalização padronização. Portanto, organizações tendem a assumir a forma orgânica quando enfrentam tal cenário, caso a estrutura pré-existente não seja orgânica.

Impactos da Reorientação Estrutural e Redução de Domínio: quando confrontados por alto grau de debilidade organizacional e baixo grau de debilidade ambiental, os gestores procuram uma orientação estrutural e uma redução de domínio com o intuito de consolidar processos, ao mesmo tempo que elaboram mercados e produtos. Diferenciação vertical é diminuída já que níveis de autoridade são eliminados. Por outro lado, ocorrem elaborações de produtos e mercados que demandam maior diferenciação horizontal. Dessa forma, requer-se aumento de padronização, formalização e centralização que leva a organização a assumir forma mecanicista.

Impactos da Reorientação Estrutural e de Domínio: alto grau de debilidades organizacionais e ambientais levam os gestores a adotarem a estratégia de reorientação estrutural e de domínio para consolidar tanto os processos estruturais, quanto o domínio da empresa. Com isso ambas as diferenciações (horizontal e vertical) são diminuídas, o que conduz à diminuição de padronização e formalização. Portanto, em situações como essas, existe uma migração para uma estrutura orgânica.

Resumindo, estratégias de downsizing que elaboram atividades e reduzem a interdependência potencial entre as unidades de trabalho tendem a aumentar a diferenciação, formalização e padronização. Estratégias de downsizing que, por sua vez, consolidam atividades e aumentam a

interdependência entre as unidades de trabalho promovem uma mudança com direcionamento organicista. Para melhor compreensão das mudanças promovidas por cada estratégia, segue abaixo uma tabela ilustrativa.

4.2.4.3

DECREASING ORGANIZATIONAL SIZE: TO UNTAGLE OR NOT TO UNTAGLE?

William Mc Kinley

Neste artigo, o autor faz referência a outro artigo publicado na mesma publicação acadêmica e de autoria de Sutton e D'Aunno (1989) que apresentaram dois modelos que descreviam os efeitos do enxugamento de recursos financeiros e da força de trabalho sobre a estrutura organizacional e, conseqüentemente, sobre o trabalho. De acordo com o primeiro modelo, eles argumentaram que o enxugamento dos recursos financeiros levaria a mudança mecanicista na estrutura organizacional da empresa. Essas mudanças mecanicistas incluem maior padronização das operações, maior centralização de autoridade, menor autonomia e maior racionalização do trabalho. O segundo modelo que diz respeito ao segundo tipo de enxugamento considerado pelos autores, tem implicações um pouco mais complexas. Durante o curto prazo, o enxugamento da força de trabalho leva as mesmas mudanças mecanicistas do enxugamento dos recursos financeiros. Entretanto, conforme a ansiedade que conduz essas mudanças se dissipa, os efeitos de longo prazo levam a produção de estruturas organizacionais menos mecanicistas.

Por mais criativa que seja a abordagem de Sutton e D'Aunno, ela apresenta alguns problemas em relação aos efeitos de longo de um enxugamento da força de trabalho. Esse argumento estaria embasado em duas premissas:

1. Mudanças estruturais são simétricas durante períodos de crescimento e recessão
2. Enxugamentos da força de trabalho reduzem a necessidade de controle e coordenação.

Os efeitos de longo prazo citados acima estão ancorados a primeira premissa. Se o crescimento demanda por maior necessidade de controle e coordenação e leva a uma maior formalização das estruturas organizacionais, em períodos de recessão, os efeitos esperados seriam o oposto. Sutton e D'Aunno alegaram que se a lógica é reversa, as empresas tenderiam a responder ao enxugamentos de suas forças de trabalho através da eliminação de procedimentos impessoais padronizados e de rotinas precisas, além de implantarem meios mais pessoais de coordenação e controle. No entanto, o autor chama a atenção ao citar Lieberman (1985) que discutiu as falácias possíveis ao se assumir simetrias ou reversibilidades em processos causais. Reverter a direção de variáveis independentes, como crescimento organizacional, pode causar ou não a reversibilidade da variável dependente, no caso estrutura mecanicista.

Em relação a segunda premissa, proximamente relacionada a primeira, que afirma uma menor necessidade de controle e coordenação após enxugamentos da força de trabalho. Devido ao menor tamanho da força de trabalho, é muito lógico pensar que a necessidade de coordenação e controle tende a diminuir e conseqüentemente, a estrutura da empresa tende a ser

menos mecanicistas. Entretanto, mais uma vez, o autor coloca em dúvida os autores Sutton e D'Aunno. Pesquisas anteriores sugerem que há pelo menos três motivos que explicam uma maior necessidade de coordenação e controle após enxugamentos da força de trabalho.

O primeiro deles refere-se as demissões causadas com os enxugamentos. O gerenciamento de demissões envolveria numerosas tarefas administrativas que poderiam impor uma postura mais controladora por parte dos gestores, já que muitas ações devem ser tomadas no sentido de dar assistência adequada aqueles que saem e permanecem na empresa. O segundo motivo está ligado as atividades internas da empresa. O próprio Sutton em um trabalho anterior afirmou que enxugamentos em empresas ameaçadas de sobrevivência poderiam ser interpretados pelos membros das mesmas como sinal de morte e, assim, problemas internos de coordenação surgiriam e poderia haver, inclusive, uma necessidade de desenvolvimento de novos procedimentos ou seja, reforço da estrutura mecanicista da organização. O terceiro motivo teria relação com as conexões interorganizacionais. Cummings, Blumenthal e Greiner(1983) argumentam que uma maneira possível de resposta a enxugamentos da força de trabalho é a criação de sistemas transorganizacionais que conectariam várias organizações. Nesse caso, a necessidade de controle e coordenação tenderia, provavelmente, a aumentar.

Portanto, apesar das duas premissas levantadas por Sutton e D'Aunno parecerem lógicas, elas se mostraram inconsistente com um grande corpo teórico apresentado. Se enxugamentos possuem mesmo efeitos de longo prazo que interferem na estrutura da empresa, as mudanças apontaram para a direção de estruturas mais mecanicistas e não o contrário defendido por Sutton e D'Aunno.

Bibliografias citadas:

- CUMMINGS, T. G., BLUEMENTHAL, J. F. & GREINER, L. E. *Managing organizational decline: the cases for transorganizational systems*. Human Resource Management, 1983, 22.
- LIEBERSON, S. *Making in count: the improvement of social research and theory*. Berkeley: University of California Press, 1985.

5. Conclusão

Após a leitura e resumos de todos os textos colocados no item 4 deste trabalho, pude extrair deste trabalho dois tipos de conclusão. A primeira refere-se a metodologias aplicadas na elaboração de artigos acadêmicos. Nem sempre análises estatísticas conseguem explicar uma teoria e nem sempre estudos de casos valem a pena serem feitos. Em muitos artigos os estudos de caso citados não se mostraram muito relevantes para o assunto que estava sendo tratado. Em relação as análises estatísticas, pude perceber que muitas delas não levaram a conclusão alguma sobre as hipóteses que estavam sendo testadas. Assim, uma questão eu consegui tirar a meu proveito. O pesquisador deve sempre levar em consideração se análises estatísticas e/ou estudos de caso são mesmo relevantes para a pesquisa, ou seja, eles trazem contribuições significativas para a mesma?

O segundo tipo de conclusão diz respeito ao tema da pesquisa, ou seja, downsizing. Quatro aspectos me chamaram a atenção. O primeiro deles diz respeito aos resultados obtidos com a implantação de programas de downsizing. Não foi comprovado que o downsizing necessariamente leva a uma melhor performance da empresa. Muitos artigos abordaram esse ponto. Outro aspecto que me chamou a atenção foi a questão dos sobreviventes. Ao se pensar em demissão e reestruturação o foco estaria sobre aqueles que saem da empresa. No entanto, pude perceber que aqueles que permanecem merecem tanta atenção e cuidado quanto aqueles que saem da empresa. O terceiro aspecto relevante, no meu ponto de vista, foi a presença de um único texto que discutisse, com profundidade, os motivos que poderiam levar as empresas a implantarem programas de downsizing. Ao meu ver, de nada adianta discutir as estratégias a serem aplicadas se as razões para tais aplicações não estão tão bem esclarecidas. Esperava encontrar mais artigos que trabalhassem mais exaustivamente esses motivos. O quarto e último aspecto que me chamou a atenção está relacionado com as “melhores práticas” do downsizing. Muitas das melhores práticas não se mostraram como nenhuma novidade. Inclusive, algumas delas não podem nem ser classificadas como melhores porque, na verdade, são essenciais e devem sempre estar presentes em programas de downsizing. Percebi que a classificação como melhores seguiu uma lógica de aplicação: como foram poucas as empresas a considerarem algumas características e pontos essenciais, essas estratégias de ação foram consideradas as melhores práticas.