



EAESP

GV PESQUISA

DOCES PRÁTICAS PARA MATAR: O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS EM DOWNZISING E DEMISSÃO

Relatório 13/2008

**MARIA JOSÉ TONELLI
ANA LUIZA VIEIRA PLIOPAS
PRISCILA DA COSTA FONSECA (PIBIC)**

Não é permitido o uso das publicações do GVpesquisa para fins comerciais, de forma direta ou indireta, ou, ainda, para quaisquer finalidades que possam violar os direitos autorais aplicáveis. Ao utilizar este material, você estará se comprometendo com estes termos, como também com a responsabilidade de citar adequadamente a publicação em qualquer trabalho desenvolvido.

Resumo: As transformações ocorridas a partir da década de 80 na economia, na maneira de administrar as empresas e nas relações de trabalho levaram à perda de emprego de milhares de pessoas. *Downsizing* e demissão passaram a ser comum tanto no Brasil como em outros lugares do mundo. Chama a atenção, entretanto, que a literatura na área de recursos humanos não contemple as atividades de gerenciamento das demissões. Fala-se dos quatro pilares da área de recursos humanos: recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração, mas o tema da demissão parece estar discretamente omitido. O objetivo deste trabalho foi: a) apresentar uma revisão da literatura nacional e internacional com artigos sobre o tema e b) buscar como profissionais de recursos humanos e demissores descrevem as práticas de demissão, de modo a evidenciar o papel da área de recursos humanos (e de gestores) nestes processos. A retórica em Recursos Humanos, já descrita por Legge (1995), de que precisamos ser cruéis para amar, apresenta-se como uma ação fundamental na construção das práticas organizativas em demissão e *downsizing*.

Palavras-chave: práticas organizativas em demissão, recursos humanos, demissores

Abstract: Transformations in the economy, in the management of organizations and in the industrial relations negotiations have significantly impacted work in organizations and hundreds of thousands of people have lost their jobs since the 80's. Downsizings and dismissals are commonplace in Brazil and elsewhere. However, managing dismissals has not been a central research theme in HR literature. Other functions like recruiting, performance appraisal, development and compensation are well covered, but dismissal seems to be forgotten. The objective of this work was: (a) to present a review of international and national literature on the issue; and (b) to investigate how HR professionals and managers in charge of dismissals describe dismissals practices. The results point to the HR area's role (and managers in general) in these processes. The HR rethoric in the subject, described by Legge (1995), that there is a need to be cruel in order to love, presents itself as a fundamental action in the construction of organizational practices related to dismissal and downsizings.

Key-words: organizational practices of dismissal, human resources, demissores

Sumário

Introdução

- *O contexto das demissões*
- *Revisão da literatura*
- *Melhores práticas em downsizing*

Gestão de Recursos Humanos

- *Escolas em Recursos Humanos*
- *Uma visão crítica: a ambigüidade útil*

Trabalho de campo:

- *Amostra*
- *Entrevistas*
- *Discussão dos resultados*

Considerações finais

Referências bibliográficas

Introdução

O contexto

Notícias de *downsizing* e demissão em massa são freqüentes na mídia nacional e internacional. No Brasil, os dados relativos às estatísticas mantidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (2004) para os anos 2000, 2001 e 2002 (*ver nota 1*), mostram que de 2000 a 2002, mais de 27 milhões de pessoas foram dispensadas de seus postos de trabalho no mercado formal.

De fato, o número de demissões nas empresas tem aumentado progressivamente nas últimas décadas. Tal afirmação pode ser constatada tanto na literatura acadêmica (Tomasko, 1992; Caldas, 2000) como na literatura gerencialista, por exemplo, em Welch, (2001), que, baseado em sua experiência como presidente da GE, propõe um modelo de gestão em que o corte anual de 10% dos funcionários das empresas é uma medida de “oxigenação” permanente nas empresas.

De modo geral, os cortes de pessoal fazem parte de programas amplos de mudanças organizacionais ou podem ser utilizados como táticas de rápida diminuição de custos das empresas, com o objetivo de tornar a empresa mais apta a competir e enfrentar pressões do ambiente. (Caldas, 2000). Geralmente os enxugamentos objetivam uma redução do valor da folha de pagamento de 15% ou mais e as demissões são realizadas em menos de um ano, como resposta a uma ameaça econômica imediata (Tomasko, 1992). O fato é que, seja num contexto de mudança organizacional mais amplo, ou na tentativa de rapidamente diminuir o

custo da folha de pagamento, os enxugamentos trazem conseqüências imprevistas tanto para a organização como para os indivíduos.

Na perspectiva dos indivíduos, perder o emprego é motivo de grave crise pessoal, com conseqüências traumáticas para o indivíduo e também para a vida familiar, já que além da fonte de sobrevivência, as pessoas também perdem sua identidade e vínculos sociais. (Jahoda ,1982; Eisenberg e Lazarfedl , 1938; Caldas, 2000; Seligmann Silva, 1986; 1997, Brockner, 1992).

Dentre os efeitos imprevistos para a organização estão a deterioração do ambiente de trabalho e das relações de trabalho na empresa, diminuição da eficácia organizacional e da eficiência da organização, além do desgaste da imagem externa da empresa. (Caldas, 2000;; Turnley e Feldman, 1999;).

Alguns estudos destacam os efeitos dos processos de demissão entre os funcionários que permanecem na empresa: os remanescentes, já que são os funcionários que ficam na empresa os responsáveis por sua continuidade. Estas pesquisas mostram que depois das demissões nem a empresa nem os funcionários são os mesmos. O “contrato psicológico”, a escolha inconsciente das pessoas por uma organização na expectativa de que esta atenda a suas necessidades psicológicas em troca de dedicação, foi quebrado (Kets deVries e Balazs, 1997; Turnley e Feldman, 1999). Leonard Greenhalgh (1982,1984), um dos primeiros pesquisadores a estudar o efeito de enxugamentos nos remanescentes, trata da reação dos funcionários face ao sentimento de insegurança que se instala no ambiente de trabalho e seus efeitos sobre os remanescentes: diminuição da produtividade e aumento da propensão de deixar a empresa além de resistência à mudança entre os funcionários.

Joel Brockner (1987) verificou que existe uma relação entre a intensidade dos efeitos nos remanescentes com a proximidade destes com os demitidos e a percepção de tratamento

justo para com os mesmos. O autor constatou que o comprometimento com a empresa diminuía à medida que os remanescentes percebiam que os demitidos foram tratados de maneira injusta.

Entretanto, 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 descrevem claramente os 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 em autores como, por exemplo, Mondy, Noe, Premeaux, 2002; Frost, Nord and Krefting, 2002, Ulrich, 1998.

Diante deste quadro, as perguntas que guiaram a condução deste trabalho de pesquisa foram: 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? Para buscar responder a estas questões realizamos uma revisão da literatura sobre o tema e 13 entrevistas com profissionais de recursos humanos que atuam em empresas na região da grande São Paulo. Esta pesquisa pretende ser, ao mesmo tempo, descritiva e crítica, ao mostrar como profissionais das empresas relatam suas práticas ao conduzir processos de demissão.

Os resultados deste trabalho foram organizados da seguinte forma: na seção seguinte são apresentadas as “melhores práticas” na condução de processos de *downsizing*, a partir dos oito artigos sobre o tema, encontrados na revisão da literatura; na terceira seção apresentamos as diferentes perspectivas em ARH, especialmente a abordagem crítica de Legge (1995), que fornece o aporte teórico utilizado na discussão dos resultados da pesquisa; na quarta seção, mostramos a abordagem metodológica e os resultados obtidos a

partir de entrevistas e, finalmente, apresentamos nossas considerações finais, onde argumentamos que, apesar das “melhores práticas” evidenciadas na literatura internacional, na condução dos processos de demissão, os gestores de recursos humanos utilizam-se de uma ambigüidade útil que oculta o processo como resultado de uma construção humana e coletiva de todos os atores participantes das políticas das empresas.

Revisão da literatura

A revisão da literatura, realizada com o apoio da bolsista de iniciação científica, incluiu a pesquisa em periódicos nacionais e internacionais, no período de 1994 a 2003. Ao todo, foram coletados 43 artigos sobre estratégias de *dowzising*, impactos da demissão sobre remanescentes, impactos da demissão sobre demitidos, práticas de *dowzising* etc. Dentre esses, 9 são de produção acadêmica nacional e 34 de produção acadêmica internacional.

As publicações nacionais pesquisadas 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 foram:

Human Relations.....	3 artigos selecionados
Human Resource Management International Digest....	1 artigo selecionado
Human Resource Management Journal.....	1 artigo selecionado
Human Resorce Management.....	6 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 dos artigos encontrados bem como os resumos de todos os textos pesquisados encontram-se no relatório da bolsista de iniciação científica, Priscila da Costa Fonseca, já entregue ao GV Pesquisa. Optamos por apresentar neste relatório apenas os dados de oito artigos que faziam referência direta às práticas de *downsizing* nas empresas.

Apesar de todas as “recomendações” encontradas na literatura, é interessante observar que na prática: i) o processo de *downsizing* continua associado com demissões e ii) as demissões, como veremos na discussão dos resultados obtidos, não são realizadas “como manda o figurino”.

Melhores práticas em downsizing

Os artigos sintetizados a seguir mostram como nos anos 90, muitos autores preocuparam-se em discutir os melhores procedimentos para a realização de *downsizing* e também evitar que a palavra fosse exclusivamente associada à demissão. É possível, inicialmente, fazermos duas observações sobre estes artigos: i) a considerar os próprios dados apresentados nestes trabalhos sobre a enorme quantidade processos de *downsizing*, o número de artigos encontrado sobre o tema é relativamente pequeno, menos que uma dezena no período pesquisado; ii) os artigos parecem trazer como mensagem que tais processos são inevitáveis e que nada nos resta senão seguir uma “boa forma” de proceder ao “abate”; “doce práticas para matar” a que nos referimos no título deste projeto. Mas, ao final deste trabalho, veremos que nem sempre tais recomendações podem ser praticadas em Recursos Humanos: guiados muitas vezes por estratégias estabelecidas nas matrizes, cabe

aos gestores brasileiros, apenas a implementação das decisões, rapidamente, sem tempo para abordagens mais suaves.

O trabalho de Cascio, já em 1993, traz informações sobre *downsizing*, especialmente para o período entre 1987 e 1991, quando, de acordo com o autor, 85% das empresas que faziam parte da lista das maiores 1000 empresas da Fortune haviam realizado cortes de pessoal que afetaram mais de 5 milhões de postos de trabalho nos Estados Unidos. Durante a década de 80 os olhares voltaram-se para os trabalhadores da área de produção, mas nos anos 90, 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 esclarece 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. 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: “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 aos benefícios organizacionais, foram levantados 6 resultados esperados:

- diminuição de despesas
- menor burocracia
- tomada de decisão mais rápida
- melhoria nos canais de comunicação
- maior 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 de uma pesquisa realizada pela Wyatt Company 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.

O autor mostrou também 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*.

Um dos impactos analisado pelo autor decorreu da seguinte questão: “*por que a redução nos custos esperada não se materializou?*”. As razões seriam: (1) algumas empresas contratavam consultores caros para realizar funções que eram feitas pelos funcionários antes de serem demitidos, (2) as unidades de negócio subsidiárias recriavam, a partir da contratação de estagiários e consultores autônomos, tipos de expertise que anteriormente eram fornecidos pela cúpula, e (3) empresas descobriram que ficava caro treinar seus

gerentes para realizarem tarefas técnicas e mais especializadas que antes eram realizadas pelos demitidos. Entretanto, 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*, seis fatores foram descritos:

- 1) O *downsizing* é uma decisão tomada por aqueles do topo da pirâmide, com recomendações dos funcionários da base, a partir de 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 autor ainda observou algumas tendências:

- *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.

Finalmente, 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 contínua da empresa.

Budros (1999) 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. O autor explora 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*.

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 Street 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 aos 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, potencia aditivos 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.

Freeman (1994) apresenta dois tipos de abordagens relação ao *downsizing* e suas conseqüências para a área de recursos humanos. 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 descontínuas, 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 descontínuas 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, por exemplo, 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 conseqüências 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 gerencia 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 aposentadorias 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.

A autora termina seu artigo afirmando que os dois tipos de *downsizing* trabalhados no texto não descrevem totalmente as maneiras como o *downsizing* ocorre. De fato, conclui a autora, há uma certa distância entre o discurso e a realidade, já que poucas empresas seguiram essas sugestões.

Band e Tustin (1999) afirmam 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 a partir da discussão dos autores sobre as diferenças entre *downsizing* e demissão, os motivos para a empresa implantar um *downsizing*, os efeitos do mesmo bem como os processos de avaliação dos resultados obtidos.

A primeira questão discutida pelos autores 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. As diferenças entre ambos os conceitos devem ser citadas. Na visão dos autores, a primeira delas é que o *downsizing* oferece oportunidades para a empresa, enquanto que as demissões oferecem resultados negativos ao longo prazo. O *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 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 essas diferenças, os autores colocam a 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 prévia da estratégia da empresa não ofereceria 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 uma lista 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 lista apresentada pelos autores diz respeito aos efeitos positivos e negativos do *downsizing*. Os principais efeitos levantados foram:

1. os sobreviventes e as vítimas. Caso os gestores não levem 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.

2. 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.

3. 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 propõem uma lista de aspectos a serem considerados nessa fase:

- 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 colaborarem 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.

O trabalho de Bruton, Keel e Shook (1996) aponta para a ausência 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.

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.

O trabalho de Cascio (2002) apresenta uma revisão sobre o downsizing no começo desta década 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?

Cascio (2002) não encontrou evidência consistente de que programas de downsizing melhoraram a performance financeira das empresas, sendo esta medida pelo retorno sobre ativos (ROA), a partir de pesquisa 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). Mas como o próprio autor deixa 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 só não reparam uma estratégia de negócio que está incorreta ou não compatível com a realidade do mercado. Em resumo, cortes de pessoal podem não gerar 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.

O autor apresenta ainda 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 recriação 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.

Ao realizar um estudo sobre reestruturação em empresas de diferentes 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.. 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 autor enumera ainda os 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 um número menor de 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 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. Não se deve ter medo também de perguntar aos clientes de a empresa está atendendo melhor as suas necessidades do que antes.

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 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*".

Para ilustrar as melhores práticas no gerenciamento de demissões, Feldman e Leana (1994) selecionaram oito organizações dos setores público e privado que demonstraram preocupação com os funcionários que estariam perdendo o emprego, ao mesmo tempo em 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 Valey Authoroty(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 conseqüências 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 Electric. 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 exploradas 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 deixarem claro para seus sobreviventes as razões para as demissões e ao assegurarem 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 mostraram que 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.

O intuito de Cameron, Freeman e Mishra (1991) foi a identificação de processos usados em *downsizing* eficazes, assim como as conseqüências resultantes da aplicação desses processos entre executivos. 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 sairiam 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 práticas descritas acima, a presença de contradições é praticamente inevitável e este foi o fator apontado pelos autores para explicar a diferença de resultados entre as empresas que implantaram programas de downsizing bem sucedidos ou não.

A definição de downsizing organizacional trabalhada nesse artigo de Cameron () 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, quatro 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 frequentes	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 numero 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	INDICATIVOS RELACIONADOS A DETERIORIZAÇÃO
- Preparação adiantada para o downsizing	- Estratégias de demissão repentina de pessoal
- Implementação gradual e incremental do downsizing	- Maior quantidade de trabalho exigida aos funcionários

- | | |
|--|--|
| - Maior participação dos funcionários e comunicação | - Alterações nos sistemas de remuneração e avaliação |
| - Maior empenho dos funcionários em implementar o downsizing | - 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.

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 encará-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 contínua.

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 sinta-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.

O trabalho de Mishra e Mishra (1994) dá 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.

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.

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.

Gestão de Recursos Humanos

Administração de recursos humanos

As mudanças ocorridas na estruturação das empresas e na organização do trabalho da década de 80 (JAHODA, 1991) levaram justamente nesta década à criação do termo administração de recursos humanos. Antes disso, as questões sobre pessoas nas empresas eram tratadas pelo departamento pessoal (LEGGE, 1995; FISHER, 1998; LACOMBE e TONELLI, 2001).

A década de 80 é marcada pela globalização dos mercados, facilitada pela aceleração do desenvolvimento da tecnologia da informação e das comunicações. Há o crescimento de empresas que operam de maneira globalizada, de tal forma que fornecedores e clientes podem estar em diferentes países (ADLER e GHADAR, 1990; ADLER, 2002). Essa nova maneira de operar das empresas acarreta uma nova forma de divisão internacional do trabalho, em que algumas regiões que se especializam em um certo tipo de trabalho, de acordo com sua “vantagem competitiva”. LEGGE (1995) chama a atenção para essa polarização, em que há regiões fornecedoras de mão-de-obra barata e não qualificada e há outras que fornecem mão-de-obra altamente qualificada, com nível alto de educação. A globalização e sua conseqüente divisão de trabalho são fundamentais para a delimitação da ARH, principalmente no que tange a abordagem *hard* de ARH que será discutida a seguir.

Ocorre também na década de 80 a mudança de produção para serviços. Isso leva a uma polarização entre os trabalhadores de “conhecimento” e os que realizam trabalhos que requerem poucas habilidades no serviço, como serviços de *fast food*, por exemplo (HECKSCHER, 1995; LEGGE, 1995). Outra mudança marcante na força de trabalho nos Estados Unidos e na Inglaterra é o aumento do número de mulheres entre os funcionários

de empresas. As mulheres, nesses países, muitas vezes trabalham meio período e são menos sindicalizadas que a força de trabalho masculina (LEGGE, 1995). Outra característica marcante da época foi a ameaça ao emprego resultante de recessões no início das décadas de 80 e 90 com altos níveis de desemprego. LEGGE (1995) alerta para o fato de que o medo de perder o emprego enfraqueceu os sindicatos nos Estados Unidos e na Inglaterra.

A valorização da economia de livre mercado nos governos Thatcher e Reagan ressaltou o individualismo empreendedor: o modelo desejado é o de empreendedores comerciais, empresas privadas operando em uma economia de mercado livre e competitivo. Há a busca para conter a inflação com o controle da oferta de dinheiro. Os níveis de emprego encontrariam seus próprios níveis adequados de acordo com a oferta e demanda. As empresas devem ser “*lean and fit to market conditions*” para sobreviverem sem qualquer proteção governamental. LEGGE (1995) afirma que o empreendedorismo também levou ao enfraquecimento dos sindicatos na Inglaterra, com leis que fortalecem os empregadores na luta contra a inflação e a aprovação de leis que protegem menos os funcionários. A partir deste contexto, descrevemos algumas abordagens na administração de recursos humanos.

Algumas perspectivas da Administração de Recursos Humanos (ARH)

Em estudos sobre ARH, alguns autores (KEENOY, 1990; LEGGE, 1995) propõem que, de maneira geral, as definições normativas de ARH podem ser categorizadas segundo a ênfase em elementos internos ou externos. É importante ressaltar que essas abordagens não são necessariamente incompatíveis e tendem a se complementar (KEENOY, 1990).

A abordagem hard

De maneira geral, as versões de ARH categorizadas como *hard* (KEENOY, 1990; LEGGE, 1995) percebem a ARH como responsável por compatibilizar a estratégia de negócios da

empresa e a estratégia de RH. Nessa perspectiva, a ARH é responsável pelo planejamento da força de trabalho, considerado mais um fator da produção, assim como terras e capital. Essa versão enfatiza o uso racional do *headcount* de maneira quantitativa, como qualquer outro fator econômico. Os funcionários são percebidos como passivos e o conceito dominante nessa perspectiva é o utilitarismo instrumental (KEENOY, 1990; LEGGE, 1995). STOREY (2001) cita a abordagem *hard*, nomeando-a contingencialista, já que trata de adaptar as pessoas à configuração mais adequada segundo as condições externas.

A abordagem soft

A versão *soft* percebe a força de trabalho como o único recurso capaz de tornar fatores inanimados de produção em riqueza, diferenciando, assim, os recursos humanos dos demais recursos. A idéia de integração com a estratégia de negócios também está presente, mas os funcionários são percebidos como ativos valiosos, fonte de vantagem competitiva, conquistada com o comprometimento das pessoas que são detentoras de habilidades específicas. A proatividade dos funcionários é importante para a produtividade do negócio e os funcionários são percebidos como ativos (LEGGE, 1995). STOREY (2001) cita a abordagem *soft*, nomeando-a universalista, no sentido de que, nessa perspectiva, o foco da ARH é a busca das melhores práticas para os funcionários.

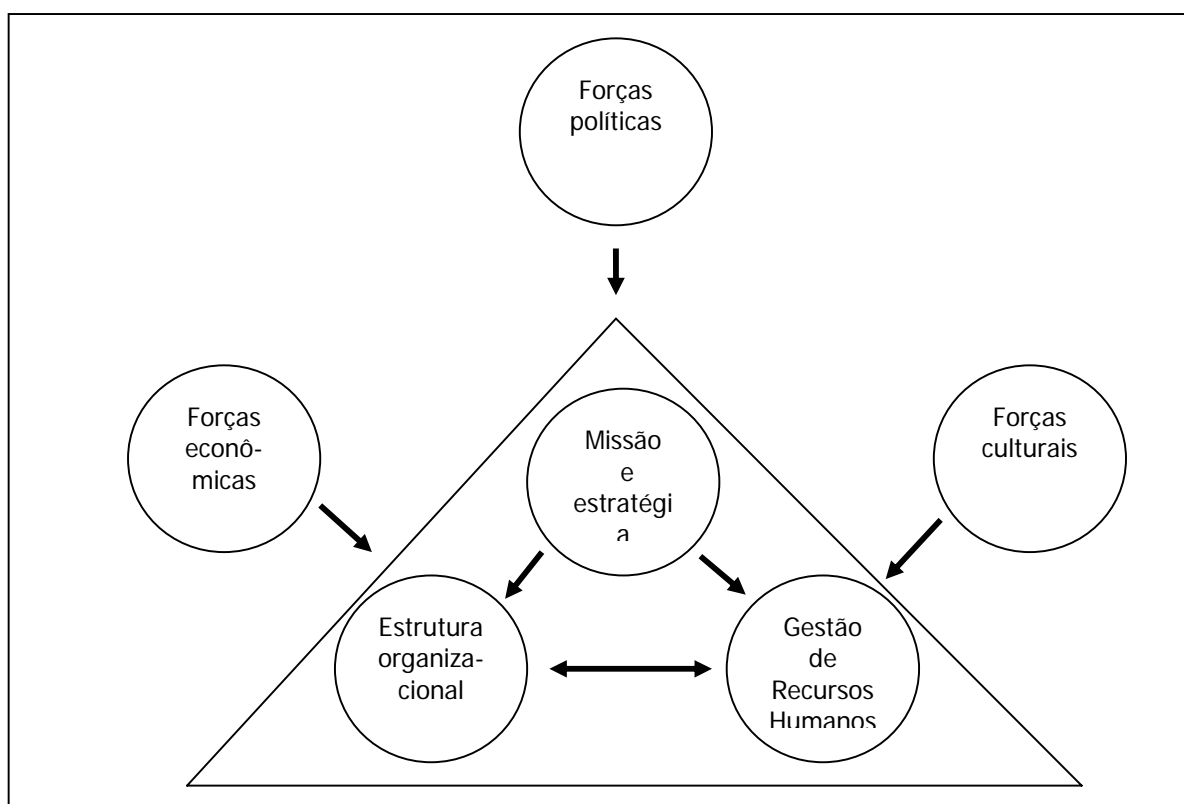
Apesar de visões distintas, tais ênfases não são necessariamente incompatíveis e muitas das definições normativas de ARH contêm elementos de ambas as abordagens. Vale notar também que, muitas vezes, a própria natureza do negócio pode dar o referencial da ênfase da ARH (STOREY, 2001). É provável que, em um negócio de uso intensivo de mão-de-obra, com grande número de funcionários em indústria de baixo custo, tenda para a versão *hard* (LEGGE, 1995).

Outra possibilidade de observação da ARH a partir da década de 80 se refere à sua perspectiva estratégica ou de vantagem competitiva. Tais modelos são conhecidos como *Michigan Concept* e *Harvard Concept* (LACOMBE e TONELLI, 2001, DAL LAGO, 2003)

Michigan Concept

No início da década de 80, Tichy e seus colaboradores desenvolveram o conceito de planejamento estratégico de recursos humanos. Tal conceito parte do pressuposto que as empresas elaboram suas estratégias de negócio, considerando características do ambiente no qual estão inseridas, ou seja, as forças econômicas, políticas e culturais. Os autores argumentam que a missão e a estratégia da empresa determinam sua estrutura organizacional e a gestão de recursos humanos (FOMBRUN, TICHY e DEVANNA, 1984). Entre as pressões do ambiente no qual a organização está inserida, os autores citam forças econômicas, políticas e culturais. Esses fatores seriam considerados para a elaboração da missão e estratégia da empresa. Determinadas a estratégia e a missão, a estrutura organizacional é realizada e são também elaboradas as políticas de gestão de recursos humanos. Os autores salientam que a estrutura organizacional e a gestão de recursos humanos estão intimamente relacionadas e que exercem influência uma sobre a outra. A Figura 2 ilustra as pressões do ambiente e a gestão estratégica.

Figura 2: Gestão estratégica e pressões ambientais



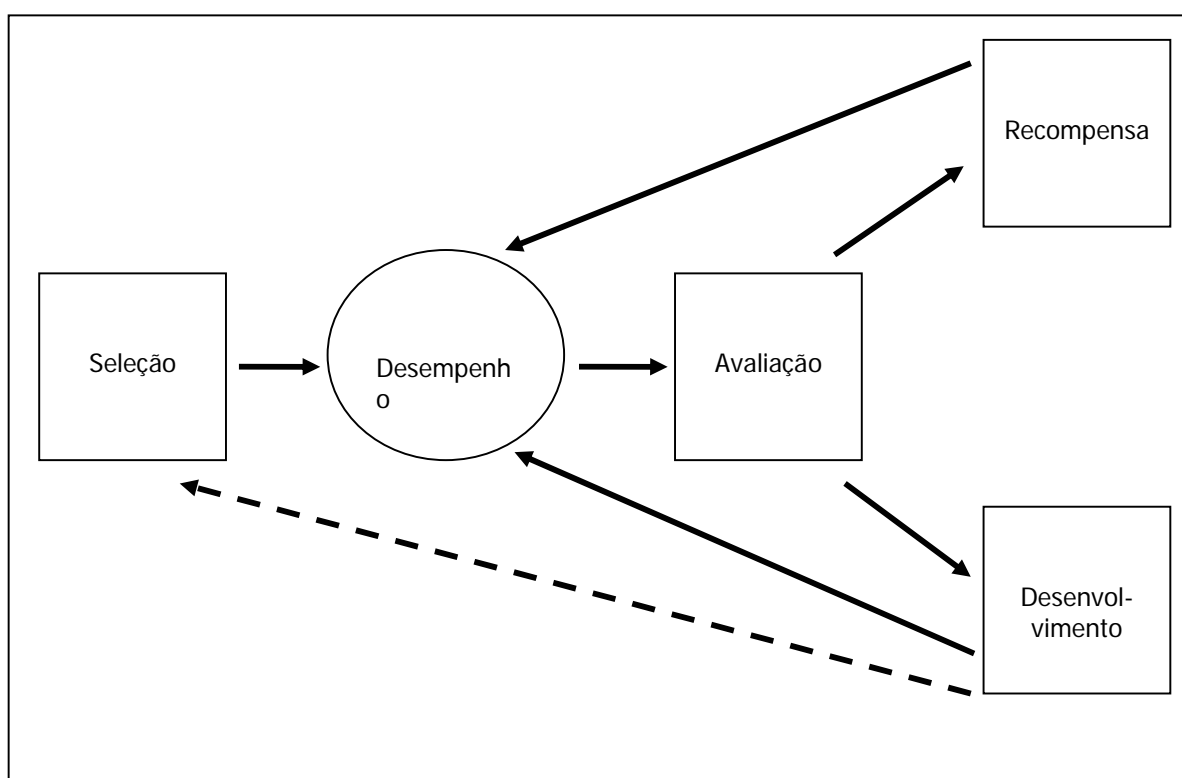
Adaptado de FOMBRUN, C, TICHY, N. e DEVANNA, M. A. (1984, p. 35).

FOMBRUN, TICHY e DEVANNA (1984) argumentam que, na gestão de recursos humanos, há três níveis de abordagem: o nível operacional, que trata da execução e do dia-a-dia das questões relacionadas a pessoas, o nível gerencial, que trata da eficácia da função de recursos humanos no que tange atrair, reter e desenvolver as pessoas, e, finalmente, o nível estratégico, que trata da determinação de que pessoas são necessárias para o futuro do negócio e do estabelecimento de políticas de recursos humanos que sejam adequadas à estratégia do negócio.

As atividades de recursos humanos são divididas pelos autores em quatro funções genéricas, seleção, avaliação de desempenho, recompensa e desenvolvimento. Essas atividades formam um ciclo que influencia o desempenho dos indivíduos e, por

consequência, da organização. Uma função-chave nesse processo é a avaliação de desempenho dos funcionários que, de acordo com esse modelo, fornece subsídios para as recompensas por desempenho, tais como bônus ou aumento de salário. Além disso, a avaliação de desempenho também dá subsídios para o desenvolvimento dos funcionários: com a identificação de como cada funcionário pode aumentar seu desempenho, podem ser indicados cursos, participação em projetos ou mudanças de área. Além disso, pode-se também identificar quais habilidades faltam nos funcionários de um determinado departamento ou organização, indicando, dessa maneira, o que se deve buscar nos novos funcionários da empresa, ou seja, o processo de desenvolvimento pode dar subsídios à atividade de seleção. O ciclo de recursos humanos é ilustrado na Figura 3.

Figura 3: O ciclo de recursos humanos



Adaptado de FOMBRUN, C, TICHY, N. e DEVANNA, M. A. (1984, p. 41).

LACOMBE e TONELLI (2001) avaliam que o modelo de Michigan dá ênfase temporal e quantitativa na missão e na estratégia da empresa para a elaboração da estratégia de recursos humanos. O desenho das políticas de seleção, avaliação, desenvolvimento e recompensa deve ser elaborado para que o desempenho das pessoas esteja alinhado com a estratégia de negócios. Em sua pesquisa sobre a relação entre estratégia empresarial e estratégia de recursos humanos, ALBUQUERQUE (1987) evidenciou que, no final da década de 80, essa ligação não era evidente nas empresas brasileiras, apesar de ser evidenciada uma tendência para que cada vez mais a estratégia de recursos humanos fosse determinada a partir da estratégia de negócios que, por sua vez, está relacionada às questões do ambiente no qual a organização está inserida.

Harvard Concept

STAEHLE (1990) apresenta a perspectiva de Harvard segundo quatro grupos de políticas na ARH: influência dos funcionários, movimentação de recursos humanos, sistema de recompensas e sistemas de trabalho. As políticas de influência dos funcionários tratam da filosofia de participação dos funcionários na gestão da empresa, ou seja, quanto e de que maneira as vozes dos funcionários serão ouvidas. As políticas de movimentação de recursos humanos dizem respeito ao recrutamento de pessoal, ao trabalho propriamente dito e às demissões. As políticas de sistema de recompensas lidam com os incentivos, a remuneração e os sistemas de participação nos resultados da empresa. Já as políticas de sistemas de trabalho tratam da organização do trabalho.

Essas políticas são influenciadas pelos interesses dos *stakeholders* e por fatores situacionais. Os *stakeholders* são os diferentes públicos com os quais a organização interage: acionistas, gestores, funcionários, sindicatos, governo e meio ambiente. Já os

fatores situacionais são as características da força de trabalho, a estratégia de negócios, a maneira de pensar da gestão, leis, tecnologia, leis e valores sociais (STAEHLE, 1990).

Segundo o conceito de ARH de Harvard, as decisões referentes a recursos humanos têm conseqüências a curto e longo prazo. Entre as conseqüências a curto prazo estão o comprometimento dos funcionários, a competência e a eficácia de custos. Já, a longo prazo, as conseqüências de ARH são percebidas como o bem-estar dos indivíduos, a eficácia organizacional e o bem-estar social (STAEHLE, 1990). LACOMBE e TONELLI (2001) chamam a atenção para o fato de o *Harvard Concept* enfatizar o papel de interventor da ARH e não apenas de adaptador. Nesse modelo, as pessoas são percebidas como *stakeholders* e qualquer decisão deve ser observada de acordo com suas conseqüências não apenas a curto, mas a longo prazo.

As duas abordagens apresentadas acima mantêm, em certa medida, alguma similaridade com as perspectivas *hard* e *soft* descritas anteriormente: a abordagem *hard* pode ser comparada ao *Michigan Concept*, com características contingenciais, dando ênfase no ambiente externo para a formulação das estratégias de negócios e as necessidades de pessoas para a implementação de tais estratégias. Já o *Harvard Concept* aproxima-se mais da abordagem *soft*, que também leva em conta elementos externos, mas percebe as pessoas e a ARH como vantagem competitiva (LACOMBE e TONELLI, 2001).

FISHER (1998, p. 97) considera a ARH como vantagem competitiva com a “missão de mobilizar pessoas dentro de organizações em permanente turbulência, direcionadas prioritariamente para as necessidades dos clientes, fortemente pressionadas pela concorrência e pela redução de custos”. Dessa maneira, observa-se a consideração dos fatores externos à organização concomitante à mobilização dos funcionários, em uma aproximação do *Harvard Concept*.

Há abordagens que percebem as pessoas como recursos, tais como capital ou equipamentos, que precisam ser administrados segundo os condicionantes ambientais. Outras perspectivas diferenciam as pessoas dos demais recursos e advogam que são as pessoas as responsáveis pelo sucesso das organizações. Não há incompatibilidade entre essas perspectivas e, como veremos a seguir, a ambigüidade da ARH pode ser percebida como bastante conveniente a partir da década de 80.

Uma visão crítica: a ambigüidade útil

As idéias contidas nas abordagens *soft* e *hard* não são novas. A Escola de Relações Humanas aborda os temas tratados pela perspectiva *soft* há muito tempo e os conceitos da versão *hard* estão no cotidiano da administração de pessoal desde seus primórdios (KEENOY, 1991; LEGGE, 1995). Pode-se, porém, de uma perspectiva crítica, considerar a ARH como retórica, ou seja, como “uso persuasivo da linguagem” (AURÉLIO, 2003).

BERGER e LUCKMANN (2002) lembram que o mundo institucional precisa ser explicado, ou seja, legitimado e que a linguagem é o principal instrumento de legitimação das instituições. A legitimação trata de explicar e justificar as instituições e diz ao indivíduo não só o que ele deve fazer, mas porque as coisas são como são e a construção de uma nova realidade carrega consigo a elaboração de uma nova retórica. A abordagem crítica sobre a ARH passa pelos seguintes argumentos: a década de 80 traz em seu bojo a ideologia neoliberal, que acarreta a construção de uma realidade e sua conseqüente retórica. A ARH é importante a partir da década de 80 porque fornece a retórica que dá sustentação às práticas congruentes com a economia de livre mercado e globalização. Da mesma maneira que as metáforas lançam luz sobre certos aspectos e deixam outros à sombra (GUEST, 1990; KEENOY, 1990, 1991, 1999; MORGAN, 1996), a retórica de ARH pode dar “novo significado, prescrito pelos gestores, a certas situações de trabalho que, dentro de uma perspectiva pluralista, poderiam ser consideradas intragáveis” (LEGGE, 1995, p. 84).

A partir da década de 80, as formas de relação de trabalho sofreram diversificação com o crescimento da terceirização, subcontratação de mão-de-obra, *downsizing* e trabalho remoto. Termos como estrutura organizacional e fronteiras parecem precários na atualidade (KEENOY, 1999). A antiga perspectiva de “carreira” é substituída pela noção de um portfólio individual composto de habilidade e competências que podem ser transferidas de uma relação a outra entre indivíduo e mercado (KEENOY, 1999). Observa-se uma progressiva dissolução tanto da “organização”, como do “funcionário”, e da relação entre ambos. Nessa nova construção social, destaca-se a reminiscência de uma espécie de “contrato”, sem obrigações ou expectativas concretas, designado a atender a uma necessidade transitória de mercado (KEENOY, 1999).

LEGGE (1995) argumenta que a ARH dá um novo significado ao trabalho e à maneira de relacionamento entre empregados e empregadores. As palavras de ordem são a excelência, o empreendedorismo e a idéia de que o profissional controla sua carreira (KEENOY, 1990, 1999; WOOD JR. e PAES DE PAULA, 2002). Tal retórica de ARH é, segundo KEENOY (1991) e LEGGE (1995), consoante com os valores de livre mercado, tendo suas origens no “sonho americano” e na cultura empreendedora.

ARH, o “sonho americano” e a cultura empreendedora

GUEST (1990) argumenta que há uma grande identificação dos valores do sonho americano com a versão *soft* de ARH. Segundo o ponto de vista do sonho americano, a América é uma terra de oportunidades na qual as pessoas, por conta de seu trabalho duro, alcançam o sucesso. Governo e empregadores podem fornecer o contexto, mas cabe a cada indivíduo aproveitar e maximizar as oportunidades e a educação é um dos caminhos para o sucesso.

Áreas de comunhão são apontadas entre o sonho americano e a perspectiva *soft* de ARH por GUEST (1990): em primeiro lugar, há a crença no potencial do desenvolvimento humano. O autor cita as clássicas teorias de motivação, Maslow, McGregor e Herzberg, que enfatizam oportunidades de crescimento e progresso dos indivíduos. Dois aspectos são comuns e salientados nesses modelos. Em primeiro lugar, o objetivo final é nebuloso, idealizado e dificilmente conseguido. Além disso, a ênfase é dada ao processo, não à chegada, em outras palavras, o “tornar-se”, o desenvolvimento, é enfatizado, e não o ponto de chegada. Segundo o autor, aquele que se satisfaz com o que conseguiu está de alguma maneira desistindo, deixando a corrida.

Outro ponto em comum entre o sonho americano e a perspectiva *soft* é o desejo de melhorar as oportunidades para as pessoas. Segundo GUEST (1990), a ARH pode ser percebida como um repositório de boas intenções, questões que os gerentes acham importantes e das quais se propõe a tratar em um futuro breve.

GUEST (1990) também aponta a ênfase em uma forte liderança e forte cultura organizacional. Tais temas refletem, segundo o autor, o espírito do individualismo empreendedor. Há muitas luzes sobre o líder que gera comprometimento para que as pessoas inovem, realizem mudanças e conquistem novas fronteiras. Mesmo em estruturas burocráticas, as pessoas empreendedoras podem “expressar sua iniciativa individual dentro das organizações burocráticas” (GUEST, 1990, p. 393). O autor conclui que a combinação do sonho americano e da ARH acabam por transformar um ideal em mitos que obscurecem a realidade nada agradável: “... histórias sobre a General Motors falam sobre suas conquistas na promoção de iniciativas de recursos humanos e qualidade de vida, e não sobre *downsizing* e o encerramento das atividades destas empresas em outros lugares” (GUEST, 1990, p. 393).

LEGGE (1995) vai além da abordagem elaborada por GUEST (1990) e propõe uma visão alternativa: perceber ARH como uma máscara para a face menos aceitável das organizações. Segundo a autora, a cultura empreendedora apresenta uma ideologia de prosperidade e justiça social que são conquistadas pela iniciativa e determinação de indivíduos e organizações pelo exercício de seu talento. Porém como conciliar tal visão otimista com as consequências do livre mercado, tais como os altos níveis de desemprego, e com os índices de falência de empresas? Para LEGGE (1995), uma resposta possível a tais questões é que a ARH dá ao gestor a linguagem que concilia o imaginário da cultura empreendedora com a realidade da competição acirrada.

Essa perspectiva pode ser observada com a análise do próprio termo “recursos”, que tem um significado ambíguo de atividade e passividade e que atende tanto à versão *hard* quanto à *soft*. A perspectiva *hard*, sua linguagem e política podem ser aplicadas às pessoas periféricas à organização. Por outro lado, a versão *soft* é útil para lidar com o núcleo essencial de funcionários, cujas habilidades são fundamentais para a conquista de vantagem competitiva.

Dessa forma, o discurso de ARH é essencial na reconciliação das diferenças entre as perspectivas *hard* e *soft*. A prática *hard*, que percebe as pessoas como custo variável a serviço da estratégia de negócios, fala em cortar o *dead wood*, cujo desempenho não atinge os padrões de excelência estabelecidos. Tal prática é reconciliada com a perspectiva *soft* à medida que dá às pessoas oportunidades de desenvolver suas competências. Se alguns funcionários não suportam o desafio, devem deixar a empresa, já que alguns devem ser sacrificados no interesse da organização como um todo. Esse é um exemplo de *tough love* ou “amor bruto” (LEGGE, 1995).

O fato de que o interesse do negócio sempre vem antes está implícito no discurso do *tough love*, que requer, muitas vezes, que as pessoas sejam “cruéis para serem boas” (LEGGE,

1995, p. 89). Em outras palavras, alguns devem ser sacrificados para que o negócio possa prosperar (KEENOY, 1991).

“A retórica do *‘tough love’* elimina as potenciais tensões entre a adaptação ao ambiente externo e o comprometimento dos valores *‘soft’* da ARH. Desenvolvimento, flexibilidade e adaptabilidade são definidos pela organização segundo seus próprios interesses. Os interesses da empresa e de seus funcionários são igualados. Se as habilidades e desempenho de um indivíduo são definidos como inapropriados pela empresa, dada a identificação do funcionário com os interesses organizacionais, aquela pessoa deve, inevitavelmente, ser redefinida não mais como um funcionário e uma decisão dura deve ser tomada em reconhecimento aos funcionários que a empresa quer manter, que dependem da sobrevivência e do crescimento da empresa” (LEGGE, 1995, p. 90).

LEGGE argumenta que a ARH provê uma nova retórica que ofusca as demissões, não apenas na linguagem eufêmica, com a utilização de termos como *downsizing*, *rightsizing*, redução de *headcount*, mas na representação das demissões como um ato positivo (LEGGE, 1995, p. 90).

LEGGE (1995) considera que esta retórica preserva a imagem da companhia e elimina a realidade das forças do mercado “livre”. Os mercados livres devem trazer oportunidades econômicas e riqueza, e não destruir a vida das pessoas. Os gerentes também são absolvidos da responsabilidade das decisões difíceis - as demissões são percebidas como atos virtuosos, em concordância com o mercado livre.

A partir deste ponto de vista crítico, a retórica de ARH é legitimadora e muda a realidade (LEGGE, 1995). Legitima a realidade à medida que media a crise do início dos anos 80 e

90 com altas taxas de desemprego, recessões e conseqüente falta de confiança dos funcionários na ética do trabalho. A ARH faz isso ao fornecer uma ideologia gerencial manipuladora para facilitar a intensificação e precarização do trabalho. Ao mesmo tempo, a retórica da ARH torna-se um agente de mudança ao se preocupar com o gerenciamento de crenças e produção de imagens. Com a versão *soft*, a ARH fornece os elementos apropriados, tais como *empowerment* e responsabilidade autônoma, para que os funcionários possam interpretar as mudanças organizacionais induzidas pela abordagem *hard*.

Na mesma linha, KEENOY (1999) propõe que a ARH não resolve a ambigüidade da relação entre funcionários e empregadores, mas antes dissolve o paradoxo das relações de trabalho contemporâneas. O autor lança da mão da metáfora da ARH como holografia: “imagens projetadas que, conforme mudamos nosso campo de visão em relação a tais imagens, parecem ter contornos, profundidade e em alguns casos movimento” (KEENOY, 1999, p. 9). Da mesma forma que as figuras holográficas, a ARH privilegia o paradoxo, a incerteza e as múltiplas identidades. Tal metáfora nos parece bastante apropriada, já que trata de uma perspectiva que muda de acordo com o ponto de vista, ora valorizando os funcionários, ora tratando-os como recursos contingentes às mudanças de mercado.

Com a apresentação da perspectiva crítica da ARH, percebemos que a retórica de recursos humanos serve como mediadora das contradições das sociedades industriais. De um lado, a ARH valoriza as pessoas como os recursos diferenciados que levam as organizações ao sucesso ao implementarem as estratégias organizacionais. Por outro lado, a ARH deve acompanhar a estratégia, definindo a estrutura e as políticas de gestão de pessoas. Como as estratégias mudam seguidamente no mundo globalizado, o núcleo das pessoas aptas a implementarem a estratégia muda também. É a retórica da ARH que fornece às empresas e aos gestores justificativas para que sejam implementados programas de qualidade de vida simultaneamente à implementação de processos de *downsizing* e que funcionários

valorizados em um dia sejam demitidos no dia seguinte. Essa é mais uma pergunta a ser investigada em nosso estudo, ou seja, até que ponto os profissionais de recursos humanos e demissores empregam a retórica da ARH para dar sentido às práticas de *downsizing* em suas empresas. Nosso objetivo é verificar se há a conciliação entre as abordagens *hard* e *soft* da ARH nos processos de *downsizing* citados pelos entrevistados, nas práticas realizadas para demissão.

Trabalho de campo

Amostra

Entrevistamos 13 profissionais de recursos humanos cujas características, quanto a gênero, idade, formação, nível hierárquico ocupado quando realizaram o processo de *downsizing*, podem ser observadas no quadro a seguir:

Quadro 1: Profissionais de recursos humanos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Nível hierárquico	Ramo da empresa na qual realizou <i>downsizing</i>
1	Masculino	36	Administração	Gerência	Indústria petroquímica
2	Feminino	50	Administração	Gerência	Instituição financeira
3	Feminino	*	Administração	Diretoria	Instituição financeira
4	Masculino	55	Administração	Diretoria	Distribuidora de energia
5	Masculino	32	Análise de Sistemas	Gerência	Indústria metalúrgica
6	Masculino	55	Engenharia	Gerência	Indústria química
7	Masculino	37	Engenharia	Diretoria	Distribuidora de refrigerantes
8	Feminino	39	Psicologia	Diretoria	Empresa de telecomunicações
9	Feminino	31	Administração	Diretoria	Laboratório farmacêutico
10	Feminino	36	Psicologia	Supervisão	Indústria de cosméticos
11	Masculino	48	Engenharia	Diretoria	Instituição financeira
12	Masculino	45	Administração	Diretoria	Editora
13	Masculino	54	Psicologia	Diretoria	Indústria petroquímica e indústria de alta tecnologia

* Informação não fornecida

Os processos de *downsizing* abordados pelos entrevistados variaram quanto ao número de pessoas demitidas, o tempo de implementação e quantas pessoas foram demitidas em relação ao total de funcionários antes do *downsizing*.. Nossa amostra foi intencional e construída, ou seja, buscamos o contato com profissionais de recursos humanos com a ajuda de uma consultoria de recolocação de profissionais e com conhecidos que nos indicaram profissionais dispostos a serem entrevistados. Tanto o nome dos profissionais como os nomes das empresas envolvidas foram mantidos em sigilo, conforme assegurado aos entrevistados; as entrevistas foram gravadas com autorização e transcritas em *Word*, para que pudessem ser analisadas.

Entrevistas

As entrevistas foram realizadas pela assistente de pesquisa, a partir do seguinte roteiro:

1. Identificação:
 - a. Nome, idade, formação
 - b. Empresa, função, tempo na empresa, tempo na função
2. Descreva os processos de redução de pessoal que ocorreram na sua empresa. Quando ocorreram, quantas pessoas foram demitidas, em quanto tempo, em que áreas.
3. A que você atribui as causas das demissões ocorridas na sua empresa?
4. Quais as pessoas, ou grupos de pessoas, envolvidos no processo de demissão da sua empresa? Qual o papel de cada um deles nas demissões?
5. Como as demissões são processadas? Quais são as etapas e como essas etapas se desenrolam, desde a tomada de decisão até a saída das pessoas?

6. Qual a atuação de RH nos processos de demissão?

Os autores que nortearam a condução da análise de conteúdo foram: Berger e Luckman 2002; Creswell, 2003; Spink, 2003, Spink e Lima, 2000; Spink e Frezza, 2000; Silverman, 2000; Schwandt, 2000; Flick, 2004, ou seja, entendemos, a partir da perspectiva construcionista, que os sentidos são construídos pelas pessoas à medida que estas se engajam no mundo que estão interpretando (CRESWELL, 2003). Como alertam SPINK e FREZZA (2000), a investigação construcionista se preocupa com o entendimento dos processos com os quais as pessoas explicam ou dão conta do mundo em que vivem.

A coleta do material de pesquisa ocorreu com entrevistas em profundidade semi-estruturadas, conforme roteiro anteriormente apresentado. FONTANE e FREY (1994) argumentam que entrevistas em profundidade são adequadas para o entendimento dos significados que os entrevistados atribuem a um determinado fenômeno. Dessa maneira, como nosso objetivo era entender a atribuição de significado que os entrevistados realizavam sobre os processos de *downsizing*, adotamos as entrevistas em profundidade como método de coleta de material.

As atividades exercidas pelos profissionais de recursos humanos em um processo de *downsizing* podem ser compostas apenas por atividades operacionais, como o cálculo de verbas rescisórias, até toda a coordenação do processo de *downsizing*, com sua comunicação, auxílio na determinação de novas estruturas funcionais, estabelecimento de critérios para as demissões, sugestão do que é oferecido aos demitidos e orientação a gestores. Dessa forma, investigamos como os profissionais de recursos humanos lidam com as demissões, uma vez que, dentro das organizações, são estes os profissionais que detêm a responsabilidade funcional sobre o processo de *downsizing*.

Discussão dos resultados

As entrevistas mostraram, em primeiro lugar, as demissões podem ocorrer por diversos motivos:

- fusões,
- mudanças na estratégia da empresa que impôs padrão de excelência para a empresa, brasileira, se transformar em empresa de classe mundial e levou ao redesenho da empresa;
- reestruturação global do banco;
- demissões voltadas para produtividade e redução de custos;
- redesenho da estrutura da empresa;
- fechamento da empresa
- terceirização
- Redução drástica do tamanho da empresa

Quais as pessoas que devem permanecer na empresa

O conteúdo das entrevistas mostrou que, para os entrevistados, a decisão de quais pessoas serão demitidas ocorre da seguinte maneira: no ambiente competitivo e globalizado, as empresas decidem sua estratégia de negócios. Muitas vezes, com a ajuda de especialistas, a empresa determina em que mercados atuar, o que produzir e em que locais. Definida a estratégia, parte-se para a estrutura. São então definidas quais as áreas de negócios da empresa e quais os departamentos necessários para apoiar as áreas de negócios. Em muitas empresas, a definição de estrutura é acompanhada da definição de competências que as pessoas da empresa precisam ter para levar a estratégia da empresa adiante. Finalmente, realiza-se o *matching* ou o encaixe: cada funcionário é comparado segundo alguns instrumentos da empresa à nova estrutura da organização. Se a empresa possuir a avaliação de competências de seus funcionários, pode-se avaliar se as competências dos indivíduos

são adequadas às competências desejadas na nova estrutura. As avaliações de competências podem ser substituídas por avaliações de desempenho, avaliações de potencial e pelo próprio histórico do profissional. A observação do relato dos entrevistados mostrou que são apenas os profissionais de recursos humanos que citam as ferramentas para avaliação da adequação dos funcionários, provavelmente por se tratarem de instrumentos bastante específicos da área de recursos humanos.

A análise das entrevistas sugere que entre os critérios para a determinação de quais pessoas devem continuar na empresa estão o desempenho individual ou a adequação às competências ou ainda o histórico do profissional. Nesse sentido, os profissionais de recursos humanos mostraram que se buscava a capacidade dos funcionários em realizar distintas tarefas. Foi a chamada “polivalência” ou flexibilidade das pessoas. Observamos que essa noção está intimamente associada à produtividade, já que com o custo de apenas um funcionário pode-se ter um número maior de tarefas realizadas. Ainda com relação à busca da produtividade, o conteúdo das entrevistas mostrou que os custos dos funcionários foram também levados em conta. Na busca de produzir cada vez mais por um custo cada vez menor, os funcionários puderam ser substituídos por outros com as mesmas competências, que receberam menores salários. Alguns entrevistados do grupo de recursos humanos falaram da constante otimização das estruturas de suas empresas, onde, nos novos desenhos cada vez mais produtivos, as pessoas de mais baixo desempenho são demitidas.

Ainda sobre os critérios para a determinação de quem seria demitido, destacamos o conteúdo da entrevista de um profissional de recursos humanos que relatou sua sugestão de critério para *downsizing* em uma indústria que necessitava de uma redução de mais de 15% de seus funcionários de uma única vez. Como se tratava de uma indústria que vinha em um movimento de expansão até a crise de vendas de seu produto causada pelo atentado de 11 de setembro, o critério que pareceu mais razoável à direção da empresa foi o de demitir as

pessoas contratadas mais recentemente a partir de um determinado dia. Nesse caso, não houve qualquer diferenciação entre desempenho, competências ou níveis hierárquicos.

Os entrevistados também revelaram que, quando havia ausência de um critério claro para as demissões, como competências adequadas à nova estrutura, alto desempenho ou mesmo custo dos funcionários, havia a percepção de que as pessoas ficaram na empresa por favoritismo ou protecionismo, o que fez com os entrevistados avaliassem o processo como falho.

Ainda sobre critérios para escolha de quem deveria continuar na organização, um dos demissores relatou o desgaste que ocorreu na implementação de sucessivos processos de *downsizing*. Nesse caso, o critério utilizado para as primeiras demissões foi o desempenho dos funcionários, mas, no terceiro ciclo de demissão, não havia como justificar a utilização do mesmo critério.

Ao analisarmos as entrevistas sobre a questão da decisão de quem são as pessoas que serão demitidas, observamos que, para os entrevistados, parece ser importante a determinação de algum critério, como desempenho ou adequação de competências às necessidades da organização. Porém os entrevistados revelaram que, em processos de *downsizing* sucessivos, pode haver o desgaste da utilização desses critérios.

Alguns demissores relataram que a primeira decisão tomada nos processos de *downsizing* por eles vivenciados dizia respeito ao número de pessoas que seriam demitidas. Um dos entrevistados explicou que, para que essa decisão fosse tomada, era útil apresentar uma ameaça externa bastante forte, como a possibilidade de fechamento da empresa. Podemos analisar a abordagem desse entrevistado com a tomada de decisão de quantas pessoas demitir frente a uma ameaça externa como uma demonstração de *tough love*, como abordado por Keenoy (1991) e Legge (1995). Diante de uma ameaça externa de fechamento

da empresa, realizar o *downsizing* é uma tentativa de salvar o negócio, um ato que pode, inclusive, ser considerado virtuoso, em que alguns devem ser sacrificados pelo bem da maioria. A caracterização do entrevistado de que apresentar uma ameaça externa é útil é bastante apropriada, pois, de fato, a ameaça externa elimina as tensões entre a adaptação da empresa ao ambiente externo e o tratamento dado às pessoas. A resposta da empresa diante de uma ameaça pode ser interpretada como uma expressão da abordagem *hard* de administração de recursos humanos. Já a perspectiva *soft* da administração de recursos humanos é caracterizada pela valorização das pessoas como recursos diferenciados e responsáveis pelo sucesso das organizações. Nesse aspecto, são as pessoas que ficam na organização que devem dar continuidade a novas conquistas da empresa e, por isso, precisam ser valorizadas. Ao apresentar a útil ameaça externa, o entrevistado pode conciliar as duas versões, *hard* e *soft* em um exemplo de *tough love*: o processo de *downsizing* é realizado em consideração às pessoas que ficam.

Como a explicação dos processos de *downsizing* segue a lógica de que a estratégia determina a estrutura e são as pessoas adequadas que devem preencher as vagas da nova estrutura, podemos, mais uma vez, observar que os entrevistados conciliam as abordagens *hard* e *soft* de recursos humanos propostas por Legge (1995). A abordagem é *hard* no sentido de que a organização alinha sua estratégia às condições de mercado. Definida a estratégia, parte-se para a estrutura e são definidos os recursos humanos aptos a preencherem adequadamente os requisitos da nova estrutura. Por outro lado, a abordagem é *soft* na perspectiva de que a organização deve valorizar e recompensar as pessoas que tragam resultados para a empresa. Nesse sentido, as pessoas são reconhecidas como recursos diferenciados dos demais recursos da organização. À medida que há mudanças no mercado e, conseqüentemente, na estratégia e na estrutura da empresa, as pessoas aptas a preencher os requisitos da nova estrutura mudam. Assim como no holograma sugerido por Keenoy (1999), a cada mudança de estratégia, mudam os recursos humanos capazes de agregar valor à nova estratégia da empresa. A linguagem *soft* da gestão de pessoas é

dirigida ao núcleo essencial de pessoas dentro da organização, mas esse núcleo muda constantemente, como as imagens holográficas. As pessoas valorizadas em determinado momento dependem do ponto de vista do observador ou da estratégia do momento.

A análise das entrevistas revelou que, na maioria dos processos de *downsizing* descritos pelos entrevistados, não são escolhidos os demitidos, mas sim as pessoas que devem continuar na empresa. Os escolhidos serão o núcleo de pessoas com as características adequadas para levar a organização ao sucesso. Daí a percepção dos entrevistados de que o critério de desempenho na escolha de quem permanece na organização é superior a outros critérios utilizados em processos de *downsizing*. O discurso dos entrevistados também revela que ao lado do critério de desempenho está o critério de competências, que, da mesma maneira que a performance, trata da aptidão dos funcionários em levar a estratégia da empresa adiante. Essa percepção dos funcionários é consoante com a literatura sobre *downsizing* e percepção de justiça. A justiça de procedimento diz respeito aos critérios utilizados para a decisão de quem fica e quem sai da organização (Brockner, 1992; Mishra e Spreitzer, 1998). Para os profissionais de recursos humanos e para os demissores, quando há escolhas das pessoas para permanecerem na empresa fundamentadas em relacionamentos políticos, há descontentamento na organização, pois os critérios são tidos como injustos pelos funcionários. Essa percepção dos entrevistados é congruente com a literatura, que aponta o critério de desempenho como o mais justo segundo a justiça de procedimento (Brockner, 1992; Noer, 1993; Mishra e Spreitzer, 1998).

O que é oferecido para os que são demitidos

Além da indenização exigida pela legislação trabalhista no caso de demissões, as entrevistas revelaram três categorias de ofertas aos demitidos: indenização financeira, acesso a programa de apoio para recolocação profissional e prolongamento de uso de alguns benefícios, como plano médico e seguro de vida.

O apoio para recolocação em outra posição foi também bastante citado pelos entrevistados. Aqui observamos uma variedade grande das formas como as empresas apoiaram os demitidos na busca de um novo emprego. Houve empresas que não ofereceram qualquer suporte à busca de outra atividade profissional. Houve ainda empresas que, com a ajuda de consultoria especializada, montaram centros de apoio. Eram locais fora da empresa onde os demitidos recebiam orientação sobre elaboração de currículos e comportamento em entrevistas de seleção, além de como deveriam realizar a prospecção de oportunidades de emprego. Houve ainda a orientação para aqueles que desejassem abrir seu próprio negócio. Consultores especializados ensinaram como realizar uma análise de viabilidade, elaborar um plano de negócios e quais os custos envolvidos. Dentre os casos relatados pelos entrevistados, houve centros de apoio que funcionaram de três meses a um ano e meio.

Verificamos que, mesmo nas empresas que não ofereceram qualquer tipo de apoio, alguns indivíduos entrevistados citaram seu empenho pessoal em ajudar os demitidos. Na indústria metalúrgica, o próprio demissor encontrou um novo emprego para o demitido. Os demissores prometeram encaminhar os currículos dos demitidos. Em duas outras empresas, os profissionais de recursos humanos relataram que levaram os currículos pessoalmente a outras organizações, com o intuito de apresentar os ex-profissionais de suas empresas.

Entendemos que, da maneira que foi apresentado, o apoio à recolocação oferecido aos demitidos trouxe para os entrevistados uma característica redentora de que seria esse serviço que possibilitaria ao demitido encontrar novamente alguma atividade remunerada. Embora algumas empresas citadas pelos entrevistados não oferecessem qualquer tipo de apoio de recolocação profissional institucional, os próprios entrevistados relataram, nesses casos, que tomaram algumas providências para a recolocação dos demitidos. Houve o caso do demissor que procurou e conseguiu um novo emprego para o demitido, um senhor que, segundo o entrevistado, não havia conseguido acompanhar o desenvolvimento tecnológico

da indústria. O demissor revelou que se sentiu bem em poder encontrar um novo emprego para o demitido e deu a entender o caráter redentor de sua ação. Outros entrevistados falaram em suas entrevistas que levaram os currículos dos demitidos pessoalmente a outras empresas. Quando interrogados sobre quantos demitidos haviam conseguido novos empregos, os entrevistados responderam que esses dados eram difíceis de controlar e que não sabiam do sucesso de suas iniciativas.

Esse mesmo sentido redentor pode ser observado em empresas com programas de recolocação profissional institucionais. Em alguns dos processos de *downsizing* trazidos pelos entrevistados, estes relataram a criação de centros de apoio para os demitidos. É interessante observar que, ao relatar os serviços prestados por esses centros de apoio, os entrevistados falaram de elaboração de currículo, de qual o melhor comportamento em entrevistas e como abrir seu próprio negócio, mas não mencionaram uma das questões que, segundo a literatura, é uma das mais importantes entre os elementos tratados por empresas de recolocação: ajudar o indivíduo a lidar com os sentimentos que surgem quando alguém é demitido (Crofts, 1992). Pode-se pensar que a negação dos sentimentos dos demitidos seja uma maneira que os entrevistados tenham encontrado para lidar com os processos de *downsizing*. Mesmo quando o apoio foi oferecido, foi visto a partir da perspectiva de lidar com as questões práticas do demitido e não com os seus sentimentos, que foram negados.

O processo de comunicação do downsizing

As entrevistas revelaram que a comunicação foi considerada um dos pilares para a estruturação de processos de *downsizing* e mostrou-se a existência de um fluxo de comunicação que ocorreu nesses processos.

A comunicação de *downsizing* ocorreu com diferentes públicos, dentro e fora da empresa. Houve a comunicação com os sindicatos e até com representantes da comunidade nos quais

a empresa estava inserida, como no caso de uma das indústrias citadas por um profissional de recursos humanos que demitiu 1.800 pessoas em um dia. Os entrevistados revelaram que a comunicação falha ou inadequada do processo de *downsizing* causou problemas à empresa, como a manifestação do sindicato.

Já quanto ao fluxo de comunicação com os funcionários, a análise das entrevistas apontou que, nos casos citados, era usual observarmos nos processos de *downsizing* uma comunicação geral para todos os funcionários, seguida da comunicação individual, ou seja, reuniões nas quais as pessoas são demitidas e uma nova comunicação geral com os remanescentes. Os entrevistados revelaram que, na primeira comunicação geral, eram dadas as razões do *downsizing*, depois, cada funcionário que seria demitido era chamado pelo seu supervisor imediato para ser comunicado da demissão. Finalmente, havia um outro comunicado para os que ficavam para todos os departamentos. Esse fluxo de comunicação dava a sensação aos demissores de que assim os traumas relativos ao *downsizing* seriam menores.

Observamos que, segundo os entrevistados, o fluxo de comunicação era curto algumas vezes ou mais extenso em outras, segundo a natureza do *downsizing*: nos processos cuja intenção era a rápida redução de custos, o fluxo de comunicação descrito acima ocorreu em um curto período de tempo, como horas ou, no máximo, dois dias. Já em processos mais longos, como no caso do fechamento da empresa de telecomunicações ou da fusão de seis empresas na indústria petroquímica, o fluxo de comunicação foi repetido à medida que decisões eram tomadas. Nesses casos, os entrevistados profissionais de recursos humanos, que estavam conduzindo o processo de *downsizing* e sua comunicação, observaram que não era preciso saber todas as informações para que ocorresse a comunicação, ao contrário, a comunicação, segundo esses profissionais, foi constante e era comunicado o que se sabia até determinado momento. Por exemplo, assim que houve a decisão de mudanças de

estrutura na organização, essas mudanças e suas razões foram comunicadas. Tão logo novas decisões foram tomadas, foram novamente comunicadas.

Quanto ao conteúdo da comunicação, identificamos na análise das entrevistas alguns elementos comuns na descrição da comunicação de *downsizing*: foram dadas as premissas da mudança, sempre na busca de produtividade e de competitividade, a comunicação ocorreu constantemente à medida que as decisões foram tomadas e desde o princípio os profissionais de recursos humanos alertaram que poderia haver demissões como resultado da mudança. Além disso, todos na direção da empresa davam a mesma mensagem.

As formas de comunicação observadas nas entrevistas contaram com os canais formais, tais como comunicados do presidente da empresa em reunião com todos os funcionários, e-mails, jornais internos, seminários, cafés da manhã e informativos na intranet. Algumas empresas se preocuparam também com os canais informais de comunicação. Entre os relatos do grupo de recursos humanos, há o de uma instituição financeira que promoveu uma reunião entre o presidente da instituição e alguns funcionários identificados como formadores de opinião. Nesse encontro, tais funcionários puderam argumentar com o presidente e receber as informações sobre a mudança de maneira direta. Tal prática mostrou a preocupação com os remanescentes, que poderiam ter dúvidas quanto à conduta ou mesmo quanto ao futuro da empresa.

Como sabemos, a linguagem é um instrumento fundamental para a legitimação de instituições e construção da realidade (Spink e Frezza, 2000; Spink e Lima, 200; Berger e Luckmann, 2002; Spink, 2003, Silverman, 2000; Schwandt, 2000; Creswell; 2003). Nessa perspectiva, a linguagem parece justificar porque as coisas são como são. A análise dos relatos dos entrevistados quanto à comunicação deixa clara sua função legitimadora dos processos de *downsizing*. Os entrevistados revelaram que o conteúdo da comunicação sobre o *downsizing* deveria conter as razões do *downsizing*, ou seja, as premissas da mudança,

sempre relacionadas à globalização, busca de competitividade e produtividade. Dessa maneira, a comunicação do *downsizing* daria a justificativa do motivo pelo qual as demissões eram necessárias e inevitáveis. Além disso, alguns entrevistados lembraram que a comunicação do processo de *downsizing* deveria ser a mesma, pronunciada por todos os gestores frente a seus subordinados. Essa preocupação dos entrevistados com a comunicação uníssona também revelou a função legitimadora da comunicação. Não deveria haver lugar para opiniões dissonantes. Foi com o uso da linguagem, da comunicação, que a retórica do *downsizing* se estabeleceu nas organizações citadas pelos entrevistados. É interessante notar a iniciativa de uma instituição financeira que reuniu os funcionários que o entrevistado nomeou de “formadores de opinião” para que o processo de *downsizing* fosse bem esclarecido. De fato, a retórica da globalização, da competitividade e produtividade pode ser bastante convincente, ainda mais quando aliada ao discurso do *tough love* e com a garantia de que o núcleo de pessoas essenciais à organização seria preservado. A partir do momento que a racionalidade do *downsizing* e sua retórica passaram a ser logicamente entendidas e absorvidas pelos chamados formadores de opinião, a organização poderia estar mais segura e o *downsizing* seria legitimado pelos demais funcionários.

Ao se referirem ao processo de comunicação, os entrevistados falaram da seqüência dos grupos que foram comunicados nos processos de *downsizing*: primeiro uma comunicação geral sobre o processo de *downsizing*, seguida das demissões individuais propriamente ditas e, finalmente, uma comunicação com os remanescentes. Mudaram os públicos com os quais os gestores se comunicaram, mas o conteúdo foi em regra igual nos três momentos. É interessante notar que os entrevistados ressaltaram a importância da comunicação constante nos processos de *downsizing*: houve, por exemplo, um entrevistado que chamou a atenção para a importância de que fosse comunicado tudo o que era fornecido ao demitido, provavelmente ciente da importância da justiça de distribuição para os remanescentes.

Considerações finais

Chama a atenção que a literatura brasileira sobre recursos humanos não contemple as atividades de gerenciamento de *downsizing* ou até de demissões de maneira mais genérica. No conceito de Michigan, fala-se de quatro grandes pilares da área de recursos humanos: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração (Fombrun, Tichy e Devanna, 1984). O conceito de Harvard menciona demissão como parte de movimentações de pessoas nas organizações (Staehle, 1990). Por outro lado, as entrevistas revelaram uma série de atividades exercidas e coordenadas pela área de recursos humanos nos processos de *downsizing*, que vão desde o suporte à determinação da estrutura segundo a estratégia da empresa, até a orientação do que deve ser oferecido aos demitidos, como deve ser a comunicação, quais os critérios que serão utilizados para as demissões, passando também pela observação e cumprimento da lei no que diz respeito à demissão de funcionários. Uma das hipóteses que se pode levantar a respeito da ausência das atividades exercidas pela área de recursos humanos durante demissões é que os processos de *downsizing* e as constantes demissões passaram a ser mais e mais comuns a partir da década de 80 e, portanto, pode-se aventar que tais atividades serão incorporadas à literatura sobre as atividades de recursos humanos, sendo esta apenas uma questão de tempo.

A partir de uma perspectiva crítica, outra hipótese sobre a ausência das atividades que envolvem os processos de *downsizing* dentre as responsabilidades de recursos humanos pode ser o próprio papel que a área de recursos humanos tem desempenhado, a partir da década de 80, em fornecer às organizações a retórica necessária para a sustentação das práticas congruentes com a economia de livre mercado e globalização (Legge, 1995). Dessa maneira, não se falam das atividades da área de recursos humanos que envolvem demissões porque essa face das organizações deve permanecer obscura. Os processos valorizados da ARH devem ser outros: recrutamento e seleção, qualidade de vida e desenvolvimento, que ressaltam a preocupação das organizações com seus funcionários.

De fato, quantas pessoas demitir e quem deve permanecer na organização, são ações que podem ser vistas como demonstrações de *tough love* e de conciliação entre as perspectivas *hard* e *soft* de recursos humanos, como proposto pela abordagem crítica de Legge (1995).

Uma outra questão também relacionada à globalização e à economia de livre mercado diz respeito à ambigüidade das organizações quanto às práticas de gestão de pessoas, ou seja, como as empresas podem valorizar seus funcionários, alardeando que as pessoas são os recursos responsáveis pelo sucesso das organizações e, ao mesmo tempo, realizar demissões em massa? À primeira vista, tal incongruência poderia levar à descrença dos funcionários em relação à organização. A perspectiva crítica de Legge (1995) e Keenoy (1999) propõem, entretanto, que antes de ser inaceitável, é esta incongruência que fornece às organizações a retórica de gestão de pessoas frente à globalização e seus efeitos. As empresas, em busca de competitividade no mundo globalizado, determinam o melhor caminho a seguir e estabelecem sua estratégia. Como “a estrutura sai da estratégia”, a partir daí a estrutura das organizações é desenhada e os funcionários mais adequados para o preenchimento das vagas da nova estrutura são escolhidos. Até essa decisão, a retórica é da perspectiva *hard* de gestão de pessoas, na qual as pessoas são percebidas como recursos, “peças”, que devem ser alocadas corretamente. Determinadas as pessoas corretas, a perspectiva muda para *soft*, já que são estes profissionais que levarão a empresa ao sucesso. Esses funcionários são então percebidos e tratados como recursos diferenciados. Vemos assim que a incongruência entre o discurso de valorização dos funcionários e as práticas de demissão em massa se dissolve: são demitidos os que não estão adequados à nova estrutura e valorizados os que ficam. Como no mundo globalizado as empresas mudam de estratégia com frequência, as estruturas são constantemente redesenhadas, mais decisões duras, em sucessivas demonstrações de *tough love*, devem ser tomadas para o bem da organização e dos que nela permanecem. Parece que precisamos ser cruéis para poder amar.

Notas

1.Os dados referentes a 2003 não se encontravam disponíveis até nossa última visita ao *site* do Ministério do Trabalho e Emprego (2004) em 20 de setembro de 2004.

Referências bibliográficas

- ADLER, N. *International dimensions of organizational behavior*. 4. ed. Ohio: South-Western, 2000.
- ALBUQUERQUE, L. G. de. *O papel estratégico de recursos humanos*. 1987. 262 f. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- ADLER, N.; GHADAR, F. Strategic human resource management: a global perspective. In: PIEPER, R. *Human resource management: an international comparison*. New York: Walter de Gruyter, 1990.
- APPELBAUM, S. H.; SIMPSON, R.; SHAPIRO, B.T. The tough test of downsizing. *Organizational Dynamics*, New York, v. 16, n. 2, p. 68-80, Autumn 1987.
- BAND, D., TUSTIN, C. M. Strategic downsizing. *Management Decision*, vol. 38, no. 8, 1999.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. A construção social da realidade. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Cadastro geral de empregados e desempregados: base estatística CAGED. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/temas/caged/Estatistica/>. Acesso em: 20 set. 2004.
- BROCKNER, J. Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, Berkeley, v. 34, n. 2, p. 9-29, winter 1992.
- BROCKNER, J. et. al. Survivors' reactions to layoffs: we get by with a little help from our friends. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 32, n. 4, p.526-541, Dec. 1987.
- BRUDOS, A. A conceptual framework for analyzing why organizations downsize. *Organization Science*, v.10, n.1, p. 69-82, Jan./Feb.1999.

CALDAS, M.P. Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMERON, K. Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, Ann Arbor, v. 33, n. 2, p. 189-212, Summer 1993.

CAMERON, K. et al. Best practices in white-collar downsizing: managing contradictions. *Academy of Management Executive*, Mississippi, v. 5, n. 3, p. 57-73. Aug. 1991.

CASCIO, W. Downsizing: what do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, Mississippi, v. 7, n. 1, p. 95 -105, Feb. 1993.

CASCIO *Responsible restructuring: Creative and profitable alternatives to layoffs*. San Francisco: Barrett-Koehler, 2002.

CRESWELL, J. W. Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2003.

CROFTS, P. Outplacement: a way of never having to say you're sorry? *Personnel Management*, Chicago, v. 24, n. 5, p. 46-51, May, 1992.

DAL LAGO, E. *A consistência entre valores desejados e práticas de recursos humanos: um estudo através da mudança de cultura*. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

EISENBERG, P.; LAZARSELD, P.F. The psychological effects of unemployment. *Psychological Bulletin*, Washington, v. 35, p. 358-390, 1938.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário Aurélio de língua portuguesa. São Paulo, 2003. Acesso em 13 out. 2003. Disponível em:

<<http://www2.uol.com.br/aurelio/indexresult.html?stype=k&verbete=retorica&x=11&y=4>>.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa, Porto Alegre, Bookman, 2004.

FISHER, 1998

FOMBRUN, C., TICHY, N. DEVANNA, M.A. Strategic human resource management.

New York: Jhon Wiley & Sons, 1984.

FONTANA, A.; FREY, J. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, 1994. cap. 22, p. 361-376.

FREEMAN, S. J. Organizational downsizing as convergence or reorientation: implications for human resources management. *Human Resource Management*, New York, v. 33, n. 2, Summer, 1994.

FREEMAN, S., KIM, S., CAMERON, K.S. Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework. *Organization Science*, Linthicum, v. 4, n.1, p. 10-29, Feb. 1993.

FROST, P., NORD, W., KREFTING, L. HRM Reality: putting competence in context, NY, Prentice Hall, 2002

GREENHALGH, L. Maintaining organizational effectiveness during organizational retrenchment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Arlington, v. 18, n. 2, p. 155-170, 1982.

GREENHALGH, L.; ROSENBLATT, Z. Job insecurity: toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 9, n. 3, p. 438 - 448, July 1984.

GUEST, D. Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 27, n. 4, July 1990.

HECKSCHER, C. *White-collar blues*: management loyalties in a age of corporate restructuring. New York: Basic Books, 1995.

KEENOY, T. HRM: a case of the wolf in sheep's clothing? *Personnel Review*, Bradford, v. 19, n. 2, 1990.

KEENOY, T. The roots of metaphor in the old and the new industrial relations. *British Journal of Industrial Relations*, London, v. 29, n. 2, June 1991.

KEENOY, T. HRM: as hologram: a polemic. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 36, n. 1, p. 1 -23, Jan. 1999.

KETS DE VRIES, M.; BALAZS, K. The downside of downsizing. *Human Relations*, London, v. 50, n. 1, p. 11-50, 1997.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001.

LATAACK, J.C. DOZIER, J. B. After the ax falls: job loss as a career transition. *Academy of Management Review*, Ohio, v. 11, n. 2, p. 375-392, 1986.

LATAACK, J. C. KINICKI, A. J.; PRUSSIA, G. E. An integrative process model of coping with job loss. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 20, n. 2, p. 311-342, Apr. 1995.

LEGGE, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. Hampshire: Palgrave, 1995.

LIEDKE, E. R. Trabalho. In: CATTANI, A. D. (Org.). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 268-274.

JAHODA, M. *Employment and unemployment: a social-psychological analysis*. Cambridge: Cambridge University, 1982.

JAHODA, M. Reflections on marienthal and after. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, London, v. 65, p. 335-338, 1992.

MISHRA, A , MISHRA, K. The role of mutual trust in effective downsizing strategies, *Human Resources Management*, v.33, no.2, 1994

MISHRA, A. K.; SPREITZER, G. M. Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 23, n.3, p. 567-588, July 1998.

MORGAN, G. Imagens da Organização São Paulo, ed. Atlas, 1996.

MONDY, R. W., NOE, R.M., PREMEAUX, S. *Human Resource Management*, NY. Prentice Hall, 1999.

NOER, D. *Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

SPINK, M. J. P. Psicologia social e saúde: práticas, saberes e sentidos. Petrópolis: Vozes, 2003.

SPINK, M. J.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: SPINK, Mary Jane (Org.). Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000..

SPINK, M. J.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, Mary Jane (Org.). Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVERMAN, D. *Analyzing Talk and Text*, in DENZIN, N.; LINCOLN, Y. Handbook of qualitative research, UK, Sage Publication, 2000, 2nd editon.

SCHWANDT, T. *Three epistemological stances for qualitative inquiry: interpretativism, hermeneutics and Social constructionism*; in DENZIN, N.; LINCOLN, Y. Handbook of qualitative research, UK, Sage Publication, 2000, 2nd editon

STAEHLE, W. H. *Human resource management and corporate strategy*. In: PIEPER, R. *Human Resource Management: an international comparison*. New York: Walter de Gruyer, 1990.

STOREY, J. Human resource management today: an assessment. In: *Human Resource management: a critical text*. London: Thomson Learning, 2001.

TOMASKO, R. M. *Downsizing: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro*. São Paulo: Makron Books, 1992.

TURNLEY E FELDMAN, 1999

ULRICH, 1998 – Os campeões em recursos humanos, Rio de Janeiro, Campus.

WOOD JR, T.; DE PAULA, A. P. P.. *Pop management: a literatura popular de gestão no Brasil*. São Paulo: FGV/EAESP, 2002. (Relatório de Pesquisa, n. 3/2002).