



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

7

**MIGUEL P. CALDAS**

**Demissão, Plural e Singular:**

**Um estudo sobre enxugamentos de pessoal no nível organizacional  
e sobre perda de emprego no nível individual**

Tese de Doutorado apresentada ao Curso de  
Doutoramento em Administração de Empresas da  
EAESP/FGV - *Área de Concentração:*  
Organização, Recursos Humanos e Planejamento.

Orientador: **FERNANDO C. PRESTES MOTTA**



Fundação Getulio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



SÃO PAULO  
1998

865/99



1199900865

1

CALDAS, Miguel. **Demissão, Plural e Singular: Um estudo sobre enxugamentos de pessoal no nível organizacional e de perda de emprego no nível individual.** São Paulo, EAESP / FGV, 1998, 374 páginas.

*(Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-graduação da EAESP/FGV. Área de concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).*

Resumo: Este trabalho constitui um estudo integrador das diversas dimensões do fenômeno da demissão no campo organizacional. Do ponto de vista teórico, o estudo integra dois níveis de análise: (i) no nível organizacional, discute enxugamentos de pessoal, seus efeitos, limitações e alternativas, enquanto método de desenvolvimento de organizações; (ii) no nível individual, analisa a perda de emprego e seus significados. Do ponto de vista empírico, o trabalho incorpora uma pesquisa de campo de natureza *exploratória*, cuja meta é ilustrar, no contexto brasileiro, algumas proposições teóricas feitas na tese, em especial aquelas que sugerem que certos fatores (*moderadores*) sob controle da organização podem mediar os *efeitos* de enxugamentos na empresa, nos remanescentes e nos demitidos.

Palavras-chaves: enxugamentos de pessoal, demissão, perda de emprego, mudança organizacional.

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	Nº de Chamada
07.05	658.313
Tombo	CM45d
865/99	Tese e.1

0026 - 16860

Para  
*Roberta, Arthur, Gabriela e Leonardo*

## **Agradecimentos**

Na EAESP: ao Fernando, orientador e amigo. Ao Thomaz, parceiro de tantas caminhadas e das muitas que ainda iremos inventar de fazer. Ao Bertero, amigo e fonte da maior admiração. Aos colegas que acima de tudo foram amigos: Ricardo, Mário, Lorena, Maria José, Eloísa, Tuco, Sigmar, Ester. À Roberta, pela força na coleta. E a todos os demais colegas, professores, alunos e funcionários, que são demais para citar, mas que são amigos pra entender.

Na ex-Coopers & Lybrand Consultores, hoje Arthur Andersen: à Olga Colpo e ao Domingos Faria, pelo apoio incondicional, desde a Berrini até Austin. Ao Marcelo, pela grande força na pesquisa. E a todos os meus outros colegas, passados e presentes, que há tanto tempo toleram a mim e ao acadêmico que teimo em ser.

Nas empresas da pesquisa: ao Dorival (“Midiacom”), ao Wilson (“Cimencom”), ao Pinato (“Construcom”), ao Dirceu e ao Marcelo (“Financom”), pela força fundamental, quando eu mais precisei.

Na UT/Austin: a George, Bob Green, Claudia, Diane e Janice pela acolhida. E a tantas amigos que lá fizemos, em especial Joe LaCugna, Tony, Raja, Elizabeth e Laurie.

Na academia: à Ester, à Liliana e à Sylvia, que se não bastasse chamá-las para a banca, ainda me deram carinhoso apoio no processo. À Tânia e ao Roberto, novos parceiros e amigos, pela hospitalidade nesse meio. Ao Amatucci, pela amizade ao longo dos anos. Ao Gracioso e à Laura, pelo apoio de tantos anos. À Cynthia, pela amizade e suporte. Aos amigos do circuito AOM e SCOS, em especial Nelson, Marta, Linda e Stewart. Ao Ailton, ao Seu Luiz e ao Júnior, na Atlas, a quem vivo dando trabalho.

Particularmente: a Fernando, meu pai, incansável incentivador. A Helena Maria, minha mãe, incorrigível no afeto que muitas vezes não sei se mereço.

E à minha família: a mulher e os filhos que amo, com quem fui relapso – tantas vezes, e por tanto tempo – por causa desta empreitada. Vocês são a bênção que ainda tenho de fazer por merecer, e a cara lembrança de tudo que realmente importa.

# Sumário

---

<b>Capítulo I: Introdução</b> .....	1
I.1 - A Proposta do Trabalho .....	1
I.2 - Enxugamentos e Demissão Como Objeto de Estudo .....	2
I.2.1 - Níveis de Análise, Objetivos e a Estrutura da Tese .....	3
<b>Capítulo II: Contexto e Conceitos</b> .....	8
II.1 - Demissão em Massa: Conceitos e Condicionantes .....	9
II.1.1 – Conceitos .....	9
II.1.2 – Condicionantes .....	13
II.1.2.1 – Evolução dos Níveis de Produtividade e Custos	
Internos .....	14
II.1.2.2 – Incremento da Competitividade .....	18
II.1.2.3 – Mudança nas Relações de Trabalho e na	
Categoria de “Emprego” .....	22
II.2 – A Difusão dos Enxugamentos no Mundo e no Brasil .....	25
II.2.1 - A Difusão no Mundo .....	25
II.2.1.1 – A Difusão nos EUA .....	26
II.2.1.2 – A Difusão pelo Mundo Afora .....	28
II.2.1.3 – Japão: Abalando o Mito do Emprego Vitalício .....	30
II.2.2 - A Difusão na América Latina e no Brasil .....	33
II.2.2.1 – A Difusão no Brasil .....	35
II.3 - Tipos de Cortes de Pessoal e Perspectivas Futuras .....	42
II.3.1 - Existe Algo de Incomum Nesses Enxugamentos? .....	42
II.3.1.1 – A Continuidade dos Cortes .....	45
II.3.1.2 – Diferentes Tipos de Corte de Pessoal .....	47
II.3.2 - Variação no Tipo de Corte Praticado .....	50
II.3.3 - Perspectivas Futuras da Onda de Enxugamentos .....	52
II.4 – Relevância do Estudo .....	54
II.4.1 - Efeitos Econômicos e Sociais de Demissões em Massa .....	55
II.4.1.1 – Efeitos de Demissões em Massas na Comunidade .....	56
II.4.1.2 – Prerrogativas Empresariais e Mecanismos de	
Defesa de Comunidades e Nações .....	58
II.4.2 - A Relevância do Estudo .....	59

<b>Capítulo III - Demissão no Plural: Enxugamentos de Pessoal e Realidade Organizacional .....</b>	<b>61</b>
III.1 – Enxugamentos de Pessoal: Fantasia e Realidade.....	61
III.1.1 - Afinal, o Que se Espera Conseguir? .....	61
III.1.1.1 – Vale a Pena ? .....	63
III.1.2 - Modismo e Obsessão .....	72
III.1.2.1 – Modismos Administrativos e a “Teoria Institucional”..	72
III.1.2.2 – Cerimônia e Faz-de-conta.....	74
III.1.2.3 – Obsessão e Comportamento Organizacional Autodestrutivo .....	76
III.1.3 - A Falta de Preparo .....	77
III.2 – Conseqüências Organizacionais .....	80
III.2.1 - Conseqüências Organizacionais de Enxugamentos – Visão Geral.....	80
III.2.2 - Efeitos e Imprevistos na Organização.....	81
III.2.2.1 – Ambiente de Trabalho.....	83
III.2.2.2 – Eficiência Interna .....	84
III.2.2.3 – Eficácia Organizacional .....	86
III.2.2.4 – Relações de Trabalho .....	88
III.2.2.5 – Imagem Externa .....	89
III.2.3 - Efeitos e Imprevistos nos Remanescentes .....	94
III.2.3.1 – Efeitos Emocionais e Psicológicos.....	96
III.2.3.2 – Efeitos Atitudinais .....	97
III.2.3.3 – Efeitos Comportamentais .....	99
III.2.3.4 – Efeitos Organizacionais nos Remanescentes .....	101
III.2.4 - Moderadores dos Efeitos na Organização e nos Remanescentes.....	104
III.2.4.1 – Moderadores dos Efeitos na Organização .....	104
III.2.4.2 – Moderadores dos Efeitos nos Remanescentes .....	106
III.2.5 - Defensores de Enxugamentos .....	108
III.3 – Alternativas à Demissão em Massa .....	110
III.3.1 - Cortes de Pessoal: Será Que Tudo Isso é Realmente Necessário? .....	110
III.3.2 - Alternativas Passivas .....	111
III.3.2.1 – Redução Vegetativa de Pessoal .....	115
III.3.2.2 – Redução Induzida de Pessoal .....	116
III.3.2.3 – Redução Involuntária de Pessoal .....	126
III.3.2.4 – Considerando Alternativas.....	130

III.3.3 - Alternativas Ativas.....	134
III.3.3.1 – Mudança Organizacional.....	135
III.3.3.2 – Mudanças na Forma de Gestão.....	138
III.4 - Se É Inevitável.....	141
III.4.1 – Antes.....	143
III.4.1.1 – Mudando a Organização, Não Só o Seu Tamanho .....	143
III.4.1.2 – Participação e Comunicação .....	146
III.4.2 – Durante .....	150
III.4.2.1 – Justiça .....	150
III.4.2.2 – Critérios .....	152
III.4.2.3 – O Respeito e a Questão da Dignidade .....	157
III.4.3 – Depois.....	164
III.4.3.1 – Compensação e Assistência aos Demitidos.....	165
III.4.3.2 – Assistência aos Remanescentes .....	169
III.4.4 – Algumas Experiências Exemplares .....	170

**Capítulo IV - Demissão no Singular: Perda de Emprego e a Realidade Individual..... 174**

IV.1 - Demissão e Indivíduo: Conceitos, Consequências e Moderadores .....	175
IV.1.1 - Aspectos Conceituais Básicos .....	175
IV.1.1.1 – “Demissão” x “Desemprego”.....	176
IV.1.1.2 – O Despreparo Individual .....	178
IV.1.2 - Demissão e Indivíduo: Visão Geral .....	180
IV.1.3 - Efeitos da Demissão no Indivíduo .....	182
IV.1.3.1 – A Pesquisa Clássica Sobre os Efeitos do Desemprego no Indivíduo .....	182
IV.1.3.2 – Efeitos da Perda de Emprego no Indivíduo: Um Modelo Simplificado .....	185
IV.1.4 – Moderadores.....	197
IV.2 - O Emprego para o Indivíduo: Dimensões e Significados .....	211
IV.2.1 – Dimensões .....	211
IV.2.2 - Dimensão Psicológica.....	214
IV.2.2.1 – Emprego Como Contrato – Demissão Como Divórcio .....	215
IV.2.2.2 – Emprego Como Família – Demissão Como Abandono .....	217
IV.2.2.3 – Emprego Como Identidade – Demissão Como Vício.....	220

IV.2.2.4 – Emprego Como Vício e Vida – Demissão Como Dor e Morte .....	225
IV.2.3 - Dimensão Psicossocial.....	230
IV.2.3.1 – Emprego Como Imagem – Demissão Como Estigma...	231
IV.2.4 - Dimensão Social .....	233
IV.2.4.1 – Emprego e Ideologia do Sucesso – Demissão Como Fracasso .....	234
IV.2.4.2 – Emprego Como Status – Demissão Como Passagem ...	237
IV.2.5 – Ambivalência .....	240

<b>Capítulo V - A Pesquisa de Campo: Efeitos de Demissões Coletivas e Seus Moderadores no Brasil.....</b>	<b>245</b>
V.1 - Introdução: A Pesquisa de Campo.....	246
V.1.1 - O Objeto e o Problema de Pesquisa .....	247
V.1.2 – Objetivos do Estudo .....	247
V.2 – Desenho e Metodologia da Pesquisa de Campo .....	248
V.2.1 – Escopo e Metodologia.....	249
V.2.1.1 - O Método de Painel Comparativo .....	249
V.2.1.2 - Modelagem e Coleta das Variáveis .....	250
V.2.1.3 - Seleção do Painel de Empresas e da Amostra de Entrevistados .....	256
V.2.1.4 - Metodologia de Análise dos Dados .....	259
V.2.2 – Hipóteses .....	262
V.3 – Resultados e Análise .....	264
V.3.1 – As Empresas .....	264
V.3.1.1 – As Empresas do Painel e seus Contextos .....	265
V.3.1.2 – Os Casos de Enxugamento .....	268
V.3.2 – Os Moderadores em Cada Empresa .....	276
V.3.2.1 – A Véspera dos Enxugamentos.....	276
V.3.2.2 – O Momento dos Enxugamentos .....	279
V.3.2.3 – Depois dos Enxugamentos.....	282
V.3.3 – Os Efeitos em Cada Empresa .....	284
V.3.3.1 – Empresa: Os Efeitos na Própria Organização .....	284
V.3.3.2 – Demitidos: Os Efeitos em Quem Foi Embora .....	288
V.3.3.3 – Remanescentes: Os Efeitos em Quem Ficou .....	293
V.3.4 – Entendendo a Diferença de Respostas por Público Consultado .....	297

V.3.5 – Explorando a Influência dos Moderadores nos Efeitos.....	299
V.3.5.1 – Buscando Relações Moderador x Efeito Em Cada Empresa.....	300
V.3.5.2 – Explorando Relações Moderador x Efeito No Painel ....	303
V.3.6 – Relações Potenciais Mais prováveis e Futuras Pesquisas ...	306
V.4 – Implicações da Pesquisa .....	308
V.4.1 – Os Resultados da Pesquisa de Campo e a Revisão das Hipóteses.....	308
V.4.2 – A Contribuição da Pesquisa de Campo .....	309
<b>Capítulo VI - Reflexões e Reticências.....</b>	<b>311</b>
VI.1 - Sobre O Que Foi Dito.....	311
VI.1.1 – Sobre Intenções do Que Foi Dito, Sobre o <i>Status Quo</i> e Sobre o Possível.....	313
VI.2 - Sobre O que Falta Ser Dito .....	315
VI.2.1 - Demissão: Existe um “Lado Bom”? .....	315
VI.2.2 - Emprego, Autonomia e Caixeiros Viajantes.....	317
<b>Anexos - Roteiros de Entrevista (Pesquisa de Campo) .....</b>	<b>321</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>340</b>

# Capítulo I

## Introdução

### I.1 - A Proposta do Trabalho

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

Esta tese procura colaborar no atendimento à primeira carência da literatura acima mencionada, constituindo um estudo integrador das diversas dimensões do fenômeno da demissão no campo organizacional. Além disso, a pesquisa de campo integrante da tese busca colaborar no atendimento à segunda lacuna, oferecendo um estudo exploratório, baseado em quatro casos no Brasil, que analisa a extensão da influência de moderadores organizacionais nos efeitos de cortes de pessoal na empresa, nos remanescentes e no indivíduo, no contexto brasileiro.

Como um todo, o estudo propõe-se revisar e discutir a maior parte da pesquisa disponível nesse campo, particularmente aquela que abrange *enxugamentos de pessoal* para o nível organizacional, e *perda de emprego*, para o nível do indivíduo.

## I.2 - Enxugamentos e Demissão Como Objeto de Estudo

---

Um conhecido autor nesse campo já afirmou que enxugamentos de pessoal provavelmente constituem o assunto mais disseminado e ao mesmo tempo menos estudado no mundo dos negócios<sup>1</sup>. O mesmo, talvez mais ainda, se aplica ao tema da demissão no nível individual. A despeito de ser tão comum, presente e dominante no cotidiano de quem trabalha em organizações burocráticas, a demissão, seja no plural, seja no singular, é um assunto comumente evitado<sup>2</sup>. Quase ninguém tem escolhido estudar esse tema no campo organizacional, pois, afinal, dizem-nos sempre que “há tantas coisas mais positivas sobre o que escrever”...

Ora, isso é bem verdade. Mas também é verdadeiro que não há como entender a complexidade da vida organizacional se não investigarmos também o que não se quer ver. Talvez até devêssemos estudar *principalmente* aquilo que não se quer ver. Ao evitar o tema, conseguimos imaginar que demissões são apenas uma exceção em um mundo próspero, estável ou duradouro, e portanto conseguimos ver o mundo como um lugar em que organizações e indivíduos não precisam preocupar-se com esse tipo de excepcionalidade. É algo que pode acontecer, mas *teoricamente* e sempre com alguém mais: não conosco.

De certa forma, evitar esses temas é também uma forma que encontramos para simplificar a realidade. Um mecanismo que temos para desconsiderar que organizações geralmente não sabem lidar com a complexidade de sua própria realidade, e que acabam dirigindo esforços em mudanças superficiais, porém sempre dolorosas e comumente disfuncionais. É uma forma que encontramos de ignorar que o indivíduo mantém relações complexas e intrincadas com o seu meio social, que freqüentemente misturam dimensões racionais e irracionais, objetivas e subjetivas. Ao final, acabamos simplificando tais relações em noções estreitas de “emprego” e “carreira”.

A relevância de um estudo como este pode ser entendida com maior facilidade ao percebê-lo como uma tentativa de evitar a simplificação e a tentação de estudar o simples e o “lado bom”, em prol do esforço para entender melhor a vida organizacional e os significados que construímos a respeito do emprego em nossas vidas. Essencialmente, é uma tese sobre *escolhas*. Sobre alternativas que temos, mas que podemos não ver. No plano organizacional, é

---

<sup>1</sup> Ver Cameron (1994a).

<sup>2</sup> Ver Palmer e Kabanoff (1997).

uma tese sobre as escolhas que organizações e seus dirigentes têm para conduzir mudança, principalmente quando ela envolve diminuir o tamanho da empresa. Nesse plano, o que se pretende é estimular aqueles que podem influenciar a ação organizacional a repensar enxugamentos de pessoal, tanto do ponto de vista funcional e técnico, quanto moral. No nível do indivíduo, o propósito do trabalho é ressaltar a importância do homem (pós-) moderno pensar sobre sua própria vida e sobre suas próprias escolhas, em especial sobre o significado que atribui ao emprego e às organizações com que se relaciona, através da reflexão sobre a perda de emprego.

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

### ***1.2.1 - Níveis de Análise, Objetivos e a Estrutura da Tese***

Como qualquer objeto de estudo no campo social, todas essas questões são abordadas em diversos *níveis de análise*, o que implica a necessidade de especificar melhor, neste ponto, como elas serão enfocadas neste trabalho.

A idéia de “nível de análise” é um conceito tão profundamente enraizado na literatura dominante em análise organizacional, que parece chegar ao *status* de

axioma no campo. Esse conceito sustenta que a delimitação da unidade sob investigação (isto é, “indivíduo”, “organização”, “grupo de organizações”, etc.) é metodológica e teoricamente *fundamental* em qualquer estudo científico relativo a organizações<sup>3</sup>. A premissa do conceito é de que, para visualizar a *organização* como a “unidade de análise”, é essencial utilizar uma perspectiva, um metodologia e uma base teórica específicas ao “nível de análise” *organizacional*, em que não caberia a inclusão de métodos ou teorias relativas a outros níveis de investigação<sup>4</sup>. Analogamente, para abordar a análise organizacional através do enfoque em unidades sociais menores – como por exemplo indivíduos –, seria necessário utilizar um método de pesquisa e um referencial teórico específicos para esse nível de análise (dito *individual*). É verdade que, nos últimos anos, diversos teóricos têm sugerido que pesquisas que abrange múltiplos níveis de análise podem ser úteis e até necessárias<sup>5</sup>. No entanto, há pouca divergência de que tanto a *explicitação* do nível de análise, quanto o *foco em uma única* unidade de investigação por vez parecem ter-se tornado práticas hegemônicas na teoria organizacional.

Nosso tema costuma ser investigado em ao menos três níveis distintos de análise. No nível *macro*, a questão da demissão de pessoal tem sido estudada na esfera da economia global, local, ou de um setor de atividade, em que ela é entendida dentro de fenômenos mais amplos, como tendências do mercado de trabalho<sup>6</sup>, globalização da economia ou incremento da competitividade internacional<sup>7</sup>. No *nível micro*, a esfera de análise típica é da organização; nessa vertente, a maior parte da pesquisa tem procurado apontar *se e como* enxugamentos deveriam ser feitos nas empresas, bem como seus *efeitos na performance* empresarial<sup>8</sup>. Por fim, no *nível individual*, onde o principal objeto de análise é a pessoa, seja ela a pessoa demitida ou a “sobrevivente”<sup>9</sup>, a

---

<sup>3</sup> Sobre a questão de “nível de análise” na teoria das organizações, ver, por exemplo, Freeman (1978); Astley e Van de Ven (1983); e Rousseau (1985).

<sup>4</sup> Ver, por exemplo, Pfeffer (1982: 12).

<sup>5</sup> Ver uma revisão dessa perspectiva em Pfeffer (1982, cap. 1).

<sup>6</sup> Ver, em especial, Thurow (1986) ou Tomasko (1987, 1992).

<sup>7</sup> Nesta vertente, ver, entre outros, Porter (1987, 1990), Pascale (1990) e Coutinho e Ferraz (1994).

<sup>8</sup> Ver, por exemplo, Tomasko (1987, 1991); Freeman e Cameron (1993); e Cameron (1994a).

<sup>9</sup> Aqui, a análise das conseqüências de enxugamentos de pessoal nos remanescentes (ou “sobreviventes”) será estudada no nível *organizacional*, embora seja uma variável em geral entendida no nível individual. O argumento para esse procedimento é simples. Por um lado, é verdade que a investigação das conseqüências de enxugamentos nos remanescentes tem como objeto de análise as atitudes e os comportamentos no nível *do indivíduo*. Por outro lado, no entanto, o objetivo dessa linha de pesquisa enfoca o comportamento dos remanescentes como uma *variável intermediária*, que afeta o desempenho organizacional. Em outras palavras, o interesse não é o indivíduo em si, mas saber como o enxugamento prejudica o desempenho dos remanescentes e, portanto, a eficácia organizacional. Portanto, em última análise, essa linha de

ênfase mais comum tem sido nas *consequências psicológicas e comportamentais* da demissão<sup>10</sup>.

Em função dessa diversidade de ângulos de visão, limitar-se a um único nível de análise implicaria maior profundidade de estudo, porém também significaria perder a percepção de importantes dimensões do fenômeno em outros níveis. Analogamente, abranger todos os níveis de análise faria com que a profundidade de análise fosse sacrificada, em prol de melhor visualização do todo.

Neste trabalho, optou-se por uma fórmula que interliga dois níveis, o micro (organizacional) e o individual, na crença de que é uma forma mais adequada para entender melhor a enorme complexidade que envolve esse tipo de fenômeno dentro das organizações<sup>11</sup>. Portanto, a estrutura da tese respeita a lógica dos dois níveis de análise abordados, agregando a pesquisa de campo que se propõe a integrá-los e uma mínima discussão do contexto que os cerca.

Como mostra a Figura 1 (adiante), a tese foi dividida em seis capítulos: esta introdução (*Capítulo I*); uma contextualização do tema (*Capítulo II*); dois capítulos teóricos, sendo um dedicado ao nível de análise organizacional (*Capítulo III*) e outro ao nível individual (*Capítulo IV*); uma pesquisa de campo exploratória (*Capítulo V*) e uma conclusão (*Capítulo VI*).

No *Capítulo II*, o objetivo é lembrar que a questão da demissão está inserida dentro de um contexto mais amplo e complexo do que a realidade organizacional ou individual na qual a tese irá estar focada. As questões básicas a endereçar nesse primeiro capítulo são, por exemplo: *Existe uma onda de enxugamentos? De onde ela vem? Que natureza tem? Que importância tem seu estudo?*

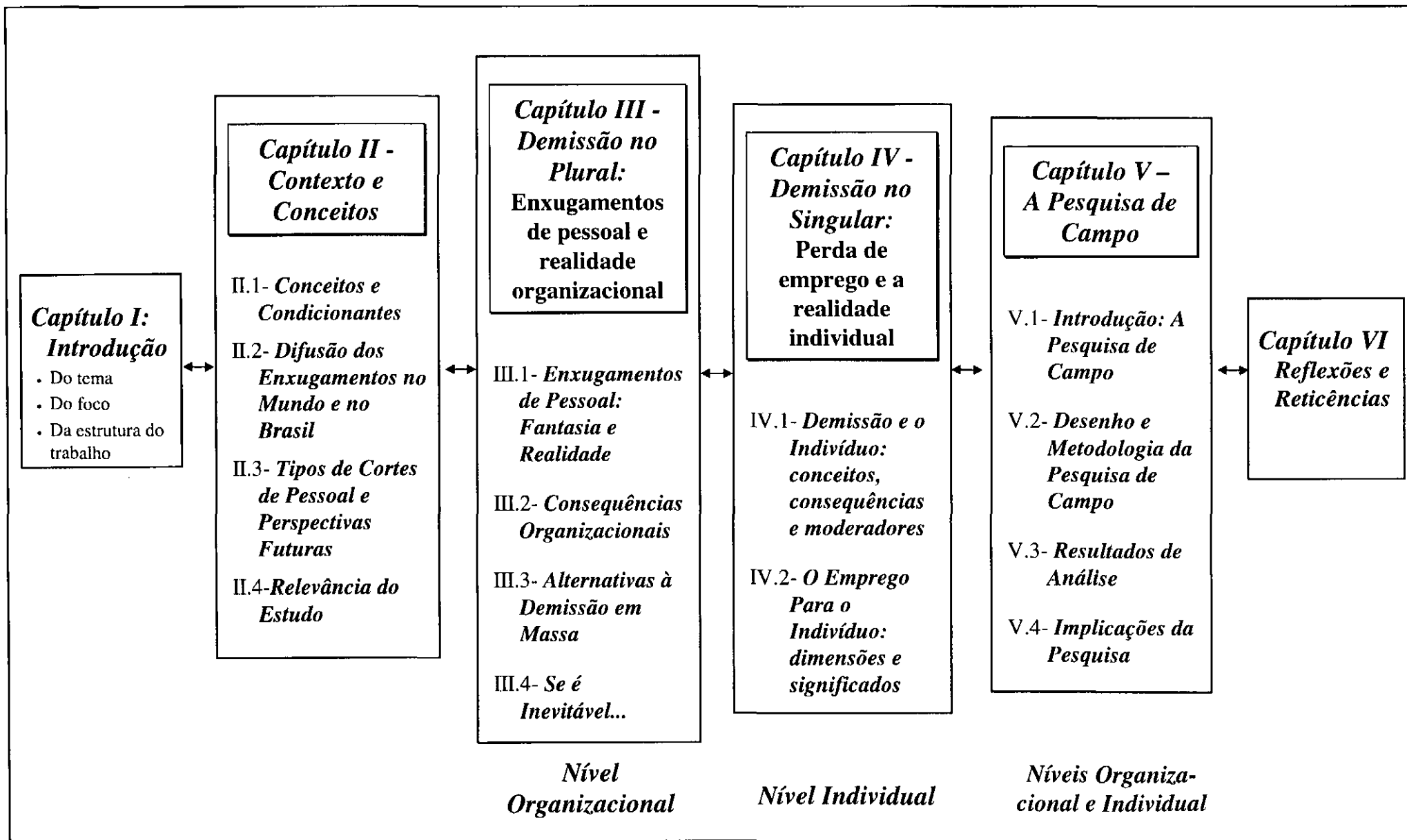
---

pesquisa pode ser adequadamente vista dentro da esfera da organização: e é assim que será analisada neste trabalho.

<sup>10</sup> Ver, entre vários outros, DeFrank e Ivancevich (1986); Fryer e Payne (1986); Latack e Dozier (1986); e Leana e Feldman (1988, 1992).

<sup>11</sup> Outros autores no campo têm começado a defender a necessidade de estudos serem feitos em múltiplos níveis simultâneos para entender melhor a questão dos enxugamentos e seus efeitos: entre eles, ver por exemplo Dawns (1995) ou Shaw e Barrett-Power (1997).

**Figura 1**  
*Estrutura da Tese*



Já o *Capítulo III* é concentrado na discussão teórica da questão no *nível de análise organizacional*, enfocando, por um lado, uma análise funcional de processos de enxugamentos; por outro, uma discussão das alternativas que organizações têm para evitar enxugamentos ou, quando eles são inevitáveis, para minimizar seus efeitos. As questões que o capítulo tenta responder são, entre outras: *enquanto prática de mudança organizacional, enxugamentos de pessoal valem a pena? Existem alternativas? Que práticas de redução de pessoal usadas pelas organizações parecem ser mais dignas, no caso de uma redução ser inevitável?* Assim, o objetivo deste capítulo é provocar a reflexão daqueles que podem influenciar a ação organizacional, no sentido de repensar a lógica, a eficiência e a moralidade de enxugamentos de pessoal.

Em seguida, o *Capítulo IV* é dirigida à discussão teórica da questão no *nível de análise individual*, enfocando a pesquisa sobre o impacto da perda de emprego no indivíduo, bem como uma discussão crítica a respeito dos mecanismos que fazem com que esse impacto seja tão forte nas pessoas. As questões endereçadas neste capítulo são do seguinte tipo: *qual o impacto da perda de emprego no indivíduo? Até que ponto esse impacto é externamente condicionado, seja pela ação organizacional seja pela demissão em si, e até que ponto ele é auto-induzido, por exemplo por relações patológicas de dependência que o próprio indivíduo ajuda a construir?* Portanto, pode-se dizer que o objetivo fundamental desse capítulo é também o de provocar uma reflexão – só que desta vez no indivíduo – sobre como boa parte de nós se relaciona com o emprego e sobre como, muitas vezes, acabamos construindo relações de dependência e de submissão com as organizações.

O *Capítulo V* compreende uma Pesquisa de Campo cujo objetivo é ilustrar empiricamente algumas conclusões teóricas dos dois capítulos anteriores, em especial aquelas que sugerem que certos fatores (chamados **moderadores**) sob controle da organização podem atenuar os **efeitos** de enxugamentos na empresa, nos remanescentes e nos demitidos. O método do estudo foi baseado na análise comparada em profundidade de um painel de 4 empresas no Brasil que conduziram processos enxugamentos de pessoal nos últimos anos, e inclui o levantamento e a comparação estruturada de dados junto à direção de cada empresa, sindicatos, líderes comunitários, demitidos e remanescentes. O produto da pesquisa não é comprovação de teoria, mas a análise das potencialidades da teoria disponível no contexto brasileiro e a proposição de caminhos para pesquisa futura.

Finalmente, o último Capítulo (*VI*) procura revisar o que cada uma das partes procurou fazer, visando colocar o estudo em perspectiva.

## Capítulo II

### Contexto e Conceitos

*“The production of too many useful things results  
in too many useless people”*  
Karl Marx

O objetivo deste capítulo é dar *contexto* ao restante do trabalho, quando o foco será concentrado apenas ao que acontece *dentro* de organizações. Este tipo de contextualização é necessária porque, afinal, sabe-se que as coisas não acontecem nas empresas como se elas estivessem no vácuo. Embora exista campo para a organização agir conforme entenderem seus dirigentes,<sup>12</sup> é em geral admitido que muitas das ações empresariais estão inseridas – e daí só podem ser compreendidas – dentro de tendências mais abrangentes. Logo, pareceu fundamental aqui discutir os aspectos mais gerais que condicionam o ciclo de demissões em massa que estamos presenciando, antes de focar a questão de enxugamentos nas organizações, ou a questão dos efeitos da demissão no indivíduo.

Por isso, este capítulo é dedicado à análise mais ampla do ciclo de demissões em massa e enxugamentos de pessoal que vivemos desde a década de 80. A primeira seção (II.1) é devotada à conceituação de enxugamentos de pessoal e à explicitação dos principais fatores que condicionaram a formação do ciclo de cortes que até hoje estamos presenciando. Na segunda seção (II.2) discute-se a difusão da onda de enxugamentos de pessoal no Brasil e no mundo, mostrando como essa tendência foi abrangente e representativa em quase todo o planeta. A seção seguinte (II.3) aborda os tipos genéricos de corte de pessoal que as empresas podem fazer, objetivando mostrar que a onda de enxugamentos que temos vivido nos últimos anos é algo distinto e extraordinário, em relação às oscilações de pessoal típicas de nosso século. Além disso, essa terceira seção também especula sobre as perspectivas futuras desses enxugamentos a curto e médio prazos. Por fim, a última seção do capítulo (II.4) discute porque o estudo do fenômeno de enxugamentos e demissão é relevante, uma vez que suas conseqüências atingem a todos na sociedade.

---

<sup>12</sup> Até hoje, há enorme discussão na teoria das organizações sobre a efetiva capacidade das organizações moldarem seus próprios destinos, em vez de serem condicionadas pelo ambiente externo, pela percepção e pelos sentidos dos indivíduos que as formam, ou por uma conjunção de tudo isso. A esse respeito, ver: Pfeffer (1982); Astley e Van de Ven (1983); ou Scott (1991).

## II.1 - Demissão em Massa: Conceitos e Condicionantes

---

### II.1.1 - Conceitos

Na realidade cotidiana das organizações, fazer cortes de pessoal é uma prática comum, porém geralmente delicada, e da qual poucas pessoas e empresas falam abertamente. No geral, sabe-se que executivos, consultores e acadêmicos costumam usar muitos termos e eufemismos quando procuram descrever reduções de quadro de pessoal<sup>13</sup>. Cameron (1994b) chegou a encontrar e a listar 34 nomes alternativos! Esse excesso de termos pode obscurecer o entendimento do fenômeno; por isso, parece fundamental aqui diferenciar conceitualmente algumas dessas denominações.

Até poucos anos, era quase inexistente a literatura acadêmica sobre redução de pessoal ou do tamanho da organização como um todo. Para alguns autores, a falta desse tipo de pesquisa pode ser explicada, em parte, por um viés da teoria das organizações: *crescimento* é genericamente aceito não apenas como algo desejável, mas como um sinal indiscutível de sucesso e eficácia organizacionais. Nesse sentido, a maior parte da bibliografia disponível sobre cortes de pessoal tendia – até há alguns anos – a ver o assunto dentro da perspectiva do chamado *declínio* organizacional, em que práticas de enxugamento eram vistas como um sinal de decadência da empresa. Ultimamente, no entanto, alguns estudiosos têm sustentado que tais práticas não são necessariamente um sinal de declínio<sup>14</sup>. Depois desses estudos iniciais, um novo fluxo de trabalhos sobre demissões em massa passou a relacionar enxugamentos com o que se chamou no universo gerencial de “*downsizing*”. Esse segundo movimento surgiu, quando, em meados da década de 80, muitas empresas de renomado desempenho – isto é, onde não havia sinais de declínio – passaram a enxugar pessoal de forma quase permanente, principalmente nos EUA<sup>15</sup>.

De acordo com um conjunto de teóricos liderados por Applebaum (1987), o conceito de *downsizing* derivou do nome dado à tendência de diminuição do

---

<sup>13</sup> Ver Cameron *et al.* (1991) e Cameron (1994b).

<sup>14</sup> Ver, principalmente, Freeman e Cameron (1993). Exemplos de teóricos na linha de *declínio organizacional* incluem Harrigan (1982); Greenhalgh (1983a, 1983b); Carroll (1984); Zammuto e Cameron (1985); Sutton *et al.* (1986); Greenhalgh *et al.* (1988); e DeWitt (1993).

<sup>15</sup> Sobre *downsizing*, ver, entre outros, Tomasko (1987, 1992); Freeman e Cameron (1993); e Cameron (1994a, 1994b, 1994c).

tamanho dos carros na indústria automobilística durante o início dos anos 80. Para esses autores, o termo teria sido usado para cortes de pessoal, pela primeira vez, quando empresas privadas e governamentais dos EUA tiveram de fazer grandes reduções de mão-de-obra em resposta a condições econômicas recessivas durante a primeira parte dos anos 80:

“*Downsizing* é a redução sistemática da força de trabalho por um empregador, através de diversas formas, usualmente em consequência de perdas financeiras, dificuldades de fluxo de caixa, ou mudanças tecnológicas. Técnicas incluem o congelamento de contratações, a aposentadoria prematura, transferências e cortes de pessoal” (Applebaum *et al.*, 1987: 83).

O termo *downsizing*, no entanto, já foi usado para explicar fenômenos bem diferentes. Pode-se até dizer que esse termo em particular é muito menos dominante do que a prática empresarial que representa. Comumente, no entanto, *downsizing* é tido como o mesmo que cortes de pessoal<sup>16</sup>.

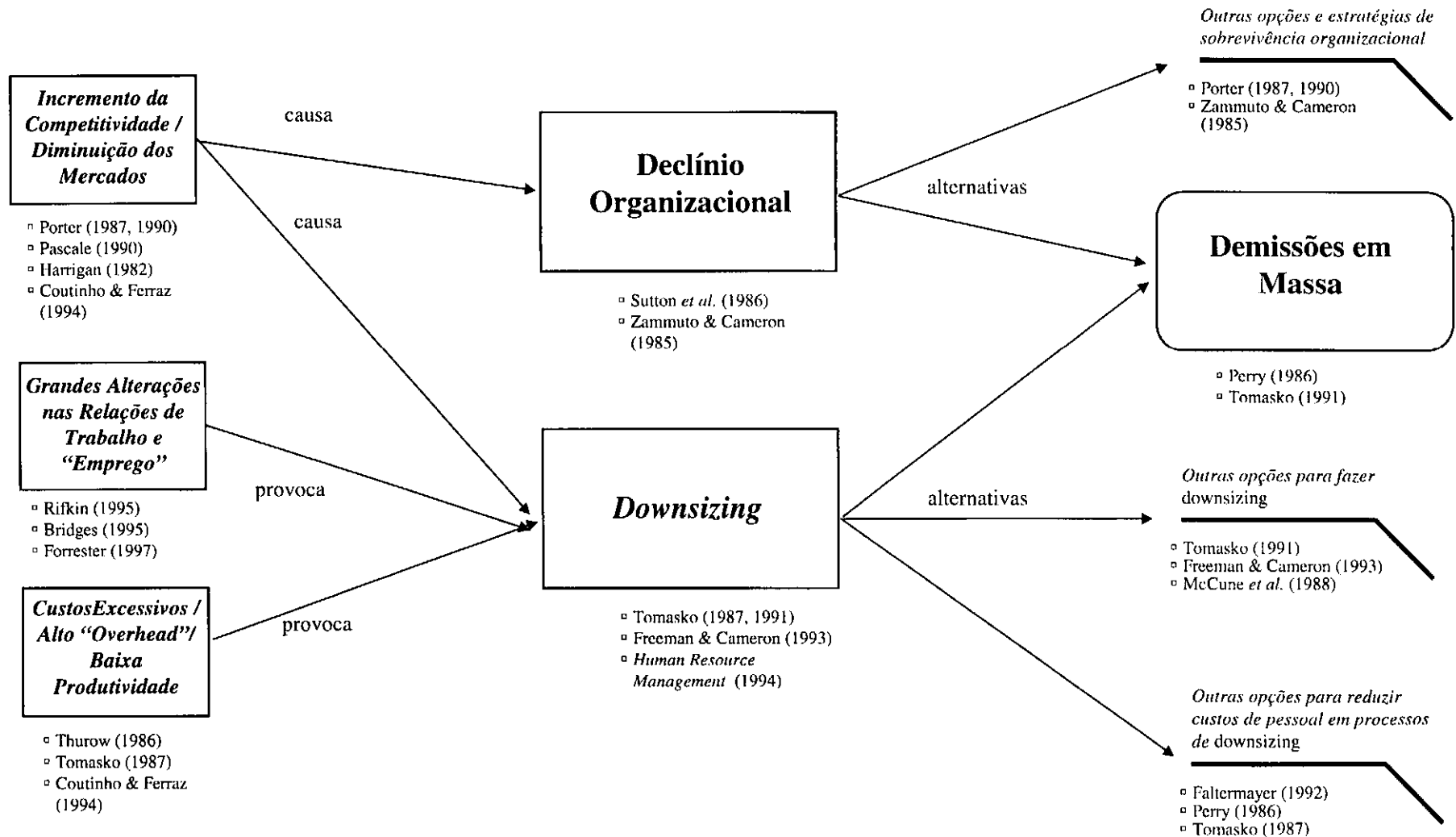
Para os objetivos deste trabalho, no entanto, a onda de cortes de pessoal que o mundo empresarial vive desde a década de 80 precisa ser entendida em um quadro mais complexo do que essas definições iniciais propunham. Isto é, será necessário entender aqui a prática de enxugamentos de forma mais abrangente do que as análises sobre declínio organizacional ou sobre o que se convencionou chamar de *downsizing*.

Como mostra a Figura 2, pode-se entender declínio organizacional e *downsizing* como consequências distintas de um mesmo conjunto de fatores contextuais, em que a empresa decide diminuir – ou “enxugar-se” – para melhor enfrentar pressões ambientais ou competitivas. Por outro lado, também é possível imaginar que o enxugamento de pessoal é, nesse tipo de circunstância, apenas *uma das alternativas* existentes para cortar despesas e diminuir o tamanho da organização. Sem as duas diferenciações que esse quadro mais abrangente permite fazer, poderíamos confundir o movimento de enxugamento organizacional que ainda vivemos – e ao que parece, ainda viveremos por um bom tempo – com a evolução de organizações declinantes ou com a onda passageira provocada por uma moda gerencial qualquer. Ou seja, sem esse tipo de distinção, novos termos e modas gerenciais, atuais ou futuras, podem disfarçar práticas de *downsizing* e enxugamento em nova roupagem, confundindo elementos que aqui consideramos comuns.

---

<sup>16</sup> Nessa linha, ver Tomasko (1987, 1992) e Applebaum *et al.* (1987).

**Figura 2**  
**Relação entre *Downsizing*, Declínio Organizacional e**  
**Demissões em Massa**



Para diferenciar enxugamentos de pessoal de outras práticas, tidas como mais abrangentes, aqui será adotada a definição de *downsizing* proposta por uma linha de pesquisadores que é atualmente mais significativamente representada por Kim Cameron, da Universidade de Michigan. Para essa linha, *downsizing* é

“um conjunto de atividades intencionalmente implementadas para melhorar a eficácia e o desempenho organizacional, que afeta o tamanho da força de trabalho da organização, seus custos, e seus processos de trabalho” (Cameron, 1994b: 194).

A sutil diferença entre essa definição e as demais é importante, por ao menos dois motivos.

Primeiro, ela sugere que *downsizing* é uma prática que geralmente, porém *nem sempre*, é feita através do corte de pessoal. Ou seja, essa definição permite perceber que empresas podem usar, visando a redução de despesas, técnicas que abrangem desde o congelamento de contratações até a consolidação e fusão de unidades organizacionais. No entanto, porque várias pesquisas<sup>17</sup> mostram que cortes de pessoal têm sido a primeira alternativa usada para fazer *downsizing*, é freqüente que se use o termo como sinônimo de demissão em massa. Assim, a definição de Cameron sugere que cortes de pessoal e *downsizing* são conceitos distintos, em que *downsizing* é mais abrangente e o enxugamento de pessoal é apenas uma das alternativas, que pode ou não ser utilizada<sup>18</sup>.

Segundo, a definição proposta por Cameron e seus colegas irá permitir, ao longo da tese, perceber o fenômeno de enxugamento organizacional – e nele a prática de enxugamento de pessoal – como uma tendência abrangente e duradoura, mais do que seria de se esperar dos tradicionais modismos gerenciais. Por exemplo: tem-se afirmado que o termo *downsizing* tem caído de moda, e que outros nomes o substituem com freqüência. Dentro desta perspectiva, *resizing*, *rightsizing*, *reestruturação* e *reengenharia* não seriam abordagens distintas – e nesse ponto vários poderão discordar –, mas variantes ou redenominações de um mesmo tipo de prática: a ação organizacional focada na redução de despesas, geralmente através de cortes de pessoal e, às vezes, através da mudança de elementos da estrutura e do funcionamento organizacionais<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> McCune *et al.* (1988) e Faltermayer (1992) são exemplos de pesquisas que mostram como cortes de pessoal são muitas vezes a primeira alternativa usada por empresas para cortar custos.

<sup>18</sup> Autores que fazem essa distinção incluem: Tomasko (1987, 1992); Cameron *et al.* (1993); e Cameron (1994c).

<sup>19</sup> Ver Cameron (1994a: 184-185).

A Figura 2 pode ser usada também para entender melhor a origem e, eventualmente, os desdobramentos da onda de demissões em massa que as empresas têm visto desde meados da década de 80. Isto é, agora parece ser necessário determinar mais claramente quais são os fatores que condicionaram o início dessa onda de enxugamentos.

## **II.1.2 - Condicionantes**

Do ponto de vista das teorias de fundo contingencial, as organizações “adaptam” seus “recursos humanos ou materiais” na tentativa de melhorar tanto o alinhamento da organização com as contingências de seu ambiente, como o alinhamento interno de seus recursos<sup>20</sup>. Na seção III.1, discutiremos como a *difusão* do movimento de enxugamento pode ter tido outros componentes, que não apenas essa “adaptação racional” de empresas a exigências ambientais<sup>21</sup>. No que tange a seu *surgimento*, parece razoável supor que, ao menos o início da onda de demissões em massa nos últimos anos, pode ser entendido como a conjunção de muitos desses fatores e contingências.

Conforme sugere a Figura 2, pode-se fazer uma distinção didática em três grandes grupos de condicionantes distintos, porém interligados: primeiro, fatores sob certo controle organizacional, ligados a seus níveis de produtividade e de custos internos; segundo, fatores relativos a variáveis menos controláveis para a organização, especialmente em seu ambiente competitivo; e terceiro, fatores ligados a mudanças abrangentes na economia do trabalho, que envolvem transformações significativas das relações de trabalho e da categoria de “emprego”. Analisaremos agora a evolução desses três fatores.

---

<sup>20</sup> Ver DeWitt (1993). Sobre a teoria da contingência, ver, entre outros, Lawrence e Lorsch (1967) e Schoonhoven (1981).

<sup>21</sup> Em essência, o que se coloca neste ponto é que os motivos para o *surgimento* da onda de enxugamentos – ou, de forma mais abrangente, de qualquer inovação ou modismo gerencial – podem ter natureza contingencial, mas que os mecanismos de sua *difusão* também incluem outras tendências, como a imitação e o modismo. Embora este ponto vá ser coberto em maior detalhe no Capítulo III (seção III.1), a idéia é que os primeiros agentes que adotam uma inovação administrativa podem fazê-lo principalmente por considerações racionais ou contingenciais, baseadas na busca da eficiência, enquanto os “adotantes tardios” podem fazê-lo por muitos outros fatores, desde a imitação até pressões institucionais. Para uma leitura da “teoria institucional” na teoria das organizações, ver especialmente DiMaggio e Powell (1983); Scott (1987); ou Powell e DiMaggio (1991).

### II.1.2.1 – Evolução dos Níveis de Produtividade e Custos Internos

A teoria macroeconômica assume que as instituições sociais tomam conta de si mesmas, no sentido de que instituições economicamente eficientes retiram automaticamente as ineficiências da economia. Assim, em dado ponto, a economia está repleta de instituições sociais eficientes. Thurow (1986) usou esse mesmo tipo de raciocínio para questionar o axioma econômico de administração eficiente. Para esse autor, seguindo essa linha de argumentação da economia neoclássica, os corpos diretivos das empresas não poderiam estar sistemática ou persistentemente errados. Se estivessem, seriam ineficientes, e seriam logo expulsos do mercado por dirigentes eficientes. Para Thurow, é por isso que não se costuma questionar se a direção das empresas pode estar sistematicamente errada: as noções convencionais de economia nos ensinam que tal coisa seria impossível.

No entanto, esse autor critica fortemente esse conceito, usando como base a realidade e a produtividade industrial dos EUA até 1986. Segundo Thurow, como um todo, a produtividade da indústria americana cresceu 0.7% entre 1978 e 1985. No mesmo período, o número de trabalhadores diretos nas folhas de pagamento diminuiu em 1.9 milhões, ou 6%, enquanto a produção real crescia 15%. Se a economia produziu 15% a mais com 6% a menos nesse período, em tese haveria um *aumento de produtividade*. No entanto, ao mesmo tempo em que aumentava a produtividade de sua mão-de-obra direta, as empresas americanas adicionaram dez milhões de empregados de nível técnico-gerencial a seus quadros, o que representou um incremento de 21%. Nesse sentido, se a economia precisou de um aumento de 21% de pessoal técnico-gerencial para elevar a produção em 15%, houve *diminuição de produtividade*. Como em 1986 existiam 58 milhões de empregados técnico-gerenciais na indústria americana, contra 30 milhões de mão-de-obra direta, a *perda de produtividade no nível técnico-gerencial eliminou muito do ganho de produtividade da mão-de-obra direta*. Ao levantar esse raciocínio, Thurow defendia que “a fábrica americana funciona; é o escritório americano que não funciona.” Na opinião desse analista, o enigma era ainda maior se fosse lembrado que, nesse intervalo, os investimentos na automação e melhoria de produtividade em áreas administrativas foram responsáveis por uma parcela significativa do total de investimentos da indústria americana. Por exemplo: no mesmo período analisado (1978-1985), o número de contadores na indústria aumentou 30%, apesar de o aumento da produção ter sido de apenas 15%, e apesar de todo o investimento feito na automação da atividade contábil. Em outras palavras, a melhoria de eficiência que os computadores levaram à contabilidade dessas empresas não foi utilizada para diminuir o número de contadores, mas para *aumentá-lo*, multiplicando-se a frequência e

os tipos de controles requeridos para “melhorar a tomada de decisão”. De acordo com Thurow, a explicação lógica põe em dúvida as teorias econômicas convencionais sobre a inevitabilidade da eficiência das organizações e de seus dirigentes<sup>22</sup>.

Essa argumentação sublinha o papel da ineficiência e da perda de produtividade nas empresas como um fator fundamental que levou, em um futuro mais competitivo, a contínuos processos de *downsizing* e de enxugamento de pessoal no mundo empresarial ocidental. De fato, é bem sabido (este ponto será discutido adiante) que a produtividade da mão-de-obra nos países ocidentais era bastante inferior à dos países asiáticos, ao menos até o fim da década de 80. A produtividade de mão-de-obra indireta dos EUA, por exemplo, caiu 6% entre 1978 e 1986, ao passo que a produtividade da mão-de-obra direta cresceu 15% no mesmo período<sup>23</sup>. Uma ilustração desse tipo de quadro é o contraste entre a complexidade das estruturas organizacionais das montadoras de automóveis americanas e japonesas: para citar apenas um indicador, sabe-se que o número de níveis hierárquicos na indústria automobilística americana é duas vezes maior que no Japão. No entanto, as montadoras japonesas venderam em 1990 o mesmo número de automóveis que a General Motors, 50% a mais que a Ford e o dobro que a Chrysler, com menos da metade do número de empregados<sup>24</sup>.

É fundamental, para nossos objetivos, explorar em maior profundidade como as empresas ocidentais adquiriram essas feições. Diversos analistas concordam que, nas últimas décadas, muitas organizações ocidentais adquiriram o hábito de contratar mais empregados do que precisavam, especialmente mão-de-obra indireta.<sup>25</sup> Em parte, esse comportamento pode ser um reflexo da filosofia organizacional convencional de “quanto mais, melhor”: ter mais subordinados e unidades maiores era tradicionalmente visto, especialmente a partir da década de 50 nos países industrializados, como um indicador de eficácia e prosperidade, uma recompensa para gerentes eficazes e, ao mesmo tempo, uma medida e uma fonte de poder. Quando os lucros eram maiores, ou quando se crescia facilmente, ou ainda em situações de oligopólio e monopólio, pessoal não produtivo (incluindo o corpo técnico e administrativo, bem como gerencial) era facilmente absorvido e oculto na estrutura. Ciclos de corte de pessoal produtivo existiam em situações de

---

<sup>22</sup> Thurow (1986: 26).

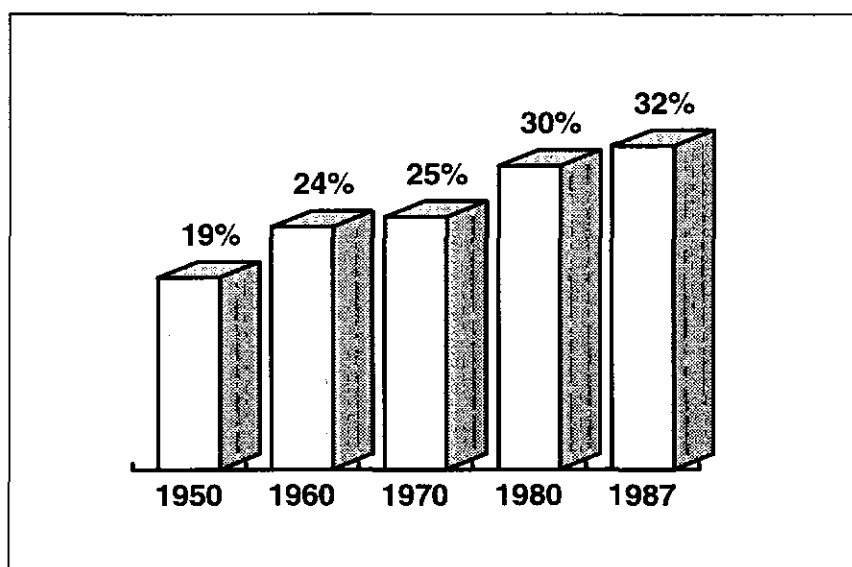
<sup>23</sup> Ver Cameron *et al.* (1993: 22).

<sup>24</sup> Para uma discussão mais aprofundada sobre produtividade internacional na indústria automobilística, ver, por exemplo, Womack, Jones e Ross (1990).

<sup>25</sup> Alguns autores nesse grupo incluem: Thurow (1986); Tomasko (1987, 1991); e Cameron (1994b).

menor prosperidade ou de crise, mas raramente a mão-de-obra indireta era afetada. Por exemplo: pesquisas mostram que, nos EUA, das empresas que fizeram cortes em larga escala como uma resposta ao declínio econômico no início dos anos 80, a maioria absoluta (90%) não incluiu nos enxugamentos camadas de nível gerencial ou administrativo<sup>26</sup>. Como conseqüência, a proporção de pessoal gerencial e administrativo cresceu continuamente. Novamente no caso americano (onde existem dados disponíveis a esse respeito), a evolução dessa proporção nos setores industriais foi bem clara:

**FIGURA 3**  
***Evolução Até 1987 da Proporção de Mão-de-obra Indireta em Relação ao Pessoal Empregado - Indústrias Americanas***



*Fonte:* Tomasko, R. (1987) *Downsizing: Reshaping the corporation for the future*. New York, AMACON.

Como indica a Figura 3, enquanto a proporção de empregados não produtivos nas empresas dos EUA em 1950 era de 18.6%, em 1987 essa proporção havia crescido ao nível de 31.9%. Foi o aumento excessivo dessa proporção que levou alguns autores como Thurow (1986) a ver o nível gerencial e técnico-administrativo nessas empresas como a causa principal da falta de competitividade dos EUA<sup>27</sup>.

Por sua vez, o aumento dessa proporção nos EUA e em boa parte dos países industrializados também foi um reflexo da expansão das estruturas

<sup>26</sup> Ver Thurow (1986) e Cameron (1994b).

<sup>27</sup> Ver Tomasko (1987) e Freeman e Cameron (1993).

multidivisionais, após a Segunda Guerra Mundial, e da expansão multinacional de diversos conglomerados entre as décadas de 50 e 70. Durante a maior parte desse período, as empresas ocidentais (e em especial as americanas) estavam primariamente preocupadas com crescimento, antes de eficiência. Foi com o intuito de capitalizar as tremendas oportunidades do pós-Segunda Guerra Mundial que organizações desenvolveram estruturas cada vez mais complexas e de natureza multidivisional. Nesse tipo de estruturação, gigantescas áreas corporativas “apoiam” áreas de negócio, por sua vez equipadas freqüentemente com estruturas locais de suporte. Nos “escritórios centrais”, complexas estruturas administrativas, técnicas e gerenciais exercem funções de estabelecimento de estratégias, serviços de suporte técnico-administrativo e de controle. Não obstante, a difusão da estrutura multidivisional e a expansão multinacional levaram à duplicação de funções administrativas no nível divisional, ao crescimento de pessoal administrativo e técnico-gerencial nas empresas e a que mais gerentes e estruturas administrativas fossem necessários para coordenar uma ampla gama de atividades em localidades cada vez mais diversas<sup>28</sup>.

Assim, desde o final da década de 70, a forma de organização multidivisional tem sido considerada ineficaz. Estruturas corporativas cresceram demais, tanto em tamanho, quanto em complexidade. Cada vez mais, unidades operativas têm assumido seus próprios serviços técnicos e administrativos, duplicando estruturas de suporte. Por fim, se por um lado a automação e outros avanços tecnológicos podem ter diminuído a necessidade de trabalhadores manuais, por outro, geraram aumento significativo de pessoal técnico e, como consequência, do *overhead* das empresas<sup>29</sup>.

Pesquisas mais recentes demonstram que, realmente, as empresas ocidentais (particularmente as americanas) sofreram em termos de eficiência por essa escalada de custos indiretos. Por exemplo, um estudo de indústrias americanas feito pela Boston University no início dos anos 90 mostrou que o *overhead* (isto é, os custos de pessoal técnico, gerencial e diretivo nas organizações) respondia à época por 26.6% dos custos de manufatura nos Estados Unidos, comparados com 21.6% na Alemanha (à época, Ocidental) e 17.9% no Japão<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> A respeito da expansão da forma de organização multidivisional nas empresas ocidentais, e de como afetou a proporção de pessoal não operacional, ver, entre outros, Chandler (1962, 1990); Fligstein (1985); e Heenan (1989).

<sup>29</sup> Ver, em especial, Thurow (1986); Tomasko (1987); Heenan (1989); e Cameron (1994b).

<sup>30</sup> Sobre esse estudo, ver Peterson *et al.* (1991).

Como ficará mais patente na seção II.2, essa tendência de “inchamento” da estrutura das empresas não foi estranha ao contexto brasileiro. Por um lado, muitas empresas seguiram os modelos até certo ponto ineficientes do restante das empresas ocidentais, e incharam, na ânsia de crescer<sup>31</sup>. Uma reportagem feita há alguns anos que cobria a reestruturação da Cocrisa (*Exame*, 1993c) apontava esse mesmo fator para discutir como boa parte dos empresários brasileiros sofreu na década de 90 os problemas de um crescimento mal calculado nos anos 70 e 80. De acordo com a reportagem, o resultado é que, como aconteceu com a Cocrisa, o período recessivo de 1990 a 1992 encontrou muitas empresas despreparadas e inchadas, forçando-as a um enxugamento brutal. Um outro relato, desta vez sobre a abrangente reestruturação pela qual passou a subsidiária brasileira da Union Carbide, discute como muitas grandes empresas (inclusive corporações multinacionais) que cresceram no Brasil na década de 70 e 80 acabaram por inchar-se:

“O problema maior não estava nas finanças. Éramos uma empresa burocratizada, estagnada, engessada” (Jean Peter, Presidente da subsidiária brasileira da Union Carbide, citado em Castanheira [1994a: 90]).

O que esse tipo de relato freqüente na literatura gerencial ilustra, em essência, é a idéia de que muitas empresas brasileiras, ao demorar a abrir-se para a competição internacional, mantiveram padrões comuns de ineficiência por vários anos, mesmo quando nos demais países a corrida pela competitividade já havia começado<sup>32</sup>.

Em sumo, este primeiro grupo de condicionantes relaciona a difusão de enxugamentos de pessoal nos últimos anos à queda constante dos níveis de produtividade de empresas em todo o mundo, inclusive no Brasil, especialmente durante a década de 80. Vejamos agora o segundo conjunto de condicionantes.

### **II.1.2.2 – Incremento da Competitividade**

Se a ineficiência interna das empresas pode levar a resultados econômicos decepcionantes, em termos agregados, é uma situação que pode permanecer estável por longos períodos de tempo. Pelo menos, até que outros fatores – em geral, externos – quebrem esse estado. Sabe-se que um conjunto abrangente de tais condicionantes externos, em especial desde o início da

---

<sup>31</sup> Ver Xavier (1993).

<sup>32</sup> Ver Coutinho e Ferraz (1994).

década de 80, elevou a competitividade empresarial a níveis até então desconhecidos, e tornou inaceitável a continuação da escalada de custos e ineficiências organizacionais das empresas. Nesse quadro, o enxugamento (incluindo pessoal gerencial e administrativo) tornou-se uma alternativa que dificilmente poderia deixar de ser considerada; e, pela primeira vez, mão-de-obra indireta passou a ser o principal alvo de demissões em massa<sup>33</sup>.

Para um bom número de autores, o principal fator que impulsionou esse aumento expressivo da competitividade industrial, em especial desde o final da década de 70, teria sido a crescente *globalização* de mercados.<sup>34</sup> Para essa perspectiva, a concorrência direta oferecida aos países ocidentais hegemônicos pelos japoneses e pelos chamados “tigres asiáticos” acabou provocando um aumento vertiginoso da competitividade em custos e patrocinando uma corrida em direção ao que Porter (1987, 1990) chama de *estratégias de sobrevivência*. Para esse economista, organizações modernas que lutam para manter-se à tona em um ambiente *crescentemente* competitivo usam em geral uma dessas “estratégias-padrão de sobrevivência”. Entre elas, Porter argumenta que reestruturações radicais e enxugamentos de pessoal começavam a ser crescentemente hegemônicas, além da segmentação de mercados, a dissolução de unidades de pouca relação com a essência do negócio, o reforço dos negócios mais perto dessa essência, etc. Na verdade, para um bom número de autores na área de competitividade internacional<sup>35</sup>, os EUA nunca foram globalmente competitivos. Para esses teóricos, as empresas americanas foram bem sucedidas no passado precisamente porque a competição global era virtualmente inexistente. A concorrência em termos globais inverteu esse estado, e levou a uma corrida nas empresas pelo incremento da capacidade de competir além das suas fronteiras de mercado tradicionais<sup>36</sup>.

Outro conjunto de teóricos mostra que, ao mesmo tempo em que a competição global se tornava mais acirrada, e também em virtude desse processo, as economias ocidentais sofriam significativa diminuição de mercados.<sup>37</sup> Uma grande variedade de fatores teria contribuído para esse fenômeno, indo desde a recessão americana – que se agravou primeiro no final da década de 70 e, depois, no biênio 1990/1991 –, até a reunificação da Alemanha e a formação

---

<sup>33</sup> Ver Cameron *et al.* (1993).

<sup>34</sup> Nessa linha, ver, entre outros: Porter (1987, 1990); Applebaum *et al.* (1987); Mishra e Mishra (1994); e *The Economist* (1994a).

<sup>35</sup> Consultar principalmente Porter (1987,1990). Uma visão mais gerencial é vista em Pascale (1990).

<sup>36</sup> Ver Cameron *et al.* (1991).

<sup>37</sup> Ver, entre muitos outros: Applebaum *et al.* (1987); Cotrim e Faroni (1993); LaFarge e Nurick (1993); e *The Economist* (1994a).

da Comunidade Econômica Européia em 1992. Quando os mercados diminuem e a competitividade em custos aumenta, sabe-se que o excesso de custos é menos tolerável, e tende a ser maior a obsolescência de produtos e investimentos. Autores como Applebaum e colegas (1987) argumentam que foi o alinhamento desses fatores que fez surgir a onda de *downsizings* e enxugamentos de pessoal que se alastra até hoje no mundo ocidental. Quando os orçamentos e previsões de resultados se tornaram apertados nesses períodos, as empresas teriam começado a buscar freneticamente alternativas de corte de custos.

No Brasil, alguns observadores<sup>38</sup> apontam que esses fatores se fizeram sentir especialmente a partir de 1990, com o início da abertura da economia. Subitamente, acirrou-se a concorrência interna, pela falta de crescimento dos mercados e pela entrada de competidores externos, e aumentou de forma vertiginosa a concorrência em custos. A principal diferença é que, enquanto a maioria dos países ocidentais vive esse processo há pelo menos 15 anos, o Brasil foi exposto tardiamente a um contexto de rápida globalização de mercados. Como consequência, a distância a percorrer para a empresa brasileira média tornou-se enorme, em relação a muitos competidores externos. Tanto análises econômicas, como a de Coutinho e Ferraz (1994), quanto da imprensa em geral<sup>39</sup>, admitem que foi a abertura econômica iniciada em 1990 que impulsionou a grande onda de modernização e reestruturação administrativa no setor privado brasileiro, que se faz sentir até hoje.

Se, por um lado, todos esses fatores levaram a uma corrida mundial pela maior competitividade em custos, por outro, vários analistas afirmam que as empresas parecem ter-se concentrado primeiro em apenas um de seus itens de custo: as despesas de pessoal.<sup>40</sup> De fato, os esforços de redução de custos, na maior parte dos casos, tomaram a forma de cortes horizontais e genéricos de empregados, provocando os primeiros movimentos do que se chamou de a “onda de *downsizing*”, iniciada em meados da década de 80.

Outros fatores reforçaram esse processo. Primeiro, diversas fusões e aquisições, típicas desde o fim da década de 70, bem como outras reestruturações corporativas, resultavam freqüentemente em um excesso de pessoal, seguido por um processo de enxugamento. Segundo, advoga-se

---

<sup>38</sup> Ver, por exemplo, Cotrim e Faroni (1993) e Coutinho e Ferraz (1994).

<sup>39</sup> Como ilustração de relatos a esse respeito na imprensa em geral, ver *Folha de S. Paulo*, 1-4-1995, p. 1-2.

<sup>40</sup> Autores nessa linha incluem, dentre outros: Westerman e Sherden (1991); Cascio (1993); e Cameron (1994a, 1994b).

também que evoluções tecnológicas aceleraram a onda de enxugamentos<sup>41</sup>. A redução obrigatória de custos levou as empresas a estudar alternativas de diminuição de quadros ou de substituição de pessoal por máquinas, através de novos sistemas de informações e da invenção de novos processos de produção. Inovações em processos de manufatura e em sistemas automatizados tornam habilidades obsoletas não só na fábrica, mas também em escritórios. O desenvolvimento vertiginoso de tecnologias de informação também tornou obsoleta a essência de muitas atividades desempenhadas nos escritórios corporativos. Além disso, a evolução tecnológica permitiu que sistemas de informações dispensassem a necessidade de gerentes de nível médio, cujo principal papel era o de coletar e controlar informações.

Todos essas variáveis, em conjunto, é que parecem ter dado forma e vida – como afirmado acima, *ao menos inicialmente* – à era do *downsizing*. A filosofia básica desses novos tempos é que ser grande não é bom: corporações cortaram grandes contingentes de pessoal técnico e administrativo de escritórios centrais, bem como de suporte em unidades operativas, muitas vezes eliminando níveis hierárquicos por inteiro. À medida que reduziam seus quadros, perceberam que podiam sobreviver sem boa parte dos funcionários eliminados, em especial pessoal administrativo. A partir desse momento, pela difusão de tais percepções, o *downsizing* com foco no corte de pessoal tornou-se uma filosofia hegemônica<sup>42</sup>.

Apesar do início da onda de enxugamentos atual ter como pano de fundo a resposta ao ambiente competitivo mais acirrado dos anos 80, é fundamental apontar que esse movimento tem-se prolongado por um período muito maior do que seria previsível. Era de se esperar que, uma vez passado o choque e a adaptação iniciais, as empresas pudessem voltar a uma situação de maior estabilidade. Entretanto, como veremos na seção II.3, os enxugamentos de pessoal têm prosseguido de forma quase ininterrupta ao longo dos anos 90, anos após a recessão americana, pivô do movimento, ter-se dissipado.

Uma das explicações para isso vem de um grupo de teóricos, para os quais a grande onda de enxugamentos de pessoal do início dos anos 90 pode ser vista como uma continuação do movimento iniciado na década de 80. Dentro desse tipo de discurso, a persistência dos cortes ocorreria porque a globalização da economia e o acirramento da competição internacional são processos auto-

---

<sup>41</sup> McCune *et. al* (1987) são um exemplo de autores que relacionam enxugamentos e reestruturações/fusões/aquisições. Entre os que advogam que mudanças tecnológicas aceleraram a onda de enxugamentos de pessoal nos anos 80, incluem-se: McCune et al. (1988); Heenan (1989); e *The Economist* (1994a).

<sup>42</sup> Ver, para revisões nessa perspectiva: Applebaum *et al.* (1987); Tomasko (1987, 1990); Heenan (1989); e *The Economist* (1994a).

alimentados: ou seja, quanto mais competitivo o ambiente, maior o esforço das empresas para se tornarem individualmente competitivas, o que funciona como um estímulo para seus concorrentes e parceiros; de forma agregada, o ciclo perpetua-se à medida que as pressões resultantes impõem a todas as empresas (cada vez mais) abruptas adaptações em suas estruturas de custo. Assim, movimentos recorrentes de incremento de competitividade estariam tornando esforços de enxugamentos de pessoal igualmente contínuos ou periódicos<sup>43</sup>. Embora essa não seja a única explicação para a difusão continuada da onda de enxugamentos pelo mundo empresarial, ela sem dúvida parece ser uma das respostas possíveis.

### II.1.2.3 – Mudanças nas Relações de Trabalho e na Categoria de “Emprego”

A terceira condicionante aqui analisada está ligada às grandes transformações nas relações de trabalho que aconteceram nas últimas décadas, e que podem ter afetado a relativa estabilidade da categoria de “emprego” na economia de trabalho capitalista. Apesar de que discutir detalhadamente esta questão seja muito tentador, por ser ela tão significativa e controversa, o fato é que apenas um repasse do argumento caberia no escopo deste trabalho, como uma das explicações para as pressões por *downsizing* nas empresas deste final de século. A base do argumento é que, na medida em que as relações de trabalho são radicalmente alteradas, o emprego de pessoal assalariado como meio de produção torna-se um – e não *a* – alternativa derradeira para a adição de valor humano na cadeia produtiva.

Dentro dessa linha de argumentação, em anos recentes, tem recebido grande atenção – em especial na mídia de negócios, jornais e veículos de grande circulação – a tese de que o **emprego**, tal como o conhecemos, **estaria em extinção**. Os crescentes níveis de desemprego, os grandes enxugamentos nas organizações em todo o mundo, seriam prenúncios de uma revolução maior que estaria por vir, em que a categoria de *emprego*, o trabalho formal e assalariado como um todo, deixaria de existir.

Autores novos, autores conhecidos – e até autores inusitados – no terreno da economia do trabalho, têm aparecido em anos recentes para denunciar ou prenunciar essas transformações, que em tese dariam uma explicação definitiva para os cortes em massa e o crescimento do desemprego que testemunhamos nos anos 90.

---

<sup>43</sup> Ver uma revisão em Mishra e Mishra (1994).

Três desses autores, cada um a seu estilo e em geral discordando dos demais, têm ganho mais atenção e merecem rápida revisão.

O primeiro é Jeremy Rifkin (1995), um conhecido autor, palestrante e ativista americano, com interesses que vão da economia do trabalho à biogenética. Para Rifkin, o mundo está entrando em uma nova fase de sua história, que chama de “Terceira Revolução Industrial”, que é fruto da emergência de avançada tecnologia e de sua aplicação ao mundo do trabalho. Essa tecnologia, segundo Rifkin, estaria substituindo o trabalho humano em virtualmente todos os setores da economia. Trabalhadores estariam ficando cada vez mais dispensáveis e vulneráveis, com salários e opções em declínio, o que resultaria no desemprego crescente no final do século. Para ele, esses empregos continuarão sendo eliminados em organizações por todo lado, e provavelmente jamais serão recriados. O cerne do argumento do autor – que tecnologia, automação etc. estariam eliminando empregos – está longe de ser original. A maior novidade está na idéia de que essa eliminação pode não ser uma substituição setorializada, mas que pode escalonar até o efetivo fim do emprego como instituição econômica.

Rifkin é tido como ativista utópico e populista por muitos pesquisadores e acadêmicos do campo, e um aprendiz de guru do tipo “megatendências”, por outros críticos menos sutis. Para muitos desses críticos, apesar de Rifkin produzir um convincente montante de evidências sobre uma significativa mudança nas relações de trabalho, ele peca por excessivo engajamento reformista – do tipo “todos juntos contra a tecnologia”, por um lado, e pelo utopismo romântico – do tipo “mudemos a sociedade em prol do emprego universal”, por outro. De fato, o livro de Rifkin perde boa parte do seu apelo e significância quando, em sua segunda parte, arquiteta um discurso de criação de nova ordem, chamando à organização social para criação de empregos, intervenção estatal para canalização de recursos para o terceiro setor etc.

Porém, apesar dessas críticas e potenciais limitações, o trabalho de Rifkin ainda tem recebido muita atenção, assim como a sua tese de fim iminente da categoria do trabalho assalariado.

Quase à mesma época em que Rifkin lançava seu livro, William Bridges, um consultor empresarial (então) com menos renome, porém com comparável aparato mercadológico, lançava um livro com apelo semelhante, mas diferente abordagem. Por um lado, o trabalho de Bridges (1995) é menos engajado e mais otimista do que aquele de Rifkin; mas, por outro, muitas vezes tende ao “estilo auto-ajuda”, o que o fez perder certa perspectiva e credibilidade analítica em troca de mais alguns leitores.

Bridges traz uma bem construída série de evidências e argumentos sobre a grande mudança nos padrões de emprego nesta segunda parte do século, concluindo que as transformações ou efeitos que neste trabalho estamos analisando são parte de um processo maior, onde o emprego – que define como aquela atividade fixa e de tempo integral em um organograma corporativo – se torna obsoleto, e onde emergem diversos arranjos mais flexíveis, como o de subcontratações. Ao contrário de Rifkin, que vê o fim iminente do trabalho assalariado como uma calamidade de nefastas consequências que precisa ser prevenido, Bridges entende que o abandono da categoria de “emprego” é um mero problema de transição, até uma oportunidade, para um sistema econômico em evolução. Mas tal como Rifkin, Bridges tem sua própria agenda, e usa boa parte do seu livro não para explorar melhor o fenômeno que prevê, mas para o interesse de sua audiência, discutindo formas alternativas de ocupação profissional, tendências para reestruturação de carreiras etc.

O terceiro livro nessa linha de “fim de emprego”, e talvez o mais conhecido na Europa, é da mais inusitada das fontes. A autora é Viviane Forrester (1997), uma artista e escritora conhecida entre os apreciadores da pintura impressionista por sua obra sobre Van Gogh!

Forrester, claramente uma *outsider* no campo, escreveu na verdade um livro de protesto, um trabalho antes de mais nada indignado com o desemprego. Indignado com o que a autora chama de obsolescência do trabalho, o fruto do que vê como transformações desumanas das relações de trabalho – onde o trabalhador teria perdido até a possibilidade de ser explorado –, que teriam por lógica a exclusão do homem do processo produtivo pelo capital. E indignado com o que ela acredita ser uma complacência irresponsável de economistas e governantes.

Com esse enfoque, Forrester trouxe o que se tornou um *argumento-slogan* de diversos ativistas, em especial na França abalado pelo desemprego de 1997:

“Às vésperas do século XXI, estamos tropeçando numa realidade terrível. O conceito de trabalho, que era o fundamento de nossa civilização ocidental, caducou, e milhões de seres humanos já não servem sequer para ser explorados.”

A despeito de seus muitos críticos<sup>44</sup>, o trabalho de Forrester – mais para ensaio do que para qualquer outra coisa – tem diversos valores. Primeiro, chamou a atenção da questão do desemprego para uma audiência antes jamais alcançada

---

<sup>44</sup> Forrester vendeu centenas de milhares de cópias do seu livro, que embalsamaram os protestos na França de 1997. Ao mesmo tempo, sofreu críticas pesadas, de todos os lados. Em crônica daquele ano, por exemplo, Roberto Campos classifica o livro da ensaísta francesa como “leiturinha estilo de diretório acadêmico, com um tempero *demier cri*.” (ver Campos, Roberto. “‘Horror econômico’ ou ‘torpor econômico?’” *Gazeta do Povo*, 7/7/97).

por economistas e autores de negócios. Segundo, abriu o caminho para que o debate sobre a perda de emprego seja feito não apenas entre acadêmicos e governantes, mas em toda a sociedade. E terceiro, traz uma tocante perspectiva sobre a perda do emprego que é em geral desconhecida por aqueles que a provocam ou que jamais a testemunharam de perto, o que dificilmente poderia ser excessivo, por mais que – por ser incômodo – assim pareça: o horror de Forrester é “o terror de ser inadequado. A obsessão e o peso da carência. A lassidão de ser considerado uma inutilidade, até por si mesmo”.

De forma geral, apesar das limitações e da legião de críticos que esse trabalhos tiveram em anos recentes, e a despeito da radicalidade ou romantismo de suas previsões, é um fato que, no contexto deste final de milênio, terceirizações, redes de subcontratação, trabalho temporário e em período parcial, virtualização e muitas outras formas de flexibilização produtiva acabam tornando tão diferentes as noções clássicas de relações de trabalho, que as ligações de “emprego” tornam-se fluidas demais para que possamos definir sua “perda”. E, com as pressões dos dois outros condicionantes mais imediatos, o resultado é uma pressão para redução de tamanho da organização no nível da empresa, que resultaria na eliminação em escala de postos de trabalho tradicionais. E é neste ponto que, novamente, falamos da escalada de enxugamentos de pessoal no mundo de hoje.

## **II.2 – A Difusão dos Enxugamentos no Mundo e no Brasil**

---

*“Nunca seja o primeiro a experimentar o novo,  
Nem o último a colocar o velho de lado”*  
Alexander Pope

### **II.2.1 - A Difusão no Mundo**

Como discutido na seção anterior, foi nos EUA que o movimento de “*downsizings*” nasceu, durante a década de 80. É de se esperar, assim, que tenha sido naquele país que a difusão da prática de enxugamentos de pessoal se tenha dado primeiro. E é também razoável supor que somente então a onda tenha sido espalhada pelo mundo, em virtude da influência americana no comportamento empresarial internacional.

### II.2.1.1 – A Difusão nos EUA

Dados oficiais apontam que, entre 1979 e 1983, somente nos Estados Unidos mais de 11 milhões de empregos foram eliminados, em função de fechamentos de fábricas ou enxugamentos de pessoal. Entre 1981 e 1988, 11 milhões de empregados americanos foram demitidos contra a própria vontade<sup>45</sup>. Para melhor entender as proporções desse movimento, será fundamental analisar em maior profundidade esse comportamento no nível empresarial, usando algumas pesquisas a esse respeito na literatura.

Um estudo relatado por Mirvis (1994), feito entre 1991 e 1992 em mais de 400 empresas americanas, investigou as estratégias corporativas e de recursos humanos que elas estavam adotando na época. A maioria das organizações pesquisadas relatou suas prioridades e preocupações, incluindo competição globalizada, mudanças econômicas, bem como a necessidade de maior produtividade, melhores serviços, etc. Para lidar com tais problemas, as empresas pesquisadas adotaram quatro táticas principais:

1. *reinvestir na organização*, incluindo redesenho do trabalho, programas de qualidade, desenvolvimento e envolvimento de pessoal;
2. *investimento em tecnologia*, abrangendo pesadas inversões em novas tecnologias de informática, principalmente em tecnologia de redes;
3. *expansão internacional*, incluindo investimentos no estrangeiro e inversões de grande porte em produção global; e
4. *enxugamentos de pessoal*.

É verdade que esses tipos de ações não são inteiramente excludentes: na realidade, quase todos costumam estar ligados uns aos outros. Contudo, nessa pesquisa em particular, em todos os setores e tipos de organização pesquisados, o enxugamento de pessoal era a tática mais utilizada: 80% das empresas da amostra havia passado por algum tipo de demissão em massa entre 1991 e 1992. Nessa mesma linha, dados da *The Economist* (1994b) mostram que as empresas americanas consumiam, em 1994, cerca de US\$ 10 bilhões por ano em programas de *downsizing*.

Um outro estudo muito citado, feito pela *Right Associates*, da Filadélfia, pesquisou organizações que implantaram processos de enxugamento nos EUA na segunda metade da década de 80. Os pesquisadores levantaram informações com executivos de recursos humanos em 909 empresas que

---

<sup>45</sup> Ver dados a respeito em Frazee (1988); Leana e Feldman (1988); ou Latack, Kinicki e Prussia (1995). A distinção entre demissão *voluntária* e *involuntária* é abordada na seção II.3.

passaram pela experiência. Na amostra, 73% das empresas havia feito cortes em massa nos últimos cinco anos. Delas, um quarto (26%) tinha menos de 500 funcionários. Segundo alguns observadores, esse é um indicativo de que o fenômeno de enxugamentos também não é estranho a empresas médias e pequenas<sup>46</sup>.

Entre as formadoras de opinião, os números não foram menos impressionantes. Uma pesquisa patrocinada pela *Association for Quality and Participation*<sup>47</sup> descobriu que a grande maioria (mais de 85%) das 1000 maiores empresas americanas promoveu enxugamentos de pessoal entre 1987 e 1991, e que mais da metade fez demissões em massa somente no ano de 1990. A lista de empresas de alto renome e desempenho que fez um – quando não vários – grandes cortes de pessoal nos EUA é surpreendente: somente em 1993, a Sears tinha cortado 15 mil empregados; a General Motors, 74 mil; o Bank of America, 10 mil; a IBM, 45 mil<sup>48</sup>. No caso da IBM, os enxugamentos têm sido bastante divulgados na imprensa de negócios, principalmente porque ela representa o modelo arquetípico da empresa americana na era do *downsizing*: uma organização cujo nome sempre denotou crescimento, prosperidade e, em tese, eficiência; uma organização que sempre pregou a estabilidade de emprego e a lealdade à empresa. Pega de surpresa nos tempos de crise e de alta competitividade desde o início dos anos 80, demorou demais para reagir, e por fim foi “obrigada” a enxugar seu quadro em ondas sucessivas de reorganizações, reestruturações, reengenharias, demissões em massa. Se mudássemos o nome da IBM pelo de qualquer outra das grandes empresas americanas que prosperaram até os anos 70, o enredo provavelmente seria quase idêntico. Mas, na verdade, os números da IBM são bastante particulares: os cortes de pessoal reduziram a força de trabalho de 407 mil pessoas, em 1986, para 215 mil no fim de 1994<sup>49</sup>.

Uma última ilustração desse quadro pode ser feita usando as pesquisas da AMA (*American Management Association*), que oferecem visão mais longitudinal (isto é, menos pontual) da difusão da onda de enxugamentos nos EUA. A AMA realizava anualmente, iniciando em 1987, uma conhecida pesquisa sobre práticas de enxugamento de pessoal em centenas de empresas nos Estados Unidos<sup>50</sup>. Segundo os relatórios dessas pesquisas, desde 1987 até

---

<sup>46</sup> Sobre a pesquisa da *Right Associates*, ver Faltermayer (1992) ou Miller (1992).

<sup>47</sup> Ver Buch (1992).

<sup>48</sup> Para uma referência sobre esses casos, ver *Exame* (1993d).

<sup>49</sup> Entre as inúmeras referências aos processos de corte de pessoal na IBM, ver por exemplo: *The Economist* (1993a, 1993b, 1994b) e *Exame* (1993d).

<sup>50</sup> Embora as pesquisas da AMA sejam intituladas de pesquisas sobre *downsizing* nas empresas, o conceito de “*downsizing*” que possuem é, na verdade, a tradicional conotação de cortes em

1994, pelo menos um terço (e às vezes mais de 50%) das médias e grandes empresas americanas implementou, a cada ano, programas de *downsizing* que envolviam cortes de pessoal<sup>51</sup>. De acordo com a AMA, o percentual do quadro que as empresas pesquisadas cortou se manteve razoavelmente fixo desde 1989, em torno de 10% do pessoal em cada ano pesquisado<sup>52</sup>:

**FIGURA 4**  
***Evolução do Percentual de Corte Feito pelas Empresas Americanas Pesquisadas pela AMA, em Relação ao Total do Quadro de Pessoal***

<i>Ano</i>	<i>% do corte</i>
1989	10,1%
1990	10,9%
1991	9,6%
1992	9,4%
1993	10,4%
1994	9,2%

**Fonte:** Pesquisas sobre *downsizing* da *American Management Association* (1989 a 1994); resultados citados por Greenberg (1991), Filipowski (1993) e Byrne (1994).

### **II.2.1.2 – A Difusão pelo Mundo Afora**

Os dados de demissões no mundo inteiro são sempre impressionantes. Sabe-se que mais de 550 mil pessoas foram involuntariamente desligadas de seus empregos no Canadá, e 350 mil no Japão, somente em 1989. Na Europa Central e Oriental, entre 1990 e 1991, mais de 3,7 milhões de pessoas perderam empregos nos setores industrial, agrícola e de construção civil<sup>53</sup>. Embora nem todas essas demissões tenham provindo de processos de enxugamento, vários outros autores e estudos mostram que a onda de

---

massa. Assim, aqui as pesquisas da AMA serão utilizadas com o intuito de ilustrar mais a prática de *enxugamento* nas empresas do que de *downsizing* no sentido mais amplo. Além disso, cabe apontar que todos os dados das pesquisas da AMA são obtidos através da coleta das *percepções* dos dirigentes de recursos humanos das organizações participantes. Algumas das críticas dirigidas a essa pesquisa derivam especialmente de sua base ser a *percepção dos efeitos*, em vez de dados concretos dos *efeitos em si*.

<sup>51</sup> Ver Henkoff (1994).

<sup>52</sup> Para revisões dos resultados de pesquisas da AMA, ver, em especial, Greenberg (1991); Filipowski (1993); e Byrne (1994).

<sup>53</sup> Ver Latack, Kinicki e Prussia (1995) e Sorrentino (1993).

processos de demissão em massa tem-se estendido desde fins da década de 80 por todo o mundo, a partir de sua gênese americana.<sup>54</sup>

Uma pesquisa na Grã-Bretanha, feita em 1992 e publicada em 1993, mostrou resultados similares às investigações do gênero nos EUA. O estudo foi feito com base em questionários autopreenchidos por representantes de 628 empresas britânicas e mostrou que a maioria absoluta das organizações estava planejando fazer enxugamentos de pessoal e, à época, estavam considerando como melhor administrar o evento em si<sup>55</sup>. Entre os casos britânicos mais célebres está a intervenção estatal na British Airways, em meados dos anos 80, que provocou o corte de 30 mil empregados em dois anos.

Alguns observadores mostram que a onda de cortes não se limitou ao eixo anglo-saxão. Uma pesquisa publicada pela consultoria *Kepner Tregoe* em 1993 revelou que, de uma amostra de executivos pesquisados em várias partes do mundo, a grande maioria alegou ter vivido um enxugamento de pessoal em suas empresas, nos cinco anos anteriores. Entre as nacionalidades, 98% dos executivos canadenses revelaram que suas empresas passaram pela experiência, bem como 94% dos britânicos, 90% dos alemães, 85% dos norte-americanos e 69% dos japoneses<sup>56</sup>. A holandesa Philips, por exemplo, demitiu cerca de 100 mil empregados nos dez anos que se completavam em 1990. E, depois disso, 40 mil pessoas ainda foram demitidas em enxugamentos de 1990 a 1993<sup>57</sup>.

Outros analistas alertam para a conhecida onda de “reengenharia”, que se por um lado foi muito popular em todo o mundo durante a década de 90, por outro foi muitas vezes usada para demitir pessoal em larga escala<sup>58</sup>.

As razões para a expansão desse tipo de intervenções na Europa (em especial na França, Itália e Alemanha) têm ao menos duas dimensões. Primeiro, o empresariado europeu tem seguido sistematicamente as tendências anglo-saxãs, vindas especialmente de gurus internacionais de administração, empresas de consultoria e corporações formadoras de opinião dos EUA. Segundo, sabe-se que em muitos países europeus pressões para a melhoria de competitividade – em particular por conta do efeito conjunto da unificação de mercados e da recessão econômica – têm exposto grandes ineficiências e

---

<sup>54</sup> Ver, por exemplo: Zemke (1990); Doherty *et al.* (1993); Filipowski (1993); Koretz (1994); e Mroczkowski e Hanaoka (1997).

<sup>55</sup> Ver Doherty *et al.* (1993).

<sup>56</sup> Ver estudo da *Kepner Tregoe, Inc.* (“Cost Cutting: A look behind the body count”. Princeton, NJ: Kepner Tregoe), citado por Filipowski (1993: 71).

<sup>57</sup> Sobre os casos da Philips e da British Airways, ver Zemke (1990) e *The Economist* (1993a).

<sup>58</sup> Nessa linha, ver, entre outros, *The Economist* (1994c, 1994d), ou Wood e Caldas (1994, 1995).

burocracias internas nas empresas desses países. Foi justamente nesse tipo de contexto que viriam mais tarde a eclodir, na França de 1997, os graves protestos pela escalada dos níveis de desemprego<sup>59</sup>. No caso da Alemanha, por exemplo, a unificação com a Alemanha Oriental trouxe como efeito colateral o maior desemprego desde os anos 30 naquele país<sup>60</sup>.

### **II.2.1.3 – Japão: Abalando o Mito do Emprego Vitalício**

Além do eixo de influência americano no Ocidente, diversas reportagens têm apontado que a onda de enxugamentos de pessoal tem varrido recentemente até o último bastião da estabilidade no emprego: o Japão. De fato, um dos aspectos mais marcantes da ideologia empresarial e gerencial moderna é o culto ao sistema de gestão japonês, tido como um modelo de eficiência e democracia industrial, um tipo de panacéia administrativa. Seus muitos admiradores<sup>61</sup> têm propagado a imagem de um modelo de empregado caracterizado pela eficiência técnica e gerencial, pela submissão absoluta à organização, autodisciplina e sacrifício da vida pessoal. Por sua vez, a contrapartida empresarial seria pontuada pelo respeito, confiança, sutileza e, em especial, pelo *emprego vitalício*<sup>62</sup>.

Alguns analistas afirmam, no entanto, que a política japonesa de estabilidade no emprego está mudando em período recente. Segundo William Morin, um desses analistas, a estabilidade sustentava-se porque, desde após a Segunda Guerra, as classes sociais no Japão seriam mais bem distribuídas do que nos países do Ocidente. Assim, quando os japoneses aplicavam técnicas revolucionárias de gestão, ainda conseguiam manter o custo de mão-de-obra baixo. Logo, a estrutura de emprego vitalício e de lealdade teria sido possível de ser mantida com base nesse alicerce de custos baixos. Entretanto, tal modelo estaria esgotando-se desde meados de 1990, quando o custo da mão-de-obra japonesa ultrapassou o da americana. Em 1992, ao mesmo tempo que

---

<sup>59</sup> Ver exposição mais detalhada desses argumentos em *The Economist* (1994c).

<sup>60</sup> Ver *O Estado de São Paulo* (7-3-1997, p. B-14).

<sup>61</sup> Uma pequena amostra desse vasto grupo de teóricos poderia incluir autores como Ouchi (1986) e Luz (1985).

<sup>62</sup> Alguns autores têm criticado não apenas o modelo japonês, como o seu culto (ver, entre outro, Satoshi, 1985; Ginsbourger, 1985; e Sugo, 1985). Tais críticos têm argumentado, do ponto de vista funcional, que o modelo japonês é na realidade muito mais imperfeito do que a ideologia organizacional leva a crer. E, do ponto de vista ideológico, a crítica tem-se concentrado em denunciar que, independente de ser ou não eficiente, o modelo japonês é na realidade definido por uma vida de trabalho alienada, caracterizada pela perda de identidade do indivíduo e pela falta de sentido (Prestes Motta, 1986; Caldas, 1992).

esse mesmo índice refletia movimento inverso em competidores como os EUA, os custos de mão de obra no Japão representaram em média 12,4% das vendas, um índice maior do que o verificado após os choques de petróleo. Aliado a essa tendência, sabe-se que outros países asiáticos, como Formosa, Malásia e China, têm concorrido com produtos similares aos japoneses, e com custos mais baixos. Com tudo isso, muitos depoimentos a respeito de cortes de pessoal no Japão começaram a ser divulgados, principalmente na mídia de negócios<sup>63</sup>. Não tardou para que países da região que tinham baseado seus sistemas empresariais no modelo japonês começassem processos de “flexibilização” de suas relações de trabalho; na Coreia do Sul de 1997, por exemplo, sérios conflitos ocorreram nas ruas quando foi aprovada lei que autorizava demissões em massa naquele país<sup>64</sup>.

No mesmo compasso, outros mitos do modelo também são desafiados, como os clássicos sistemas de compensação e carreira com base em senioridade. A divisão de motores da Honda, por exemplo, anunciou no início da década de 90 um sistema de incentivos que fazia do desempenho – e não da antigüidade na empresa – a base do bônus para seus 4500 gerentes<sup>65</sup>.

Um grupo crescente de autores tem advogado que a estabilidade no emprego no Japão nunca existiu além do discurso e que, inclusive nestes tempos de crise, as empresas japonesas acabam utilizando artifícios para fazer enxugamentos de pessoal. Miller (1993), um desses autores, defende que, por ser a estabilidade um bastião elementar da política industrial japonesa, a maioria das grandes empresas resiste a ser a primeira a anunciar enxugamentos. Assim, as corporações japonesas estariam cada vez mais reduzindo seus quadros através de disfarces, como transferências, demissões e aposentadoria prematura:

“O apelo à demissão dos maus elementos [é] simples formalidade, já que a lista dos ‘demissionários’ já foi estabelecida: ‘A firma deseja que se candidatem [à aposentadoria antecipada] em particular as pessoas a que se referem um [ou] outro dos seguintes parágrafos...’ “ (Ginsbourger, 1985: 23).

Dados agregados dão suporte a esse tipo de argumento. O mito do emprego vitalício no Japão sempre foi sustentado pela imagem de baixos índices de desemprego. É verdade que a taxa de desemprego oficial no Japão é tradicionalmente inferior à média internacional: em 1989, por exemplo, era de 2,2%, contra 5,3% dos EUA, 7,4% do Reino Unido, 7,5% do Canadá e 9,7%

---

<sup>63</sup> Ver, por exemplo, referências em Zemke (1990); *The Economist* (1992); Fisher (1993); Miller (1993); *Business Week* (1994); e Koretz (1994).

<sup>64</sup> Ver referência a respeito em *Veja* (22-1-97, p. 38).

<sup>65</sup> Ver Miller (1993).

da França. Não obstante esse fato, quando se adiciona à taxa tradicional de desemprego todo o contingente de pessoas *subempregadas* e *desalentadas*, o índice de desemprego resultante para o Japão (7,2%) foi menos de 1% inferior ao americano (7,9%) no mesmo período. Isto mostra que, realmente, o desemprego no Japão pode ter sido historicamente disfarçado em subemprego e em “desemprego voluntário”, provavelmente por motivos de natureza cultural<sup>66</sup>.

Do ponto de vista da lei, enxugamentos são legais no Japão, mas exige-se que “sejam usados como último recurso” pela empresa. Só que, na realidade, cortes de pessoal sempre existiram, especialmente através desses artifícios. Críticos afirmam que isso é particularmente verdadeiro em segmentos como mulheres e minorias étnicas, entre pequenas e médias indústrias, e em setores de atividade decadentes. Tomasko (1987), por exemplo, cita como o mito da estabilidade no emprego não conseguiu evitar demissões em massa durante os anos 80, particularmente em setores como mineração, estaleiros e siderúrgicas.

Entre os autores que afirmam que a estabilidade no emprego no Japão jamais existiu na prática<sup>67</sup>, como fomos levados a acreditar no Ocidente, diz Ginsbourger (1985):

“Era-nos dito como uma evidência, terminávamos por acreditar: também lá existe crise, mas o milagre tem suas receitas; ninguém é demitido no Japão, há reconversão, no pior dos casos as pessoas mudam-se ou são deslocadas, tudo se passa em favor do melhor interesse de cada um. O capital se reestrutura, ‘duplica-se’, os ramos mortos são abandonados em favor dos setores em expansão, os grupos ‘retificam as fronteiras’, mudam-se de setor, adaptam-se: mas não existe – ou existe muito pouco – desempregado. E a bela máquina econômica continua funcionando. Como se nada ocorresse. Simples mudanças de rota ... Os mitos e os ditos, contudo, não demoram a desabar. Demissões, decerto, não têm lugar. Mas há toda uma hierarquia de meios de coerção ‘à japonesa’ – o resultado deve aparecer como fruto de um acordo negociado –, que se revela nos mil e um modos de obrigar os trabalhadores a abandonarem a empresa, a se aposentar antecipadamente com sessenta, cinqüenta, quarenta anos” (Ginsbourger, 1985: 23).

Em outro extremo, há quem sustente que o compromisso de emprego vitalício nas grandes empresas japonesas ainda resiste, apesar do muito que já foi dito em contrário<sup>68</sup>.

Seja como for, nestes últimos anos, cortes de pessoal no Japão têm sido não só menos localizados, como mais explícitos. Em essência, o que parece ser

<sup>66</sup> Obre esses índices, ver Sorrentino (1993).

<sup>67</sup> Além de Ginsbourger (1985), ver também, entre outros, Satoshi (1985) e Sorrentino (1993).

<sup>68</sup> Ver *The Economist* (1993a).

diferente é que a crise atual está ameaçando a estabilidade dos grupos mais privilegiados, incluindo trabalhadores do sexo masculino, e aqueles das grandes e renomadas corporações japonesas, ícones do emprego vitalício, como Sony, Mitsubishi, Honda, Toyota, Nissan e Toshiba. Enfim, há diversos indícios de que a onda de enxugamentos de pessoal que o resto do mundo vive desde a década de 80 chegou ao Japão, e está ameaçando severamente o mito do emprego vitalício:

“[No Japão de hoje,] se eu dissesse ‘trabalhe para mim, que eu cuido de você pelo resto da vida’, as pessoas iriam rir de mim e me chamar de louco” (Presidente de uma grande empresa japonesa, citado por Miller, 1993: 47).

## **II.2.2 - A Difusão na América Latina e no Brasil**

Na América Latina, a difusão da onda de enxugamentos seguiu padrões até certo ponto semelhantes, com algumas diferenças em relação a ritmo, abrangência e antecedência. Na maioria desses países, enxugamentos de pessoal acompanharam o movimento pelo incremento da competitividade, à medida que cada nação superava seus problemas políticos e econômicos internos, típicos nas décadas de 70 e 80. No compasso da abertura política ou econômica, sistemas de proteção do mercado interno eram revogados, e com isso freqüentemente se revelavam ineficiências em diversos setores de atividade. Como tal abertura teve um ritmo distinto para cada país e realidade, algumas economias viveram a onda de reorganizações administrativas e enxugamentos de pessoal antes das demais.

Empresas do Chile e do México, por exemplo, parecem ter-se adiantado em relação ao empresariado de outros países, principalmente em virtude da iminência do tratado de livre comércio com os Estados Unidos e Canadá (*Nafta*). Os problemas econômicos do México<sup>69</sup> em meados da década de 90 e a reincidência de problemas inflacionários e políticos no Chile na mesma época, no entanto, punham dúvidas de que o processo de reorganização econômica tivesse realmente terminado.

A Argentina teria vindo logo depois, também adiantando-se ao Brasil em alguns anos, inclusive no processo de estabilização, abertura e desestatização da economia. E no contexto argentino, o saneamento administrativo das empresas ancorado em cortes de pessoal foi tão comum quanto nos demais

---

<sup>69</sup> O desemprego no México subiu em 4,8% de abril a julho de 1995, na taxa mais elevada desde 1987, quando as estatísticas foram iniciadas (*Folha de S. Paulo*, 19-7-95, p. 2-2).

países da latinos<sup>70</sup>. Como também ocorreu em outros países latinos, muitas organizações privadas e públicas na Argentina se incharam durante o crescimento dos anos 70 e 80, e nos anos 90 tiveram de começar a pagar o preço desse tipo de evolução. Com a reincidência de problemas econômicos, os enxugamentos na Argentina reiniciaram em 1995<sup>71</sup>. Embora os enxugamentos tendam a começar pelo setor privado, mais ávido e dependente de padrões de competitividade, eventualmente a onda invade o setor público, como veremos que aconteceu no caso brasileiro. O chamado “Plano Cavallo”, especialmente em sua revisão de fevereiro de 1995, começou esse movimento, ao iniciar a redução dramática dos gastos públicos com pessoal, visando evitar a quebra da economia, como aconteceu no México em dezembro de 1994. O objetivo de Cavallo era cortar em US\$ 1 bilhão os gastos públicos, *mediante a redução de salários* de 50 mil servidores, de acordo com as reportagens publicadas na imprensa brasileira<sup>72</sup>.

As estatísticas de desemprego argentinas mostram que foi justamente a partir de 1995 (embora os números estivessem crescendo desde 1990) que esse tipo de processo gerou as maiores oscilações no nível de emprego industrial e urbano. Em 1997, foi justamente essa escalada nos cortes que provocou a grave onda de protestos em Buenos Aires<sup>73</sup>.

Seja porque precisam, seja porque seus vizinhos e parceiros comerciais o fazem, o fato é que muitos outros países da América Latina têm-se engajado no movimento em busca de competitividade internacional, e com isso acabam presenciando enxugamentos de pessoal em suas empresas. No âmbito do Mercosul, é evidente que à medida que a integração avançar, diferenças de eficiência de um para outro país devem provocar reflexos na gestão das organizações menos competitivas, incluindo prováveis reorganizações e cortes de custos. No nível agregado, esse reflexo acaba realimentando a tendência para mudanças em busca de eficiência nas empresas, em um processo cíclico e auto-alimentado.

---

<sup>70</sup> Como ilustração, ver *Folha de S. Paulo* (7-3-95), sobre a reorganização e demissões na tradicional fábrica de motos Zanelá.

<sup>71</sup> Sabe-se que o número de demissões no setor privado argentino dobrou em meados da década de 90, a níveis que passaram a preocupar intensamente o governo (*O Estado de S. Paulo*, 12-7-95, p. B12).

<sup>72</sup> Ver reportagem em *Correio Braziliense* (28-2-95, p. 1 e 4).

<sup>73</sup> Ver reportagem em *O Estado de São Paulo* (30-5-97, p. 8).

**FIGURA 4**

*Taxas de Desemprego Urbano (em %) na América Latina - 1991 a 97*

<b>P A Í S</b>	<b>Discriminação</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>
<b>Argentina</b>	Áreas urbanas	6,5	7,0	9,6	11,5	17,5	17,2	14,9
<b>Bolívia</b>	Capitais departamentais	5,8	5,4	5,8	3,1	3,6	4,2	nd
<b>Chile</b>	Região Metropolitana	9,3	7,0	6,2	8,3	7,4	7,0	7,5
<b>Colômbia</b>	Sete áreas metropolitanas	10,2	10,2	8,6	8,9	8,8	11,2	12,6
<b>Equador</b>	Total urbano	8,5	8,9	8,9	7,8	7,7	10,4	9,3
<b>México</b>	Áreas urbanas	2,7	2,8	3,4	3,7	6,2	5,5	3,9
<b>Paraguai</b>	Assunção metropolitana	5,1	5,3	5,1	4,4	5,3	8,2	nd
<b>Peru</b>	Lima metropolitana	5,9	9,4	9,9	8,8	9,3	8,8	9,1
<b>Uruguai</b>	Total urbano	8,9	9,0	8,3	9,2	10,3	11,9	11,9
<b>Venezuela</b>	Total urbano	10,1	8,1	6,8	8,9	10,9	12,3	12,8

Fonte: Revista RUMOS/Geocieties – nov/98

Obs: nd = dado não disponível

Até Cuba, onde nas últimas décadas a prática de demissões em massa dificilmente poderia ser sequer imaginada, tem testemunhado diversos enxugamentos de pessoal. Segundo uma reportagem da CNN (4-6-1995), lá eles são chamados de *racionalizaciones*.

Embora não seja necessariamente o melhor indicador da incidência de enxugamentos na região, a evolução dos índices oficiais de desemprego na região parece reforçar a idéia de uma tendência crescente de perda de emprego (ver Figura 4).

### **II.2.2.1 – A Difusão no Brasil**

Em 1991, a revista *Exame* publicou uma reportagem de capa sobre a onda de demissão de pessoal, em especial de executivos, que o Brasil começava a vivenciar<sup>74</sup>. Era o início oficial de uma ampla cobertura na mídia de negócios sobre a corrida empresarial em direção a *downsizings* e enxugamentos de pessoal, que se espalhava no país desde a “recessão Collor”, iniciada em 1990 com o confisco da moeda. Não se pretende afirmar que antes de 1990 as empresas não cortavam pessoal no Brasil: pelo contrário, a prática nos é bem familiar. Entretanto, o que se pretende mostrar é que o Brasil só incorporou o

<sup>74</sup> Ver *Exame* (1991). Ver também um resumo e o desdobramentos da reportagem original em *Exame* (1993g).

*ritmo e a profundidade* que esse movimento estava tendo no exterior quando a abertura econômica de fato parecia certa<sup>75</sup>.

Os números indicadores dos cortes nas empresas mostram que foi realmente a partir de 1990 que a maioria das empresas no Brasil começou a enxugar seus quadros de maneira mais sistemática, como há algum tempo já acontecia no resto do mundo. Usando novamente os discutíveis índices de desemprego como indicadores desse movimento, no caso do Brasil pode-se analisar a evolução de cortes nas empresas situadas no país nos últimos anos. Conforme mostra a Figura 5, após um período de razoável estabilidade durante a segunda metade dos anos 80, os números do desemprego começaram a crescer durante o biênio 1990-1991, nos principais indicadores existentes. Desde então até 1998, o nível dos cortes cresceu significativamente.

**FIGURA 4**

***Taxas de Desemprego (%) no Brasil e Grande São Paulo - 1983 a 98***

<b>Período</b>	<b>Taxa % (IBGE) Brasil</b>	<b>Taxa % (DIEESE) SP</b>
1983	6,70	...
1984	7,12	...
1985	5,25	7,80
1986	3,59	6,10
1987	3,73	6,10
1988	3,85	7,00
1989	3,35	6,60
1990	4,28	7,20
1991	4,83	7,90
1992	5,97	9,10
1993	5,32	8,70
1994	5,06	8,90
1995	4,64	9,00
1996	5,47	9,9
1997	5,66	10,2
1998	7,84*	11,8*

Fonte: Revista Conjuntura Econômica – FGV

Números de 1998: médias de jan-jul/98

<sup>75</sup> Para uma discussão mais aprofundada deste ponto, ver, por exemplo, Caldas e Wood (1995).

Além do aumento dos índices de desemprego, diversos levantamentos mostram também que a redução de quadros nas empresas também provocou a queda do espaço do emprego assalariado no Brasil. Um estudo recente publicado pelo Prof. Márcio Pochman, da Unicamp, revelou que de 1989 a 1996, enquanto a população economicamente ativa (PEA) cresceu 16,5%, a PEA desempregada subiu 179,1% e a PEA sem registro cresceu 39,1%<sup>76</sup>.

A análise do comportamento individual das empresas poderia clarificar melhor como a onda de enxugamentos se difundiu durante esse período, mas os dados existentes são escassos e pouco confiáveis, em geral baseados em enquetes ou na imprensa de negócios. Pouco a pouco, e cada vez mais, o que a princípio poderia parecer limitar-se àquelas empresas de menor competitividade rapidamente se alastrou para o cerne das ditas “melhores e maiores”. Empresas de todos os ramos, portes e níveis de desempenho no Brasil acabaram engrossando a lista das organizações que passaram pela experiência de enxugamentos de pessoal<sup>77</sup>.

Muitas dessas experiências acabaram sendo divulgadas na imprensa, apesar de que nem todas e apesar de que essa mídia tenha fidedignidade discutível – nem todas as notícias expressam a verdade, além de que nem toda a verdade e nem todas as experiências são divulgadas<sup>78</sup>. Em que pese toda essa limitação, a enorme divulgação de enxugamentos nas empresas no Brasil na década de 1990 foi um indicador da difusão do movimento de cortes de pessoal em escala muito maior do que a que se viu na década de 1980.

Somente a título ilustrativo, um levantamento feito pelo autor somente dos casos publicados nas principais revistas de negócios brasileiras entre 1991 e 1994 mostra um quadro impressionante da difusão da prática de enxugamentos no Brasil, listando muitas daquelas organizações que, em nosso país, servem como modelos e irradiam práticas administrativas:<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> A respeito desse estudo, ver *O Estado de São Paulo* (23-4-1998, p. B-5).

<sup>77</sup> A diferença dessa onda de enxugamentos e outros períodos de crise econômica será analisada na próxima seção, onde se discute a distinção entre muitos desses enxugamentos e as simples oscilações de mão-de-obra típicas do capitalismo moderno.

<sup>78</sup> Estudos recentes mostram inclusive como a imprensa racionaliza e reinterpreta enxugamentos em padrões que podem ser estudados e acompanhados no tempo: ver Lamertz e Baum (1998).

<sup>79</sup> Sobre difusão e agentes de difusão de modismos e inovações gerenciais no Brasil, ver, entre outros, Caldas e Wood (1995).

Açominas	Estrela	Metal Leve
Alcatel	Ford	Pão de Açúcar
Alpargatas	Gradiente	Perdigão
Andrade Gutierrez	Grupo Bunge Brasil	Philips
Autolatina	Hering	Pirelli
Banco Bozano, Simonsen	IBM Brasil	Refinações de Milho Brasil
Belgo Mineira	Kaiser	Rhodia
Brastemp	Lojas Riachuelo	Sharp
Cecrisa	Mangels	Vale do Rio Doce
CSN	Mannesmann	Varig
Duratex	Matec	Villares
Ericsson	Mesbla	White Martins

Há casos de setores inteiros da economia que passaram nos anos 90 por verdadeiras revoluções, mas que ao contrário das empresas listadas acima, suas experiências foram cuidadosamente evitadas na mídia. Um exemplo é o caso do setor bancário. Especialmente no primeiro ano do governo cardoso, de 1994 a 1998, quando intervenções, fusões, incorporações, bem como a chegada dos bancos estrangeiros começou a mudar a feição do setor no Brasil, estima-se que quase 200 mil empregos tenham sido eliminados em enxugamentos durante processos de saneamento<sup>80</sup>. Se tomássemos como indicador desses movimentos aquilo que foi divulgado na mídia de negócios em boa parte desse período a respeito dessas transformações no interior dos bancos, em comparação com outros setores que passaram por reduções de menor envergadura mas tiveram ampla cobertura, teríamos a impressão que a mudança no setor financeiro foi calma e pouco traumática. Definitivamente, não foi esse o caso.

Porém, mesmo a despeito dessa conhecida imprecisão seletiva da fonte *mídia de negócios*, os casos na lista acima sugerem como a incidência concentrada de processos de demissão coletiva é muito próxima à nossa realidade do que gostaríamos de imaginar, e como pode ser relevante para a compreensão do contexto empresarial brasileiro dos anos 90. De fato, alguns autores no Brasil têm defendido que a onda de enxugamentos é uma tendência muito forte no país, com propensão a “se alastrar por todo o empresariado brasileiro”<sup>81</sup>. Na verdade, se o contexto brasileiro for visto de forma mais geral, deve ser possível afirmar que poucas empresas no Brasil têm escapado não apenas do processo de “reestruturar-se”, mas também do choque de perceber que não são tão eficientes quanto imaginavam, como discutido na seção anterior.

<sup>80</sup> Sobre esses números, ver O Estado de São Paulo (5-4-1998, p. B-3).

<sup>81</sup> Ver Cotrim e Faroni (1993).

A experiência da Metal Leve é uma boa ilustração desse tipo de choque e seus desdobramentos. A empresa sempre foi um modelo brasileiro de eficiência e de aplicação de técnicas sofisticadas de gestão, em especial no chamado “chão-de-fábrica”. Entretanto, em 1992 a Metal Leve teve prejuízo, o que a direção considerava totalmente inaceitável. Conta-se que a empresa percebeu, naquele momento, que, por trás da eficiência fabril, a Metal Leve carregava uma “estrutura administrativa inchada e pesada, incompatível com o perfil esguio da parte produtiva”. Pela primeira vez em 43 anos de existência, a empresa demitiu executivos. Dos treze diretores, seis foram demitidos. Os níveis hierárquicos da área administrativa caíram de nove para cinco. Na fábrica, houve redução de dez para seis níveis. No total, foram demitidos 415 funcionários, metade deles da área administrativa<sup>82</sup>. Poucos anos depois, com a incorporação da empresa por acionistas estrangeiros, novas reestruturações convulsionaram ainda mais a organização, visando deixá-la apta à nova configuração competitiva do setor.

No quadro desse movimento pela chamada “racionalização administrativa”, outras abordagens de mudança têm-se alastrado pelo país, como foi o caso da “reengenharia” desde 1993, que incluem ou acabam provocando enxugamentos<sup>83</sup>.

De forma semelhante, grandes reestruturações societárias ou organizacionais<sup>84</sup>, ou ainda processos de fusões e aquisições, todos típicos desses tempos de busca de competitividade no Brasil, comumente incluem revisões do quadro de pessoal.

Ao menos no caso brasileiro, a tendência por racionalizações administrativas envolvendo enxugamentos de pessoal parece não ter-se limitado a tradicionais empresas privadas. Primeiro, pelo ritmo de privatizações que foi acelerado a partir de 1990. E, depois, pela maior exposição na imprensa – especialmente desde o final do governo Itamar Franco – do inchamento de empresas e órgãos públicos.

O caminho da privatização de empresas estatais foi realmente impulsionado pela abertura econômica iniciada em 1990 e reforçada em 1994 com a posse

---

<sup>82</sup> Ver *Exame* (1993b: 46-47).

<sup>83</sup> Para relatos de processos de “reengenharia” no Brasil, ver, por exemplo, Netz (1993, 1994). O conceito foi tão popular no Brasil, que até o Comitê Olímpico Brasileiro divulgou que pretendia “repensar-se” usando esse método (*Folha de S. Paulo*, 28-6-95). Para uma descrição sobre a idéia e a técnica de reengenharia, ver, em especial, Hammer (1990) ou Hammer e Champy (1993).

<sup>84</sup> Dentre os muitos casos de “reestruturações” (não citando “reengenharia”) anunciados no Brasil nesse período, ver, por exemplo, o da Sulfabril (*Exame*, 3-8-94, p. 50) e do Grupo Abril (*Gazeta Mercantil*, 1-11-94, p. 30).

do primeiro governo Cardoso. Durante esse período, o governo brasileiro decidiu engajar o país em um modelo de desenvolvimento que pressupõe livre concorrência na maioria dos setores econômicos, e em que a participação estatal na atividade produtiva perdeu legitimidade. Independente de tal modelo ser ou não válido, parece claro que o ritmo de privatizações de grandes empresas estatais tende a expandir-se durante os próximos anos. E, ao que tudo indica, cada privatização deve trazer um novo modelo administrativo, privado, em que o enxugamento da estrutura de custos e de pessoal é tido como fundamento básico para tornar essas empresas mais competitivas em um mercado aberto. Esse tipo de efeito não é estranho mesmo no Brasil, onde em anos recentes empresas como a Vasp e a Açominas viveram, após a privatização, grandes processos de “modernização administrativa”, temperados por amplos enxugamentos de pessoal. Dentre os casos mais conhecidos deste tipo, é preciso citar o da Fepasa, que nos quatro primeiros anos do processo de privatização reduziu seu quadro de 17,400 empregados para pouco mais de 6 mil, em fins de 1998, ou o das “Teles”, como a telesp, que esperava reduções de até 2,200 dos 23 mil funcionários que tinha ao ser privatizada<sup>85</sup>.

Além desses casos de privatizações de fato ocorridas, foram divulgados relatos de organizações estatais que, na presença de claras indicações de aumento de competitividade, acabaram promovendo reduções *antecipadas* de quadro mesmo *antes* da privatização, quer seja por diminuição “vegetativa” ou por enxugamentos de pessoal. Nessa linha, relatos recentes vinculados na imprensa dão conta dos casos, por exemplo, da Vale do Rio Doce, do Banespa e da Rede Ferroviária Federal (RFFSA).

No primeiro caso, sabe-se da redução do quadro da Vale do Rio Doce, que de 23,776 funcionários em 1987, diminuiu seu contingente para 15,754 (em maio de 1995), visando “manter-se competitiva no mercado internacional e preparar-se para a privatização”: como veremos adiante, um ano após a privatização, em 1998, a Vale tinha sido reduzida para 10,600 funcionários, e a nova direção propunha-se a reduzi-la a no máximo 6,500 que, nas suas contas, é que poderia equiparar a empresa a padrões internacionais de produtividade. No segundo caso, a intervenção do Banco Central no Banespa mostrou enormes distorções administrativas e um grande inchaço de pessoal na estrutura do banco estadual. Entre discussões e debates políticos sobre a necessidade ou não de privatização, o processo culminou com o anúncio de que, no processo de “saneamento” da instituição, esperava-se que cerca de 30% dos 29.5 mil funcionários fossem demitidos. Finalmente, em outro

---

<sup>85</sup> A respeito da Fepasa, ver *O Estado de S. Paulo* (3-11-98, p. B-5); e, sobre a Telesp, ver *O Estado de S. Paulo* (26-11-98, p. B-8).

desses processos anunciados de “saneamento para privatização”, a RFFSA esperava demitir de 18 a 20 dos seus 40.5 mil empregados, através de um programa de reduções voluntárias, que será mais detalhado no Capítulo III (seção III.3).<sup>86</sup>

O criticismo do brasileiro ao “inchamento” de pessoal no serviço público não é novo: é quase uma parte do folclore nacional. No entanto, desde 1990, quando tantas empresas privadas passaram a enxugar-se com fervor, parece que a grande imprensa e a opinião pública têm-se tornado especialmente críticas dessa situação. Embora generalizações tendam a ser injustas, esse tipo de crítica muitas vezes tem algum fundamento. Dados de uma pesquisa da Secretaria de Administração Federal, feita em 1994, mostravam que existiam à época no Brasil 1,87 milhões de pessoas pagas com recursos da União. Desse total, 45,8% trabalhavam em Brasília e no Rio de Janeiro. Os demais (54,2%) se distribuem pelos quase 5 mil municípios no restante do país<sup>87</sup>.

Como conseqüência, e em especial a partir do final do governo Itamar Franco, tornaram-se mais freqüentes na imprensa os exemplos de organizações públicas que estudam alternativas legais para quebrar a estabilidade do funcionalismo e promover enxugamentos de pessoal. Até organizações públicas tradicionalmente estáveis, como o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, anunciaram durante os anos 90 a intenção de demitir pessoal em função de excesso de quadros<sup>88</sup>.

Dentro dessa tendência, o então Ministro da Administração e Reforma do Estado do governo Cardoso, Bresser Pereira, começou esforços em 1995 para acabar com a estabilidade do funcionalismo público em todos os níveis: federal, estadual e municipal. Embora o assunto serviria *de per se* para uma tese, basta dizer aqui que o projeto original previa que *excesso de pessoal* seria motivo suficiente para que o governo demitisse pessoal em larga escala<sup>89</sup>. Após inúmeras idas e voltas, o projeto foi finalmente para o

---

<sup>86</sup> Sobre a Vale do Rio Doce, ver *O Globo* (14-5-1995, p. 1 e 55), bem como *O Estado de S. Paulo* (19-3-98, p. B-12); sobre o Banespa, ver, por exemplo, *O Estado de S. Paulo* (13-1-96, p. A8); e, sobre a RFFSA, ver *Folha de S. Paulo* (31-10-95, p. 1 e 10) ou *Gazeta Mercantil* (1-11-95, p. A-3).

<sup>87</sup> Ver Camargo (1994).

<sup>88</sup> Sobre as demissões no Banco do Brasil, ver *O Globo* (19-2-95, p. 1 e 55), além do relato e demais referência do programa no Capítulo III. Sobre a dispensa que era prevista de 40 mil pessoas na Caixa Econômica Federal, ver *Correio Braziliense* (4-6-95, p. 1 e 13); e *O Estado de S. Paulo* (4-6-95, p. A-14 e A-15).

<sup>89</sup> Entre muitas as reportagens sobre o projeto original, ver por exemplo: *Correio Braziliense* (18-2-95, p. 1, 3 e 13; 3-3-95, p. 1 e 12); *Jornal de Brasília* (25-3-95); *Jornal do Brasil* (18-2-95, p. 6; 23-2-95, p. 1 e 4); e *O Globo* (11-7-95, p. 1 e 3).

Congresso em fins de 1997, enquanto o governo calculava economizar quase US\$ 6 bilhões com os cortes que poderia fazer<sup>90</sup>.

No final das contas, seja no setor privado ou no setor público, a perda de emprego tornou-se, no espaço de pouco mais de uma década, uma ameaça efetiva para a maioria dos brasileiros. À época em que este trabalho estava sendo finalizado, em 1998, o temor de perder o emprego era o principal temor dos brasileiros. Em pesquisas recentes, a novidade era apenas o quanto as pessoas estavam ou não esperando a eventualidade. Uma pesquisa de 1996, por exemplo, mostrava que dois terços dos paulistanos empregados temiam perder seus empregos: somente 36% dos entrevistados se consideravam razoavelmente seguros no emprego. Mais da metade tinha testemunhado cortes na empresa nos últimos meses. Mas, contraditoriamente, 70% das pessoas ouvidas não se preparavam para a eventualidade da perda de emprego, seja profissional, emocional, ou economicamente. Uma pesquisa semelhante, feita em 1997 a pedido da CNI, encontrou resultados semelhantes de temor e expectativa da perda de emprego<sup>91</sup>.

## **II.3 - Tipos de Cortes de Pessoal e Perspectivas Futuras**

---

*“Existem dois tipos de pessoas no mundo:  
as que dividem tudo em dois grupos e as que não o fazem.”*  
Anônimo

### **II.3.1 - Existe Algo de Incomum Nesses Enxugamentos?**

Enquanto na seção anterior tentou-se ilustrar como a tendência de cortes de pessoal desde meados da década de 80 foi abrangente e representativa, no Brasil e no resto do mundo, nesta seção o objetivo será o de mostrar como esses cortes constituem um movimento extraordinário, no sentido de ser distinto e não rotineiro, em relação às oscilações de pessoal típicas do século XX.

---

<sup>90</sup> Sobre essas estimativas, ver *O Estado de S. Paulo* (28-11-97, p. A-6).

<sup>91</sup> Sobre essas pesquisas, ver *O Estado de São Paulo* (26-5-96, p. B-3; e 11-6-1997, p. B-1).

No capitalismo moderno, alterações no nível de atividade econômica, previstas ou reais, provocam normalmente grandes oscilações de mão-de-obra, medidas pelos níveis de contratação, demissão e readmissão de pessoal. Esse tipo de comportamento pode ser explicado, ao menos em boa parte, pela mentalidade empresarial típica deste século, de inspiração econômica neoclássica.

De forma simplificada, é possível dizer que economistas neoclássicos frequentemente partem de hipóteses que comparam o mercado de mão-de-obra ao intercâmbio de mercadorias em estado perfeito. Ou seja, níveis de salário seriam impostos pelo agregado de interações entre compradores e vendedores (de mão-de-obra) no mercado, e a única decisão independente que seria deixada para as empresas é quantos trabalhadores contratar. As empresas admitiriam novos empregados até que sua receita marginal igualasse seu custo marginal, isto é, o nível de salários de mercado. Se o nível de receita marginal de uma empresa cair (como em virtude de um aumento de competição, que faz com que os preços unitários diminuam), as empresas tenderiam a reagir demitindo pessoal e, simultaneamente, reduzindo o nível salarial, se a receita marginal cair também no nível agregado<sup>92</sup>.

A hipótese básica desse tipo de pensamento é que, em situações em que a organização percebe queda (efetiva ou potencial) de competitividade ou de atividade no mercado, dirigentes empresariais tomam decisões que partem de um raciocínio em particular: *custos futuros* são mais simples de prever do que *receitas futuras*. Nessa visão, dirigentes percebem seus empregados como itens de despesas: cortar custos, especialmente pelo desligamento de pessoal, seria uma aposta segura no crescimento da receita líquida e, por extensão, nos lucros<sup>93</sup>. Em outras palavras: na dúvida e em situações de crise, cortar pessoal seria a forma mais segura de assegurar lucros para a organização.

É nesse sentido que se afirma que demitir e readmitir pessoal em função do nível de atividade econômica é a abordagem típica de empresas que administram o quadro de pessoal com a mesma mentalidade de quem gerencia *estoque* – reduzem-no ao mínimo necessário, para minimizar custos e manter positiva a linha de lucro. Em alguns setores, como os ligados à sazonalidade de safras agrícolas, essa prática tornou-se corrente: no Brasil e no mundo. O mercado de trabalho adapta-se a ela: trabalhadores migram de um subsetor para o outro durante as estações do ano. Em outros ramos de atividade, mesmo onde as vendas não sofrem sazonalidade significativa, esse tipo de gestão também é usado no contexto brasileiro, muitas vezes, por nossa

---

<sup>92</sup> Para uma revisão dessa perspectiva, ver, por exemplo, Sull e Nohria (1994).

<sup>93</sup> Ver Cascio (1993).

herança agrária e patrimonialista. Isto é, alguns de nossos empresários vêm seus quadros de pessoal como *estoques de gente*, simplesmente porque nunca aprenderam a ver de outra forma; é a maneira pela qual diversas gerações, antes deles, cresceram e prosperaram. Um caso real que foi bem divulgado em 1998 ilustra esse tipo de prática: uma empresa metalúrgica ligada ao setor automobilístico decidiu simplesmente substituir praticamente de vez todos seus funcionários (ou 120 dos 123), contratando substitutos por menores salários<sup>94</sup>.

Sob essa ótica, ondas prolongadas de enxugamentos de pessoal são normais e esperáveis, apontando as expectativas das empresas e da economia em relação ao futuro dos negócios. E, ainda dentro desse argumento, a trilha de enxugamentos dos quais se falou nas duas últimas seções poderia não ter nada de especial: seria possível entendê-la como mais um desses ciclos de crise, em que pessoal é demitido em larga escala por dirigentes temerosos do futuro econômico de suas organizações.

No entanto, esse não parece ser o caso da onda de enxugamentos que vivemos desde meados da década de 80, e certamente há indícios de que não é essa a natureza do surto de demissões no Brasil desde o início dos anos 90, pelo menos por dois fatores:

1. *Continuidade dos cortes*: a onda de enxugamentos não apenas tem-se mantido, como para muitos ela tem crescido, mesmo depois da crise econômica estar-se dissipando; e
2. *Mudança no Tipo de Cortes*: embora inicialmente esta onda de enxugamentos possa ter sido uma reação aos tempos de crise, há muitos indícios de que sua *natureza mudou*. Classicamente, oscilações de pessoal derivadas de crise econômica são concentradas em demissões e readmissões no contingente de *mão-de-obra direta*. Apesar disso, os cortes vistos no mundo inteiro desde a década de 80, e no Brasil desde ao menos 1991/1992, aos poucos foram adquirindo caráter exatamente oposto. Além disso, ao contrário do que ocorre em simples oscilações de pessoal, em que cortes são temporários e circunstanciais, a onda de enxugamentos à qual nos temos referido tem incluído cada vez mais uma proporção significativa de cortes definitivos, não temporários. Por fim, os cortes têm sido crescentemente preventivos, e independentes da situação econômica da empresa.

Assim, o que se sugere aqui é que a conjunção desses fatores faz com que a atual onda de enxugamentos seja distinta das oscilações típicas do capitalismo

---

<sup>94</sup> Sobre esse caso, ver *O Estado de São Paulo* (8-1-1998, p. B-8).

moderno. Revisaremos rapidamente o primeiro fator (continuidade dos cortes), para depois nos concentrarmos no segundo (tipos de cortes de pessoal).

A discussão histórica e econômica desse tipo argumento não é objeto deste trabalho, e portanto não será abordada. Afinal, não somente muitos autores<sup>95</sup> nos últimos anos já tem focado esse ângulo do problema, como uma análise desse tipo seria uma digressão do nosso objetivo de direcionar o trabalho para o nível *organizacional* da questão.

### **II.3.1.1 – A Continuidade dos Cortes**

Vários analistas têm apontado que, especialmente na realidade americana, a onda de enxugamentos cresceu, em vez de diminuir, após o período recessivo no qual nasceu. Sull e Nohria (1994) citam um estudo nesse sentido, que mostrava como os cortes em massa de pessoal nas empresas americanas, durante o primeiro semestre de 1993, excediam significativamente aqueles do mesmo período em 1991, auge da crise americana. Outro desses analistas apontava como em 1994, três anos após a recessão de 1991, as empresas americanas estavam diminuindo de tamanho, propositadamente, em uma proporção jamais vista antes. Em um editorial do mesmo ano, a revista *Business Week* (1994) sugeria que, longe de estar acabando, a onda de enxugamentos de pessoal estava em pleno crescimento, mesmo quando a maioria das empresas estava tendo lucros recordes. Segundo a revista, em abril de 1994, as empresas americanas estavam cortando pessoal em proporção 77% maior que no mesmo período do ano anterior. A onda de cortes não estaria crescendo somente nos EUA desde 1994, mas também em todo o planeta, tanto em empresas lucrativas quanto naquelas que passavam por dificuldades financeiras; cortes em massa estariam “enxugando” empresas estatais na Rússia e na China, empresas recém-privatizadas na Argentina e no México, e empresas antigamente poderosas na Alemanha, França e Japão. Enfim, para o editorial, como quer que seja chamado esse fenômeno (“chame de *downsizing*, chame de reengenharia”), o que parecia ser uma ação temporária, uma consequência da recessão, e uma prática *made in USA*, estaria tornando-se um fenômeno internacional e permanente<sup>96</sup>. Nas pesquisas da *American Management Association* (AMA), esse mesmo tipo de padrão tem sido visto cada vez com maior frequência. Especialmente desde 1991, os

---

<sup>95</sup> Entre muitos outros, ver em especial Rifkin (1995), Bridges (1995) e Forrester (1997).

<sup>96</sup> Para discussões sobre a continuidade dos cortes de pessoal mesmo após a recessão, ver, por exemplo, Capelli (1992); *Business Week* (1994); Koretz (1994); Mishra e Mishra (1994); e Latack, Kinicki e Prussia (1995).

pesquisados da AMA consideravam que enxugamentos tinham passado a ser feitos de forma contínua, qualquer que fosse o desempenho financeiro no momento. Nessa linha de raciocínio, *enxugamento contínuo de pessoal*, tal como aconteceu com a ideologia de *melhoramento contínuo*, incorporou-se à cultura gerencial moderna<sup>97</sup>.

O fenômeno de ondas sucessivas de enxugamentos continuarem mesmo após a recuperação da economia foi observado também no início deste surto de enxugamentos, durante a década de 80. Entre 1984 e 1985, quando o auge da crise de 1981/1982 já havia passado e a economia dos EUA já estava em pleno crescimento, várias indicações existiam de que as empresas americanas continuavam a enxugar seus quadros, como se a conjuntura ainda fosse recessiva. Desde a recessão do início dos anos 80 até 1985, as estimativas de especialistas eram de que 89 das 100 maiores empresas dos EUA tinham sido completamente remodeladas, inclusive através de enxugamentos<sup>98</sup>. De acordo com outras fontes, até durante os períodos de rápido crescimento econômico e de oferta de emprego que se seguiram, entre 1985 e 1989, 4,3 milhões de pessoas foram demitidas nos EUA<sup>99</sup>.

Processo semelhante parece ter ocorrido no Brasil. Ao contrário do que seria de se esperar de uma simples oscilação de pessoal, a onda de enxugamentos brasileiros não acabou em 1993, com a recuperação econômica. É verdade que o reaquecimento da economia acabou aumentando o nível de contratações, medido por exemplo no aumento da demanda por executivos.

Mesmo aumentando o nível de contratações, os processos de reorganizações e enxugamentos que as empresas viviam desde 1990/1991 pareceram ter desenvolvimento independente.

Contudo, a atual onda de enxugamentos não é diferente somente porque tende a sobreviver às crises e recessões econômicas. A continuidade dos cortes parece ser uma *conseqüência* de um fator básico: o *tipo de corte* que temos vivido é diferente daqueles que surgem em momentos de crise. Nas duas próximas seções, esse fator será mais explorado.

---

<sup>97</sup> Ver Greenberg (1991) e Cascio (1993: 102).

<sup>98</sup> Ver estudos e maiores dados em Nielsen (1985) e Capelli (1992).

<sup>99</sup> Ver Latack, Kinicki e Prussia (1995).

### II.3.1.2 – Diferentes Tipos de Corte de Pessoal

Para entender por que a presente onda de enxugamentos nas empresas é diferente de simples oscilações de pessoal, mais duas observações precisam ser feitas. Primeiro, existe mais do que um tipo genérico de corte de pessoal. E, segundo, em algum ponto do seu trajeto, essa onda de enxugamentos a que nos referimos *mudou*, à medida que empresas abandonaram cortes de natureza convencional, em favor de outro tipo, menos circunstancial.

Muitos autores têm sugerido que cortes de pessoal ocorrem ou de forma superficial e circunstancial, como previam os economistas neoclássicos, ou por outro lado de forma abrangente e planejada, até certo ponto independente de contexto econômico, como parte de um processo de reorganização estrutural.<sup>100</sup> Os primeiros envolveriam demissões temporárias – isto é, a empresa pretenderia recontratar o pessoal desligado após uma crise –, enquanto os segundos representariam cortes definitivos da força de trabalho. Na realidade, ambos os tipos podem coexistir, assim como podem ocorrer em matizes intermediárias. Porém, como a distinção em tipos “puros” parece ser benéfica à análise aqui proposta, ela é esquematizada na Figura 5.


**Contexto e forma de enxugamento.** Conforme a distinção proposta na Figura 5, muitos dos enxugamentos revistos na seção anterior podem ser entendidos como *conjunturais*, enquanto um vasto conjunto deles teve natureza mais *estrutural*. Cortes conjunturais seriam respostas diretas a crises econômicas ou a quedas de demanda nas empresas, provocando cortes proporcionais à redução do volume de negócios. Por sua vez, enxugamentos estruturais seriam relacionados a tentativas de aumentar a competitividade das empresas, em contextos de maior acirramento de concorrência, mas não necessariamente de crise econômica. Analistas empresariais têm mostrado que enxugamentos podem crescer até entre organizações que estão em boa condição econômica; recentemente, estudos mostram que empresas estão passando a cortar pessoal sob um discurso de *prevenção*, em vez de *saneamento*, como no passado<sup>101</sup>. No caso brasileiro, a distinção entre cortes conjunturais e cortes estruturais coloca, de um lado, as muitas empresas que demitiram na direta proporção da redução dos negócios. Nesses casos, nenhuma mudança estrutural foi feita em sua organização e, uma vez aquecido o mercado (entre 1993 e 1994), os quadros foram repostos na medida da necessidade de mão-de-obra. De outro lado, estão as empresas que reduziram os quadros, em tese, por um esforço de

<sup>100</sup> Há uma grande variedade de autores nesta linha – entre outros, ver: Tomasko (1987, 1992); Bunning (1990); Henkoff (1990); Cameron *et al.* (1991); Westerman e Sherdan (1991); Messmer (1992); Cascio (1993); Freeman e Cameron (1993); Freeman (1994); Hitt *et al.* (1994); ou Mirvis (1994).

<sup>101</sup> Ver Uchitelle (1990).

modernização de sua estrutura. Mesmo após o aquecimento econômico, a maioria dessas posições não foi repostas. As empresas que adotaram cortes estruturais, mesmo já tendo feito cortes conjunturais no passado, implantaram medidas de maior impacto em sua estrutura operacional, em seus processos, ou em sua estratégia de negócios. E, ao contrário das demais, essas organizações tenderam a cortar – às vezes pela primeira vez – empregados de todos os níveis, e não só pessoal de nível operacional.

**FIGURA 5**  
*Tipos Básicos de Corte de Pessoal*

<i>Tipo de Corte</i>	<i>Contexto típico</i>	<i>Forma de enxugamento</i>	<i>Natureza dos cortes</i>	<i>Foco dos cortes</i>
Conjuntural  Estrutural	Crise econômica Queda conjuntural de demanda	Organização demite pessoal na proporção da queda de demanda	<u>Temporários:</u> tendência é de recontratar pessoal após aquecimento da demanda	Cortes são tipicamente limitados à mão-de-obra direta e de baixa qualificação
	Incremento de competitividade Acirramento da concorrência	Corte é estrutural, baseado em abrangente processo de reestruturação	<u>Definitivos:</u> empregos cortados tendem a não ser integralmente repostos no futuro (só em proporção menor, no caso de ganhos de mercado)	Cortes incluem não só mão-de-obra direta, mas também executivos, técnicos e pessoal administrativo

*Natureza dos cortes.* Segundo a distinção proposta, cortes de natureza conjuntural seguiriam a lógica clássica de administração de pessoal; isto é, os desligamentos são vistos como uma redução temporária de custos, e os empregados tendem a ser recontratados após – e na proporção de – o aquecimento da demanda. Por outro lado, cortes estruturais são provocados por profundas reestruturações organizacionais, em que os empregos cortados tendem a não ser repostos no futuro. Diversos observadores têm apontado que a onda de enxugamentos que as empresas vivem desde os anos 80 tem, ao menos no presente, uma natureza mais *estrutural* do que *conjuntural*.<sup>102</sup> Para

<sup>102</sup> Nesta linha, ver, por exemplo, Greenwald (1991); *The Economist* (1993a); ou Latack, Kinicki e Prussia (1995).

esses analistas, os cortes não estão mais obedecendo somente à lógica de redução temporária de custos, e apontam diversos indícios de que muitos dos empregos cortados na década de 90 não devem ser repostos no futuro. Nos EUA, dos 2,1 milhões de empregos perdidos entre junho de 1990 e julho de 1991, as estimativas eram de que 1,1 milhão de posições não seriam repostas com o retorno do crescimento econômico.<sup>103</sup>

“Mesmo que não houvesse recessão, ainda teriam acontecido demissões em massa [...Muita] gente vai perder o emprego, e não vai ser recontratada [após a recessão...] O nome do jogo é reduzir o número de cabeças” (economistas empresariais americanos, citados por Greenwald, 1991: 54).

**Foco dos cortes.** Cortes conjunturais, na tipologia apresentada, tendem a limitar-se à mão-de-obra direta, de menor qualificação, que em tese seria mais facilmente repostas em uma retomada de negócios. Por outro lado, ao derivar de reestruturações abrangentes em todos os níveis da organização, cortes estruturais incluiriam não só mão-de-obra direta, mas também pessoal gerencial, técnico e administrativo.

Vários autores<sup>104</sup> sustentam a idéia de que os cortes vividos atualmente pelas empresas são diferentes daqueles vividos em outras épocas, justamente por este fator. Para analistas dessa linha, no passado a maioria dos cortes acontecia no “chão de fábrica”; por sua vez, as ondas de enxugamentos nos anos 80 e no início dos anos 90 têm-se caracterizado porque boa parte das demissões está ocorrendo entre gerentes e pessoal técnico-administrativo<sup>105</sup>. Alguns indicadores dão suporte a esse argumento. Dados compilados em todo o mundo pela empresa de consultoria em *outplacement* *Drake Beam Morin* (DBM) mostram que, nos últimos anos, as organizações têm enxugado pessoal de forma previsível: os mais afetados, segundo essas fontes, têm sido executivos e profissionais de nível médio, e em posições ditas de “suporte”, ou seja, qualquer posição que não seja diretamente relacionada à atividade-fim da organização<sup>106</sup>.

Em linha semelhante, uma pesquisa<sup>107</sup> feita em 1992 comparou a propensão para perda de emprego entre executivos e outros tipos de empregados nos EUA, com dados referentes ao início dos anos 80. Controlando os efeitos de características individuais e de setores econômicos específicos, o pesquisador

---

<sup>103</sup> Maior detalhe dessas estimativas pode ser encontrado em Greenwald (1991).

<sup>104</sup> Uma amostra desse grupo de autores poderia incluir: Thurow (1986); Capelli (1992); e Cascio (1993).

<sup>105</sup> Ver a esse respeito *The Economist* (1993a) e Cascio (1993).

<sup>106</sup> Ver Cross (1994).

<sup>107</sup> Ver Capelli (1992).

descobriu que, no período e amostra específicos, executivos tinham sido mais vulneráveis à demissão do que qualquer outro tipo de empregado, sofrendo proporcionalmente mais pela perda de emprego, em função de tentativas de empresas enxugarem seus quadros. No Brasil, observadores têm apontado tendência semelhante, diferenciando os cortes feitos desde 1990 e os de anos anteriores:

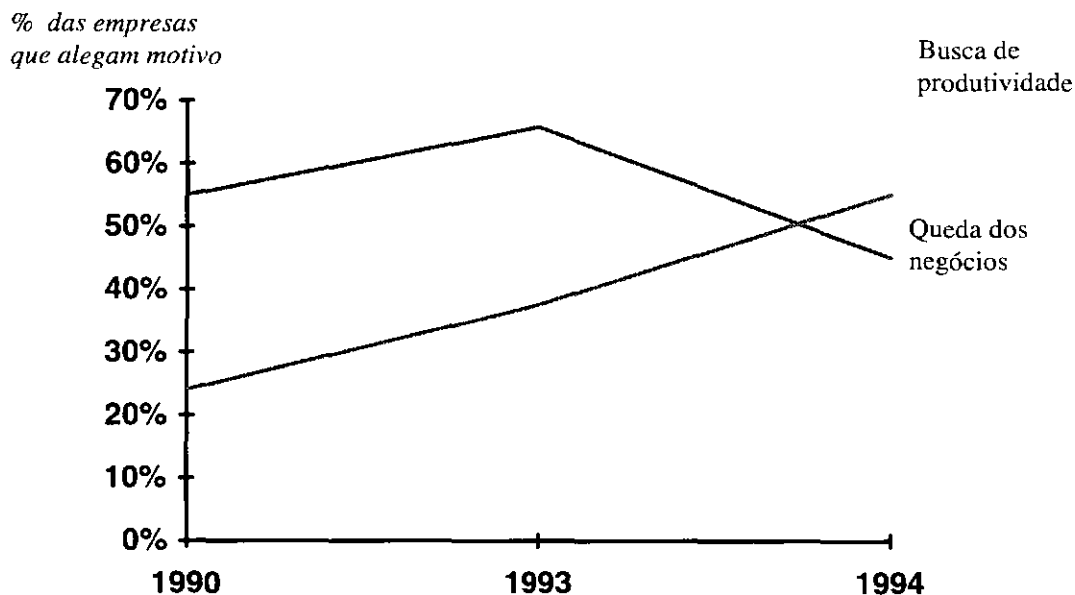
“Em 1981 cortou-se simplesmente a base da pirâmide, os empregados menos qualificados. Os executivos quase não foram tocados. Desta vez [desde 1990], os cortes atingem todos os níveis das empresas” (Veja, 1992: 79).

### **II.3.2 - Variação no Tipo de Corte Praticado**

Derivada da distinção de tipos de corte de pessoal, a hipótese básica desta seção é de que a atual onda de enxugamentos viveu dois momentos principais. Em um primeiro instante, a ampla maioria dos enxugamentos teria seguido a lógica tradicional de cortes *conjunturais*, como é usual em períodos de crise, enquanto apenas uma minoria teria caráter estrutural. Mais tarde, em um segundo momento, a hipótese é de que os cortes passaram a ser cada vez mais *estruturais* e, portanto, menos dependentes do contexto econômico vivido. É essa mudança, bem como a maior proporção atual de cortes estruturais, que em última análise torna a onda de enxugamentos que ainda vivemos algo distinto e extraordinário, em relação a simples oscilações de pessoal. Obviamente, não se pretende afirmar que os cortes tenham passado a ocorrer independentemente de fatores conjunturais: o contexto pode sempre piorar ou amainar esse quadro. O que se procura é sugerir que o fator contexto tem perdido espaço, nesses últimos anos, para o fator estrutural. Uma das formas de tentar verificar a validade dessa hipótese é investigar os motivos que as empresas têm alegado para cortar pessoal, em mais de um instante no tempo. No contexto americano, as pesquisas anuais da AMA são um bom veículo para essa investigação (ver Figura 6).

**FIGURA 6**

***Principal Motivo dos Cortes de Pessoal nas Pesquisas da AMA(90-93)***



*Fonte:* Pesquisas sobre *downsizing* da *American Management Association* (1990, 1993 e 1994); resultados citados por Greenberg (1991), Filipowski (1993) e Byrne (1994).

Parece evidente por esses dados que, cada vez mais, as organizações americanas estão fazendo cortes de pessoal não apenas como uma reação a períodos de crise, mas por motivos estratégicos. Na pesquisa da AMA de 1990, por exemplo, 55% das empresas admitira que a expectativa de queda dos negócios foi senão a principal, ao menos *uma das* razões dos cortes. Nos últimos períodos da crise (ou de reação à crise), isto é, entre 1992 e 1993, essa proporção tinha subido para 64 e 67%.

Já em 1994, menos de 50% das empresas pesquisadas afirmaram que os cortes tinham como motivo a queda dos negócios. Na proporção em que a expectativa de queda dos negócios – isto é, a *conjuntura* – passava a ser cada vez menos significativa para as empresas da amostra, outro motivo – *estrutural* – crescia em importância. Durante o mesmo período, a razão para os cortes evoluiu para a “busca de produtividade”: esse motivo era citado por 24% das empresas em 1990, por 37,5% em 1993, e por mais de 50% em 1994<sup>108</sup>.

<sup>108</sup> Sobre os resultados das pesquisas da AMA a esse respeito, ver Greenberg (1991); Cascio (1993); Filipowski (1993); e Byrne (1994).

Há pouco dados confiáveis no Brasil a esse respeito, mas a julgar pelos casos divulgados na mídia de negócios e o que se vê no dia-a-dia das empresas, parece que desde 1991/1992, e provavelmente daí por diante, as empresas no Brasil também começaram a fazer cortes definitivos, cada vez menos por questões conjunturais.

### **II.3.3 - Perspectivas Futuras da Onda de Enxugamentos**

Em uma reportagem de 1993, a revista *Exame* (1993d: 74) sugeria que “o período de demissões em massa nos Estados Unidos parece ter chegado ao fim”. No entanto, não foi isso que se verificou, apesar de a recessão americana ter acabado em fins de 1991. Um artigo na mídia gerencial dizia a esse respeito, na mesma época: “A era da mudança organizacional revolucionária – apenas começando – promete enormes benefícios econômicos, a um custo excepcionalmente alto em termos de sofrimento humano”<sup>109</sup>.

Além da curiosidade, essa contradição de perspectivas ilustra a dificuldade que analistas organizacionais e empresariais têm de prever o futuro das empresas, mesmo que a curto prazo. Mais do que previsões, essas análises tendem a tornar-se pura *especulação*, ou acabam sendo generalizantes demais para serem realmente úteis. Basta lembrar que poucos (ou talvez nenhum) desses analistas previram que a onda de enxugamentos viria, ou que teria a proporção e a duração que tem mostrado.

Por outro lado, espera-se do pesquisador que ofereça algo mais útil além da interpretação do passado. Embora se sublinhe aqui a fragilidade desse tipo de esforço, a forma pela qual a onda de enxugamentos que vivemos evoluiu e a maneira pela qual conseguiu expandir sua existência podem ser pistas para que se tente aqui também *especular* brevemente sobre seu futuro de curto e médio prazos.

A maioria das previsões existentes sugere que os fatores que trouxeram e sustentaram até hoje os cortes de pessoal ainda não se dissiparam e, portanto, antevêm que os enxugamentos devam continuar. Diversas projeções mostram que, mesmo em períodos de relativa estabilidade econômica, tendências de longo prazo, como o crescimento econômico lento e um excesso

---

<sup>109</sup> Ver Sherman (1993).

de oferta de mão-de-obra especializada, devem forçar ondas de enxugamento de pessoal de forma cíclica no mundo ocidental nas próximas décadas<sup>110</sup>.

Alguns adicionam a idéia, já exposta anteriormente neste trabalho, de que movimentos pela competitividade tendem a ser auto-induzidos e auto-alimentados: isto é, competidores sempre superam uns aos outros, provocando espasmos cíclicos de corridas por melhores índices de competitividade, preços ou níveis de custos.<sup>111</sup> Para a mentalidade empresarial típica de ambientes competitivos, o nível de *overhead* está sempre alto demais, a produtividade e os lucros estão sempre baixos demais; enfim, reestruturações são sempre cabíveis.

Hoje, pesquisas gerenciais e gurus de administração costumam concordar com essas previsões. Um estudo recente da *Temple, Barker & Sloane*, uma empresa americana de planejamento estratégico, previa que uma de cada três empresas fará enxugamentos ou reestruturações *todos os anos* até a próxima década. Na década de 80, essa proporção só chegou a uma em cada dez empresas<sup>112</sup>. Peter Drucker, o mais famoso guru de negócios do século, defendeu há algum tempo que, até o início do século XXI, as empresas terão somente metade dos níveis hierárquicos e não mais do que um terço do pessoal gerencial que tinham no fim da década de 80<sup>113</sup>.

As previsões dominantes para o Brasil não parecem ser diferentes, em especial pela natureza dos fatores que provocaram o surto de cortes no país. Entender essa linha de raciocínio parece ser essencial para analisar melhor as previsões que forem feitas. Já defendemos anteriormente que a onda de enxugamentos que o país vive desde 1990 não é apenas conjuntural, isto é, assume-se que a maior parte dos enxugamentos faz parte de um esforço nacional pelo incremento da competitividade e da produtividade:

“O movimento pela produtividade e pela qualidade é planetário e, desta vez, [o Brasil] está seguindo o caminho que trilham os países desenvolvidos” (Mário Henrique Simonsen, citado por *Veja*, 1992: 79).

Quer dizer, com o processo de abertura econômica, grande parte das empresas no Brasil se viu ameaçada pela competição global, e percebeu que no período de isolamento do país do mercado internacional, muitas delas tinham perdido condições de competir nessas esferas. Como a maioria dos países capitalistas

---

<sup>110</sup> Revisões dessas projeções podem ser vistas em Latack e Dozier (1986), ou Latack, Kinicki e Prussia (1995).

<sup>111</sup> Ver Cascio (1993) e Latack, Kinicki e Prussia (1995).

<sup>112</sup> Uma revisão dessa pesquisa pode ser vista em Lublin (1991), ou em Mishra e Mishra (1994).

<sup>113</sup> Ver Drucker (1988).

(ou recém-capitalistas) tem seguido trilha semelhante, parece que, de fato, o movimento pró-eficiência empresarial tem assumido características globais. Ora, não é novidade que é imensa a distância a percorrer para a maior parte de nossas empresas tornar-se competitiva em nível mundial<sup>114</sup>. Se tudo isso é verdade, então é possível que os enxugamentos tendam a continuar, muito tempo após o quadro recessivo ter-se dissipado.

Por outro lado, é também verdade que a realidade brasileira guarda enormes contrastes; de um lado convivem empresas de classe mundial e, de outro, muitas organizações de assustador atraso industrial e administrativo. Assim, pode ser que vejamos nos próximos anos movimentos paralelos e paradoxais entre setores de circunstâncias distintas. Ou seja, enquanto algumas empresas no Brasil irão presenciar enxugamentos contínuos e cíclicos por um bom tempo, outras poderão viver tempos de crescimento ou estabilidade.

## **II.4 – Relevância do Estudo**

Até este momento, o trabalho tentou mostrar como a onda de enxugamentos que vivemos no momento existe, como tem sido abrangente e distinta das anteriores, e como pode prolongar-se nos próximos anos. Nesta seção, a intenção é mostrar como o estudo desse fenômeno é relevante, o que se pretende é sublinhar porque o estudo desse fenômeno é não só socialmente relevante, mas também necessário para entender melhor a realidade organizacional dos anos 90.

Em um primeiro nível, o estudo desse movimento é importante em virtude de seus efeitos nos mais distintos estratos da sociedade, desde a esfera econômica, até aspectos sociais e comunitários. Segundo, o estudo de enxugamentos parece ser fundamental para organizações de forma geral, à medida que as empresas constituem o cenário onde a efetivação de cortes é decidida e implementada. E, por fim, a análise é relevante para o indivíduo, pois afinal é nas pessoas que a perda de emprego tem o efeito mais devastador. Nesta seção, a atenção será concentrada no primeiro nível, ou seja, na dimensão socioeconômica dos enxugamentos de pessoal.

---

<sup>114</sup> Ver ampla discussão nesse sentido em Coutinho e Ferraz (1994).

### **II.4.1 - Efeitos Econômicos e Sociais de Demissões em Massa**

Um dos motivos mais contundentes para afirmar-se que o estudo dos enxugamentos que estamos vivendo é relevante tem natureza sócio-econômica.

Alguns autores<sup>115</sup> têm apontado como as sucessivas crises econômicas e competitivas do Ocidente desde o fim dos anos 70 produziram, ao longo do tempo, os maiores índices de demissões no capitalismo desde a depressão dos anos 30. No nível agregado, uma primeira consequência econômica de demissões em larga escala parece ser o efeito recessivo reverso. Ou seja, demissões em larga escala acabam provocando ou aprofundando recessões, segundo vários economistas<sup>116</sup>. Nessa linha, estudos demonstram, por exemplo, como empregados são também consumidores, e como a perda de emprego afeta negativamente a propensão a consumir, em termos micro e macroeconômicos. Em outras palavras, quando trabalhadores perdem seus empregos e não conseguem encontrar novas posições, eles irão consumir menos do que aqueles que estão empregados. Para esses economistas, quando o volume de pessoal desempregado cresce demais, esses efeitos se multiplicam, forçando uma queda expressiva de demanda, o que por sua vez aprofundaria a recessão e faria repetir-se o ciclo. Assim, de uma perspectiva econômica mais geral, esse ponto de vista assume que enxugamentos de mão-de-obra terminam provocando efeitos negativos que ecoam e reverberam pelo resto da sociedade.

Alguns dados reais podem ajudar a colocar esse raciocínio em uma perspectiva mais concreta, usando como ilustração o caso americano. Nos anos 70, uma média de 11% dos desempregados americanos ficava sem emprego por seis meses ou mais; nos anos 80, essa proporção subiu para 15%; até o final de 1992, era de 21%. Esse foi o maior número nos EUA desde o fim da Segunda Guerra Mundial, e fortaleceu-se mesmo quando a recessão americana já havia terminado em 1991. Na média mais recente, mais da metade de todos os empregados demitidos nos EUA ainda está sem emprego um ano depois, ou em posições que pagam menos de 80% em relação aos empregos que foram perdidos<sup>117</sup>. De fato, diversos autores têm apontado que a onda de enxugamentos dos últimos anos nas empresas teve impacto

---

<sup>115</sup> Ver Greenhalgh e Rosenblatt (1984) e Mishra e Mishra (1994).

<sup>116</sup> Análises a esse respeito podem ser encontradas, por exemplo, em Fryer e Payne (1986); Faltermayer (1992); e Reich (1993).

<sup>117</sup> Ver Reich (1993).

significativo nos níveis de desemprego e, por consequência, em toda a economia.<sup>118</sup>

Além desses efeitos socioeconômicos, demissões em massa provocam diversos problemas sociais, além – e às vezes em função – das consequências econômicas trazidas pelo desemprego. Uma grande variedade de pesquisas, usando perspectivas e métodos diversos, tem investigado esses efeitos nos últimos 60 anos. Uma vez que quase todos esses efeitos atingem primariamente indivíduos, a literatura respectiva será revisada em maior profundidade no Capítulo IV. Em geral, no entanto, pode-se dizer que esses estudos mostram que aumentos no nível de desemprego levam a incrementos significativos em grande variedade de problemas e anomalias sociais, como suicídios, admissões em prisões e hospitais psiquiátricos, assim como em índices de criminalidade e mortalidade<sup>119</sup>.

#### **II.4.1.1 – Efeitos de Demissões em Massas na Comunidade**

Alguns estudos têm apontado que, além dos efeitos no nível agregado, ciclos de enxugamentos de pessoal ou fechamentos de empresas podem ter efeito devastador em suas comunidades hospedeiras. Exemplos abundam na literatura sobre o assunto, em geral alertando para a possibilidade de que demissões em massa desequilibrem não apenas os indivíduos e famílias diretamente envolvidas, mas também a comunidade inteira.<sup>120</sup>

Kleinfeld (1988), por exemplo, conta a experiência de Greencastle, uma pequena cidade no interior de Indiana (EUA), onde a IBM fechou uma fábrica em 1986. Segundo esse analista, a fábrica era a “coluna vertebral” da comunidade, e seu fechamento provocou uma crise de proporções devastadoras na cidade:

“A IBM era como um paizão para a gente, e um paizão danado de bom... E agora, esse paizão estava indo embora, e nunca mais ia voltar” (Residente citado por Kleinfeld, 1988: F4).

---

<sup>118</sup> Alguns exemplos de autores nessa linha são: Applebaum *et al.* (1987); Greenwald (1991); Sorrentino (1993); e Cameron (1994a).

<sup>119</sup> Uma revisão desses estudos pode ser encontrada, por exemplo, em Dooley e Catalano (1980); Jahoda (1981); Latack e Dozier (1986); ou no Capítulo IV deste trabalho.

<sup>120</sup> Ver exemplos mais recentes em Kleinfeld (1988), McCune *et al.* (1988) ou em MacKenzie (1997). Para casos mais clássicos, ver, entre outros, a descrição dos estudos na vila de Marienthal em diversas fontes, como em Jahoda (1981).

Decisões como essa da IBM não são incomuns nos dias de hoje, especialmente quando organizações passam por um ciclo tão radical de enxugamentos e reestruturações. Morgan (1986), por exemplo, argumenta que as decisões de grandes empresas de transferirem operações fabris, indo em busca de mão-de-obra mais barata ou não-sindicalizada, podem levar à decadência econômica de comunidades inteiras.

No Brasil, os grandes centros industriais têm passado por experiências semelhantes, como a grande São Paulo, que tem perdido importantes indústrias para o interior paulista e para outros Estados. O caso da cidade de Jundiaí é emblemático desse tipo de situação. Outrora pródigo centro capaz de atrair indústrias importantes em crescimento, a cidade de Jundiaí entre 1997 e 1998 perdeu duas das suas maiores empregadoras: a Etti e a Cica, ambas recém-adquiridas por novos controladores, decidiram transferir suas instalações fabris em busca de maiores incentivos fiscais em outras cidades do interior paulista. No espaço de poucos meses, com os últimos fechamentos, a cidade calculava ter perdido mais de 10% do total de seus empregos, e esperava aumento dramático do desemprego e das suas consequências na economia local<sup>121</sup>.

Segundo Morgan, movimentos dessa natureza têm afetado diversas localidades no norte dos EUA, na França, na Inglaterra e em muitos outros países. No caso americano, a emigração industrial tem sido muito forte, em especial nos inúmeros casos de empresas que transferem atividades para os estados do sul dos EUA e para países do Terceiro Mundo. O efeito da transferência de uma fábrica para outras localidades é particularmente traumático para pequenas comunidades, onde a decisão – financeiramente orientada – da empresa pode significar a perda do alicerce econômico local: em vários casos, essas comunidades *dependem inteiramente daquela organização para sobreviver*. Por outro lado, é bem sabido que são as próprias comunidades hospedeiras que costumam atrair as empresas oferecendo benefícios fiscais e incentivos afins, que pela própria natureza tendem a ser transitórios e – a médio e longo prazos – contraditórios em relação aos interesses econômicos locais.

---

<sup>121</sup> A respeito do caso de Jundiaí, ver *O Estado de São Paulo* (11-4-1998, p. B-5).

#### **II.4.1.2 – Prerrogativas Empresariais e Mecanismos de Defesa de Comunidades e Nações**

A base desse problema parece estar em que, no sistema capitalista, o direito de fechar unidades e enxugar operações sempre foi uma prerrogativa da direção do negócio<sup>122</sup>.

Na verdade, a prática organizacional de demissão – individual ou coletiva – está fortemente baseada no preceito de que, em um sistema capitalista, o dono do capital emprega o trabalhador na medida de sua necessidade, e o trabalhador vende sua força de trabalho na razão de sua concordância e conveniência. Na linguagem internacional, esse conceito clássico é conhecido como *employment at will*<sup>123</sup>. No entanto, nas últimas décadas, essa doutrina tem sido atacada tanto do ponto de vista jurídico como do teórico, em alguns países desenvolvidos:

“Em muitas partes do mundo, despedir pessoas por baixo desempenho é um conceito que vem sendo adotado apenas lentamente. Porém despedir gerentes e profissionais porque a empresa involuntariamente inchou-se demais – isto é inédito na maioria das economias em que empregos são protegidos pelos costumes ou pela lei” (Tomasko, 1987: 28).

Em nações como Japão, Inglaterra, França, Alemanha e Canadá, a justiça tem-se tornado cada vez mais exigente com os empregadores, exigindo que eles mostrem uma “causa justa” para demissões coletivas, ou que paguem severas indenizações. Alguns países, por sua vez, têm regulado de forma abrangente a possibilidade de empresas transferirem ou fecharem operações fabris de ou dentro de seus territórios. Obviamente, algumas nações têm implantado esse tipo de legislação de forma mais rápida do que outras. Autores sustentam, por exemplo, que tanto a prática como a legislação que regula fechamentos de fábricas e cortes de pessoal sempre foram mais desenvolvidas no Canadá e na Europa do que nos EUA<sup>124</sup>. De fato, o fechamento de fábricas e os cortes de pessoal em larga escala são há muitos anos regulamentados por lei em diversos países europeus. Na Suécia, no Reino Unido e na Alemanha (ao menos antes da unificação), por exemplo, as empresas são obrigadas a anunciar com antecedência fechamentos e grandes cortes. Em alguns casos, elas são obrigadas a oferecer assistência financeira e treinamento aos demitidos. Por conta desse tipo de restrições, muitas empresas são levadas a

---

<sup>122</sup> A esse respeito, ver Carroll (1984) ou Hardy (1987, 1990).

<sup>123</sup> Para uma revisão sobre o conceito de “*employment at will*”, ver, por exemplo, Fulmer e Casey (1990).

<sup>124</sup> Ver Hardy (1987, 1990).

reduzir as jornadas de trabalho, em vez de fazer demissões em massa<sup>125</sup>. Nos EUA, uma lei aprovada somente em 1988 passou a obrigar as empresas com mais de 100 trabalhadores a darem aviso antecipado (de ao menos 60 dias) no caso de fechamentos ou enxugamentos de mais de um terço da força de trabalho<sup>126</sup>.

Como um todo, no entanto, esse tipo de prática é tido como intervencionista e protecionista no âmbito do sistema capitalista, e daí tende a surtir efeitos também no sentido oposto ao desejado. Goodhart e seus colegas (1992), nessa linha, fizeram um sumário de como doze países europeus estão protegendo empregados contra enxugamentos de pessoal, especialmente após uma grande empresa ter fechado recentemente fábricas na França e deslocado sua produção para a Escócia. No caso desses autores, pondera-se que, uma vez que o custo da segurança oferecida aos trabalhadores é em geral pago pelas empresas, a tendência seria de que, quanto maior as garantias ou compensações dadas aos empregados, menor a atratividade do país a investimentos estrangeiros.

#### **II.4.2 - A Relevância do Estudo**

Todos os efeitos de ciclos de demissões em massa na sociedade, que vimos nas seções anteriores, poderiam de *per se* justificar o estudo da questão de enxugamentos de pessoal.

Do ponto de vista das organizações, os efeitos socioeconômicos de ciclos de demissão em massa mostram que enxugamentos podem levar a desemprego e a instabilidade social e comunitária, contrários justamente aos interesses empresariais que os cortes buscavam salvaguardar. Além disso, as conseqüências sociais advindas dos efeitos nos *indivíduos*, que serão estudadas em detalhe no Capítulo IV, são também contrárias não apenas ao interesse organizacional, como também a qualquer padrão de decência humana.

Mas se essas razões não são suficientes, existem outros fatores que, dentro dos critérios organizacionais de valor, justificam que as empresas entendam melhor a questão da redução de mão-de-obra, incluindo os efeitos em vários níveis de enxugamentos de pessoal. Em primeiro lugar, esse entendimento se justifica uma vez que a empresa pode diminuir a incidência de processos trabalhistas, típicos em processos de enxugamento mal conduzidos; segundo,

---

<sup>125</sup> A respeito desse tipo de comportamento, ver Greenhalgh *et al.* (1988).

<sup>126</sup> Ver Cascio (1995).

porque ela pode manter uma imagem pública favorável, que parece possível apenas com o gerenciamento de um processo transparente e moralmente defensável; e terceiro, porque ela pode esperar maior comprometimento e lealdade dos funcionários remanescentes, o que só parece viável à medida que desligamentos sejam vistos de forma legítima e com um senso concreto de justiça e moralidade. Além disso, entender melhor esse tipo de fenômeno parece ser um imperativo para que organizações possam aprender a gerenciar tais situações de forma mais humana, saudável e produtiva<sup>127</sup>.

No próximo capítulo, enxugamentos de pessoal serão abordados justamente do ponto de vista da organização, cobrindo várias dessas dimensões de análise.

---

<sup>127</sup> Ver a esse respeito, entre outros, Latack e Dozier (1986).

# **Capítulo III**

## **Demissão no Plural: Enxugamentos de Pessoal e Realidade Organizacional**

### **III.1 – Enxugamentos de Pessoal: Fantasia e Realidade**

---

*“Nada é tão bom como quando é previsto”*  
George Eliot

*“Él que espera lo mucho,  
espera lo poco”*  
Gabriel García Marquez

#### **III.1.1 - Afinal, o Que se Espera Conseguir?**

As primeiras questões que se colocam para compreender o fenômeno de cortes de pessoal nas organizações parecem ser: *por quê as organizações fazem enxugamentos? O que esperam obter?* E, como consequência: *elas obtêm o que esperavam? Se não, por que fazem?* A maior parte deste capítulo é dedicada à discussão dessas indagações.

Fazer e tentar responder a essas perguntas parece ser fundamental, em primeiro lugar, pela relevância que cortes de pessoal têm assumido no mundo empresarial contemporâneo, como vimos no capítulo anterior: na verdade, essa prática parece ter virado a norma, em vez da exceção, no *modus operandi* organizacional para enfrentar contextos de crise ou excessos de custos<sup>128</sup>. Em segundo lugar, e talvez mais indiscutível ainda do que a hegemonia dos enxugamentos, está sua falta de efetividade. Em outras palavras, o que cada vez mais pesquisas e analistas têm mostrado é que *downsizing* com foco em

---

<sup>128</sup> Ver Cameron (1994c: 3).

enxugamentos de pessoal, enquanto estratégia de melhoria, é geralmente um fracasso<sup>129</sup>.

Kim Cameron, um respeitado acadêmico americano nesse campo, tem coordenado boa parte da pesquisa acadêmica mais estruturada sobre *downsizing* e enxugamentos nos EUA, particularmente na indústria automobilística e no exército americano. Nesses estudos, concluiu-se que ao menos dois terços das organizações investigadas falharam em atingir os objetivos propostos de redução de custo e aumento de eficácia<sup>130</sup>.

Diversas pesquisas não acadêmicas seguem em direção semelhante. Por exemplo, um estudo de 1991 da *Tower Perrin*, por exemplo, coletou a percepção de 350 executivos de alto escalão sobre os programas de enxugamento de 275 grandes empresas (que representavam em seu conjunto 26% do PNB americano). A pesquisa indagava se os executivos achavam que os programas tinham alcançado os seus objetivos iniciais: a metade dos pesquisados disse que *não*<sup>131</sup>. Pesquisas semelhantes citadas na literatura, como as da *American Management Association* (AMA), apontam para exatamente os mesmos resultados, deixando a entender que os efeitos dos cortes comumente superam os benefícios alcançados, ou que simplesmente os objetivos propostos não são atingidos<sup>132</sup>.

Mas *quais são esses objetivos?* Uma pesquisa realizada em 1991 pela *Wyatt Co.*, uma empresa de consultoria americana, pesquisou 1.005 grandes empresas (empregando no total mais de 4 milhões de pessoas), comparando os resultados conseguidos em programas de reestruturação com os objetivos iniciais. A pesquisa cobriu um período de 5 anos, e estudou três tipos de “reestruturação”: fusões e aquisições, reorganizações e enxugamentos de pessoal, dos quais o enxugamento foi o tipo predominante. Os resultados do estudo mostraram um quadro sombrio no que tange à eficiência de processos de corte de pessoal, e têm sido replicados em uma grande diversidade de textos críticos sobre o tema (ver Figura 7).

---

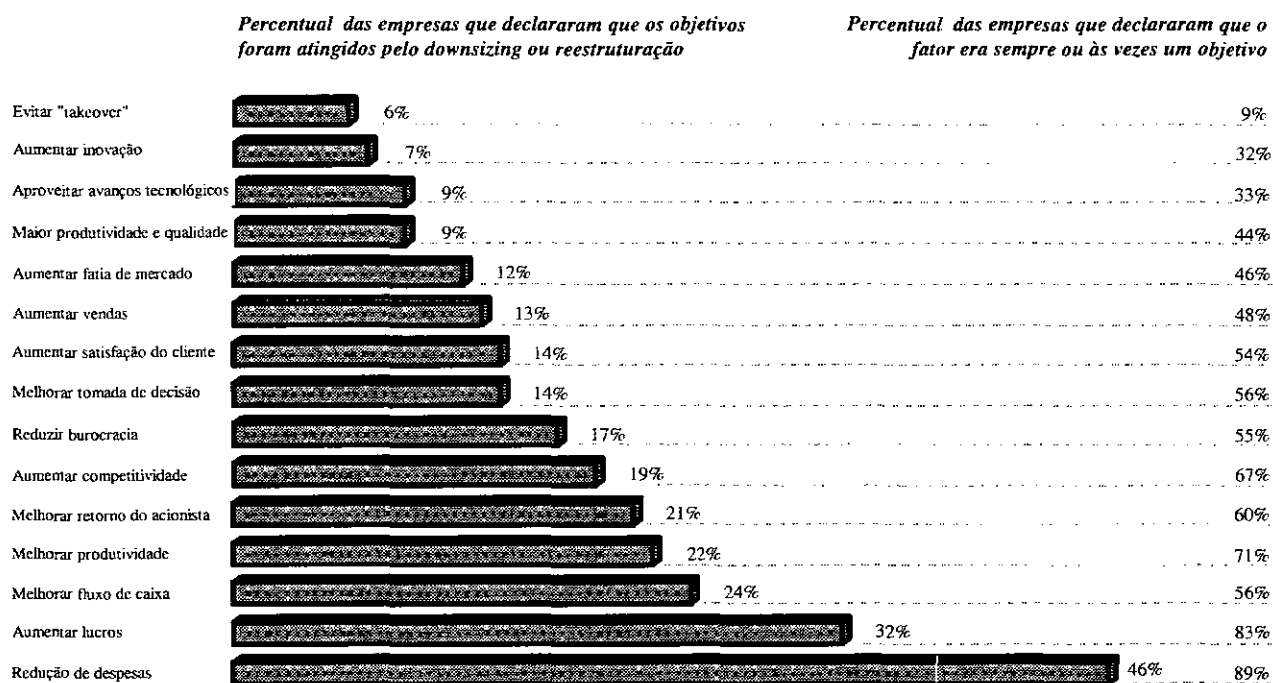
<sup>129</sup> Não são poucas as pesquisas acadêmicas e gerenciais que acabam concluindo que enxugamentos simplesmente não funcionam. Entre outras, pode-se citar: Tomasko (1992); Cascio (1993); Cameron (1994a, 1994c); e Henkoff (1994).

<sup>130</sup> Ver resumo dessas pesquisas, por exemplo, em Cameron *et al.* (1991) ou em Cameron *et al.* (1993).

<sup>131</sup> Para uma revisão dos resultados da pesquisa da *Tower*, ver Fisher (1991).

<sup>132</sup> Ver, entre outros, Bennett (1991) e Byrne (1994a).

**FIGURA 7**  
**Objetivos x Resultados Alcançados de Processos de Enxugamento -**  
**Pesquisa da Wyatt Co. (EUA - 1991)**



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

### III.1.1.1 – Vale a Pena ?

Para entender como enxugamentos de pessoal têm sido decepcionantes para as organizações, é necessário analisar de forma mais detalhada os principais objetivos colocados pelas empresas, bem como o nível em que tais metas têm sido ou não alcançadas<sup>133</sup>.

<sup>133</sup> Diversos estudos têm tentado fazer uma avaliação como esta, porém raramente abrangente. Para um exemplo de uma revisão mais recente, ver Mabert e Schmenner (1997).

## *Redução de Despesas / Enxugamentos de Custos de Pessoal*

A grande maioria das empresas que fazem enxugamentos objetiva reduzir despesas, em especial custos de pessoal, tal como apontam a pesquisa da *Wyatt Co.* (89% das empresas pesquisadas tinham esse objetivo) e diversos autores nesse campo<sup>134</sup>. Apesar disso, segundo as mesmas pesquisas, menos da metade dessas empresas (46% na pesquisa da *Wyatt*) afirma que conseguiu atingir essa meta.

Diferentes motivos são alegados para esse insucesso. Alguns autores, como Heenan (1989), afirmam que grande parte das empresas não teria feito os investimentos necessários para fazer o conceito funcionar, por estar pressionada por dificuldades econômicas. Por sua vez, outros analistas afirmam que os cortes de despesas existem, mas que não são duradouros. Para alguns nessa linha, muitas empresas cortam pessoal operacional, e mantêm o mesmo corpo gerencial, esperando uma retomada de atividade. De acordo com esses autores, o que ocorre em vários desses casos é que os gerentes remanescentes *criam trabalho* para manter-se ocupados, e o resultado é que os excessos de custos e pessoal acabam retornando<sup>135</sup>.

Outros motivos são alegados para recontratar pessoal demitido, bem como para disfarçar esses “novos” empregados. Cascio (1993), por exemplo, sugere que muitas empresas recontratam pessoal demitido na tentativa de aliviar as pressões, amainar o clima organizacional e diminuir a incidência de alguns efeitos inesperados. De acordo com esse autor, com frequência empregados demitidos retornam como consultores, enquanto muitas empresas utilizam astutos artifícios contábeis, de forma a não assumir o aumento do *overhead*. Cascio cita, dentro desse raciocínio, estimativas de que empresas que passaram por enxugamentos em larga escala comumente acabaram por recontratar ou substituir de 10 a 20% daqueles que demitiram. As já citadas pesquisas da AMA também confirmam que empresas comumente demitem por um lado e recontratam pelo outro<sup>136</sup>. Outras fontes apontam para índices de recontratação ainda mais impressionantes: das empresas que fizeram enxugamentos na pesquisa da *Wyatt Co.*, 83% acabou repondo parte das

---

<sup>134</sup> Ver, por exemplo, Heenan (1989); Bennett (1991); Cameron *et al.* (1991); ou Cascio (1993). Sobre despesas de pessoal serem o objetivo primário, ver, entre outros: Bailey e Szerdy (1988); Heenan (1989); Bennett (1991); Greenberg (1991); Wilner (1992); Cascio (1993); Filipowski (1993); Koretz (1994); e Mone (1994).

<sup>135</sup> Nessa linha, ver, em especial, Bailey e Szerdy (1988) e Fagiano (1994).

<sup>136</sup> Ver Greenberg (1996).

pessoas que foram demitidas<sup>137</sup>. Resultado semelhante é relatado por Tomasko (1992), que menciona um estudo, feito por um consultor, dos efeitos de processos de *downsizing* em mais de 800 empresas americanas. O consultor teria descoberto que *quase todas* as empresas acabaram precisando repor pessoal cortado. Um quarto dessas empresas repôs 10% ou mais dos empregados que demitiu. No Brasil, este tipo de fenômeno é bem conhecido. Um caso divulgado é o da Vale do Rio Doce: um ano após a privatização, em 1998, a Vale havia reduzido o quadro da empresa de mais de 15 mil para pouco mais de 10 mil funcionários; no entanto, estimava-se que os cortes teriam sido excessivos, e a empresa estimava ter de admitir cerca de mil funcionários, mas por salários menores<sup>138</sup>.

À medida que os resultados esperados não são atingidos, grande parte das empresas acaba repetindo a dose, fazendo sucessivos programas de *downsizing* e enxugamento de pessoal<sup>139</sup>. Pelas pesquisas da AMA, por exemplo, dois terços das empresas que fazem enxugamentos a cada ano fazem de novo no ano seguinte. Segundo Eric Greenberg, responsável pelas pesquisas sobre *downsizing* da AMA desde 1987, “a melhor indicação se uma empresa vai fazer *downsizing* no ano que vem é se ela fez *downsizing* no passado”<sup>140</sup>. Conforme a edição de 1993 dessa pesquisa, 69% das empresas investigadas tinham feito demissões em massa ao menos uma vez desde janeiro de 1988; 48% ao menos duas vezes; e 26% das empresas tinha cortado pessoal três vezes ou mais nesse período<sup>141</sup>. A Kodak, por exemplo, repetiu o processo de enxugamento cinco vezes de 1985 a 1992, arcando com um custo total de US\$ 2.1 bilhões, e demitindo ao todo mais de 12 mil empregados. Em 1993, a Honeywell estava passando pelo segundo enxugamento em quatro anos. A Xerox, a IBM, a Boeing e a TRW também anunciaram mais de um grande corte nos primeiros anos da década de 90<sup>142</sup>.

É claro que esse tipo de processo é inesperado para as organizações que fazem cortes de pessoal. Comumente, elas esperam ter saneado boa parte de seus problemas com o enxugamento: a maioria não espera fazer cortes de novo no ano seguinte. Ainda nos estudos da AMA, somente 15% das empresas

---

<sup>137</sup> Sobre a tendência de empresas recontraarem pessoal demitido na pesquisa da *Wyatt & Co.*, ver Bennett (1991), ou Lesly e Light (1992). Para uma pesquisa semelhante, com resultados quase idênticos, ver Faltermayer (1992), sobre o estudo da *Wharton University*.

<sup>138</sup> A respeito desse caso na Vale do Rio Doce, ver *O Estado de São Paulo* (26-4-1998, p. B-5).

<sup>139</sup> Diversas pesquisas e autores mostram esse comportamento nas empresas. Ver, entre outros: Tomasko (1987, 1992); Henkoff (1990, 1994); Bennett (1991); Greenberg (1991); e Filipowski (1993).

<sup>140</sup> Ver Henkoff (1990 e 1994).

<sup>141</sup> Ver Filipowski (1993).

<sup>142</sup> Boa parte desses casos é relatada em Lesly e Light (1992) e em Cascio (1993).

pesquisadas esperavam fazer cortes no ano seguinte, enquanto em 1993 essa proporção chegou a atingir 22%. Entretanto, ano após ano, a proporção de empresas que acabam fazendo cortes em massa no fim de um exercício é sempre duas ou até três vezes maior do que o percentual das que previam precisar de cortes no início do período<sup>143</sup>.

### *Aumento dos Lucros*

O segundo objetivo mais citado<sup>144</sup> de processos de enxugamento é aumentar o lucro da empresa: 83% das empresas pesquisadas pela *Wyatt Co.* listou esse como um dos objetivos básicos dos cortes. Novamente, no entanto, os resultados decepcionaram.

Nas pesquisas da AMA de 1987 a 1993, mais de 50% das empresas que fizeram enxugamentos não apresentaram lucros no exercício seguinte. Uma pesquisa acadêmica, também muito citada na literatura do campo, mostra resultados semelhantes: em um estudo da *Universidade de Wisconsin*, publicado em 1993, o desempenho financeiro de uma amostra de empresas tendia a diminuir após dois anos do anúncio de demissões em massa. Segundo a pesquisa, o enxugamento trouxe vantagens de curto prazo para as empresas investigadas, mas qualquer ganho obtido nas margens de lucro e no retorno sobre o investimento logo desaparecia<sup>145</sup>.

Algumas críticas à idéia de que enxugamentos não atingem os objetivos de aumento de lucros começaram a surgir logo após a publicação dessas pesquisas. Uma primeira linha de contra-argumentação defende que, mesmo quando os lucros resultantes não são fantásticos, se essas companhias não tivessem anunciado e executado os cortes em questão, é possível que tivessem publicado resultados ainda piores, ou talvez não tivessem sobrevivido e quebrassem. Um segundo contra-argumento sustenta que os lucros aparecem, mas não de imediato. Nesse raciocínio, por definição, essas empresas já tinham problemas, seus resultados já eram insatisfatórios: logo, não haveria como determinar positivamente que tais resultados são a *conseqüência* dos cortes ou apenas o *desenrolar natural das crises de negócios* que provocaram o enxugamento em primeiro lugar. Esses críticos entendem que as empresas deficitárias analisadas, por exemplo no estudo da *Universidade de Wisconsin* – entre elas a Digital, a General Motors, a IBM e a Unysis –, são gigantes empresariais de administração cronicamente problemática, cujo saneamento

---

<sup>143</sup> Sobre essas proporções em particular, ver Greenberg (1991: 38).

<sup>144</sup> Além da pesquisa da *Wyatt & Co.* a esse respeito, ver, por exemplo, Heenan (1989); Bennett (1991); Lesly e Light (1992); Byrne (1994a); e Henkoff (1994).

<sup>145</sup> Sobre a pesquisa da *Universidade de Wisconsin*, ver Byrne (1994a) ou Reich (1993).

não poderia dar-se a curto prazo. Ainda de acordo com os críticos desse estudo, a pesquisa é baseada em somente 17 empresas que anunciaram enxugamentos em 1989; uma vez que o estudo analisou as empresas imediatamente após terem *anunciado* os cortes, em vez de após os cortes serem realmente *feitos*, a pesquisa teria um viés negativo. Por fim, esses críticos alegam que os autores do estudo analisaram os resultados financeiros de 1991, que tinham sido negativamente afetados pela recessão americana naquele ano: para eles, se o período de análise tivesse sido superior a dois anos, os pesquisadores teriam visto ganhos financeiros significativos em algumas companhias da amostra: Boeing, Chrysler, Hewlett-Packard, Motorola e Texas Instruments<sup>146</sup>.

Realmente, a partir de 1994, a pesquisa da AMA começou a mostrar o aumento da proporção de empresas que obtêm lucros após fazerem enxugamentos de pessoal. Em sua versão de 1994, a pesquisa da AMA descobriu que 50,6% das empresas que enxugaram pessoal tiveram aumento nos lucros operacionais. Desde 1987, quando a pesquisa começou a ser feita anualmente, foi a primeira vez em que essa proporção atingiu a maioria das empresas. Por um lado, isso poderia indicar que as organizações estão começando a fazer enxugamentos de forma mais eficiente, em comparação às primeiras experiências, quando os resultados acabavam decepcionando. Entretanto, e é isto que se sustenta aqui, a maior parte das evidências sugere que dificilmente enxugamentos de pessoal são seguidos de aumentos de lucros. Como afirma nesse sentido um artigo da *The Economist* (1994b), apenas a metade das empresas que enxugam visando a lucros costuma ver algum efeito nos demonstrativos financeiros, e mesmo nessas, ao que tudo indica, os lucros só começam a aparecer três anos (ou mais) depois das mudanças.

### ***Aumento do Retorno dos Acionistas / Aumento no Valor de Mercado***

Relacionado à expectativa de aumento dos lucros, o objetivo de aumentar o valor da empresa no mercado é citado por 60% das organizações pesquisadas pela *Wyatt & Co.*, e por uma grande variedade de pesquisadores<sup>147</sup>, como umas das metas principais de processos de enxugamento de pessoal. Entretanto, a exemplo de outros objetivos, os resultados neste aspecto tendem a decepcionar.

---

<sup>146</sup> Entre os que questionam a idéia de que enxugamentos não trazem lucros, um dos mais citados é Byrne (1994a). Ver também referências em Lesly e Light (1992) e em *The Economist* (1994b).

<sup>147</sup> Uma amostra desses autores poderia incluir: Bennett (1991); Dorfman (1991); Lesly e Light (1992); Tomasko (1992); Baumohl (1993); Reich (1993); e Cameron (1994a).

Como afirma Reich (1993), a dinâmica da relação entre a organização e o investidor (ou controlador) é usualmente marcada pela pressão externa por resultados. Sob a ótica dos investidores ou controladores, hierarquias sempre podem ser achatadas, o que indica que há menor necessidade de gerentes de nível médio; funções que talvez sejam executadas de forma mais barata por terceiros podem sempre ser subcontratadas; operações de rotina sempre podem ser automatizadas; enfim, reduções de custo e melhores resultados são sempre possíveis, e eles pressionam nesse sentido. Os dirigentes da empresa, por sua vez, comumente acreditam que despesas futuras são sempre mais fáceis de prever e assegurar do que receitas futuras. Logo, é comum que se priorize – para agradar aos investidores ou controladores – o corte de despesas e, como já vimos, em especial o corte de custos de pessoal<sup>148</sup>.

### FIGURA 8

#### *Efeitos de Anúncios de Corte de Pessoal no Mercado Acionário*

Empresa	Corte de pessoal anunciado (No. de pessoas)	Mudança no valor da ação (dia seguinte)
IBM	60,000	↑ 7.7%
Sears	50,000	↑ 3.6%
Xerox	10,000	↑ 7.0%
US West	9,000	↑ 4.6%
McDonnell Douglas	8,700	↑ 7.9%
RJR Nabisco	6,000	↑ 4.0%
DuPont	4,500	↑ 3.4%

*Fonte:* U.S. News, 12-12-1993. Citado por Cameron (1994a: 184).

O resultado dessa dinâmica, no caso de empresas de capital aberto, é bem conhecido e amplamente citado: mercados de capitais competitivos tendem a premiar empresas que anunciam grandes enxugamentos publicamente, aumentando o valor das ações. A Figura 8 mostra dados de um estudo da *U.S. News and World Report*, que ilustra esse efeito no competitivo mercado acionário americano<sup>149</sup>.

<sup>148</sup> A esse respeito, ver, por exemplo, Cascio (1993) e Reich (1993).

<sup>149</sup> Outros autores que apontam esse efeito incluem Dorfman (1991); Lesly e Light (1992) e Reich (1993).

Nesse tópico, poucos discordam que essa valorização ocorra, e o debate ocorre em outra dimensão: serão tais valorizações efeitos temporários? A *Mitchell & Co.*, uma empresa de consultoria americana, examinou o que acontecia ao preço de ações de 16 grandes empresas que anunciaram grandes reestruturações e *downsizings* entre 1982 e 1988. Para os consultores responsáveis pela pesquisa, os preços das ações realmente dispararam após o anúncio das mudanças, mas o ganho teria sido temporário: a médio prazo, o valor das ações estudadas acabou declinando em termos reais. Na amostra pesquisada, o preço das ações já havia perdido terreno antes da reorganização ser anunciada. No dia seguinte ao anúncio, grande elevação; em seguida, longo e constante declínio. Dois anos depois, 10 das 16 ações estavam abaixo do mercado em proporções que variavam de 17 a 48%. Das 16 empresas, 12 estavam abaixo de concorrentes comparáveis na razão de 5 a 45%<sup>150</sup>.

Para alguns analistas do mercado acionário americano, referindo-se a esse estudo, a decepção com os resultados em produtividade e rentabilidade dos enxugamentos é que seria responsável pela queda real do valor das ações a médio e longo prazos. Para esses observadores, embora seja comum que investidores vejam com bons olhos cortes de pessoal, sucessivos enxugamentos têm outro tipo de reação no mercado:

“Um enxugamento pode ser bom, mas é como uma luz amarela piscando. Se você tiver cortes sucessivos, é uma luz vermelha. Reestruturações múltiplas são como múltiplas fraturas” (Analista financeiro citado por Dorfman, 1991).

O estudo da *Mitchell & Co.* não é o único a abordar esta dimensão de processos de enxugamento. Uma análise da *The Economist* citada por Tomasko (1992) sustenta que, das 135 maiores empresas americanas que tentaram promover *downsizings*, mais da metade falhou em atingir aumentos significativos em seu valor de mercado.

### ***Melhoria de Produtividade, Eficiência e/ou Qualidade***

Na pesquisa da Wyatt & Co., uma proporção que vai até 71% das empresas pesquisadas admitia que efetuou cortes de pessoal objetivando aumentar sua produtividade, eficiência, qualidade, ou uma combinação desses quesitos. Boa parte dos autores nesse campo também concorda que esses são objetivos de primeira grandeza em processos de enxugamento<sup>151</sup>. Mais uma vez,

---

<sup>150</sup> Sobre a pesquisa da *Mitchell & Co.*, ver Dorfman (1991) ou Baumohl (1993).

<sup>151</sup> Ver, entre outros: Hennis (1989); Henkoff (1990; 1994); Bennett (1991); Cameron *et al.* (1991); Lesly e Light (1992); Cascio (1993); Koretz (1994); e Mone (1994).

entretanto, estudos empíricos sugerem que os resultados de processos de enxugamentos não são o que se esperava.

Uma pesquisa realizada pela *Society for Human Resource Management* levantou dados de 1.468 empresas americanas que praticaram alguma forma de ampla reestruturação incluindo cortes de pessoal, no final da década de 80. Os resultados do estudo apontam que mais da metade das organizações na amostra relatou que a produtividade do pessoal piorou ou ficou inalterada após os enxugamentos. Por sua vez, de acordo com as pesquisas da AMA, menos da metade (e em muitas ocasiões somente um terço) das empresas relata ganhos de produtividade dos trabalhadores ou aumento dos lucros operacionais<sup>152</sup>. Finalmente, as pesquisas de Cameron e seus colegas (1991, 1993) na indústria automobilística americana revelaram que apenas a minoria das empresas analisadas implementou enxugamentos de pessoal de forma a melhorar sua eficiência; na verdade, a maioria *piorou* seu desempenho em índices de qualidade, produtividade, eficácia e quesitos de recursos humanos.

No agregado das experiências das empresas, apesar de toda a onda de enxugamentos, automação e gerenciamento moderno de manufatura (JIT, TQM, etc.) nos anos 80, a produtividade não agrícola americana cresceu apenas 1.2% ao ano durante toda a década de 80. Outros dados nessa mesma linha confirmam essa tendência. O *National Bureau of Economic Research* dos EUA fez uma pesquisa de 250 mil empresas industriais americanas no período compreendido entre 1977 e 1987. Durante o intervalo analisado, a força de trabalho direta não diminuiu em níveis significativos. Além disso, uma grande parcela das indústrias viveu redução da produtividade, incluindo empresas que fizeram enxugamentos e empresas que não o fizeram. Em essência, de acordo com esses resultados, ganhos de produtividade e cortes de pessoal não tiveram correlação significativa durante os anos 80 nos EUA<sup>153</sup>.

### ***Outros Objetivos***

Ao menos 67% das empresas pesquisadas pela *Wyatt & Co.* admitiram que um dos principais objetivos do enxugamento de pessoal era aumentar a competitividade da organização. Diversos autores<sup>154</sup> mostram como esse é, de fato, um dos objetivos mais citados por empresas que cortam pessoal em larga escala. No entanto, na mesma pesquisa, apenas 20% das empresas afirmaram

---

<sup>152</sup> Ver Henkoff (1990, 1994).

<sup>153</sup> Sobre o estudo do *National Bureau of Economic Research* dos EUA, ver Koretz (1994). A respeito de outros dados sobre a falta de relação entre cortes de pessoal e produtividade no caso americano, ver Cascio (1993).

<sup>154</sup> Ver, por exemplo: Bunning (1990); Bennett (1991); Begelow e Chan (1992); e Mone (1994).

ter atingido essa meta com os cortes. Alguns autores chegam a advogar que o desequilíbrio causado na empresa é tão grande, que o efeito tende a ser justamente o contrário: a organização pode *perder* competitividade e nível de resposta ao mercado<sup>155</sup>. Em boa parte dos casos, esse desequilíbrio obriga muitas empresas a pedir ajuda externa para tentar rebalancear-se e focar outros objetivos de ação. Nessa linha, uma reportagem de 1994 da *Business Week* dá conta de como as empresas estavam contrataando consultores em ritmo tão alucinante quanto o que usavam para reestruturar-se e cortar seus quadros. Segundo a reportagem, as empresas estavam precisando contratar tal assistência para garantir seu equilíbrio interno, enquanto corriam atrás de objetivos como globalização, reengenharia, revisão estratégica e *downsizing*<sup>156</sup>.

Em boa parte, a expectativa de que a organização aumente sua competitividade em função dos cortes de pessoal está baseada no pressuposto de que o enxugamento também poderia reduzir a burocracia da empresa, produzir uma estrutura organizacional mais horizontal e ágil, melhorar a tomada de decisão e aumentar o espírito empreendedor, ou ainda melhorar o fluxo de informação e comunicação<sup>157</sup>. Aliás, esse tipo de expectativa era comum nos casos encontrados no Brasil:

“Queremos um quadro enxuto e informações mais rápidas e precisas” –  
“Chegamos a perder talentos, mas não havia lugar para eles” (Representante da  
Papel Simão, sobre os cortes na empresa em 1992 – citado por Wilner, 1992: 3.1).

Tal como acontece com a maioria das demais metas colocadas, estudos mostram que os resultados nesses aspectos são decepcionantes. No caso da redução de burocracia, por exemplo, veremos na próxima seção como em função da perda de experiência e memória organizacional, pode acabar *aumentando* o formalismo, a alienação, a dificuldade de comunicações espontâneas e a centralização de autoridade, bases da burocracia nas empresas<sup>158</sup>. Isso poderia explicar como apenas 19% das empresas reconheceu ter conseguido reduzir a burocracia com os cortes. Por sua vez, para diversos autores<sup>159</sup>, o incremento da burocracia termina por impedir que a

---

<sup>155</sup> Sobre o desequilíbrio na organização e seu efeito reverso na competitividade, ver, como ilustração, Bunning (1990).

<sup>156</sup> Ver Byrne (1994b).

<sup>157</sup> Além da pesquisa da *Wyatt & Co.*, diversos autores sugerem que esses são objetivos frequentes de processo de enxugamentos, incluindo: Heenan (1989); Bennett (1991); Wilner (1992); Cascio (1993); e Mone (1994).

<sup>158</sup> Ver análise a respeito do tópico na seção III.2. Ou, para um aprofundamento desse aspecto em particular, ver Greenhalgh *et al.* (1988); Cameron *et al.* (1993); Cascio (1993); ou Cameron (1994c).

<sup>159</sup> Ver, por exemplo, Henkoff (1990); Cameron *et al.* (1993); ou Cameron (1994c).

organização obtenha ganhos em espírito empreendedor ou no processo de tomada de decisão. Realmente, somente 14% das empresas afirmaram ter conseguido melhorar o processo de decisão em virtude dos enxugamentos, e apenas 7% declararam ter obtido um incremento na inovação, entre as centenas de empresas pesquisadas pela *Wyatt & Co.*

### **III.1.2 - Modismo e Obsessão**

Se todos esses estudos e suas conclusões têm validade, então parece ser possível afirmar que, na maioria das vezes, enxugamentos acabam sendo decepcionantes para as organizações, à medida que, em geral, não conseguem atingir os objetivos que se propõem. Nesse caso, a questão fundamental passa a ser: *por que então empresas continuam fazendo cortes de pessoal como se funcionassem?*

A maioria das respostas a esta pergunta não pode seguir a idéia tradicional que sugere que a ação organizacional é sempre baseada em objetividade e racionalidade. A concentração na dimensão consciente e pseudo-racional, típica na teoria das organizações, é na verdade uma derivação da tradição positivista na pesquisa comportamental, que tende a desprezar aspectos inconscientes, e elementos menos “racionais”, que dão forma à vida organizacional. Baum (1987), nessa linha, argumenta que a ação *irracional* é comum em ambientes burocráticos, em que a abordagem racional de autoridade e tomada de decisão é apenas imaginária. Para ele, que parte de um referencial psicanalítico, são processos inconscientes no nível interpessoal e grupal que explicam muitas das decisões em ambientes burocráticos.

Sendo assim, procuramos alguns caminhos explicativos não estritamente racionais, porém suficientemente coerentes para explicar, ao menos em parte, a persistência organizacional na onda de enxugamentos de pessoal.

#### **III.1.2.1 – Modismos Administrativos e a “Teoria Institucional”**

Para alguns autores, há um momento no processo de difusão de técnicas ou inovações administrativas em que é praticamente *obrigatória* sua adoção, *independentemente de seu valor ou eficiência na prática*. Esse tipo de processo social foi chamado de *institucionalização*, e é estudado por uma

ampla veia de pesquisa a que se tem denominado “Teoria Institucional”<sup>160</sup>. Em poucas palavras, *institucionalização* diz respeito à série de processos sociais pela qual construções socialmente legitimadas, a respeito de práticas ou comportamentos organizacionais, adquirem um *status* normativo na ação social<sup>161</sup>.

Para os chamados “institucionalistas”, as organizações tendem a adotar técnicas e inovações administrativas que são *socialmente vistas como legítimas* em seus *campos*, geralmente de forma *independente* de preocupações sobre eficiência<sup>162</sup>. No sentido institucional, organizações adotam inovações emergentes, socialmente legitimadas, para tornar-se *isomórficas* – e, portanto, “bem adaptadas” – dentro de seus campos (ou “ambientes institucionais”)<sup>163</sup>.

Para teóricos da linha institucional, quando inovações ou técnicas administrativas são amplamente difundidas e se tornam práticas altamente institucionalizadas em determinado campo, sua adoção no restante das organizações daquele ambiente muitas vezes acontece como uma onda irresistível. Nesse ponto, diversas explicações existem para a adoção da inovação por organizações individuais. Para alguns, a difusão pode dar-se por *modismo*<sup>164</sup>. Outros autores imaginam algo como uma *epidemia*, isto é, a imitação generalizada ocorre porque empresas que imitaram outras empresas também são imitadas por sua vez<sup>165</sup>.

Vários relatos permitem supor que, realmente, há forte componente institucional no prolongamento da onda de enxugamentos:

---

<sup>160</sup> A “Teoria Institucional” pode ser vista dentro da tradição teórica que imagina existir um forte controle social sobre organizações (uma revisão sobre os clássicos dessa vertente pode ser encontrada em Prestes Motta, 1993[1979]). De forma mais específica, pode-se afirmar que a teoria institucional é uma extensão e atualização das idéias de Selznick (1957) nos dias de hoje, temperadas em especial pelos trabalhos de Peter Berger na sociologia do conhecimento (ver, por exemplo, Berger e Luckman, 1967). Uma revisão da “teoria institucional” pode ser encontrada, por exemplo, em Scott (1987), ou em Powell e DiMaggio (1991).

<sup>161</sup> Ver Scott (1987, 1991).

<sup>162</sup> Ver Meyer e Rowan (1977) ou Scott (1991).

<sup>163</sup> Três tipos de isomorfismo são descritos na literatura: (1) *isomorfismo normativo*, ou seja, pressões para submeter-se a práticas institucionais em virtude de agentes externos reguladores; (2) *isomorfismo mimético*, ou a tendência de a organização imitar e modelar a si mesma em outras de seu campo, especialmente em situações de incerteza; e (3) *isomorfismo coercitivo*, que advém de pressões formais e informais para a submissão da organização, ou ainda de expectativas sociais mais abrangentes (DiMaggio e Powell, 1983).

<sup>164</sup> Ver Abrahamson (1991).

<sup>165</sup> Ver nessa linha: Rogers (1983); Tolbert e Zucker (1983); Galaskiewicz e Burt (1991); e Abrahamson e Rosenkopf (1993).

“Há [hoje em dia] uma tremenda pressão para se livrar de pessoal. Todo mundo está fazendo enxugamentos por *achar* que é isso que deveriam estar fazendo” (Consultor americano citado por Baumohl, 1993: 55).

Naturalmente, isto não quer dizer que todas as organizações que adotaram a onda de enxugamentos, bem como qualquer outra técnica ou inovação administrativa, o tenham feito por imitação ou pressão institucional, embora estudos recentes sugiram que boa parte da onda de enxugamentos tenha sido modal<sup>166</sup>. Há alguma evidência de que o principal motivo de adoção muda ao longo do processo de difusão de inovações administrativas. No início da difusão, empresas adotariam determinada inovação ou técnica com base em decisões racionais, que visariam à eficiência. À medida que a prática vai institucionalizando-se, cada vez mais a adoção da inovação se daria então por imitação, ou no sistema de “seguir o líder”. Diversos estudos têm sugerido que o processo de difusão de inovações administrativas ocorre mesmo em dois estágios: os primeiros agentes adotam a inovação administrativa por considerações racionais ou contingenciais, enquanto “adotantes tardios” adotam a inovação por muitos outros fatores, desde a imitação até pressões institucionais<sup>167</sup>.

### **III.1.2.2 – Cerimônia e Faz-de-conta**

Outra explicação para que organizações continuem a fazer enxugamentos como se eles estivessem funcionando é de natureza *cerimonial*. Nessa linha, entende-se que organizações podem adotar técnicas e inovações administrativas por motivos mais mercadológicos do que técnicos:

“Organizações [em ambientes institucionalizados] precisam não somente conformar-se a mitos, mas têm também de manter as aparências que esses mitos realmente funcionam” (Meyer e Rowan, 1977: 356).

Em outras palavras, a submissão a práticas institucionalizadas (ou “mitos”) oferece legitimidade, mas pode não ser realmente eficiente ou prática para a organização. Nesses casos, a empresa poderia *submeter-se cerimoniosamente*

---

<sup>166</sup> Nessa linha, ver por exemplo McKinley, Sanchez e Schick (1995), Baillie (1995) ou Lamertz e Baum (1998).

<sup>167</sup> Entre as pesquisas que mostram um processo de difusão com esse padrão em “U”, incluem-se estudos sobre a adoção da estrutura multidivisional (Fligstein, 1985), de estratégias de diversificação (Fligstein, 1991), da entrada em novos mercados (Haveman, 1993), ou da difusão de novas práticas administrativas no setor público (Tolbert e Zucker, 1983).

a rituais e elementos simbólicos da técnica ou inovação administrativa, sem de fato levar a promessa de seus resultados a sério<sup>168</sup>.

Gill e Whittle (1992) propuseram um modelo que usa a metáfora do ciclo de vida para sugerir que técnicas administrativas são criadas e vendidas como *panacéias gerenciais*, geralmente através de pacotes de consultoria. Em seu modelo, tais panacéias têm natureza cíclica, passando pelo entusiasmo, adoção e desapontamento, até que uma panacéia substituta reinicie o ciclo. Nessa linha de pensamento, o modismo administrativo, típico de nossos dias, pode ser visto como uma tendência para simplificar a realidade. Ou seja, a ideologia gerencial não consegue perceber, ou se recusa a aceitar, a complexidade do dia-a-dia, e assim agarra-se à primeira onda que passa, em geral na forma de abordagens simplistas de mudança nas organizações<sup>169</sup>.

Um estopim para a adoção dessa natureza pode ser, por exemplo, a pressão do tipo “faça alguma coisa” de investidores ou controladores sobre os dirigentes da empresa. Na verdade, alguns autores mostram como essa noção de “fazer alguma coisa” parece ser importante. Quando os lucros diminuem, a pressão para amainar o descontentamento de investidores e controladores pode ser muito forte. Nesses contextos, demanda-se da direção da empresa que ela retome o controle da situação; em ambientes competitivos, isso significa ter de fazer algo dramático: ora, algo dramático quer dizer, geralmente, enxugar pessoal e fazer grandes cortes de custos<sup>170</sup>. A partir desse ponto de vista, a mudança nas organizações pode virar um espetáculo de fogos de artifícios, um jogo burocrático para gerar ação organizacional e legitimar posições na empresa<sup>171</sup>. Realmente, autores já apontaram como, ao adotar a última panacéia administrativa, a empresa e seus dirigentes podem ser simbolicamente vistos como “atualizados” ou “esclarecidos”<sup>172</sup>.

Caso aceitássemos essa visão, então poderíamos dizer que, se a onda de “reestruturações” e cortes no Brasil teve um conteúdo modal, tal atributo pode não estar nessas técnicas em si, mas em seu uso como *mercadoria* no universo gerencial, suscetível e dependente de panacéias administrativas<sup>173</sup>.

---

<sup>168</sup> Ver Scott (1991).

<sup>169</sup> Ver, por exemplo, Gill e Whittle (1992) ou Wood e Caldas (1995).

<sup>170</sup> Ver Lesly e Light (1992).

<sup>171</sup> Sobre este tipo de comportamento, tão conhecido no Brasil, ver Caldas e Wood (1997a).

<sup>172</sup> Sobre gerentes e organizações como “geradores de ação”, ver Starbuck (1983). Sobre adoção de inovações para legitimação, ver especialmente Gill e Whittle (1992).

<sup>173</sup> Uma discussão mais aprofundada deste ponto pode ser vista em Caldas e Wood (1995).

### III.1.2.3 – Obsessão e Comportamento Organizacional Autodestrutivo

Mas o problema pode agravar-se, quando organizações não conseguem parar esse tipo de processo, e ele tende a repetir-se indefinidamente, através de intervenções que, sob diversos rótulos, acabam sendo essencialmente semelhantes. Nessa linha de crítica, um artigo publicado pela revista *Time* defendia que a onda de enxugamentos nos anos 90 tinha chegado ao nível da *estupidez*: organizações estariam praticando ações autodestrutivas, no afã de tornar-se mais enxutas. A verdade é que esse artigo não foi o único a seguir essa linha de crítica. Diversos acadêmicos e muitas reportagens gerenciais têm sugerido que as empresas parecem ter-se tornado obcecadas em *enxugar-se*, em vez de procurar ficar *melhores*: no afã de “emagrecer”, não vêem o futuro, e se concentram excessivamente em diminuir<sup>174</sup>.

#### *A Metáfora da Anorexia*

“Se está doendo, então deve estar funcionando...”  
*The Economist* (1994a, p. 19)

Diversos críticos têm seguido essa linha de raciocínio, argumentando que a obsessão das empresas em “enxugar-se”, mesmo quando tal comportamento pode ser auto-destrutivo, guarda semelhança com *anorexia*, a disfunção nervosa que leva pessoas à obsessão por *emagrecer*<sup>175</sup>. Pullinger (1992) foi um dos primeiros a sugerir a analogia, ao defender que empresas que insistem em fazer enxugamento após enxugamento estariam sofrendo de “anorexia organizacional”, negando-se a ver a realidade e obcecando-se apenas em diminuir de tamanho. Para autores nessa corrente, muitas empresas estariam portanto, *viciadas* em *downsizing* e enxugamentos de pessoal, como sua única estratégia de negócios:

“Este negócio de enxugamento contínuo – é uma anorexia organizacional. Você pode até emagrecer, mas não é a melhor forma de tornar-se saudável” (Acadêmico citado por Henkoff, 1994).

---

<sup>174</sup> O artigo publicado na *Time* é de Baumohl (1993). Entre os acadêmicos que usam a metáfora da obsessão, ver: Cascio (1993), Cameron (1994a) e Freeman (1994); entre os artigos mais gerenciais, incluem-se Lesly e Light (1994a) e *The Economist* (1994a).

<sup>175</sup> Entre os autores que formulam a idéia de “anorexia organizacional”, estão Pullinger (1992); Stuller (1993); *The Economist* (1994a, 1994b); e Henkoff (1994). Para uma descrição médica sobre anorexia, ver, entre outros: Garfinkel, P. E. e Garner, D. M. *Anorexia Nervosa: A multidimensional perspective*. New York: Brunner/Mazel, 1982.

Embora essa analogia possa ser um tanto forçada, ela é útil para sublinhar algumas das idéias básicas nesta seção do capítulo. Primeiro, enxugamentos de pessoal se tornaram tão comuns e institucionalmente aceitáveis hoje, que sua onda parece *endêmica* no mundo organizacional dos anos 90. Segundo, esses cortes de pessoal podem até ter sido necessários para algumas empresas, mas hoje há sinais suficientes de que o uso dessa abordagem pode ter atingido proporções perigosas. E, terceiro, o uso da técnica pode ter virado um vício gerencial. Um dos editoriais de *The Economist* (1994a) afirma que o enxugamento de pessoal passou a ser percebido, pelo executivo típico, como um fim em si mesmo. Realmente, pode ser que, no afã de legitimar-se ou, na melhor das hipóteses, de priorizar lucros, dirigentes e suas organizações acabem praticando péssima administração:

“To persist with slash-and-burn downsizing, along with the sort of neutron-bomb re-engineering that leaves only the buildings standing, is tantamount to management malpractice” (consultor citado por *The Economist*, 1994b: 59).

### **III.1.3 - A Falta de Preparo**

Até agora, vimos uma dimensão específica do contraste entre fantasia e realidade de enxugamentos de pessoal. Em essência, viu-se que freqüentemente estratégias de corte de pessoal falham em atingir os objetivos visados. Vimos também que a continuidade dos enxugamentos, de resultados decepcionantes, parece apontar que organizações podem estar persistindo nesse caminho por outras razões, que podem ir desde pressões institucionais e modismos administrativos até comportamentos organizacionais obsessivos e doentios.

Em outra dimensão dessa análise, os resultados de cortes de pessoal também decepcionam ao mostrar que, no fundo, muitas organizações estão despreparadas para lidar com demissões de pessoal e, talvez, com mudanças de forma geral. Muitas vezes, nossa fantasia é de que organizações estão habituadas a lidar com demissões e que, portanto, devem saber como fazê-lo de forma apropriada; assim, se o fazem adequadamente ou não, seria não por uma questão de *aptidão*, mas de *disposição*. Entretanto, a realidade parece ser diferente: pesquisas em todo o mundo, inclusive no Brasil, mostram como as empresas estavam – pelo menos até recentemente – despreparadas para demitir pessoal em massa, ou para as conseqüências desses enxugamentos.

A esse respeito, um estudo feito por McCune e seus colegas (1988) mostrou que não havia correlação entre o tamanho da organização, por um lado, e a ocorrência de enxugamentos ou a existência de uma política para cortes de

pessoal, por outro. Os autores assumem que, de certa forma, esses resultados contradizem o senso comum de que organizações maiores e mais estruturadas teriam maior probabilidade de fazer enxugamentos, e maior chance de ter uma política formal nesse particular. Na mesma direção, as primeiras pesquisas sobre *downsizing* da *American Management Association* (AMA) mostraram que cerca da metade das empresas pesquisadas relatou que a organização estava “mal” ou “pouco” preparada para o enxugamento. Mais da metade das empresas admitiu não ter antevisto os problemas que seus programas poderiam causar. E a maioria absoluta confessou não ter nenhuma política ou programa para minimizar os efeitos negativos dos enxugamentos<sup>176</sup>.

Ao menos em países desenvolvidos, o desenvolvimento do surto de enxugamentos pode ter começado a mudar esse quadro. Em uma pesquisa feita entre mais de 600 empresas britânicas, Doherty e seus colegas (1993) descobriram que a maioria absoluta das empresas (86%) passou a ter algum tipo de política formal sobre demissão de pessoal, nestes anos recentes da onda de cortes.

Os resultados de pesquisas brasileiras sobre esse fenômeno são bem surpreendentes. Em um estudo que o autor conduziu no Brasil (Caldas, 1992), 55% das empresas pesquisadas não tinham qualquer política clara ou formal de demissão, e características da amostra deixavam evidente que a proporção real (isto é, não apenas no universo pesquisado) deve ser muito maior.

Em uma investigação mais atual, patrocinada pelo *Senac de São Paulo*, um grupo de pesquisadores levantou as práticas de recursos humanos em um universo que envolve quase 40 municípios da região metropolitana de São Paulo e um total de 3840 empresas com faturamento superior a US\$ 1 milhão/ano. A amostra efetivamente pesquisada foi de 100 empresas escolhidas aleatoriamente, investigadas através de entrevistas – em geral, com o principal responsável pela gestão de RH na empresa. O quadro encontrado pelos pesquisadores é preocupante, e expõe de forma contundente a precariedade da função de RH na maioria das empresas da região que, em tese, deve ser a mais desenvolvida do país. A pesquisa distingue dois tipos básicos de prática de RH nas empresas: um primeiro, que denominam de “Estrutura de DP”, que é aquele caracterizado por funções rotineiras e voltadas a atender a à legislação trabalhista, em geral estruturadas em torno de um “Departamento Pessoal”. Um segundo tipo, chamado na pesquisa de “Estrutura de RH”, apresenta funções e formas estruturais mais complexas de Recursos Humanos, que abrangem e transcendem a estrutura de DP. Na amostra pesquisada, nada menos de 61% das empresas tinham estrutura de

---

<sup>176</sup> Ver Heenan (1989).

DP, contra 39% com estrutura de RH. De forma geral, a estrutura de DP predominou entre empresas de menor porte (menos de 500 funcionários), que representam a maioria absoluta da amostra e do universo pesquisado<sup>177</sup>.

Segundo seus responsáveis, essa pesquisa parece mostrar “a natureza complexa da situação da gestão de RH nas empresas da Grande São Paulo, devendo servir de alerta para a fragilidade de considerações generalizantes – muitas vezes proclamadas por especialistas – acerca do papel desempenhado por esta área no curto e médio prazo. [...] A maioria das empresas pesquisadas tem a atuação de sua área de RH voltada para questões trabalhistas e operacionais”. A isto há de adicionar-se diversos outros fatores preocupantes que a pesquisa encontrou: o baixo nível de investimento organizacional em estrutura e funções de RH, a ausência típica da área na primeira linha de comando organizacional e seu baixo envolvimento em atividades de mudança comportamental e cultural:

“Desde a abertura da economia, as organizações brasileiras vêm passando por um profundo processo de transformação modernizadora. Mais ou menos simultaneamente, a mídia especializada e órgãos da grande imprensa passaram a trazer ao público temas relacionados às novas práticas gerenciais. Dentro desta tendência, grande foco tem sido dado à questão da valorização do fator humano e à transformação da função Recursos Humanos nas empresas. Os artigos abordando estas questões costumam tratar de experiências de sucesso, narrando casos internacionais ou nacionais de empresas inovadoras. Uma tendência natural é passar a interpretar a realidade a partir do quadro formado através da absorção destas informações. Assim, não seria de se estranhar uma forte dissonância entre expectativas sobre o patamar de evolução da função de RH na região pesquisada – em tese a mais evoluída do país – e a realidade encontrada.” (Curado, Pereira Filho e Wood, 1995).

De fato, por um lado se sabe que a maioria dos indivíduos não está preparada para o evento de uma demissão, mas por outro parece assombroso que a maior parte das organizações esteja tão mal qualificada para enfrentar o problema como nós:

“Historicamente, a política organizacional mais comum [para tratar as demissões nas empresas] tem sido nenhuma política. Há executivos que despedem pessoas chamando-as a seus escritórios, pedindo suas chaves e fazendo a segurança acompanhá-las até a rua” (Morin e Yorks, 1990: 11).

---

<sup>177</sup> Ver Curado, Pereira Filho e Wood (1995).

## **III.2 – Conseqüências Organizacionais**

---

*“É justamente o inesperado que sempre acontece”*  
Antigo provérbio latim

### **III.2.1 - Conseqüências Organizacionais de Enxugamentos – Visão Geral**

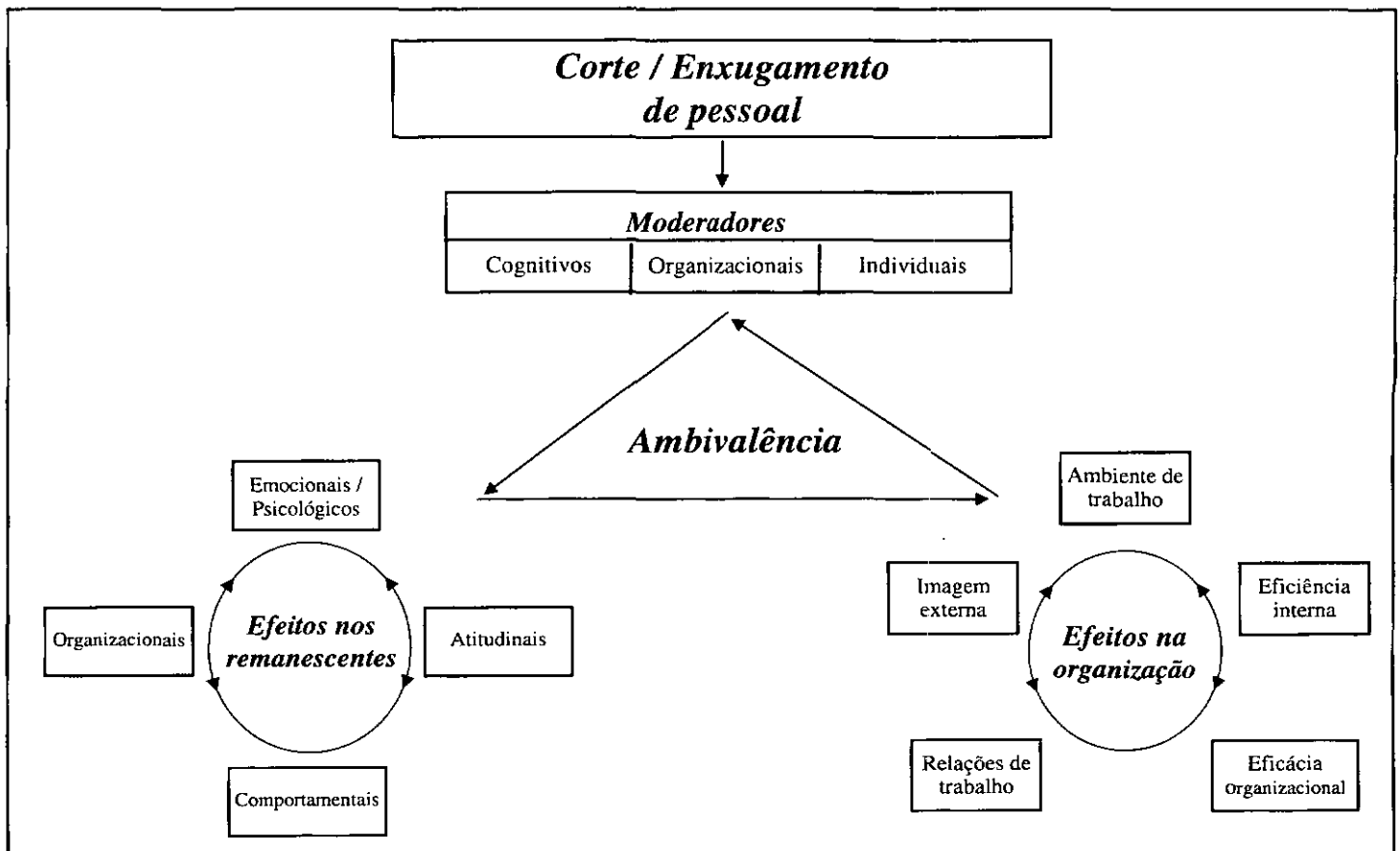
Na seção anterior, discutimos como a maioria das empresas que faz enxugamentos de pessoal obtém resultados decepcionantes, à medida que geralmente não se consegue atingir os objetivos propostos. Nesta seção, o que se argumenta é que, além de não obter o que esperavam, muitas empresas podem conseguir o que não queriam. Isto é, demissões em massa usualmente trazem à organização uma série de conseqüências negativas inesperadas.

Como ilustra a Figura 9, a hipótese neste ponto do trabalho é de que os efeitos de enxugamentos de pessoal na organização tendem a derivar da conjugação de suas conseqüências em duas dimensões estreitamente interligadas. A primeira dessas dimensões (*efeitos na organização*) representa a empresa como um todo, incluindo variáveis de seu funcionamento interno (ambiente de trabalho, eficiência interna e eficácia organizacional), de suas relações com empregados e seus representantes, bem como de sua imagem externa. Entretanto, essas variáveis afetam e são afetadas pela forma através da qual os *indivíduos* na empresa perceberem e reagirem ao evento, o que nos leva à segunda dimensão de análise. Os *efeitos nos remanescentes* compreendem a série de reflexos que os enxugamentos têm em cada indivíduo que permanece na empresa após os cortes, bem como o agregado desses efeitos em todos os demais. Genericamente, tais reflexos incluem variáveis emocionais e psicológicas, as atitudes que fazem emergir, os comportamentos resultantes, e variáveis derivadas das conseqüências organizacionais e profissionais em cada pessoa.

Uma vez que pessoas e organização se influenciam mutuamente, e geralmente de forma paradoxal e ambivalente, a separação entre essas duas dimensões tem propósito unicamente didático. Ou seja, efeitos na organização ecoam nos remanescentes tanto quanto esses mesmos remanescentes determinam quais e em que medida variáveis organizacionais serão afetadas.

Algumas *variáveis moderadoras* parecem mediar todas essas relações, e precisam ser entendidas por que determinam a latitude (ou seja, a gravidade) desses efeitos. Ou seja, existem circunstâncias que podem agravar ou atenuar os efeitos que os cortes provocam na organização e em seus membros.

**FIGURA 9**  
***Efeitos e Moderadores de Efeitos de Enxugamentos de Pessoal nos Remanescentes e na Organização***



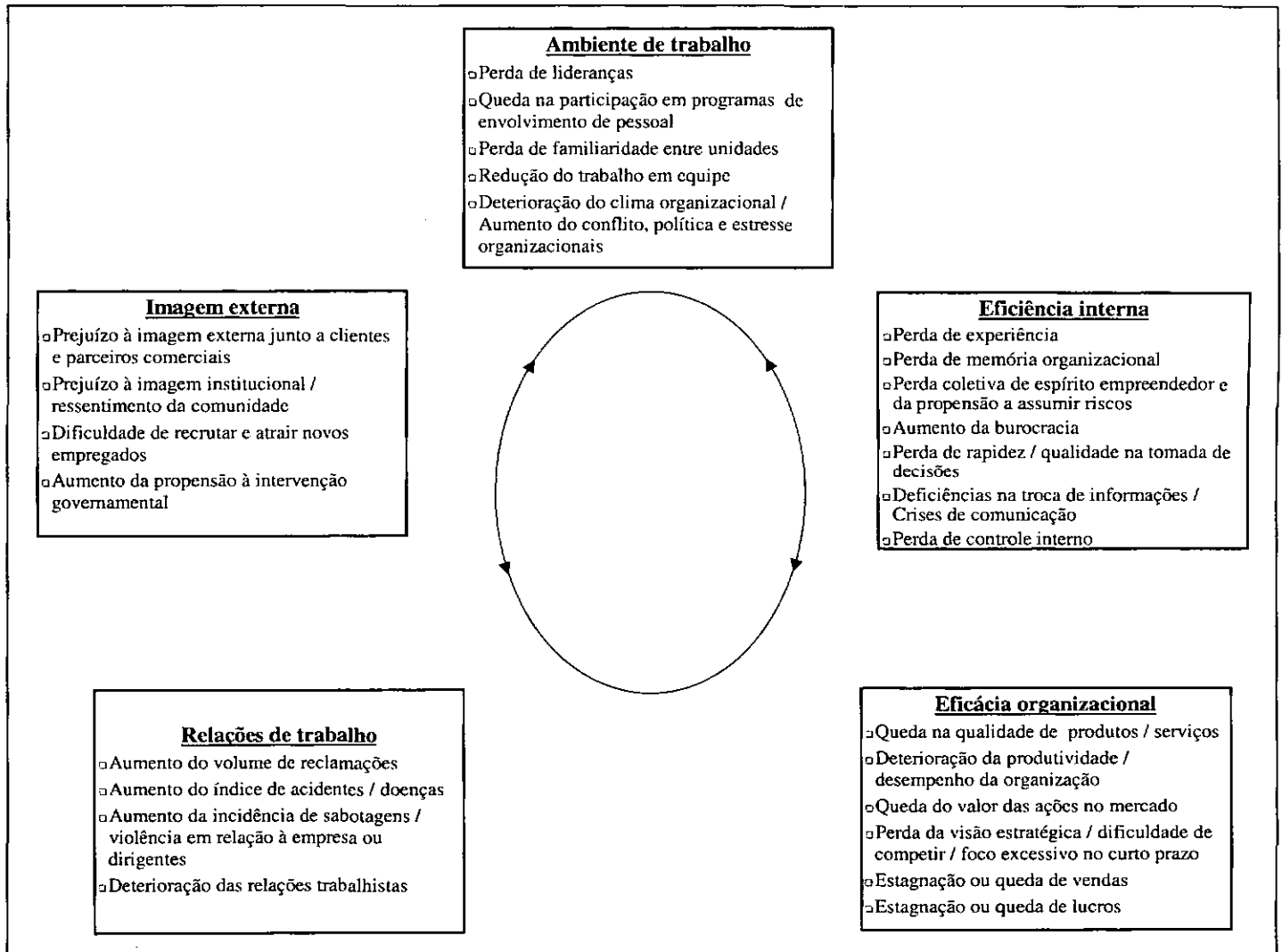
Nas subseções seguintes, analisa-se primeiro os efeitos na organização como um todo; depois, os efeitos nos remanescentes e as variáveis moderadoras.

### **III.2.2 - Efeitos e Imprevistos na Organização**

Os efeitos de enxugamentos de pessoal na própria organização ainda são pouco entendidos, à medida que a maior parte da pesquisa no campo ainda

está longe de ser sistematizada ou integrada<sup>178</sup>. Mesmo quando boa parte do que existe deriva de estudos e observações gerenciais, em que pouco rigor acadêmico é utilizado, a revisão da literatura disponível parece apontar cinco grupos principais de efeitos(ver Figura 10).

**FIGURA 10**  
*Efeitos Mais Citados de Enxugamentos de Pessoal na Organização*



Uma vez que seria praticamente impossível descrever aqui as dezenas de pesquisas e referências consultadas, preferiu-se discutir rapidamente cada um dos grupos de variáveis e sintetizar a literatura analisada para cada grupo na Figura 11 (adiante).

<sup>178</sup> Ver Sonnenfeld (1989).

### III.2.2.1 – Ambiente de Trabalho

Muitos estudos, acadêmicos e gerenciais, parecem entrar em consenso ao afirmar que diversas variáveis do ambiente de trabalho podem ser afetadas por cortes de pessoal. Em primeiro lugar, argumenta-se que ocorre uma perda significativa de lideranças e interações pessoais que se desenvolveram com o tempo, o que reduz ou praticamente elimina o trabalho em equipe<sup>179</sup>. Em consequência disso, tenderia a acontecer uma perda de familiaridade entre unidades e níveis hierárquicos, que resultaram dos costumes adquiridos ao longo dos anos com essas interações interpessoais<sup>180</sup>.

Acima – e talvez *em função* – disso, os muitos autores listados na Figura 11 concordam que vários fatores do clima organizacional são fortemente afetados nos períodos que se seguem a cortes de pessoal. Em um primeiro plano, esse tipo de efeito no clima é manifesto por um aumento significativo no nível de conflito e de política interna. Os estudos de Cameron (1991, 1993) e seus colegas na indústria automobilística e no exército americano, assim como os de vários outros autores, têm mostrado um aumento da incidência de grupos de interesse e do nível de disputa política interna:

“[A atmosfera na empresa] era do tipo em que, ao invés de estar tentando fazer o seu trabalho, as pessoas estão constantemente tentando tirar o seu da reta.”  
(Executivo de um grande banco americano, sobre o período após o enxugamento – citado por Tomasko, 1992: 10).

Na base do aumento do conflito e política, o mais grave efeito no ambiente organizacional parece ser o clima de *estresse* gerado pelos enxugamentos. Antes e durante os cortes, a expectativa e a incerteza parecem sempre provocar forte tensão psicológica e frustração. Obviamente, isso traz toda sorte de implicações para outras variáveis que serão analisadas a seguir. Por exemplo, em termos organizacionais, tem-se argumentado que essa tensão pode resultar em menor auto-estima, menor motivação e satisfação, menor propensão a adesão em programas de envolvimento de pessoal, assim como menor comprometimento com a organização, levando a absenteísmo, acidentes, doenças, perda de produtividade, estresse, conflitos, depressão, perda de prazos, queda de qualidade e insatisfação de clientes<sup>181</sup>. Como um

<sup>179</sup> Ver Cameron *et al.* (1993) e Cameron (1994c).

<sup>180</sup> Sobre esse efeito em particular, ver Heenan (1989) e Cole (1993).

<sup>181</sup> Alguns relatos estão disponíveis em Hardy (1987, 1990); Miller (1992); e Mone (1994). Especificamente sobre queda de satisfação de clientes, ver Struebing (1997). Sobre influência no comprometimento, ver revisão em Thirnhill e Saunders (1997). Para uma lista de referências a respeito do estresse antes, durante e depois de enxugamentos, ver Figura 11.

todo, todos esses efeitos podem inibir a habilidade da organização competir de forma eficaz também *após* o processo.

### **III.2.2.2 – Eficiência Interna**

Uma das conseqüências mais lógicas e imediatas de enxugamentos de pessoal é a perda de experiência e memória organizacional que os desligados possuíam<sup>182</sup>. É por causa desse efeito que Perry (1986) argumenta que, na maioria dos casos, o enxugamento de pessoal é uma estratégia de “alto custo”, se comparado com outras alternativas (de “baixo custo”). Esses conceitos de Perry baseiam-se na distinção de tipos de habilidades de pessoal, proposta por Oliver Williamson (1975). De acordo com Williamson, *habilidades específicas à empresa* são aquelas adquiridas pelos funcionários no exercício de suas funções, e são opostas às *habilidades não específicas à empresa*, que são ligadas ao ofício, e não a seu exercício em uma organização em particular. Qualificam-se na categoria de habilidades específicas à empresa tanto a especialização técnica quanto a experiência organizacional exclusivas à organização. Segundo Williamson, quando empregados com habilidades específicas à empresa deixam a organização, voluntária ou involuntariamente, uma perda de valor produtivo acontece, pois tais habilidades não são transferíveis para outras empresas. Assim, na opinião de Williamson, o custo *econômico* de perder e de repor habilidades específicas à empresa é em geral maior do que se pensa, constituindo o que chama de “estratégia de alto custo”.

Vários teóricos, como Cole (1993) e Reich (1993), têm ressaltado que a perda de indivíduos na empresa – particularmente a perda repentina e traumática, como a que é causada por enxugamentos – tem impactos severos na *memória organizacional*. Uma vez que memória é um requisito essencial do processo de aprendizado, parece claro que enxugamentos podem ter efeitos negativos significativos no conhecimento acumulado de sistemas sociais. Nos dias de hoje, em que cresce o interesse por *aprendizagem organizacional*, ganha relevância o alerta sobre as conseqüências de enxugamentos em fatores como memória e conhecimento nas organizações.<sup>183</sup>

Por sua vez, muitos autores mostram que, em função de cortes de pessoal, a eficiência organizacional também sofre porque a empresa fica mais presa e burocrática. Como mencionado anteriormente, ao contrário do esperado,

---

<sup>182</sup> A esse respeito, ver, por exemplo, Tomasko (1987, 1992); Cole (1993) e Reich (1993).

<sup>183</sup> Sobre aprendizagem organizacional, ver, entre outros, Senge (1990) e Fleury & Fleury (1995). O autor agradece especialmente ao Prof. Marcos Amatucci, pela lembrança sobre a relação entre perda de memória por enxugamentos e aprendizagem organizacional.

pesquisas indicam que enxugamentos tendem a *diminuir* o espírito empreendedor da organização, à medida que a tensão e a insegurança acabam por minar a propensão a assumir riscos<sup>184</sup>.

No que tange à burocracia, muitos estudos indicam que, em função da perda de experiência e memória organizacional, tendem a *aumentar* o formalismo, a alienação, a dificuldade de comunicações espontâneas e a centralização de autoridade, fatores típicos do comportamento burocrático nas empresas.<sup>185</sup> Além disso, a perda de espírito empreendedor e da propensão a assumir riscos discutidas leva, comumente, a uma grave queda na qualidade e na rapidez da tomada de decisão, o que aprofunda as dificuldades burocráticas do dia-a-dia.

Em um processo que se agrava à medida que todos esses efeitos interagem, pesquisas mostram que o fluxo de comunicação na organização acaba sofrendo, ao passo que diminui a *freqüência* da troca de informações<sup>186</sup>. Além disso, alguns autores afirmam que a *qualidade* da comunicação e das informações também tende a cair. Nessa linha, críticos como Heenan (1989) e Cameron e seus colegas (1993) têm apontado os efeitos do enxugamento excessivo de áreas corporativas. Para esses analistas, muitas empresas cortam pessoas que conseguem discernir, no amontoado de dados disponíveis, as informações necessárias à decisão. Para eles, a confiança cega em sistemas de informação revolucionários também é perigosa: muitas organizações acabariam percebendo (tarde demais) que a tecnologia que iria economizar uma fortuna à empresa pode demorar três anos para ser implantada e, quando for, já poderá estar obsoleta. De acordo com esses críticos, videoconferências, telecomunicações, ou rede de computadores nunca conseguem substituir integralmente a interação humana que é geralmente perdida com o corte.

Crises de comunicação e comportamento burocrático, aliados a cortes de pessoal-chave no nível corporativo, provocam em última análise a perda de um dos fatores mais prezados pelas empresas: o *controle*. Críticos do corte de funções corporativas assumem que, ao eliminar áreas técnicas de estruturas corporativas, a direção do negócio precisa contar com a prestação desses serviços pelas unidades operativas, o que em geral seria impossível ou ineficaz. A perda de pessoal corporativo de primeira linha, assim, acabaria sendo a médio prazo um grande desperdício para a organização como um todo, que sofreria com a perda de controle. Segundo críticos nessa corrente,

---

<sup>184</sup> A esse respeito, algumas fontes incluem: Henkoff (1990); Rice e Drelinger (1991); Cameron *et al.* (1993); Cascio (1993); Cole (1993); e Cameron (1994c).

<sup>185</sup> Ver síntese das muitas pesquisas neste particular na Figura 11.

<sup>186</sup> A respeito dos efeitos no fluxo de informação e comunicação, ver, em especial, Henkoff (1990); Bennett (1991); Cameron *et al.* (1993); e Cameron (1994c).

ao perceber a gravidade desses efeitos inesperados, muitas empresas acabariam vendo os custos cortados voltarem, para atender a seus padrões mínimos de eficiência e controle. Primeiro, as empresas acabariam substituindo parte da mão-de-obra cortada por consultores e pessoal temporário. Segundo, unidades operacionais – *empowered* pelos cortes no nível corporativo – terminariam ressentindo-se da falta dos serviços corporativos cortados, e contratariam seu próprio corpo de suporte, replicando localmente os extintos escritórios centrais<sup>187</sup>.

Todas essas conseqüências de cortes de pessoal na eficiência organizacional parecem agravar-se mais ainda, quando o enxugamento é indiscriminado. Na verdade, é cada vez mais fácil de observar que a *pior* forma de enxugar uma organização é a tradicional “regra dos 10%” – isto é, alguém no topo da organização determina que “todos os departamentos devem cortar seus orçamentos em X%” em tal e qual período<sup>188</sup>. No Brasil, é difícil citar empresas que nunca tenham praticado esse tipo de enxugamento. Na verdade, principalmente nestes tempos de qualidade e competitividade, é sempre uma contradição. As empresas querem que seus empregados tomem mais responsabilidade, assumam mais riscos, adorem seus clientes, enfoquem qualidade a todo momento e tomem decisões mais rapidamente. Ora, cortes de pessoal impostos pela alta administração parecem ser, ao que tudo indica na pesquisa teórica e gerencial a esse respeito, a forma mais eficaz de obter justamente o *contrário*.

### **III.2.2.3 – Eficácia Organizacional**

Uma conseqüência natural da perda de eficiência interna da empresa é a queda de sua *eficácia*, ou seja, o quanto que seus resultados finais são ou não o que se espera que sejam.

Não são poucos, como mostra a Figura 11, os teóricos e analistas que apontam a queda de qualidade de produtos e serviços após processos de enxugamento de pessoal. Especialistas entendem, genericamente, que continuidade de emprego é um fator importante da melhoria de variáveis organizacionais como qualidade e produtividade<sup>189</sup>. Cascio (1993), ainda nessa linha, argumenta que produtividade e qualidade tendem a sofrer também com processos de simples “cortes de cabeças”, porque não há mudanças significativas na forma pela

---

<sup>187</sup> A respeito desse processo, ver Heenan (1989).

<sup>188</sup> Ver Henkoff (1990), ou Moore (1996).

<sup>189</sup> Ver Cole (1993).

qual o trabalho é feito. A mesma quantidade de trabalho que havia antes do enxugamento é simplesmente redividida entre os remanescentes.

Dentro do mesmo plano, uma grande quantidade de estudos demonstra que o desempenho organizacional tende a sofrer após cortes de pessoal, em parte até pela queda do desempenho individual<sup>190</sup>. Para alguns autores, esse efeito é uma função da queda de motivação do pessoal: segundo a pesquisa da AMA de 1993, 87% das empresas que fizeram enxugamentos mais de três vezes desde 1987 relataram como efeito a diminuição da motivação do pessoal, contra 80% da amostra total<sup>191</sup>. Para outros autores, no entanto, a queda de desempenho pode ter outras razões. Miller (1992), por exemplo, argumenta que, durante – ou às vésperas de – processos de reorganização, gerentes podem ser tentados a relaxar os padrões de desempenho, especialmente em situações de grande incerteza. Realmente, se as prioridades vão mudar, o executivo pode questionar a necessidade de se gastar energia demais em determinados projetos.

Segundo outro grupo de observadores, muitas empresas teriam eliminado funções corporativas que desempenhavam papéis de formulação estratégica, passando tal atribuição para os responsáveis por unidades operativas. Segundo esses críticos, esse tipo de descentralização da função estratégica é geralmente um fracasso, e o planejamento de médio e longo prazos acabam sofrendo. Além disso, esses mesmos autores defendem que, muito freqüentemente, processos de enxugamento tendem a levar a organização a adotar uma mentalidade de crise, orientada unicamente para o curto prazo, em que a redução de custo é a prioridade absoluta<sup>192</sup>. Em linha semelhante, outros estudos mostram a perda de parte da capacidade de inovação organizacional e outros indícios de falta de capacidade de competir<sup>193</sup>.

Se a perda de qualidade de produtos e serviços, a queda da produtividade e do desempenho internos e a deterioração da visão estratégica ocorrem simultaneamente, o resultado na eficácia global tende obviamente a ser negativo. Esse efeito é ilustrado por diversos estudos e análises, que mostram

---

<sup>190</sup> Na verdade, como mostra a Figura 11, há uma corrente de autores, liderada especialmente por Joel Brockner, que sugere justamente o oposto, isto é, que o desempenho de indivíduos tende a aumentar, após cortes de pessoal, e com isso a *performance* da organização como um todo poderia também melhorar. A esse respeito, ver: Brockner *et al.* (1985, 1992, 1993) e Brockner (1992).

<sup>191</sup> Ver Filipowski (1993).

<sup>192</sup> Entre as diversas referências nesse particular na Figura 11, ver especialmente Westerman e Sherden (1991) e Cameron *et al.* (1993).

<sup>193</sup> Ver por exemplo Dougherty e Bowman (1995) e Bastien e Hostager (1996).

a propensão para uma queda ou estagnação de vendas e de lucros, após enxugamentos de pessoal<sup>194</sup>.

A discussão sobre o efeito de enxugamentos de pessoal no desempenho organizacional está longe de acabar; aliás, alguns debates acadêmicos recentes a têm aquecido: em um trabalho bem conhecido nesse campo, dois teóricos americanos (Robbins e Pearce, 1992) pesquisaram empiricamente o processo de recuperação ou “reversão de declínio” (*turnaround*) de 32 empresas têxteis americanas, e concluíram que o enxugamento (*retrenchment*) de ativos e custos é um componente integral e necessário de estratégias bem-sucedidas de reversão. Dois outros pesquisadores (Barker e Mone, 1994) revisaram os dados e mostraram deficiências metodológicas no estudo de Robbins e Pearce. Com base nessa revisão, Barker e Mone passaram a defender que o enxugamento da organização não leva necessariamente ao aumento da rentabilidade, e que na verdade pode ser *prejudicial* ao desempenho financeiro da empresa em recuperação<sup>195</sup>.

#### **III.2.2.4 – Relações de Trabalho**

Não são poucas as indicações de que as relações de trabalho também acabam agravando-se em função de enxugamentos de pessoal. Estudos acadêmicos e gerenciais que mediram variáveis nesse sentido encontraram um aumento significativo, por exemplo, no nível de reclamações trabalhistas e na incidência de doenças e acidentes de trabalho<sup>196</sup>. Além disso, segundo observadores como Sherman (1993), a onda de enxugamentos tem levado a um aumento no índice de suicídios por causas relacionadas ao trabalho nos EUA, assim como a uma maior incidência de violência de empregados em relação a empregadores, indo desde a sabotagem de sistemas de computadores até a violência física.

Como um todo, esse tipo de efeito comumente leva à deterioração das relações trabalhistas<sup>197</sup>, incluindo o relacionamento da empresa com os representantes dos empregados. E é bem sabido que a resistência de sindicatos,

---

<sup>194</sup> Estudos e análises nessa linha incluem: Sutton *et al.* (1986); Bennett (1991); Westerman e Sherden (1991); Reich (1993); Henkoff (1994); *The Economist* (1994b) e Denis e Denis (1995).

<sup>195</sup> Em uma réplica, Pearce e Robbins (1994) reafirmam suas conclusões iniciais, insistindo que o enxugamento da empresa é ainda “a base do processo de recuperação do negócio”.

<sup>196</sup> Entre os estudos acadêmicos, estão: Cobb e Kasl (1977); Warr (1978) e Sutton *et al.* (1986). Outras pesquisas e observações podem ser vistas em Rice e Drelinger (1991) e em Miller (1992).

<sup>197</sup> Além das já citadas, referências desse efeito incluem: Perry (1986); Hardy (1987, 1990) e Balbi (1988).

independente da forma que tome, causa problemas à direção de organizações em situações de reorganização estrutural ou de enxugamento.

### **III.2.2.5 – Imagem Externa**

Difícilmente, eventos significativos em uma organização passam despercebidos de seu ambiente imediato. Quando tais eventos têm conseqüências como as descritas e quando a comunidade percebe que atos organizacionais afetaram vidas e famílias de forma negativa, a tendência parece ser de que a imagem da organização seja prejudicada em alguma medida. O maior problema disso tudo é que, como concordam muitos analistas, o prejuízo causado à imagem externa da empresa por cortes de pessoal em larga escala é muitas vezes enorme, e difícil de ser revertido<sup>198</sup>.

Vimos na seção anterior que cortes de pessoal são freqüentemente – porém *nem sempre* – bem vistos por investidores. Por sua vez, parceiros comerciais e clientes (caso eles próprios não tenham reduzido pessoal) podem ver o anúncio de enxugamentos de forma negativa: por exemplo, como um sinal de incompetência da administração da empresa<sup>199</sup>.

O prejuízo à imagem institucional é geralmente uma função do nível de ressentimento da comunidade em relação à empresa. Uma greve, por exemplo, pode afetar seriamente a imagem da organização na comunidade, mesmo que o processo esteja acontecendo em uma subunidade. Há várias ilustrações desse tipo de situação, inclusive no Brasil. Por exemplo: em 1991, o Grupo Brasmotor anunciou demissões em massa na Brastemp. O Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo promoveu uma greve, e o episódio terminou incluindo pancadaria na porta da empresa e significativa promoção (negativa) da organização na imprensa. O então presidente do sindicato, Vicente Paulo da Silva, o *Vicentinho*, atraiu grande atenção da comunidade ao processo de cortes na empresa, quando protestou contra os enxugamentos com uma greve de fome, nos portões da Brastemp. A empresa precisou de muito tempo para estabilizar suas relações com o sindicato. Quanto à sua imagem pública, é difícil determinar quanto ela foi afetada pelo episódio, seja na época ou nos anos seguintes<sup>200</sup>.

---

<sup>198</sup> Ver *The Economist* (1993a).

<sup>199</sup> Além das referências na Figura 11, ver Bunning (1990).

<sup>200</sup> Ver Hardy (1987, 1990). Sobre o caso da greve na Brastemp, ver, por exemplo, Balbi (1993).

Um efeito clássico de enxugamentos na imagem é a queda da capacidade de atração de novos empregados<sup>201</sup>. Nesse sentido, uma pesquisa ainda não publicada, feita por um docente em Sociologia da *Universidade de Wharton* em 406 empresas americanas “reestruturadas”, é relatada por Faltermayer (1992). O estudo descobriu que as empresas da amostra com um histórico de cortes de pessoal têm problemas para atrair e recrutar novos empregados quando precisam deles.

Experiências desse tipo não são inéditas no Brasil: um caso típico foi recentemente publicado em uma reportagem na revista *Exame*. A Baesa, engarrafadora argentina associada à Pepsi, começou a montar uma base de operações no Brasil em 1993. Uma equipe mandada pela direção na Argentina recrutou agressivamente no mercado uma sofisticada equipe de executivos, atraindo-os com salários acima de mercado e gordos benefícios. Alguns meses depois, o principal acionista e dirigente do grupo veio ao Brasil, desgostou do arranjo que viu e o desfez:

“No último dia de agosto [de 1994], logo no início do expediente, os cinco vice-presidentes da Baesa, no Rio de Janeiro e em São Paulo, demitiram seus diretores e os gerentes de primeiro escalão. A justificativa apresentada aos demitidos foi que a Baesa havia inchado demais sua estrutura no Brasil, [por] um erro de avaliação...” (Goulart, 1994: 51).

No total, 25 executivos, muitos deles recém-admitidos, foram desligados de uma só vez, incluindo o antigo presidente da operação local. Na maioria dos escritórios de *headhunters* – típicos formadores de opinião no mercado –, os cortes não tiveram boa repercussão:

“Não se discute a necessidade que a empresa tinha de redirecionar o seu projeto, mas sim a forma truculenta como procedeu.” (...) “Executivos mais graduados vão pensar mil vezes antes de aceitar um convite de emprego da engarrafadora” (comentários de *headhunters* cariocas e paulistas, sobre as demissões na Baesa, citados por Goulart, 1994: 51).

A verdade é que, tanto quanto fazer ou não enxugamentos, a *forma* pela qual o corte é feito – como veremos na seção III.4 – costuma freqüentemente ser crítica na imagem que a organização projeta interna e externamente. Quando desligados ou remanescentes percebem que os demitidos são tratados sem consideração e dignidade, relatos a esse respeito são publicados em jornais ou correm informalmente pela comunidade. Nessas situações, a imagem institucional da empresa é freqüentemente ferida, podendo levar a efeitos tão variados quanto a queda de vendas ou a dificuldade de atração de novos

---

<sup>201</sup> Dentre as pesquisas e análises que mostram esse efeito, incluem-se: Sutton *et al.* (1986); Hardy (1987, 1990); Bunning (1990); Faltermayer (1992); *Exame* (1993g); e Goulart (1994).

empregados, como Sutton e colegas (1986) descrevem que aconteceu no caso da Atari.

No Brasil, diversas empresas viveram os efeitos desse tipo de repercussão. Em uma reportagem na revista *Exame*, relata-se que a Quacker resolveu fechar o departamento de desenvolvimento de produtos no final de 1990. A reportagem descreve a experiência da antiga responsável daquele departamento:

“Noemi, em seu antigo cargo [por três anos e meio], foi responsável pelo desenvolvimento de vários produtos, entre eles do Gatorade... Quando seu departamento foi fechado, às vésperas do Natal de 1990, Noemi soube de sua demissão por um telefonema feito pela secretária. Pareceu-lhe faltar o chão. ‘Eu já esperava a guilhotina, mas guardo traumas da demissão até hoje. Foi horrível’...” (*Exame*, 1993g: 98).

Uma estória não possui só uma versão, como é bem sabido. Entretanto, não há dúvidas de que algo durante o processo de corte na Quacker naquele ano deixou marcas profundas em alguns dos envolvidos. No final das contas, essas marcas acabaram rendendo à empresa má publicidade: *três anos depois*, sua imagem foi associada nessa reportagem – em uma revista de grande circulação – à de uma empresa que *guilhotinou* uma área que lhe rendeu belos frutos; que demitiu uma funcionária em posição de chefia há vários anos com um *telefonema da secretária*; e que fez tudo isso às *vésperas do Natal*. Se a verdade foi toda expressa ou não, pouco importa no potencial impacto negativo na imagem corporativa; sabe-se que o público comumente acredita naquilo que confirma opiniões que *a priori* já tinha. E, em geral, o público acredita que, no mundo empresarial, o lucro vem antes das pessoas. O problema é que a realidade de muita gente está repleta de exemplos que confirmam essa crença. Nesse caso em particular, foi a Quacker que, por um ou outro motivo, acabou tendo sua imagem afetada, em função da exposição negativa em um veículo de grande importância na formação da opinião pública.

No limite, prejuízos à imagem externa podem não só refletir-se nas relações com a comunidade, clientes, parceiros e novos empregados. Alguns autores lembram que a imagem negativa trazida por demissões em massa podem, onde cabível, levar a intervenções governamentais na empresa. Mesmo organizações que não têm relações comerciais com o governo podem estar sob sua influência, seja porque o Estado pode intervir propondo legislação restritiva à ação da organização, seja por ações diretas do poder executivo<sup>202</sup>.

---

<sup>202</sup> Nesse particular, ver Hardy (1987, 1990).

**FIGURA 11**  
***Efeitos de Enxugamentos de Pessoal na Organização -  
 Alguns Exemplos de Estudos e Revisões Disponíveis***

<i>Efeito</i>	<i>Exemplos de fontes e revisões</i>
<b><u>AMBIENTE DE TRABALHO</u></b>	
▫ Perda de lideranças	Cameron <i>et al.</i> (1993); Cameron (1994c)
▫ Queda na participação em programas de envolvimento de pessoal	Greenhalgh e Rosenblatt (1984); Hardy (1987, 1990); Buch (1992); Cameron <i>et al.</i> (1993); Cameron (1994c); Mishra e Mishra (1994); Martin e Parsons (1995); Thornhill e Saunders (1997)
▫ Perda de familiaridade entre unidades	Heenan (1989); Cole (1993)
▫ Redução do trabalho em equipe	Cameron <i>et al.</i> (1993); Cameron (1994c)
▫ Deterioração do clima organizacional / Aumento do nível de conflito, política e estresse	Hardy (1987, 1990); Tomasko (1987, 1992); Rice e Drelinger (1991); Westerman e Sherden (1991); Buch (1992); Miller (1992); Cameron <i>et al.</i> (1993); Cascio (1993); Filipowski (1993); Tway (1993); Byrne (1994a); Cameron (1994c); Mishra e Mishra (1994); O'Neill e Lenn (1995)
<b><u>EFICIÊNCIA INTERNA</u></b>	
▫ Perda de experiência	Tomasko (1987, 1992); Reich (1993)
▫ Perda de memória organizacional	Cole (1993); Reich (1993)
▫ Perda coletiva de espírito empreendedor e da propensão a assumir riscos	Henkoff (1990); Rice e Drelinger (1991); Cameron <i>et al.</i> (1993); Cascio (1993); Cole (1993); Cameron (1994c)
▫ Aumento da burocracia	Hardy (1987, 1990); Fisher (1988); Greenhalgh <i>et al.</i> (1988); Henkoff (1990); Bennett (1991); Rice e Drelinger (1991); Cameron <i>et al.</i> (1993); Cascio (1993); Cole (1993); Cameron (1994c)
▫ Perda de qualidade / rapidez na tomada de decisão	Henkoff (1990); Bennett (1991); Cameron <i>et al.</i> (1993); Cameron (1994c)
▫ Redução da troca de informações / Crises de comunicação	Heenan (1989); Cameron <i>et al.</i> (1993); Cole (1993); Cameron (1994c)
▫ Perda de controle interno	Heenan (1989); Cameron <i>et al.</i> (1993)

## FIGURA 11

### *Efeitos de Enxugamentos de Pessoal na Organização - Alguns Exemplos de Estudos e Revisões Disponíveis - continuação*

<i>Efeito</i>	<i>Exemplos de fontes e revisões</i>
<p><b><u>EFICÁCIA ORGANIZACIONAL</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Queda na qualidade de produtos / serviços</li> <li>▫ Deterioração da produtividade / desempenho da organização</li> <li>▫ Queda do valor das ações no mercado</li> <li>▫ Perda de visão estratégica / dificuldade de competir</li> <li>▫ Estagnação ou queda de vendas</li> <li>▫ Estagnação ou queda dos lucros</li> </ul>	<p>Heenan (1989); Henkoff (1990); Bennett (1991); Cameron <i>et al.</i> (1991); Miller (1992); Cascio (1993); Cole (1993); Mone (1994); Struebing (1997)</p> <p>Hardy (1987, 1990); Greenhalgh (1982, 1983a, 1983b); Greenhalgh <i>et al.</i> (1988); Henkoff (1990, 1994); Bennett (1991); Cameron <i>et al.</i> (1991); Rice e Drelinger (1991); Miller (1992); Cascio (1993); Cole (1993); Filipowski (1993); Koretz (1994); Mone (1994); Moore (1997)</p> <p><i>No sentido oposto:</i> Brockner <i>et al.</i> (1985); Brockner (1992); Brockner <i>et al.</i> (1992); Brockner <i>et al.</i> (1993)</p> <p>Dorfman (1991); Baumohl (1993); Cascio (1993); Cameron (1994a)</p> <p>Tomasko (1987, 1992); Bunning (1990); Henkoff (1990); Bennett (1991); Westerman e Sherden (1991); Cameron <i>et al.</i> (1993); Cascio (1993); Cameron (1994c); Dougherty e Bowman (1995); Bastien e Hostager (1996); De Meuse e Bergmann (1997)</p> <p>Sutton <i>et al.</i> (1986); Bennett (1991); Westerman e Sherden (1991)</p> <p>Bennett (1991); Reich (1993); Henkoff (1994); Denis e Denis (1995); De Meuse e Bergmann (1997). <i>No sentido oposto:</i> Byrne (1994a)</p>
<p><b><u>RELAÇÕES DE TRABALHO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Aumento do volume de reclamações</li> <li>▫ Aumento do índice de acidentes / doenças</li> <li>▫ Aumento da incidência de sabotagens / violência em relação à empresa ou dirigentes</li> <li>▫ Deterioração das relações trabalhistas</li> </ul>	<p>Sutton <i>et al.</i> (1986); Rice e Drelinger (1991)</p> <p>Cobb e Kasl (1977); Warr (1978); Miller (1992)</p> <p>Sherman (1993)</p> <p>Perry (1986); Hardy (1987, 1990); Balbi (1988); Rice e Drelinger (1991)</p>
<p><b><u>IMAGEM EXTERNA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Prejuízo à imagem junto a clientes e parceiros comerciais</li> <li>▫ Prejuízo à imagem institucional / Ressentimento da comunidade</li> <li>▫ Dificuldade de recrutar / atrair novos empregados</li> <li>▫ Aumento da propensão à intervenção governamental (se cabível)</li> </ul>	<p>Sutton <i>et al.</i> (1986); Hardy (1987, 1990); Bunning (1990); Henkoff (1990); Bennett (1991); Dorfman (1991); Cameron <i>et al.</i> (1993); Cole (1993); <i>Exame</i> (1993g); <i>The Economist</i> (1993a); Cameron (1994c)</p> <p>Sutton <i>et al.</i> (1986); Hardy (1987, 1990); Balbi (1988); Bunning (1990); Dorfman (1991); <i>Exame</i> (1993g); <i>The Economist</i> (1993a)</p> <p>Sutton <i>et al.</i> (1986); Hardy (1987, 1990); Bunning (1990); Faltermayer (1992); <i>Exame</i> (1993g); Goulart (1994)</p> <p>Hardy (1987, 1990)</p>

### **III.2.3 - Efeitos e Imprevistos nos Remanescentes**

É de se esperar que processos de enxugamento de pessoal tenham efeitos nos indivíduos demitidos e, como visto na seção anterior, na organização. Entretanto, apenas nos últimos anos uma linha de pesquisa tem-se preocupado com os efeitos de demissões de pessoal nos *remanescentes*<sup>203</sup>. Nesse veio de pesquisa, foram encontrados tantos efeitos negativos de cortes de pessoal entre os remanescentes, que já se chamou o conjunto típico de sintomas de “síndrome do sobrevivente”<sup>204</sup>.

Como mostra a Figura 12, esses efeitos serão divididos aqui em quatro grandes grupos. Primeiro, os efeitos *emocionais e psicológicos*. Depois, os efeitos nas *atitudes* e, em seguida, nos *comportamentos* dos remanescentes<sup>205</sup>. Por último, os efeitos relacionados à *organização* ou ao exercício da função profissional.

Naturalmente, como também foi mencionado na subseção anterior, a relação entre eventos traumáticos – como enxugamentos de pessoal – e a reação das pessoas não se dá de forma linear, objetiva, ou inteiramente racional. Como em todas as demais situações de convívio social, os sentimentos das pessoas são complexos, muitas vezes imprevisíveis e quase sempre *ambivalentes*. Dessa forma, seria possível dizer que a chamada “síndrome dos sobreviventes” envolve o sentimento forte e ambivalente de dor, medo e culpa, mas também de alívio e excitação, daqueles que mantêm seus empregos após enxugamentos. Os grupos de efeitos descritos são, portanto, *simplificações*, cujo único objeto é didático, não normativo. Como um todo, esses grupos de efeitos estão baseados em dezenas de estudos e pesquisas revistos pelo autor, representando os *padrões mais freqüentes* da experiência vivida, em anos recentes, por empresas que praticaram cortes de pessoal em todo o mundo. Tal como foi feito na seção anterior, esses grupos serão discutidos rápida, mas individualmente; por fim, a síntese das principais pesquisas no campo será apresentada na Figura 13.

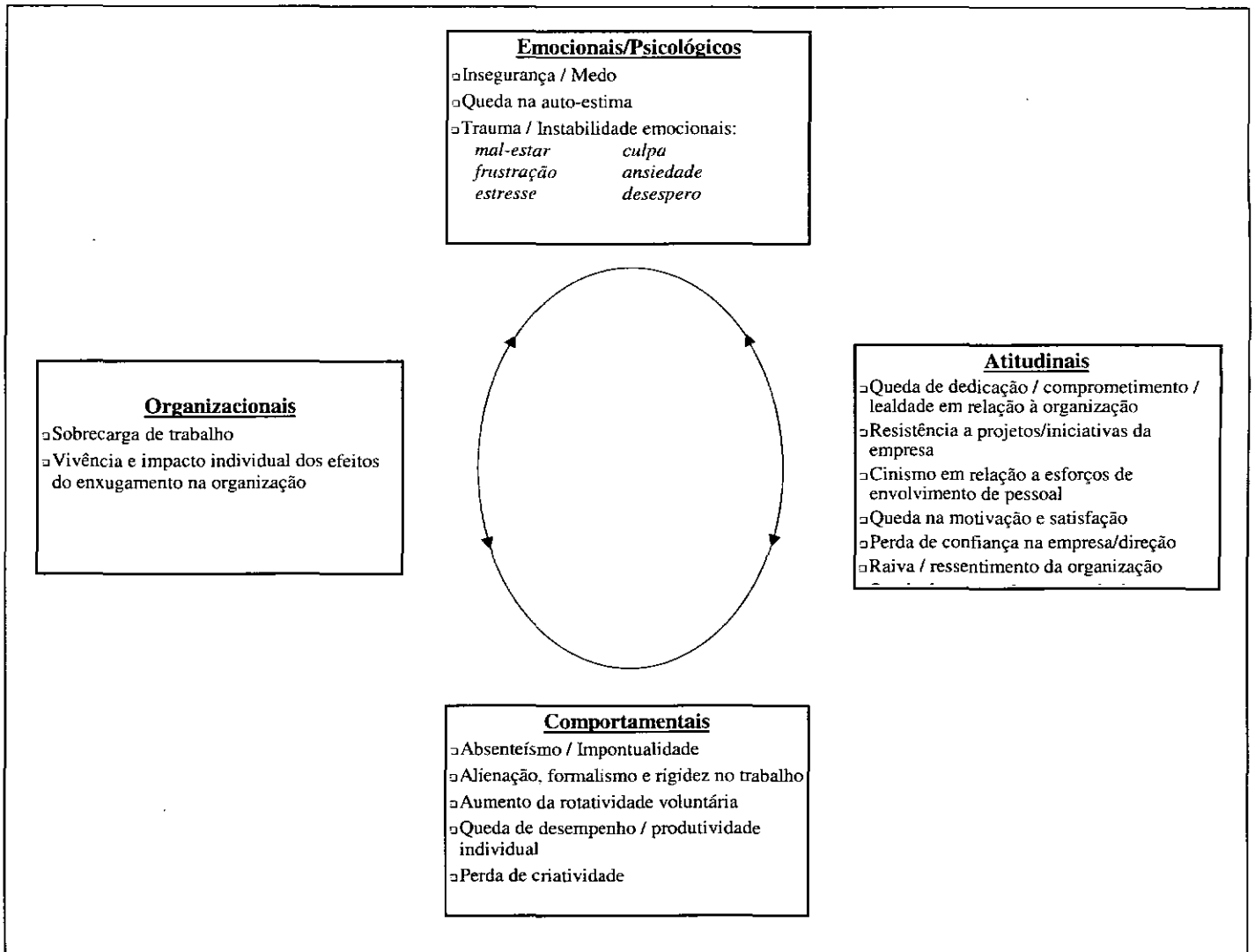
---

<sup>203</sup> Dentre as primeiras pesquisas a respeito dos efeitos de demissões entre os remanescentes, ver Brockner *et al.* (1985, 1987).

<sup>204</sup> Ver Curtis (1989) ou Cascio (1993), sobre as origens desse termo.

<sup>205</sup> A diferença entre *comportamentos* (como produtividade, rotatividade, etc.) e *atitudes* (em relação à organização, a colegas, ou à tarefa) é sutil e controversa, como mostra, por exemplo, a discussão a respeito em Schuman e Johnson (1976). No entanto, a distinção foi mantida aqui para ilustrar dois grupos diferentes de efeitos, em que atitudes são mais latentes, e comportamentos, mais manifestos.

**FIGURA 12**  
***Efeitos Mais Citados de Enxugamentos de Pessoal nos Remanescentes***



Pode parecer desnecessário sublinhar a importância do estudo dos efeitos de cortes de pessoal entre os remanescentes. Entretanto, pensar que “tudo acabou” quando o último demitido de um enxugamento foi dispensado tende a ser um erro grave de muitas empresas, inclusive no Brasil. Os remanescentes são cruciais para a vida futura da organização, e seus comportamentos e atitudes tendem a ser uma função de como lidaram com a experiência do enxugamento. Se for desgastante e mal administrado, muitos dos “custos ocultos” do processo de corte tendem a aparecer<sup>206</sup>.

<sup>206</sup> Ver Hardy (1987, 1990).

“Não é extraordinário como [muitas] empresas realmente acreditam que pessoas que foram chutadas pra cima e pra baixo, como pedaços de carne, podem mostrar comprometimento e lealdade a uma empresa no futuro, ou que os desiludidos sobreviventes possam realmente ser gratos?” (Harari, 1992: 28).

### **III.2.3.1 – Efeitos Emocionais e Psicológicos**

Um dos primeiros e mais naturais efeitos de enxugamentos nos remanescentes é o de um misto de *medo e alívio*. No que tange a medo e insegurança, como indica a síntese a respeito na Figura 13, muitos autores e pesquisas apontam essa tendência. A *Right Associates* pesquisou 909 organizações que passaram por processos de enxugamento nos EUA, na segunda metade da década de 80. A partir de informações levantadas com 1204 executivos de recursos humanos dessas empresas, os pesquisadores descobriram que, para 74% dos respondentes, os trabalhadores remanescentes temiam futuros enxugamentos<sup>207</sup>.

Greenhalgh (1982), um dos primeiros autores a tratar do tópico, sustenta que remanescentes de demissões em massa são sensíveis ao efeito do enxugamento na segurança de seus próprios empregos. Se perceberem que podem ser vítimas de corte no futuro, a possibilidade é grande – para esse autor – de que essa percepção leve a comportamentos e atitudes negativos para a organização, bem como à redução de produtividade.

Também no contexto brasileiro, Minarelli (1989) lembra que demissões imprevistas abalam a segurança de qualquer grupo de trabalho, pois representam uma ameaça aos que ficam. São eventos que em qualquer lugar do mundo sempre revivem a lembrança de que nenhum emprego é garantido, e trazem emoções típicas desse estado emocional:

“Eu estou obsoleto. Estou em um beco sem saída. Não tem jeito de subir. Não tem jeito de descer. Não tem jeito de sair” (Executivo americano poupado de um corte, citado por Tomasko, 1992: 10).

Como o medo e a insegurança são emoções frequentes entre os remanescentes de cortes, o estado emocional e psicológico de muitos dos remanescentes é, acima de tudo, *instável*<sup>208</sup>. Enquanto no início o sentimento típico de muitos é realmente de alívio por poder manter o emprego, esse estado de conforto é comumente substituído – ou convive com – uma combinação de culpa e

---

<sup>207</sup> Ver Faltermayer (1992).

<sup>208</sup> A esse respeito, ver por exemplo Sadri (1996).

desespero<sup>209</sup>. Nesse aspecto, alguns autores sugerem que o sofrimento entre os remanescentes de enxugamento pode até ser semelhante ao daqueles que foram dispensados. É comum que remanescentes sintam culpa por achar que podem não ser mais dignos de ficar do que aqueles que foram mandados embora. Nesse tipo de circunstâncias, às vezes parece até amoral tirar algum prazer do trabalho<sup>210</sup>.

O estresse que esse tipo de instabilidade causa também é bastante citado em casos publicados na mídia de negócios. A divisão bélica da Honeywell, por exemplo, teve de cortar 50% de sua mão-de-obra em função dos cortes no orçamento militar americano. Relatos da empresa apontam a reincidência desse tipo de tendência: mesmo quando a empresa não pretende fazer mais cortes, muitos empregados ainda trabalham em um estado constante de estresse:

“As pessoas estão mortas de medo. Há essa sensação de que, se elas não trabalharem além do expediente, a empresa vai tirar seus empregos” (representante da Honeywell, citada por Henkoff, 1994).

Quando esse tipo de processo é prolongado por anos a fio, muitos acham o sofrimento insuportável. De 1989 a 1994, por exemplo, a IBM eliminou mais de 100 mil posições, em sucessivas reestruturações. Vários depoimentos registram o trauma emocional desse processo nos funcionários remanescentes:

“Durante a maior parte dos anos, eu amava tanto a companhia que eu costumava ficar excitada no domingo, para ir trabalhar no dia seguinte. Mas desde 1986, e todo ano desde então, a IBM tem encolhido. A cada ano, a gente chamava de algo diferente – aposentadoria prematura, reorganização, reengenharia. Era uma lenta tortura. Reorganizações tomaram cinco anos da minha vida, e quando eu me demiti, senti que o maior peso do mundo tinha saído das minhas costas” (ex-funcionária da IBM, citada em *Fortune*, 1994: 46).

### **III.2.3.2 – Efeitos Atitudinais**

Para certas empresas, algumas dessas emoções acabam sendo reveladas, e a organização pode eventualmente tentar lidar com elas. Desse ponto de vista,

“[os sentimentos expressos abertamente] não são o que realmente preocupam: você tem de lidar com as questões latentes, o ressentimento, a perda da confiança...” (Presidente da MMD, citado por Henkoff, 1994: 60).

---

<sup>209</sup> Para uma ampla revisão nessa linha, ver De Vries e Balazs (1997).

<sup>210</sup> Ver *Fortune* (1994).

Realmente, um dos efeitos nos remanescentes que são mais desgastantes para a organização diz respeito a *atitudes* raramente expressas, como o comprometimento e a lealdade à organização. Alguns autores indicam que a reação de remanescentes pode ser a de evitar assumir riscos e fazer tudo da forma mais tradicional possível, com medo de serem os próximos na lista de cortes. Outros observadores argumentam que diversos remanescentes tendem a concentrar-se exclusivamente no que podem fazer por si próprios, e não pelo que podem fazer pela organização<sup>211</sup>. Como indagava Cascio (1993): “Qual foi a última vez que você viu uma organização tentar melhorar a motivação e o comprometimento demitindo pessoas?”

Com a queda do comprometimento, tende a cair também o entusiasmo em relação a iniciativas da direção. Assim, é comum que no nível agregado cresça a resistência a mudanças e o cinismo em relação a programas de envolvimento de pessoal<sup>212</sup>, como uma função da reversão de expectativas. Nesse tipo de contexto, símbolos oficiais e outros mecanismos de gerência dos sentidos são pouco eficazes quando confrontam a realidade percebida pelo indivíduo.

De fato, experiências infelizes com cortes de pessoal talvez façam as organizações pensar duas vezes antes de abusar da contradição entre o discurso e a prática. Um presidente de empresa que implantou um programa de cortes em massa sinalizava esse tipo de lição:

“Você divulga aquela declaração de valores [da empresa] que diz que você valoriza e confia nos seus colaboradores, e aí você diz: ‘Ah, e por falar nisso, nós estamos enxugando 900 dentre vocês!’...” (citado por Henkoff [1994]).

Outro efeito citado com grande frequência é a perda de motivação em relação ao emprego ou tarefa, e de satisfação em relação à empresa. A pesquisa britânica relatada por Doherty e colegas (1993) é uma dessas referências: nesse estudo, 46% das empresas entrevistadas perceberam diminuição significativa da motivação no pessoal remanescente de enxugamentos. Diversos autores têm se preocupado com essa questão, porém são poucos os estudos científicos especificamente a respeito desse efeito motivacional, ou sobre os mecanismos de sua superação<sup>213</sup>.

---

<sup>211</sup> Ver Rice e Drelinger (1991), Tway (1993) ou Stroh e Reilly (1997).

<sup>212</sup> Dentre as várias referências sobre esse ponto na Figura 13, ver: Curtis (1989); Buch (1992); Cameron *et al.* (1993); e Henkoff (1994).

<sup>213</sup> Para uma desses estudos mais estruturados, ver por exemplo Mishra, Spreitzer e Mishra (1998).

Entretanto, para Tway (1993) e vários outros autores, a *perda da confiança* na empresa talvez seja uma das conseqüências mais nefastas de enxugamentos, do ponto de vista da empresa. Para esse observador, a maioria dos remanescentes não consegue ver, no sacrifício de empregos em prol do lucro a curto prazo, um benefício *mútuo* à empresa e ao empregado. No entanto, no raciocínio desse autor, o enxugamento será visto e percebido por *todos* os remanescentes, cada um tirando suas conclusões sobre as intenções da organização. De fato, na pesquisa da *Right Associates*, quase três quartos dos respondentes admitiram que os remanescentes dos cortes estavam com baixa motivação e não confiavam na organização<sup>214</sup>.

Um relato do efeito dos cortes em massa na AT&T nos últimos quinze anos ilustra como enxugamentos têm abalado a percepção das pessoas sobre confiança e reciprocidade nas relações com as empresas:

“No passado, dizíamos aos empregados: ‘Façam o que dissermos e terão um emprego pelo resto da vida.’ Aí nós os traímos. O nível de confiança foi arrasado” (Executivo da AT&T, citado pela *The Economist*, 1994b: 59).

### **III.2.3.3 – Efeitos Comportamentais**

Em muitos casos, os efeitos de enxugamentos podem ser expressos em comportamentos verificáveis e, dependendo da situação, mensuráveis. Entre os mais simples de medir e demonstrar, está a elevação do absenteísmo e da impontualidade. Uma enquete da *Accountemps* pesquisou recentemente a percepção de 150 executivos americanos sobre enxugamentos de pessoal. No estudo, atraso e absenteísmo crônicos estavam entre os principais sinais do estresse causado pelos enxugamentos e pela sobrecarga percebida entre os remanescentes<sup>215</sup>.

O aumento da alienação, do formalismo e da rigidez no trabalho entre os remanescentes também são muito citados, como mostra a Figura 13, em intensa relação com o incremento da burocracia, discutida anteriormente. Segundo alguns autores, a formalização do comportamento é uma conseqüência típica de períodos de descontinuidade de pessoal. Quando o indivíduo não tem pessoas a quem pedir orientação sobre a experiência passada, ou sobre “a forma de se fazer as coisas por aqui”, é comum que ele busque em documentos e regras formais os padrões aceitos. E é ainda mais

---

<sup>214</sup> Ver Henkoff (1990).

<sup>215</sup> Para os resultados da pesquisa da *Accountemps*, ver Flynn (1994). Outros resultados semelhantes são descritos por Rice e Drelinger (1991).

comum que, ao ter de buscar tais padrões formais, os siga à risca. Se os cortes prosseguem com frequência, essa tendência pode piorar: enxugamentos sucessivos podem “tornar uma organização tão preocupada com migalhas, tão ansiosa em saber qual o próximo lugar onde o machado vai cair, que os empregados tendem a tornar-se ‘bitolados’, alienados e avessos a assumir riscos”<sup>216</sup>.

Por outro lado, é também bastante citada<sup>217</sup> a tendência a que, em processos de enxugamento, a rotatividade aumente entre os remanescentes, em especial entre aqueles indivíduos com as habilidades mais atrativas no mercado de trabalho<sup>218</sup>. Há inclusive acadêmicos que sustentam que, em contextos de enxugamento, tende a sobrar a nata do lixo para dirigir a organização<sup>219</sup>.

No caso da Atari, segundo Sutton e seus colegas (1986), o tratamento humilhante dado a muitos dos desligados encorajou boa parte dos remanescentes a ir embora tão logo fosse possível, antes que eles próprios passassem por essa humilhação.

Dentro da mesma dimensão comportamental, muitos autores – como mostra a Figura 13 – defendem a idéia de que não é possível esperar desempenho excepcional de empregados temerosos, ressentidos e desconfiados. Mas um outro grupo argumenta em sentido contrário, afirmando que em algumas situações o esforço dos remanescentes pode até aumentar<sup>220</sup>.

---

<sup>216</sup> Ver Henkoff (1990). Ver também Cole (1993).

<sup>217</sup> A respeito deste efeito, ver por exemplo: Greenhalgh (1983a); Sutton *et al.* (1986); Greenhalgh *et al.* (1988); e Mone (1994). Sobre a correlação entre situações de insegurança e rotatividade entre indivíduos de melhor desempenho, ver Greenhalgh e Rosenblatt (1984).

<sup>218</sup> Na verdade, tem havido intenso debate no campo acadêmico sobre a relação entre desempenho e demissão voluntária (*turnover*). Nesse debate, alguns autores, como Dalton, Krackhardt e Porter (1981) e Teel e Kukalis (1988), através de pesquisas empíricas, defenderam que os indivíduos de *melhor* desempenho são os que têm a maior probabilidade de demitir-se. Do outro lado, estão autores como Peters e Sheridan (1988) e McEvoy e Cascio (1987), que fizeram ou revisaram mais pesquisas e chegaram à conclusão oposta: para eles, o pessoal de *pior* desempenho é que tem maior probabilidade de sair voluntariamente da empresa. A revisão mais completa e recente, de Williams e Livingstone (1994), dá suporte a essa última corrente, mas encontrou evidência suficiente para apoiar também a hipótese de outra autora, Ellen Jackofsky (1984), que defendia a existência de uma relação curvilínea entre desempenho e *turnover*. Ou seja, para Jackofsky, a probabilidade de demissão voluntária seria maior entre o pessoal nos extremos da curva de *pior e de melhor* desempenho. Entretanto, esses estudos não discutiam demissão voluntária em situações de corte de pessoal, mas sim em contextos de normalidade.

<sup>219</sup> Ver Bedeian e Armenakis (1998).

<sup>220</sup> Como já comentado, o debate a respeito do desempenho de remanescentes de enxugamentos tem sido bastante movimentado, nos meios acadêmicos. Para alguns argumentos em ambos os sentidos, ver: de um lado do debate, Greenhalgh (1982, 1983b); Perry (1986); Greenhalgh *et al.* (1988); e Daniels (1995); já no outro extremo da discussão, ver Brockner *et al.* (1985, 1992, 1993) e Brockner (1992, 1995).

### III.2.3.4 – Efeitos Organizacionais nos Remanescentes<sup>221</sup>

Alguns dos efeitos de enxugamentos nos remanescentes dizem respeito a como a empresa ficou para eles, enquanto local de trabalho, após os cortes. Por um lado, há o reflexo dos efeitos dos enxugamentos na organização (ver Figura 11), que atinge os remanescentes direta ou indiretamente. Por outro, há o trabalho que não foi cortado, e que se espera que façam.

Por exemplo, sabe-se que muitos remanescentes temem pagar pelas demissões, ficando com *sobrecarga* e com tarefas que não conhecem. Após o enxugamento, é comum que se sintam sobrecarregados, subvalorizados e sob intensa ameaça. A idéia desse tipo de raciocínio é que as empresas muitas vezes cortam apenas o tamanho da organização, porém não a redesenham, levando os remanescentes além do limite do possível<sup>222</sup>. Alguns estudos feitos há pouco tempo ilustram bem esse efeito.

Primeiro, uma pesquisa feita pelo *Families & Work Institute*, publicada em 1994 nos EUA. Boa parte (42%) dos entrevistados viveu ao menos uma vez a experiência de enxugamentos permanentes de pessoal nas empresas em que trabalhavam. Segundo os resultados, o efeito mais citado entre os remanescentes foi a sobrecarga de trabalho, além de estresse e frustração. Por sua vez, o estudo da *Accountemps* relatou que 85% dos entrevistados achavam que a tendência a estresse por sobrecarga de trabalho era maior em empresas que passaram por processos de enxugamento de pessoal<sup>223</sup>.

Quando acontece, a sobrecarga parece atingir pessoal de todos os níveis dentro da empresa. Pessoal gerencial que sobrevive a um processo de enxugamento pode acabar trabalhando em um ambiente novo, nem sempre amistoso. Para alguns autores, esses remanescentes são, em geral, pressionados para manter-se enxutos, gerenciar mais pessoas e tarefas, e trabalhar mais horas. Quando o enxugamento é apenas “corte de cabeças”, os funcionários remanescentes podem terminar em uma situação impossível: mesmo inseguros e com medo, espera-se que rapidamente ajustem suas vidas,

---

<sup>221</sup> Para fins de simplificação, no restante deste trabalho, o efeito de *sobrecarga* nos remanescentes será discutido dentro do grupo de *efeitos comportamentais*, para evitar manter um grupo para um único efeito.

<sup>222</sup> Ver Rice e Drelinger (1991) e *The Economist* (1994a).

<sup>223</sup> Sobre a pesquisa do *Families e Work Institute*, ver Filipczak (1994). Dados do estudo da *Accountemps* são relatados em Flynn (1994).

façam seu trabalho como sempre, e ainda assumam a tarefa de um, dois, ou quatro colegas demitidos<sup>224</sup>:

“Certa vez que eu cheguei na empresa, no verão passado, e descobri que eu tinha [acumulado] três empregos de tempo integral. Com uma carga daquele tamanho, eu detestava todos eles. O resultado é que meu empregador está recebendo 10% da minha antiga criatividade, e talvez 50% da energia. Eu sou o tipo clássico de funcionária que se demitiu, mas que ainda aparece para pegar o contracheque” (Executiva de empresa americana, citada em *Fortune*, 1994: 46).

**FIGURA 13**  
***Efeitos de Enxugamentos de Pessoal nos Remanescentes - Alguns Exemplos de Estudos e Revisões Disponíveis***

<i>Efeito</i>	<i>Exemplos de fontes e revisões</i>
<p><b><u>EMOCIONAIS / PSICOLÓGICOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Insegurança / Medo</li> <li>o Queda na auto-estima dos remanescentes</li> <li>o Trauma / Instabilidade emocional: <ul style="list-style-type: none"> <li><i>mal-estar</i></li> <li><i>culpa</i></li> <li><i>frustração</i></li> <li><i>ansiedade</i></li> <li><i>estresse</i></li> <li><i>desespero</i></li> </ul> </li> </ul>	<p>Greenhalgh (1982); Perry (1986); Sutton <i>et al.</i> (1986); Tomasko (1987); Fisher (1988); Greenhalgh <i>et al.</i> (1988); Minarelli (1989); Henkoff (1990, 1994); Rice e Drelinger (1991); Brockner <i>et al.</i> (1992); Faltermayer (1992); Harari (1992); Froiland <i>et al.</i> (1993); Tway (1993); Byrne (1994a); Mone (1994); <i>The Economist</i> (1994a); Daniels (1995)</p> <p>Tomasko (1992); Byrne (1994a); O’Neill e Lenn (1995)</p> <p>Tomasko (1987, 1992); Settles (1988); Curtis (1989); Harari (1992); Cascio (1993); Filipczak (1994); <i>Fortune</i> (1994); Henkoff (1994); Mone (1994); Daniels (1995); O’Neill e Lenn (1995); De Vries e Balazs (1997); Folger e Skarlicki (1998)</p>

<sup>224</sup> Ver Cascio (1993) e Harari (1992).

## FIGURA 13

### *Efeitos de Enxugamentos de Pessoal nos Remanescentes - Alguns Exemplos de Estudos e Revisões Disponíveis - continuação*

<i>Efeito</i>	<i>Exemplos de fontes e revisões</i>
<b><u>ATITUDINAIS</u></b>	
▫ Queda na dedicação / comprometimento / lealdade em relação à organização	Hardy (1987, 1990); Fisher (1988); Greenhalgh <i>et al.</i> (1988); Settles (1988); Rice e Drelinger (1991); Tomasko (1992); Baumohl (1993); Cameron <i>et al.</i> (1993); Cascio (1993); Reich (1993); Cameron (1994c); Mone (1994); Stroh e Reilly (1997); Thornhill e Saunders (1997)
▫ Aumento da resistência às iniciativas da empresa	Greenhalgh e Rosenblatt (1984); Hardy (1987, 1990); Rice e Drelinger (1991); Cameron <i>et al.</i> (1993); Cameron (1994c)
▫ Cinismo em relação a esforços de envolvimento de pessoal	Curtis (1989); Buch (1992); Henkoff (1994); Mishra e Mishra (1994)
▫ Queda na motivação e satisfação em relação à empresa e ao trabalho	Sutton <i>et al.</i> (1986); Settles (1988); Henkoff (1990, 1994); Rice e Drelinger (1991); Buch (1992); Baumohl (1993); Cameron <i>et al.</i> (1993); Cascio (1993); Doherty <i>et al.</i> (1993); Reich (1993); Byrne (1994a); Cameron (1994c); <i>Fortune</i> (1994); Flynn (1994); Mishra e Mishra (1994); Mone (1994); <i>The Economist</i> (1994a); Mishra, Spreitzer e Mishra (1998)
▫ Perda de confiança na empresa e/ou na sua direção	Perry (1986); Fisher (1988); Henkoff (1990, 1994); Rice e Drelinger (1991); Cameron <i>et al.</i> (1993); Cole (1993); Tway (1993); Cameron (1994c); <i>The Economist</i> (1994b); O'Neill e Lenn (1995)
▫ Raiva / Ressentimento da empresa	Sutton <i>et al.</i> (1986); Fisher (1988); Harari (1992); Henkoff (1994); O'Neill e Lenn (1995)
▫ Queda da propensão a assumir riscos	Henkoff (1990); Rice e Drelinger (1991); Miller (1992); Cameron <i>et al.</i> (1993); Cascio (1993); Cole (1993); Cameron (1994c)
<b><u>COMPORTAMENTAIS</u></b>	
▫ Absenteísmo / Impontualidade	Hardy (1987, 1990); Rice e Drelinger (1991); Miller (1992); Flynn (1994); Mone (1994)
▫ Aumento da alienação, formalismo e rigidez no trabalho	Hardy (1987, 1990); Fisher (1988); Greenhalgh <i>et al.</i> (1988); Henkoff (1990); Rice e Drelinger (1991); Cascio (1993); Cole (1993);
▫ Aumento na rotatividade voluntária	Greenhalgh (1983a); Hardy (1987, 1990); Greenhalgh <i>et al.</i> (1988); McCune <i>et al.</i> (1988); Baumohl (1993); Filipowski (1993); Tway (1993); Mone (1994); Bedeian e Armenakis (1998)
▫ Queda de desempenho / produtividade individual	Greenhalgh (1982, 1983a, 1983b); Perry (1986); Fisher (1988); Greenhalgh <i>et al.</i> (1988); Settles (1988); Henkoff (1990); Rice e Drelinger (1991); Harari (1992); Cole (1993); Daniels (1995)  <i>No sentido oposto:</i> Brockner <i>et al.</i> (1985); Brockner (1992); Brockner <i>et al.</i> (1992); Brockner <i>et al.</i> (1993)
▫ Perda de criatividade	Hardy (1987, 1990); Fisher (1988); Cameron <i>et al.</i> (1993); Cole (1993); Cameron (1994c); Flynn (1994); Mone (1994)
<b><u>ORGANIZACIONAIS</u></b>	
▫ Sobrecarga	Rice e Drelinger (1991); Harari (1992); Baumohl (1993); Cascio (1993); Filipowski (1993); Flynn (1994); <i>Fortune</i> (1994); Mone (1994)
▫ Vivência e impacto individual dos efeitos dos cortes na organização	Ver Figura 11

### **III.2.4 - Moderadores dos Efeitos na Organização e nos Remanescentes**

Vimos nas duas últimas subseções como os efeitos de enxugamentos na organização e nos “remanescentes” dos cortes são muito diversos, complexos, e freqüentemente ambivalentes, embora no todo o efeito tende a ser significativamente negativo.

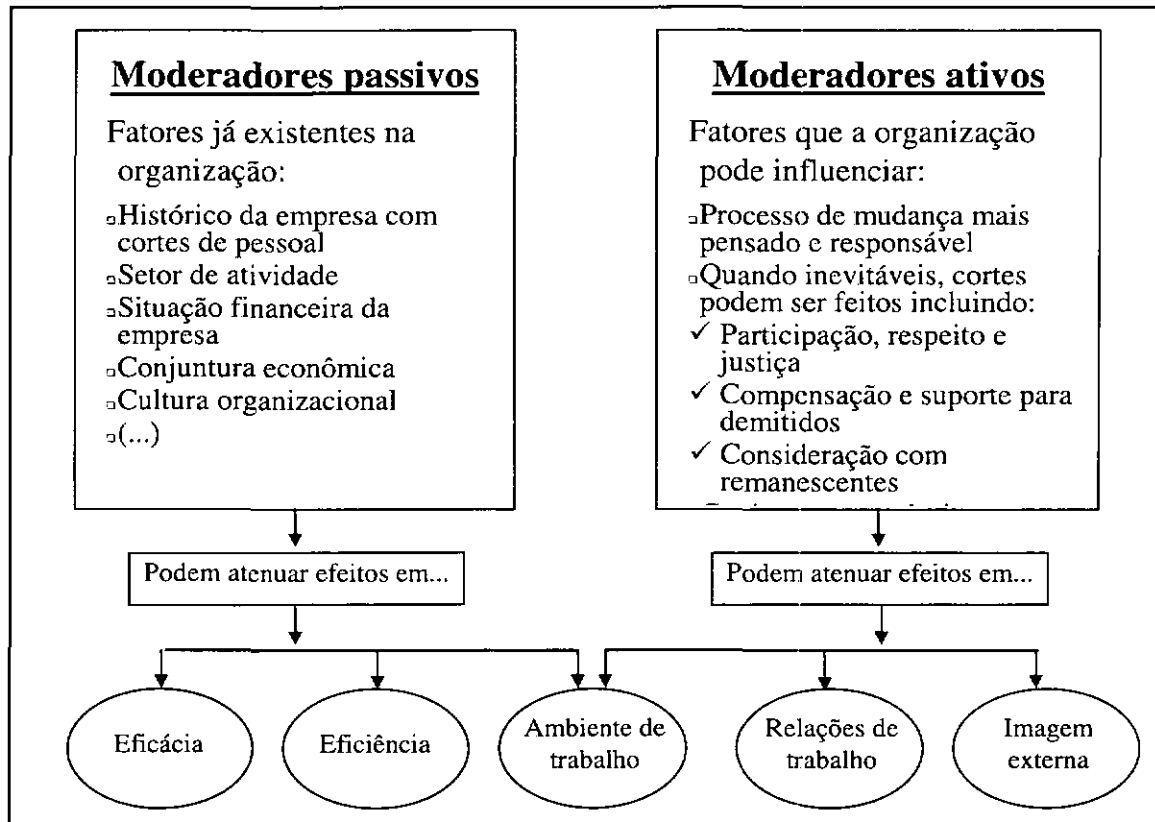
A questão então passa a ser: *existem fatores que possam atenuar esses efeitos na organização e no pessoal remanescente?* Para a organização, a resposta mais óbvia é *simplesmente evitar fazer demissões em massa*. Além de ser moralmente o mais apropriado a fazer, veremos na próxima seção como *existem alternativas* para as empresas reduzirem custos, incluindo despesas de pessoal, sem necessariamente recorrer a esse meio. Entretanto, para os remanescentes – e para algumas organizações – as alternativas não se aplicam, e os enxugamentos podem ser essenciais. Para esses casos, a literatura sobre moderadores dos efeitos de cortes na organização tem sido particularmente rara; já a discussão dos moderadores nos remanescentes existe, mas tem sido pouco significativa. Mesmo assim, parece ser viável listar aqui algumas hipóteses.

#### **III.2.4.1 – Moderadores dos Efeitos na Organização**

No que tange aos fatores que podem atenuar os efeitos de cortes na organização, propõe-se aqui fazer uma distinção entre dois grupos: moderadores *passivos* e moderadores *ativos*, como ilustra a Figura 14.

Moderadores *passivos* seriam aqueles fatores ou circunstâncias já existentes na organização, que podem atenuar os efeitos de cortes. Por exemplo, o histórico da empresa com cortes de pessoal. Dependendo da organização ter ou não feito cortes no passado, e dependendo de quão traumáticos eles foram, o efeito de enxugamentos no presente pode ser mais ou menos sentido. Outro exemplo desse tipo de fator é o tipo de atividade da organização. Em alguns setores de atividade, cortes de pessoal em larga escala são tão comuns, que às vezes eles são até esperados, como na construção civil, ou em determinados setores agrícolas de mão-de-obra intensiva. Quanto maior for a proximidade da empresa desse tipo de ambiente, menor costuma ser a probabilidade dos efeitos serem graves ou prolongados. Exemplos de outros fatores desse grupo podem incluir desde a situação financeira da empresa e a conjuntura econômica nacional até a cultura da organização.

**FIGURA 14**  
**Principais Moderadores dos Efeitos de Enxugamentos de Pessoal na Organização**



Moderadores *ativos* seriam fatores que a organização pode influenciar, isto é, são coisas que a organização pode fazer intencionalmente, no sentido de atenuar os efeitos de enxugamentos que não consegue evitar.

Um conjunto de fatores desse grupo só é possível se, em vez de fazer “corte de cabeças”, a organização optar por um processo de mudança mais pensado e responsável. Ao fazer esse tipo de mudança de forma sistemática, participativa e *humana*, a organização pode evitar ou atenuar efeitos de negativos cortes de pessoal em seu funcionamento interno, particularmente em eficiência e eficácia, e possivelmente no ambiente de trabalho. Uma discussão um pouco mais aprofundada desse tipo de intervenção será feita na seção III.3, ao discutirmos as alternativas “ativas” a enxugamentos de pessoal.

Seja em um processo de enxugamento de pessoal, ou preferencialmente durante uma reorganização mais pensada e responsável, existe outro conjunto de moderadores *ativos* que podem atenuar os demais efeitos negativos de

cortes de pessoal na empresa. No entanto, praticamente todos esses fatores têm relação *indireta* com os efeitos de enxugamentos na organização: eles podem atenuar circunstâncias (em especial, os efeitos nos remanescentes e nos indivíduos desligados) que, por sua vez, afetam a organização. Nesse sentido, empresas que não têm como evitar desligamentos podem lidar com o processo de demissão, com os desligados e com os remanescentes da forma mais pensada e humana possível, como discutiremos na seção III.4. Ao tomar tal atitude, essas empresas podem estar minimizando alguns dos efeitos dos cortes nos remanescentes (e, portanto, no ambiente e nas relações de trabalho), bem como na imagem externa da empresa.

### **III.2.4.2 – Moderadores dos Efeitos nos Remanescentes**

Para Brockner (1992), os fatores que afetam as reações dos remanescentes se dividiriam em três grupos: primeiro, fatores relacionados à percepção da *justiça* do processo; segundo, fatores relacionados à *mudança das condições de trabalho*; e terceiro, fatores relacionados aos próprios remanescentes. Expandindo a observação desse autor, aqui se entende que os efeitos de enxugamentos nos remanescentes podem ser moderados por fatores *cognitivos, organizacionais e individuais*.

**FIGURA 15**  
***Principais Moderadores dos Efeitos de Enxugamentos de Pessoal nos Remanescentes***

<b><i>Moderadores</i></b>		
<p style="text-align: center;"><b><u>Cognitivos / Emocionais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Percepção de justiça e moralidade dos cortes</li> <li>▫ Percepção de futuro</li> <li>▫ Sentimentos advindos da experiência</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Organizacionais:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Nível de sobrecarga</li> <li>▫ Mudança do clima / Ambiente de trabalho</li> <li>▫ Tipo de corte (<i>conjuntural</i> ou <i>estrutural</i>)</li> <li>▫ Histórico da empresa</li> <li>▫ Cultura organizacional</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Individuais:</u></b> <sup>(a)</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Diversas variáveis, como personalidade, auto-estima, sistema de valores, reserva financeira, empregabilidade, nível de ligação com o trabalho e com os ex-colegas, etc.</li> </ul>

<sup>(a)</sup> Para uma revisão mais aprofundada dos moderadores individuais, ver Brockner (1992); DeFrank & Ivancevich (1986), ou o Capítulo IV.

Do ponto de vista dos fatores *cognitivos/emocionais*, alguns analistas acham que enxugamentos têm efeito profundo nos remanescentes porque eles violam dois preceitos humanos fundamentais: a necessidade de segurança e o desejo de *justiça*.<sup>225</sup>

“Você dá anos de sua vida pra este lugar, e o que você ganha em troca? Eu costumava pensar que meu emprego estava assegurado, desde que eu trabalhasse direito. Bom, você pode esquecer isso tudo... a forma em que eles trataram o enxugamento foi muito injusta. Eu costumava ser dedicadíssimo a esta empresa, mas se é essa a forma que eles vão tratar a gente, então não deviam esperar muita coisa da minha parte” (remanescente de um enxugamento citado por Brockner, 1992).

Sob esse ângulo, a forma em que os remanescentes irão reagir é também uma função de como eles *percebem* a justiça do processo e de que tipo de sentimentos e emoções sobre a experiência ficaram com eles. Ao perceber e julgar o processo, assume-se que em geral as pessoas se perguntam:<sup>226</sup>

- *se o enxugamento era necessário;*
- *se a empresa envolveu seus empregados na decisão do enxugamento;*
- *se a empresa deu uma explicação clara e adequada das razões do enxugamento;*
- *se os critérios do corte foram justos e adequadamente aplicados;*
- *se cortes também foram feitos no topo da hierarquia;*
- *se a organização lidou bem como a comunicação, e se deu amplo aviso prévio;*
- *se a empresa administrou os desligamentos com respeito e dignidade; e*
- *se a organização deu serviços e indenizações tangíveis e significativos para aliviar o impacto nos demitidos.*

*Justiça e respeito* serão mais bem detalhados na próxima seção. Porém, ainda no aspecto *cognitivo*, parece óbvio que o efeito entre os remanescentes será maior se eles não tiverem idéia clara do seu futuro na empresa, ou se a percepção que tiverem for sombria. Alguns autores<sup>227</sup> que apontam essa tendência insistem que uma visão positiva – porém realista – do futuro é essencial para que as pessoas lidem melhor com a realidade presente. Entretanto, poucas empresas que fazem enxugamentos de pessoal parecem ter isso em mente: uma pesquisa citada por Cascio (1993) levantou dados de 1020 empresas que fizeram enxugamentos em larga escala nos cinco anos que

---

<sup>225</sup> Existe uma crescente literatura que resolveu-se denominar de “justiça organizacional”. Embora as suas principais correntes sejam revistas na seção III.4, duas referências podem ser citadas aqui para uma revisão teórica abrangente desse campo: Greenberg (1987) e Bies (1987).

<sup>226</sup> Ver Rice e Drelinger (1991) e Brockner (1992).

<sup>227</sup> Ver, por exemplo: Sutton *et al.* (1986); Rice e Drelinger (1991); Brockner (1992); Cameron (1994b); Henkoff (1994); e *The Economist* (1994a).

precederam 1992. Apenas 34% das empresas disse aos remanescentes como eles iriam encaixar-se no futuro da empresa e em sua nova estratégia.

Os moderadores *organizacionais* incluem, primeiro, os fatores que definem o *nível de estresse* que o evento impõe ao indivíduo remanescente na empresa. Dentro desse grupo, a normalidade dos cortes no histórico ou na cultura da empresa, se o corte é conjuntural ou estrutural, ou ainda a reação dos demais remanescentes, são variáveis que podem atenuar o impacto dos cortes em alguns indivíduos. Em um segundo plano, os moderadores organizacionais incluem também os fatores que determinam as *condições de trabalho* na empresa após o enxugamento, como a existência ou o nível de sobrecarga, a alteração da tarefa, a mudança no grau de autonomia, etc.<sup>228</sup>

Por fim, os moderadores *individuais* incluem tanto os fatores que atenuam o impacto de perda de emprego em indivíduos de forma geral (que serão discutidos em detalhe no Capítulo IV), quanto circunstâncias que ligam os remanescentes aos indivíduos desligados e à organização em si<sup>229</sup>. No entanto, pouca pesquisa tem sido feita especificamente sobre moderadores individuais de enxugamentos nos remanescentes<sup>230</sup>.

### **III.2.5 - Defensores de Enxugamentos**

É de se esperar, sendo a onda de enxugamentos tão penetrante nos últimos anos, que existam também defensores de sua prática no mundo empresarial. Na verdade, são poucos os autores ou analistas que defendem publicamente essa prática. Embora não se comungue aqui – como já deve ter ficado claro – com esse tipo de defesa, é necessário revisar alguns de seus argumentos. Um primeiro grupo nessa corrente é de consultores e observadores que, inclusive no Brasil, desconhecendo ou ignorando tantas evidências de insucesso de *downsizings* com ênfase em enxugamento de pessoal no mundo inteiro, continuam defendendo a prática de forma enfática:

“[*Downsizing* é] uma metodologia de ‘enxugamento’ racional implementada com resultados positivos em organizações do mundo todo” (Xavier, 1993: 3).

---

<sup>228</sup> Alguns desses fatores são discutidos por Brockner (1992) e Cameron (1994b).

<sup>229</sup> A respeito desses últimos, ver, em especial, DeFrank e Ivancevich (1986); Brockner (1992); e Brockner *et al.* (1993).

<sup>230</sup> Para uma revisão da pouca literatura existente, bem como para uma análise de um moderador em particular – gênero – ver por exemplo Perrucci e Perrucci (1997), Armstrong-Strassen (1998) ou Malen e Stroh (1998).

Outros defendem que, mesmo com efeitos inesperados, o enxugamento de pessoal trouxe maiores oportunidades para a ascensão de jovens nas empresas, “oxigenando-as”<sup>231</sup>. Obviamente, há diversos autores que têm argumentos mais estruturados. Um grupo de defensores dos enxugamentos, por exemplo, questiona as pesquisas que apontam seus “efeitos colaterais”. Byrne (1994a), nessa corrente, argumenta que as pesquisas da AMA (como vimos, uma das principais fontes de dados a respeito de *downsizing* nos EUA) descobrem resultados decepcionantes para processos de enxugamento em função de um problema no desenho do estudo: para ele, a AMA colhe esse tipo de resultado porque está baseado na *percepção* dos efeitos de *downsizing*, e não em medições desses efeitos. Além disso, Byrne sugere que os resultados podem estar desvirtuados à medida que a coleta de dados é feita entre *gerentes de recursos humanos* das empresas; o argumento é de que esses atores teriam um viés que os dirige naturalmente a ver enxugamentos de forma negativa. Ainda para Byrne, os estudos que mostram que a motivação e o clima decaem após processos de enxugamento não negariam que essas variáveis melhoram com o tempo, especialmente se além dos cortes, forem feitos esforços no sentido de diminuir a burocracia e a ineficiência.

Autores como Byrne costumam citar casos particulares ou algumas estatísticas econômicas para provarem seus argumentos. Entre os casos usados, está o da General Electric (GE). Em 1981, a GE empregava 420 mil funcionários; em 1994, contava apenas com 222 mil, mas tinha triplicado seus lucros líquidos e mais do que duplicado sua receita total no período. No ângulo econômico, esses analistas citam dados como os da revista *The Economist* (1994b: 59), indicando que os custos de pessoal na produção de empresas americanas caíram em média 6,4% ao ano entre 1985 e 1993. De acordo com essa reportagem, durante o mesmo período, no Japão e na Alemanha, onde os enxugamentos não tinham ainda atingido as mesmas proporções, esses custos cresceram em 4,2% e 6,6% ao ano, respectivamente.

Um último grupo de autores defende um ponto de vista funcional para a ineficiência de muitos processos de enxugamento: a abordagem não teria sido bem gerenciada nas empresas e, portanto, melhor aplicação poderia levar a melhores resultados<sup>232</sup>.

---

<sup>231</sup> Ver Assef (1994) ou Mone (1994), para exemplos desse tipo de posição.

<sup>232</sup> Ver argumentos nessa linha, por exemplo, em Cameron (1994b) e em Bruton, Keels e Shook (1996).

### **III.3 – Alternativas à Demissão em Massa**

#### **III.3.1 - Cortes de Pessoal: Será Que Tudo Isso é Realmente Necessário?**

Até este ponto, este capítulo da tese tentou elaborar uma *crítica funcional* à prática de enxugamentos de pessoal. De forma geral, o argumento é de que eles simplesmente não valem a pena. Por um lado, porque enxugamentos costumam falhar, não atingindo seus objetivos. Por outro, porque os problemas de enxugamentos não são apenas o contrário do que se esperava deles: vimos na seção anterior que cortes de pessoal freqüentemente têm graves conseqüências imprevistas, tanto na organização como nos indivíduos remanescentes.

Entretanto, é provável que uma crítica dessa natureza só produza eco na realidade organizacional se oferecer às empresas e a seus dirigentes *alternativas* de ação. Ou seja, embora uma discussão sobre a racionalidade utilitária e sobre a questionável moralidade de cortes de pessoal devesse ser suficiente, organizações costumam precisar de alternativas funcionais para abandonar práticas tradicionais, mesmo quando elas são insensatas. Assim, a questão passaria a ser: *se enxugamentos não funcionam e são prejudiciais à empresa, que opções existem?* O objetivo desta seção é justamente tentar mostrar, ainda de um ponto de vista funcional, que organizações *têm alternativas* para evitar cortes de pessoal, no todo ou em parte. Aproveitando uma distinção feita na seção anterior, dividiremos as alternativas aos enxugamentos em dois grandes grupos: alternativas *passivas* e alternativas *ativas*.

As *alternativas passivas* são úteis quando a organização precisa reduzir a força de trabalho, mas deseja evitar demissões em massa. No entanto, esse tipo de opção apenas reduz a força de trabalho no curto e médio prazos; não promovendo mudanças mais profundas na organização, a empresa não pode evitar cortes futuros. Por outro lado, alternativas *ativas* implicam que a organização pretende efetuar um processo mais amplo de mudança organizacional, enfocando reestruturação, realocação de recursos, revisão de estratégias operacionais e de processos de trabalho, etc. Naturalmente, algumas empresas podem combinar estratégias passivas de redução de quadro no curto prazo, enquanto processos mais amplos de mudança não surtem efeito, ou podem utilizar alternativas passivas para reduzir quadro excedente *após* tais mudanças serem feitas.

A idéia básica por trás desse tipo de distinção é que cortes de pessoal são mudanças reativas e superficiais, que não afetam as fontes da ineficiência. Ou seja, organizações que lidam com ineficácia ou falta de competitividade promovendo enxugamentos, “porque têm gente demais”, não percebem que esse é apenas o sintoma de seus problemas; no fim, acabam com os efeitos discutidos nas duas últimas seções, e com a origem de sua ineficiência ainda intacta<sup>233</sup>:

“Lidar com mudanças contratando pessoal, depois enxugando, e depois recontratando o pessoal de volta, é ridículo” (Consultora citada por Stuller, 1993: 40).

Obviamente, não há soluções mágicas e sem custo algum. Diversos autores<sup>234</sup> mostram que, *quanto maior a urgência* da empresa em cortar despesas, e *quanto menor sua disposição de fazer mudanças profundas, menor sua amplitude de escolhas*. Em outras palavras, organizações conscientes e responsáveis entendem que, para ao mesmo tempo resolver as causas de suas ineficiências e também evitar os custos e os danos morais de enxugamentos de pessoal, é primeiro preciso *tempo*, depois *mudanças fundamentais* na organização e, freqüentemente, *ambos*.

### **III.3.2 - Alternativas Passivas**

Em alguns casos, a redução da força de trabalho é uma necessidade inevitável. Às vezes, contingências como a necessidade obrigatória de fechamento de uma unidade organizacional fazem com que hipóteses de reorganização ou mudança sejam inviáveis ou inúteis. Em outras situações, podem existir excessos de custos de pessoal até mesmo *após* processos mais abrangentes e responsáveis de reorganização. Embora seja um fato que esse pessoal excedente raramente é responsável pelos “excessos” da organização, muitas vezes a redução da força de trabalho não pode ser evitada: o objetivo desta seção é mostrar que há alternativas à demissão em massa, mesmo nesses contextos.

A pesquisa empírica em torno desse tipo de alternativas ainda é incipiente. No entanto, vários analistas e teóricos têm sugerido opções para as empresas. Perry (1986), por exemplo, sugeriu alternativas como compartilhamento de tarefas e de emprego, licenças, decréscimo em folgas remuneradas,

<sup>233</sup> Ver nessa mesma linha, por exemplo, Westerman e Sherden (1991).

<sup>234</sup> As principais tipologias de alternativas a enxugamentos, como as de Greenhalgh *et al.* (1988) e de Tomasko (1991), são construídas em função do tempo disponível para mudanças e da profundidade requerida dessas mudanças.

diminuições de salário e sistemas de remuneração por desempenho ou por resultados. Tomasko (1987, 1991) diferenciou estratégias de “empurrar” de estratégias de “puxar”. Nas estratégias de “puxar”, incluiu incentivos à demissão voluntária, programas de aposentadoria prematura, e patrocínio de serviços de *outplacement* que tornam atrativa a saída voluntária para o indivíduo. Estratégias de “empurrar”, como desfazer-se de departamentos ou unidades de negócios, eliminar níveis hierárquicos e terceirizar funções, ajudam a empurrar empregados para fora da organização, porém sem promover cortes indiscriminados. No modelo de Tomasko, as alternativas para enxugamentos são função do tempo que a empresa tem para implementar o programa e da proporção de redução de quadro que espera ter (ver Figura 16).

**FIGURA 16**  
***Alternativas à Demissão em Massa para Tomasko***

<i>Tempo para Implantação</i> → <i>Redução esperada</i> ↓	<u>Menos de 1 Ano</u> <i>(Resposta à ameaça econômica imediata)</i>	<u>De 1 a 3 Anos</u> <i>(Médio Prazo)</i>	<u>Mais de 3 Anos</u> <i>(Longo Prazo)</i>
15% +	Demissões em massa	Reestruturação de unidades de negócios Série de programas de incentivo a aposentadoria prematura ou demissão voluntária	Fechamento de unidades de negócio e transferência de empregados
6% - 14%	Programa abrangente de incentivo a aposentadoria prematura ou demissão voluntária Redução de salários, emprego compartilhado, rebaixamento de pessoal	Programas de mobilização Demissão seletiva de pessoal Retreinamento e transferência de pessoal Retreinamento e recolocação de pessoal em outras empresas Empréstimo de pessoal técnico-administrativo	Redução natural ou “vegetativa” de pessoal Reestruturação no nível de departamentos organizacionais
1% - 5%	Demissão seletiva de pessoal Programa seletivo de incentivo a aposentadoria prematura ou demissão voluntária	Redução natural ou “vegetativa” de pessoal Transformação de pessoal técnico-administrativo em consultores Venda de serviços de pessoal técnico-administrativo para outras empresas	Redução natural ou “vegetativa” de pessoal (e muitas outras opções)

*Adaptado de:* Tomasko, R. (1991) “*Downsizing: Layoffs and alternatives to layoffs.*” *Compensation and Benefits Review*, 23(4), July-August: 19-32.

Outras tipologias das alternativas a enxugamentos de pessoal são menos prescritivas e têm maior embasamento em pesquisa acadêmica<sup>235</sup>. Contudo, no geral todas ilustram que embora o enxugamento seja a forma mais usual de redução da força de trabalho, não é a única, e certamente não é a melhor.

**FIGURA 17**  
**Hierarquia de “Estratégias Alternativas Para Redução da Força de Trabalho” de Greenhalgh et al. (1988)**

<i>Estratégias</i>	<i>Táticas Típicas</i>
<u>Estratégias de Reemprego</u>	
Redução Natural ou “Vegetativa”	Congelamento seletivo de contratações Congelamento de entradas por transferências Congelamento total das contratações
Reemprego Induzido	Incentivo à saída por transferências Incentivo à aposentadoria voluntária Incentivo à demissão voluntária com indenizações Eliminação de oportunidades de progressão Congelamento ou redução de salários Programas voluntários de redução de jornada de trabalho, compartilhamento de emprego, ou licenças sem vencimentos
Reemprego Involuntário	Transferência involuntária dentro da unidade Transferência involuntária para outra unidade Rebaixamento Eliminação de oportunidades de progressão Congelamento ou redução de salários Programas compulsórios de redução de jornada de trabalho, compartilhamento de emprego, ou licenças sem vencimentos
<u>Estratégias de Corte</u>	
Demissões Coletivas com Suporte/Compensação	Cortes em massa com: Retreinamento Serviços de <i>outplacement</i> Indenizações acima do normal Extensão da validade dos benefícios Comunicação dos cortes com antecedência
Demissões sem Suporte/Compensação	Cortes com opção de recontração Cortes sem opção de recontração

**Fonte:** Greenhalgh, L., Lawrence, A. e Sutton, R. (1988) “Determinants of work force reduction strategies in declining organizations.” *Academy of Management Review*, 13(2): 241-254 .

<sup>235</sup> Ver, entre outros, Greenhalgh *et al.* (1988) e McCune *et al.* (1988).

Dentro da linha mais acadêmica, o modelo de Greenhalgh e seus colegas (1988) propõe uma hierarquia de estratégias possíveis de redução da força de trabalho, que tem no corte de pessoal em massa apenas *uma das alternativas* (ver Figura 17). O modelo hierarquiza as estratégias em função dos dois extremos que executivos teriam de ponderar ao decidir por uma forma de reduzir a força de trabalho: por um lado, a proteção do bem-estar dos empregados; por outro, as economias de curto prazo para a organização.

Nesse modelo, em um extremo estaria a maioria das opções que aqui chamamos de “alternativas passivas”, e que esses autores chamam de “estratégias de reemprego”. Como um todo, esse grupo de opções tende a subordinar a economia de custos imediata ao bem-estar dos indivíduos, em três patamares. Em um primeiro nível, a “redução vegetativa de pessoal” seria a alternativa menos impositiva, e aquela cujos efeitos seriam mínimos para a organização e os indivíduos. Em essência, significa paralisar ou limitar o fluxo de novos empregados. Nessa estratégia, a força de trabalho é reduzida no tempo, porque empregados normalmente se demitem, falecem, ou se aposentam, e as posições que deixam na empresa ou não são utilizadas, ou têm lenta reposição. Em um degrau seguinte de imposição, estaria o “reemprego induzido”, que chamamos aqui de “redução induzida”, onde a organização estimula a redução voluntária de mão-de-obra, mas não intervém de forma direta. Em geral, assume-se que táticas de redução induzida são menos estressantes para os empregados do que os cortes em massa, mas que também apresentam *parcialmente* alguns de seus efeitos negativos. Por fim, em um terceiro nível de imposição, a alternativa de “reemprego involuntário”, que chamamos aqui de “redução involuntária”, pressupõe alternativas a enxugamentos que interferem diretamente na vida das pessoas, reduzindo o controle que têm sobre seus empregos e sobre sua segurança econômica. Esse tipo de alternativa requer compulsoriamente que os empregados aceitem as mudanças e medidas de redução de custos de pessoal; em geral, tais medidas são similares aos programas de redução induzida, com a diferença de não apresentar escolha aos empregados. Programas de redução involuntária promovem rápidos enxugamentos de custo, pois podem ser implementadas sem demora. Por outro lado, por terem natureza compulsória, podem produzir insegurança nos empregados, assim como as diversas conseqüências que isso traz; em essência, o indivíduo percebe que, mesmo não estando sob a ameaça de demissão, o controle sobre seu emprego não lhe pertence<sup>236</sup>.

No outro extremo do modelo, Greenhalgh e seus colegas (1988) visualizam dois tipos de “estratégias de corte”, usadas pelas empresas – em tese – quando as alternativas ao enxugamento não são aplicáveis ou são insuficientes.

---

<sup>236</sup> Ver Greenhalgh *et al.* (1988).

Ambas, para esses autores, reduzem custos rapidamente, porém tiram inteiramente dos empregados o controle que têm sobre sua segurança econômica. Os autores hierarquizam essas estratégias em função de ser ou não oferecido *outplacement* para os demitidos. Como no próprio modelo se prevê que cada estratégia pode ou não incluir diversas formas de assistência além do serviço de *outplacement*, aqui as duas estratégias foram redenominadas em função de ser ou não oferecido *suporte e compensação* aos demitidos.

Até onde diz respeito às opções organizacionais *passivas* (ou de “reemprego”) a enxugamentos de pessoal, o modelo de Greenhalgh e seus colegas parece bastante completo: utilizaremos aqui distinções similares para discutir a seguir as “alternativas passivas” aos enxugamentos de pessoal. Quanto às “estratégias de corte” desse modelo, já que não são de fato alternativas a enxugamentos, e sim modalidades de fazê-lo, não serão analisadas aqui, mas na seção III.4.

### **III.3.2.1 – Redução Vegetativa de Pessoal**

A redução vegetativa de pessoal é considerada por muitos autores como a forma menos traumática de redução da força de trabalho em organizações.<sup>237</sup> Na prática, implica na empresa paralisar ou limitar o fluxo de novos empregados, congelando novas contratações e dificultando reposições. Assim, a redução de pessoal é conseguida ao longo do tempo, utilizando a rotatividade natural como o agente redutor do quadro, e incentivando a *mobilidade interna* dentro da organização.

Obviamente, enquanto estratégia de diminuição de quadro, a redução vegetativa tem algumas limitações. Por um lado, tende a ser utilizada por empresas que detectam a necessidade da redução com antecedência suficiente, embora algumas organizações possam também usá-la simultaneamente com outras formas de redução, durante períodos prolongados de tempo. Por outro, é uma opção que tem custos significativos: organizações que usam um processo “vegetativo” de redução de pessoal sabem que podem sofrer perdas econômicas ao pagar por um quadro de que não mais precisam<sup>238</sup>. Não obstante, pesquisas empíricas demonstraram como, mesmo com tais custos e limitações, a redução vegetativa pode ser uma opção viável para muitas empresas. Um estudo feito há alguns anos revelou que os custos de longo

<sup>237</sup> Ver, por exemplo: Greenhalgh e McKersie (1980); Perry (1986); Hardy (1987, 1990); Greenhalgh *et al.* (1988); Settles (1988); e Faltermayer (1992).

<sup>238</sup> Ver Hardy (1987, 1990) e Greenhalgh *et al.* (1988).

prazo de demissões em massa excediam aqueles da redução vegetativa em uma organização no setor público americano<sup>239</sup>.

Além de sua utilização tradicional em organizações governamentais, a opção de congelar contratações é bastante usada por empresas que desejam reduzir a força de trabalho, porém querem evitar por completo cortes de pessoal e seus efeitos.

A 3M, por exemplo, desde 1990 elegeu a “redução vegetativa” de pessoal como sua estratégia principal para evitar o tabu que o enxugamento representa na organização. Esse tipo de posição, no caso da 3M, está intimamente relacionada a sua estratégia de negócios, que recai fortemente em desenvolvimento de produtos, por sua vez baseado em recrutamento agressivo e em uma política de “emprego de longo prazo”. Nesses contextos, programas de enxugamento podem minar seriamente contratos implícitos entre empregador e empregado, que sustentam relações e significados construídos ao longo de muitos anos<sup>240</sup>.

No Brasil, um caso conhecido é o da Petrobrás, que em processo de severo saneamento, optou por um programa de redução vegetativa para evitar processos traumáticos de cortes de pessoal. Em 1990, a empresa tinha mais 55 mil funcionários; em meados de 1998, ela contava com pouco mais de 42 mil, em função de uma combinação de terceirizações e de restrição à substituição de aposentadorias<sup>241</sup>.

### **III.3.2.2 – Redução Induzida de Pessoal**

Neste grupo de alternativas, a organização estimula a redução voluntária do quadro de pessoal, procurando não fazer uma intervenção direta e, assim, evitar ao menos em parte o estresse do clima de enxugamento de pessoal. Esse tipo de alternativa abrange diversas possibilidades.

Algumas empresas induzem a redução de pessoal estimulando indivíduos a buscar transferência para posições que precisem de voluntários, às vezes através de oferta de retreinamento. Ou empresas podem planejadamente gerenciar processos de transição profissional, através de requalificação, de posições ou carreiras excedentes para posições mais demandantes. O caso da

---

<sup>239</sup> Ver Greenhalgh e McKersie (1980).

<sup>240</sup> Sobre quebra de contratos implícitos, ver discussão a respeito no Capítulo IV, ou resumos em: Schein (1978) e Greenhalgh *et al.* (1988). Sobre o caso da 3M, ver Faltermayer (1992).

<sup>241</sup> A respeito do caso da Petrobrás, ver *O Estado de São Paulo* (19-5-1998, p. B-3).

já citada extinção da posição de cobradores de ônibus em São Paulo durante 1998 é um bom exemplo deste tipo de estratégia: sindicatos patronais e dos trabalhadores, visando evitar maiores conflitos, negociavam com as empresas um plano de requalificação e reemprego de parte significativa do pessoal que de outra menira teria de ser desligada. Em diversas ocasiões, para encontrar posições para esse tipo de pessoal excedentes, empresas dispostas a conduzir processos de requalificação podem reverter terceirizações, como a Volkswagen pretendia fazer com mil metalúrgicos entre 1998 e 1999, ou ainda encontrar possibilidades de transferência, seja dentro da própria empresa, ou por um esforço coletivo no setor, como no caso dos cobradores de ônibus<sup>242</sup>.

Esse tipo de alternativa pode ser mantida de forma seletiva e continuada por algum tempo, sem necessariamente promover o “clima de corte” e todos os efeitos que ele costuma trazer.

Quando a redução por reaproveitamento interno e por redução vegetativa são insuficientes, ou não são viáveis, a organização em geral precisa divulgar na organização a necessidade da redução, antes de começar qualquer programa alternativo. Nesse tipo de contexto, parte dos efeitos negativos de enxugamentos pode ser sentida, mesmo quando nenhum corte é feito. Um exemplo brasileiro familiar a muitos de nós é o momento vivido pela maioria das empresas nos meses que se seguiram ao confisco da moeda pelo governo Collor, em março de 1990. Muitas empresas, buscando evitar cortes de pessoal, utilizaram – entre outras técnicas – diversas destas alternativas de indução, como congelamentos voluntários (e às vezes involuntários) de salários. De fato, a prática de usar reduções temporárias de salário para evitar cortes de pessoal não é nova nas organizações. Um exemplo da HP nos anos 70 é uma ilustração disso:

“No início dos anos 70, toda a indústria eletrônica sofreu uma grande queda nos pedidos, e a maior parte das companhias estava fazendo enxugamentos de pessoal. Na Hewlett-Packard, estimativas indicavam que era necessário cortar 10% tanto da produção como dos custos de pessoal, para equilibrar a diminuição dos pedidos. No entanto, a direção tinha um longo comprometimento em evitar demissões coletivas... Decidiu-se então requerer de todo o pessoal, do presidente ao mais simples funcionário, que reduzissem voluntariamente seu salário em 10%, e que ficassem em casa durante sextas-feiras alternadas... Quando a Hewlett-Packard defrontou-se com uma queda similar de pedidos em 1974, a empresa reempregou a estratégia de ‘sextas alternadas’ uma outra vez” (caso relatado por Perry, 1986: 48)

---

<sup>242</sup> Sobre o caso dos cobradores de ônibus, ver O Estado de São Paulo (12-5-1998, p.C-3). Já sobre a experiência de requalificação e reaproveitamento interno na Volkswagen, ver O Estado de São Paulo (27-11-1998, p. B3).

Outra tática usual nesse tipo de situação é incentivar licenças voluntárias não remuneradas, de forma dirigida ou seletiva, garantindo emprego no retorno. Em 1990, uma empresa de vidros americana, a Donnely Corp., decidiu que, para evitar cortes, precisaria que determinado número de licenças sem vencimento fossem tomadas pelos empregados: 150 empregados pegaram licenças de 1 a 4 semanas. O ponto curioso no caso da Donnely, no entanto, foi que os operários decidiram *em equipe* quem iria pegar licença e quem não iria, quando e por quanto tempo, seguindo uma prática comum na empresa, de participação nas decisões. Até 1992, a Donnely havia conseguido evitar demissões, e conseguiu recontratar temporários que havia dispensado durante a recessão de 1990 e 1991<sup>243</sup>. Relatos publicados dão conta de que esse tipo de tática foi também utilizado por muitas empresas, como a Pacific Northwest Bell e a HP, para evitar cortes em massa. No Brasil, novamente durante a crise Collor, diversas empresas utilizaram esse expediente, não só para evitar o trauma dos cortes, mas porque o confisco também limitava a capacidade de pagar as rescisões trabalhistas.

Os problemas potenciais dessa e de outras táticas que envolvem adesão voluntária são evidentes. Primeiro, há a possibilidade de aparecerem poucos voluntários. Segundo, é possível que os voluntários que se apresentem sejam aqueles que a empresa não quer prescindir. Entretanto, o debate em torno dessas questões tem sido mais aprofundado no que tange a sistemas voluntários de aposentadoria prematura ou de demissão voluntária.

### ***A Polêmica em Torno de Programas Voluntários de Demissão ou Aposentadoria***

Quando programas como os acima citados não são suficientes ou não são possíveis, algumas empresas costumam oferecer processos voluntários de aposentadoria prematura, ou incentivar a demissão voluntária. Na verdade, de todas as alternativas de redução induzida, tais processos parecem ser os mais difundidos na prática empresarial. De forma geral, esse tipo de programa implica a empresa oferecer “pacotes” de desligamento, incluindo indenizações ou outras compensações – como complemento de pensão, no caso de aposentadoria prematura –, para aqueles indivíduos que se desligarem voluntariamente.

No entanto, para cada empresa que utiliza essa tática, existem muitos críticos para argumentar que ela não funciona, ou que tem problemas graves. A crítica mais freqüente acusa programas voluntários de aposentadoria ou

---

<sup>243</sup> Ver Faltermayer (1992).

desligamento de tirar o controle organizacional sobre o processo, em duas dimensões: quantidade e qualidade do pessoal envolvido.

Primeiro, muitos autores argumentam que programas voluntários abertos retiram da organização o controle sobre quem fica e quem vai embora. E para alguns, comumente muitos dos melhores é que acabam se candidatando<sup>244</sup>. A este respeito, Tomasko (1992) menciona um estudo que mostra que 80% de uma amostra de empresas que ofereceu esse tipo de incentivo terminaram perdendo pessoal que queriam manter. Outra pesquisa, publicada recentemente pela *Right Associates*, dá suporte a essa idéia. Foram pesquisados mais de mil executivos de recursos humanos nos EUA; desse total, quase dois terços dos que ofereceram programas voluntários de aposentadoria prematura admitiram que tiveram de desligar muitos indivíduos que a organização não queria perder<sup>245</sup>.

De fato, ao fazer um programa inteiramente voluntário, a empresa raramente tem controle sobre quem vai sair e quem vai ficar. O caso da DuPont ficou muito conhecido no universo americano. Na década de 80, a companhia ofereceu um programa aberto, e esperava que 6.500 voluntários aparecessem. No entanto, recebeu duas vezes esse número de voluntários, incluindo 400 pessoas que não queria perder, e que teve de manter por até quatro meses, quando substitutos puderam ser encontrados; muitos acabaram sendo recontratados, a um custo superior<sup>246</sup>. Outro caso curioso é relatado por Tomasko (1991: 23): quando um programa de aposentadoria prematura muito atrativo, similar ao da DuPont, foi oferecido na Manville, até o presidente da empresa se candidatou à aposentadoria!

Esses casos não são estranhos à realidade brasileira. Em 1990, a Metal Leve lançou um programa de demissão voluntária, mas a experiência “deixou lembranças desagradáveis”. Dos 400 funcionários que aderiram ao programa, 15% eram profissionais que a empresa não queria perder. Após todo o trauma – individual e organizacional – do corte, alguns acabaram sendo recontratados tempos depois. Quando três anos depois precisou reduzir de novo o quadro, a Metal Leve não fez demissões voluntárias, preferindo pagar indenizações superiores ao normal<sup>247</sup>.

---

<sup>244</sup> Ver, entre outros: Nielsen (1985); Tomasko (1987; 1991; 1992); Cameron *et al.* (1991, 1993); Koretz (1993); Cameron (1994c); Freeman (1994).

<sup>245</sup> Ver Koretz (1993).

<sup>246</sup> Sobre o caso da DuPont, ver: Nielsen (1985), Tomasko (1987, 1991), ou Faltermayer (1992).

<sup>247</sup> Ver *Exame* (1993b: 47).

Uma segunda linha de crítica defende que em geral não se consegue determinar se candidatos em número excessivo ou insuficiente irão ser voluntários. Por exemplo, uma das empresas participantes da pesquisa da *Right Associates* sobre programas voluntários esperava que 20 mil pessoas se candidatassem, porém o total de voluntários parecia que iria chegar a 32 mil<sup>248</sup>. Mesmo no Brasil mais recente, diversos casos têm mostrado que, muitas vezes, o número de pessoas que se candidatam aos programas oferecidos fica aquém do esperado<sup>249</sup>. Contra essas duas primeiras formas de crítica, Hardy (1987, 1990) argumenta que não há comprovação empírica de que sejam os melhores que se candidatam a esse tipo de programa. Além disso, Hardy sugere que, se a organização teme esse efeito, ou o de gente demais se candidatando, pode restringir o programa ou pode reservar-se o direito de recusar a oferta, quando achar que perderá talento insubstituível para a concorrência. É nesse sentido que, conforme classifica Hardy, hoje se fala que existem dois tipos de programas voluntários: *aberto e restrito*. Empresas como a DuPont, a AT&T e a Kodak, após passarem por experiências desagradáveis com programas abertos demais, passaram a usar programas mais restritos, em que pudessem controlar melhor quem poderia candidatar-se. Na Kodak, por exemplo, em meados da década de 80, já se usava um programa em *stand-by*, que só era ativado nos casos em que a administração julgava necessário<sup>250</sup>.

Uma terceira forma de crítica a programas de desligamento voluntário é que são uma alternativa muito custosa para a organização, só servindo para grandes empresas como a IBM, que aplicou versões de seu “sopão” por muito anos. Para críticos nessa corrente, programas de incentivo são uma forma cara de cortar despesas de pessoal: “A empresa precisa pagar para que o indivíduo vá embora”<sup>251</sup>. Em um argumento no sentido oposto, Hardy (1987, 1990) sugere que mesmo programas não muito dispendiosos podem ter resultados: a AECL (*Atomic Energy of Canada Ltd.*), por exemplo, ofereceu um programa de demissão voluntária após ter desligado 500 pessoas no auge de uma crise (em 1983), e mesmo não tendo um incentivo substancial, 80 pessoas se candidataram.

Por outro lado, mesmo defensores de programas voluntários, como Hardy (1987, 1990), alertam para os cuidados necessários nesse tipo de tática. Há,

---

<sup>248</sup> Ver Koretz (1993).

<sup>249</sup> Ver por exemplo os casos da Volkswagen em 1997 e 1998 (*O Estado de S. Paulo*, 11-1-98, p. Ce2).

<sup>250</sup> Sobre essa mudança, ver Nielsen (1985) ou Faltermayer (1992).

<sup>251</sup> Argumentos nessa linha são revistos, por exemplo, em: Connor e Fielden (1973); Flowers e Hughes (1973); Hardy (1987, 1990); Greenhalgh *et al.* (1988); e Faltermayer (1992).

por exemplo, o risco de *poucos* se candidatarem e de surgir então um temor de que muitos “voluntários” acabem sendo na verdade forçados a se candidatar<sup>252</sup>, como vimos no caso japonês.

A conhecida experiência da IBM pode ajudar a ilustrar esta questão. Em 1991, a IBM anunciou, pela primeira vez em sua história, um razoável prejuízo consolidado. De 1991 a 1994, diversas reestruturações, mudanças na direção da empresa e inúmeros planos de reorganização das operações transformaram algumas importantes facetas da organização. Planos de incentivo à demissão voluntária nunca foram novidade na IBM. Na subsidiária brasileira, os chamados “sopões” são conhecidos e esperados por muitos “IBMistas”. Desde 1991, no entanto, duas diferenças são claras. Primeiro, o programa de demissão voluntária não tem sido tão atrativo, refletindo os tempos difíceis: a IBM tinha finalmente percebido que havia crescido demais, porém não tinha recursos para promover grandes incentivos. Segundo, pela primeira vez, os gerentes da IBM no Brasil foram formalmente autorizados pela matriz nos EUA a abordar funcionários específicos e “sugerir” que eles aproveitassem o programa. Para alguns analistas, este tipo de prática sugere que em algumas empresas, “programas de demissão voluntária” são usados apenas como um eufemismo para corte de pessoal<sup>253</sup>.

Outro caso muito divulgado recentemente no Brasil foi o do processo de enxugamento do Banco do Brasil (BB) que chegamos a mencionar anteriormente. Sua análise aqui parece ser extremamente oportuna.

Dentro do espírito do que viria ser chamado de *Plano Diretor da Reforma do Estado* do governo Cardoso, a direção do BB chegou à conclusão de que a única resposta possível à grave crise econômico-financeira vivida pelo banco era eliminar um grande número de agências e cortar ao menos 16 mil dos seus 107 mil funcionários<sup>254</sup>. O BB contratou uma empresa de consultoria e lançou um projeto de redução de quadro que incluía, antes de qualquer corte, um programa de demissão voluntária parcialmente restrito. A direção divulgou uma lista de 55 mil funcionários “elegíveis” ao programa, definida por todos aqueles na casa dos 12 aos 27 anos de empresa. Esses funcionários poderiam candidatar-se ao desligamento voluntário, em troca de um pacote de

---

<sup>252</sup> Ver a respeito, entre outros, Teel e Kukalis (1988); Peak (1992); e Mirvis (1994).

<sup>253</sup> Ver Peak (1992).

<sup>254</sup> Enquanto mais o processo no BB ganhava espaço na imprensa, mais se debatia sua condução e efetiva necessidade. O Conselho Fiscal do banco, por exemplo, defendia que a crise do BB poderia ser remediada se, ao invés de demitir pessoal, a direção cobrasse R\$ 1,7 bilhões de créditos que o banco tinha à época com o tesouro nacional (*Correio Braziliense*, 21-7-95, p. 1 e 9). Sobre as características do programa, ver entre outras fontes: *Jornal do Brasil* (11-7-95, p. 2); e *O Estado de S. Paulo* (30-6-95, p. 1 e A10).

incentivos e de apoio à recolocação. A coordenação do programa elaborou uma “cartilha” que explicava o processo e a oferta, e deu um prazo de 11 dias para que os interessados se apresentassem: caso um número insuficiente de voluntários se apresentassem, os cortes iriam ser feitos compulsoriamente, segundo os critérios da direção.

O lançamento do programa causou enorme comoção no banco e nas lideranças sindicais, causada na verdade por dois fatores. Primeiro, o processo de enxugamento no BB era o primeiro dentro de uma controversa reforma na administração do serviço público, o que tornava natural seu debate ter sido exacerbado. E segundo, a revolta interna – incluindo desde propostas de paralização geral até greve de fome – era em grande parte devida à natureza do programa, que *ameaçou cortar pessoal compulsoriamente no caso de o volume de voluntários ser insuficiente*. Muitas fontes dão conta de que foi a *ameaça* que minou a conotação de “voluntário” do programa, e que acabou incendiando o clima interno<sup>255</sup>.

À medida que se aproximava o prazo final e que piorava o clima interno, muitos indivíduos acabaram cedendo à pressão e se candidatando: até o último dia, 9.800 funcionários se apresentaram. Nesse último dia, porém, liminares foram concedidas na justiça suspendendo o processo, questionando desde a contratação dos consultores até a constitucionalidade do programa. O BB conseguiu derrubar as liminares dois dias depois, e a direção resolveu dar mais 24 horas para que mais funcionários se candidatassem ao desligamento. Um dia depois, mais mudanças: a direção decidiu dar mais 48 horas e resolveu também alterar os critérios do programa, que de parcialmente restrito passou a ser aberto para praticamente todos os funcionários<sup>256</sup>. No fim, 13411 funcionários do BB foram admitidos no programa; além desse contingente, de janeiro a setembro de 1995, mais 5.5 mil funcionários foram desligados do BB, em especial por redução vegetativa. Quanto ao programa de demissão voluntária, segundo informações divulgadas pela direção, teria custado cerca de US\$ 450 milhões e geraria uma economia anual de mais de US\$ 600 milhões.<sup>257</sup>

Além do pagamento em dinheiro de todos os direitos da lei, o programa ofereceu diversos incentivos adicionais para viabilizar a redução pretendida. Primeiro, ofereceu prêmios em dinheiro, de acordo com o tempo de serviço do

---

<sup>255</sup> Ver, por exemplo, *Correio Braziliense* (11-7-95, p. 1 e 14; e 12-7-95, p. 1 e 5). A informação sobre greve de fome foi divulgada no *Jornal da Bandeirantes* (11-7-95).

<sup>256</sup> Ver, entre outros, *O Globo* (19-7-95, p. 2 e 25; e 20-7-95, p. 1 e Economia-27).

<sup>257</sup> Sobre os detalhes e números finais do programa do BB, ver, por exemplo, *Folha de S. Paulo* (11-9-95, p. 2-2 e 5-10-95, p. 3)

funcionário: para aqueles com até 15 anos de casa, o BB pagou 30% do salário mensal por ano de trabalho ou fração; para aqueles com 16 a 20 anos, o incentivo subiu para 50%; e, para aqueles com 21 a 27 anos de casa, o incentivo era de um salário adicional por ano trabalhado. Segundo, o BB manteve por 18 meses a assistência médica prestada e outros benefícios. Terceiro, a direção patrocinou cursos e manteve centros de orientação de carreira em todo o país, para oferecer treinamento e apoio para desligados e demais funcionários abrirem seus próprios negócios ou reorientarem suas carreiras.<sup>258</sup>

O programa do BB acabou constituindo um importante modelo no Brasil para outras organizações – especialmente, porém não exclusivamente, estatais – montarem seus próprios programas de redução voluntária de pessoal. Além de sua riqueza de detalhes (pela ampla vinculação do caso na imprensa), o caso do BB também pode nos dar importantes lições sobre programas dessa natureza. Primeiro, pode nos ensinar algo sobre a forma de construir esse tipo de processo e sobre o risco de associá-los a cortes compulsórios caso o volume de demissões seja insuficiente. Segundo, nos dá indícios de como se deve – e como não se deve – moldar um programa de forma a torná-lo aberto ou restrito demais. Terceiro, ressalta o quanto fatores como planejamento, participação, comunicação com os empregados e divulgação pública são fatores cruciais em processos dessa natureza. Mas acima de tudo, o caso do BB ilustra como, apesar de que programas desse tipo podem ser viáveis, eles lidam com variáveis muito complexas, e com fatores extremamente inflamáveis nas relações de trabalho.

Outra organização pública que teve um programa pioneiro de demissão voluntária foi a Companhia Energética de São Paulo (CESP); entretanto, seu caso teve menor divulgação na imprensa. O programa “Saída Incentivada”, como foi chamado, teve mais de 400 adesões aprovadas e gerou uma economia superior a US\$ 16 milhões por ano à CESP. Novamente, a base era um conjunto atraente de incentivos à demissão. Primeiro, o pagamento de meio salário por ano de casa, além das indenizações previstas em lei. Segundo, o prolongamento do pagamento de benefícios por tempo pré-determinado. Assim como no caso do BB, o programa da CESP foi restrito: cada pedido de adesão precisava ser aprovado pela direção da empresa; dos 436 funcionários que se inscreveram, 36 tiveram o pedido recusado.<sup>259</sup>

---

<sup>258</sup> A este respeito, ver, por exemplo, *Correio Braziliense* (11-7-95, p. 1 e 14) ou *Folha de S. Paulo* (5-10-95, p. 3).

<sup>259</sup> O caso da CESP é relatado em *O Estado de S. Paulo* (9-10-95, p. A-7).

Um exemplo desses programas de demissão voluntária que se seguiram ao do BB foi o da Rede Ferroviária Federal (RFFSA), também brevemente citado anteriormente. O programa da RFFSA foi aberto como parte do processo de saneamento da empresa para a sua privatização: a direção da empresa esperava que ao menos 18.5 mil de seus 40.5 mil empregados se candidatassem. Primeiro, o pacote oferecido incluía (além da indenização normal) de quatro a doze salários de incentivo, em função do tempo de serviço. Segundo, o programa previa a reciclagem profissional dos demitidos, uma tentativa de recolocação, bem como o apoio da empresa aos indivíduos que quisessem abrir negócios próprios. Também a exemplo do BB, a direção da RFFSA anunciou que, se o número esperado de pessoas não se candidatasse ao programa, a empresa iria fazer dispensas normais, com uma compensação igual a 80% do que seria dado como incentivo se a pessoa se candidatasse voluntariamente. Tal como no caso do BB, o efeito no clima dessa “segunda hipótese” teve reflexos negativos no programa.<sup>260</sup>

De acordo com Hardy (1987, 1990), em geral, programas voluntários precisam ser *vistos como realmente voluntários* para serem eficazes; e, nesse sentido, a organização precisará aceitar os números que vierem, sejam inferiores ou superiores aos que esperava. A autora cita o caso da Whitefields canadense, que ao oferecer um programa totalmente voluntário, estava formalmente comprometida a cortar outro tipo de despesas ou a suportar o excesso caso o número de voluntários tivesse sido insuficiente. O principal argumento dos estudiosos a favor desse tipo de tática de redução é de que ele traria benefícios tanto para a empresa como para o empregado. O indivíduo tem uma *escolha*, e não há qualquer estigma associado com sua demissão. Para essa pesquisadora, a empresa tende a ganhar credibilidade na comunidade, bem como a confiança e o respeito dos funcionários remanescentes. Na verdade, vários relatos não traumáticos existem na literatura: empresas tão variadas quanto a Hoffmann-La Roche, Whitefields, Motorola, Hewlett-Packard, ICI e Air Canada têm programas semelhantes ativos ou intermitentes há muitos anos, ou usaram a tática especificamente para reduzir o quadro em tempos de crise. No caso da Air Canada, que ofereceu o programa em 1982, 18% do quadro de pessoal aceitou a proposta. A HP, outro caso bem citado, conseguiu reduzir sua força de trabalho em 5,5% de 1989 a 1992, sem fazer cortes de pessoal<sup>261</sup>.

---

<sup>260</sup> Sobre o programa da RFFSA, ver *Folha de S. Paulo* (31-10-95, p. 1 e 10) ou *Gazeta Mercantil* (1-11-95, p. A-3). Para uma descrição posterior, ver *O Estado de S. Paulo* (26-5-96, p. BA-15).

<sup>261</sup> Ver exemplos de casos não problemáticos em Hardy (1987, 1990) Nielsen (1985) e Faltermayer (1992).

Seja como for, no Brasil de hoje não apenas organizações públicas acabaram seguindo o modelo do BB: muitas empresas têm aberto programas de demissão voluntária para evitar enxugamentos compulsórios. A Goodyear, por exemplo, havia anunciado o corte de 520 empregados à época em que a imprensa veiculava notícias sobre o programa do BB. Entretanto, após uma negociação com o sindicato, a empresa suspendeu o corte de 200 das 520 pessoas e abriu um programa voluntário para as 320 que precisava demitir. O programa oferecia de três a cinco salários nominais de prêmio (a mais do devido por lei), bem como o prolongamento da assistência médica por cinco meses.<sup>262</sup> Além da Goodyear, diversas outras grandes empresas privadas abriram programas de demissão voluntária, em geral, com o incentivo ou o apoio dos sindicatos, que por sua vez foram sendo pressionados pelo aumento dos índices de desemprego. As negociações que culminaram na flexibilização da jornada de trabalho no ABCD paulista desde 1995 (discutida a seguir), que começaram com a Ford e se difundiram para outras empresas e setores, geralmente incluíam programas de demissão voluntária (Veja, 1995).

Três anos depois, em fins de 1998 o balanço do processo de difusão de programas de demissão voluntária que seguiriam – ou não – esses modelos iniciais é impressionante. Dos casos mais conhecidos, vale a pena ressaltar ao menos o da Vale do Rio Doce, que recebeu adesão de 4 mil dos 15 mil que tinha ao ser privatizada, e o da Volkswagen, que esperava 3,100 adesões ao programa que lançou no início de 1998, entre os seus 31 mil empregados, e recebeu 4,062 inscrições<sup>263</sup>. Aliás, na indústria automobilística, programas de demissão voluntária praticamente permanentes começaram a ser estabelecidos em fins de 1998, em empresas como a própria Volkswagen, a Ford e a Mercedes-Benz, após começarem a assumir um papel mandatário na pauta de exigências dos sindicatos dos empregados, diante do risco da demissão em massa pura e simples<sup>264</sup>.

No âmbito das organizações do Estado, a difusão de programas de demissão voluntária também assumiu caráter praticamente normativo desde 1995<sup>265</sup>. Dentre os casos mais conhecidos, o de maior proporções é o que foi lançado

---

<sup>262</sup> Ver, a respeito do caso da Goodyear, *O Estado de S. Paulo* (10-10-95, p. B-5).

<sup>263</sup> Ver descrições do programa da Vale em *O Estado de S. Paulo* (19-1-98, p. A-3; 6-5-98; 26-4-98, p. B-5; e 19-3-98, p. B-12). Sobre o programa da Volkswagen, ver *O Estado de S. Paulo* (19-1-98, p. A-3; e 16-1-98, p. B-7).

<sup>264</sup> A respeito desses programas permanentes, ver *O Estado de S. Paulo* (19-11-98, p. B-4).

<sup>265</sup> Esse caráter normativo, em alguns casos, deixou de ser figura de linguagem: quando a Telebrás foi privatizada em 1998, a Anatel incluiu no seu edital de privatização a obrigatoriedade de instalação de programa de demissão voluntária nos seis primeiros meses de administração privada, caso o controlador decidisse por uma reestruturação da empresa. A respeito, ver *O Estado de S. Paulo* (21-7-98, p. B-3).

nas administrações estaduais de todo o Brasil, sob o patrocínio do Ministério da Administração e Reforma do Estado entre 1996 e 1997: estima-se que os Estados receberam mais de US\$ 1 bilhão para arcar com os seus programas, porém o índice médio de adesão até julho de 97 não passara de 2,53%. Posteriormente, programas semelhantes foram inclusos também em pacotes de gestão municipais, como na prefeitura de São Paulo<sup>266</sup>. Da mesma forma, muitas organizações estatais em saneamento, como o Banespa e a Petrobrás, também aderiram à demissão incentivada para conseguir grandes volumes de redução de gastos em pessoal<sup>267</sup>.

### **III.3.2.3 – Redução Involuntária de Pessoal**

Programas de “redução involuntária” do quadro de pessoal incluem ações semelhantes à redução induzida, com a diferença de que a organização impõe as mudanças, ao invés de esperar voluntários. Assim, esse tipo de programa acaba interferindo no controle que as pessoas têm sobre seus empregos e sobre sua segurança econômica, o que acaba provocando – embora em menor intensidade – muitos dos efeitos negativos de enxugamentos que vimos nas duas seções anteriores.

O uso de transferências e reaproveitamento interno de empregados – uma prática às vezes chamada de *inplacement* – pode ser uma opção viável em situações em que desligamentos seriam necessários (como em fechamento de unidades), porém em que a empresa deseja evitar cortes em massa. Organizações como a Dow e a 3M, por exemplo, tem-se recusado a fazer demissões em massa para cortar custos, ou têm restringido enxugamentos, preferindo transferir pessoal de unidades desativadas para outras localidades, acreditando que o efeito das demissões não compensa o custo do impacto sobre a confiança e a motivação dos remanescentes<sup>268</sup>. Outras, como a Asea Brown Boveri e a Honeywell, procuram minimizar a necessidade de cortes, usando táticas combinadas de transferências e reaproveitamentos<sup>269</sup>.

---

<sup>266</sup> Sobre o programa nos Estados, ver *O Estado de S. Paulo* (25-10-97, p. A-5). Sobre o da prefeitura de São Paulo, ver *O Estado de S. Paulo* (14-1-98, p. A-5).

<sup>267</sup> Sobre o processo no Banespa, ver *O Estado de S. Paulo* (8-3-97, p. B-6; 11-5-97, p. B-11). Sobre o da Petrobrás, ver *O Estado de S. Paulo* (19-5-98, p. B-3).

<sup>268</sup> Ver Faltermayer (1992).

<sup>269</sup> Um dos casos da ABB citados na literatura revista é relatado por Mishra e Mishra (1994), sobre um processo localizado de *downsizing* em uma das unidades da empresa nos EUA. Naquela ocasião, a ABB usou um sistema que chamou de “30-30-30”: 30% dos empregados foram demitidos, 30% foram transferidos para outras unidades e 30%, que eram da área de marketing e promoção, foram dirigidos a uma nova empresa, que passou a prestar serviços para a ABB, a preços competitivos; 10% dos empregados ficaram. O caso em referência da Honeywell

Novamente, exemplos incluem, no caso brasileiro, o de muitas empresas que transferiram ou licenciaram pessoal, ou que reduziram salários e diminuíram jornada de trabalho, durante a crise do confisco da moeda no início do governo Collor, em 1990. Mais recentemente, ainda no conhecido e influente caso do acordo da Ford em 1995, mais de 300 das 1300 demissões que a empresa pretendia fazer foram evitadas com transferências e realocações de pessoal, com o aval do sindicato dos empregados.

Algumas grandes empresas têm formalizado suas práticas de reaproveitamento de pessoal em programas estruturados de *inplacement*, como a Intel, a Chevron, a Sun e a Apple, entre outras. Comumente, esse programas imitam os serviços externos de *outplacement*, porém sua diferença básica é que são focados primordialmente no reaproveitamento *interno* do pessoal em outras divisões ou unidades organizacionais do grupo empresarial em que já trabalham. Na Chevron, alega-se que o programa de *inplacement* economizou US\$ 25 milhões em indenizações, e um montante inestimável de recursos em recrutamento e treinamento genérico de novos empregados. No entanto, processos dessa natureza muito freqüentemente esbarram em forte resistência organizacional ao reaproveitamento de pessoal. Boa parte desse tipo de resistência tem raízes em pressupostos bem estabelecidos nas empresas. Reaproveitamento implica aceitar a idéia – em geral, vista como uma heresia – de que pessoas bem avançadas em suas carreiras podem ser capazes de aprender novas habilidades<sup>270</sup>. De fato, o treinamento em empresas é genericamente restrito ao aprimoramento de habilidades que já existem (nos treinandos), ou que são necessárias no próximo nível da hierarquia. Um contador, por exemplo, é comumente visto como “não qualificado” para trabalhar em outras funções fora da contabilidade. Cercado por caixinhas de organogramas, um indivíduo nessa situação não tem muita saída: ou ele cresce na área (o que é cada vez mais difícil), ou se demite, ou é demitido.

Por sua vez, outras empresas utilizam reduções temporárias de salários. Entretanto, este tipo de ação é mais usual durante um período de crise extremada, porém passageira, e em que as relações de trabalho estão baseadas em confiança. Nesse tipo de situação, a organização precisa mostrar que a redução é realmente crítica e essencial; precisa comprometer-se a retornar aos níveis anteriores de salário quando a crise passar; e precisa cumprir suas promessas. A utilização de reduções de salário fora desse tipo de contexto

---

(Henkoff, 1994), é o de uma divisão em particular, que não sofreu diretamente a pressão dos cortes no orçamento militar. Em 1994, a empresa estava fazendo um processo diferente de reestruturação, em que virtualmente todos os funcionários teriam suas tarefas alteradas (administradores passariam a ser vendedores, etc.), porém se previa que quase ninguém seria demitido.

<sup>270</sup> Ver Stuller (1993).

costuma trazer a oposição de sindicatos e empregados, que podem sentir-se explorados. Uma ilustração da delicadeza desse tipo de processo é o caso da Continental Airlines, no início dos anos 80. A direção da Continental exigiu uma redução de US\$ 150 milhões anuais em cortes de salários, benefícios e concessões trabalhistas. No entanto, representantes dos empregados descobriram que a organização tinha mais de US\$ 60 milhões excedentes em caixa; pressões do sindicato e dos empregados se opuseram aos cortes, e a perda de confiança levou a uma crise no diálogo e nas relações de trabalho na empresa. Exemplos menos traumáticos citados na literatura, como o da Mountain Bell – que preferiu economizar mais de 90 mil horas pagas em 1982 dessa forma, ao invés de cortar pessoal –, estão sempre baseados em estreitas relações de confiança entre empregador e empregados<sup>271</sup>.

Outra prática usual entre as empresas que buscam alternativas para evitar demissões em massa é a redução involuntária da jornada de trabalho. Vários casos são relatados na literatura sobre empresas que, durante períodos de crise, reduziram temporariamente a jornada semanal ou diária de trabalho, procurando evitar cortes em massa. Como no caso das reduções temporárias de salário, este tipo de alternativa é utilizado em contextos de crise bastante particulares, e em circunstâncias em que as relações de trabalho estão pautadas em confiança<sup>272</sup>.

No Brasil, as práticas de redução de salários ou de flexibilização de jornada de trabalho tradicionalmente não existiam em função das limitações impostas pela CLT. Não obstante, em função do grande volume de demissões e da escalada do desemprego, acordos antes inimagináveis começaram a ser feitos em meados da década de 90.

No final de outubro de 1995, por exemplo, a imprensa divulgou quatro casos de acordos isolados de redução temporária de salários. Segundo tais reportagens, grupos de trabalhadores da Metal Leve, Iochpe-Maxion, Eaton e Polone reuniram-se sozinhos com as suas empresas para fecharem acordos que permitiram a redução temporária de seus vencimentos em até 20%.

No campo da redução da jornada, uma alternativa que se tornou extremamente popular no Brasil desde fins de 1995 foi a chamada *flexibilização da jornada de trabalho*, inaugurada pelo já citado acordo entre a Ford e o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. O acordo, amplamente divulgado e imitado no Brasil desde outubro daquele ano, ocorreu em função de uma negociação entre a

---

<sup>271</sup> Sobre reduções de salário e alguns dos casos citados, ver, por exemplo, Perry (1986).

<sup>272</sup> Ver, como ilustração, os casos da Lincoln Electric e da Baldor Electric, citados por Faltermayer (1992). Ver também Uchitelle (1990).

empresa e o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, visando a evitar o corte de quase 1300 pessoas que a FORD havia anunciado. Em vez de 44 horas, os empregados passaram a trabalhar um número flexível de horas semanais: a base é de 42 horas, podendo ser aumentada pela empresa, em períodos de pico, para 44 horas, ou reduzida, em períodos de desaquecimento, para 38 horas, sem alterações de salário e sem o pagamento de horas extras. Além disso, em troca de estabilidade e do cancelamento dos cortes compulsórios, os empregados concordaram também com um plano de 580 demissões voluntárias e com a realocação de 320 funcionários.<sup>273</sup>

Desde a fase de negociação com a Ford, e em ritmo crescente após sua divulgação, a flexibilização foi publicamente defendida pelos sindicatos, em artigos assinados na imprensa.<sup>274</sup> Rapidamente, o acordo foi imitado por outras montadoras, em negociações a princípio individuais e depois coletivas com o sindicato dos trabalhadores. Assim, a General Motors, a Scania, a Mercedes-Benz e a Volkswagen logo anunciaram acordos semelhantes ao original: cinco semanas depois do anúncio da Ford, cerca de 25 empresas no ABCD já tinham imitado a inovação. Pouco tempo depois, outras empresas e setores industriais anunciaram que já estavam seguindo o modelo.<sup>275</sup>

Todos esses acordos iniciaram um intenso debate sobre como a realidade das relações de trabalho poderiam estar tornando obsoleta a CLT e muitos dos seus preceitos, feitos para um tipo de contexto que talvez não existisse mais.<sup>276</sup> Após inúmeras negociações desse tipo, feitas praticamente à margem da lei, até 1998 diversas alterações da legislação tinham sido conseguidas para permitir a chamada “flexibilização das relações de trabalho” em troca de evitar cortes de pessoal, que incluíam viabilizar o corte de salários, contratos de trabalho temporário, jornadas alternativas, demissões temporárias etc<sup>277</sup>. Outros países têm seguido a mesma trilha, como é o caso da Argentina, que

---

<sup>273</sup> Sobre o acordo da Ford no ABC paulista em 1995, ver, entre outros: *Folha de S. Paulo* (26-10-95, p. 2-1); *DCI* (26-10-95, p. 6; 27-10-95, p.8); *Veja* (1995); e *Gazeta Mercantil* (7-11-95, p. A-1; 13-11-95, p. A-1 e A-7; e 7-12-95, p. A-1).

<sup>274</sup> Ver exemplo de defesas dessa natureza em *Folha de S. Paulo* (10-10-95, p. 1-3).

<sup>275</sup> Descrições da rápida difusão da fórmula de flexibilização entre montadoras podem ser vistos, por exemplo, em: *DCI* (27-10-95, p. 8; 21-11-95, p. 9); *Gazeta Mercantil* (13-11-95, p. A-1 e A-7); e *Folha de S. Paulo* (30-11-95, p. 1-12; 1-12-95, p. 2-10). Quanto à difusão em outros fatores, ver, como ilustração, *Gazeta Mercantil* (14-12-95, p. A-4) e *Folha de S. Paulo* (10-1-96, p. 2-3).

<sup>276</sup> Neste particular, ver, em especial: “A realidade muda relações de trabalho.” *Gazeta Mercantil*, 13-11-95, p. A-1 e A-7.

<sup>277</sup> Sobre o contexto da flexibilização das relações de trabalho no Brasil neste período, ver Pastore (1997).

após severas perdas para a escalada do desemprego, aprovou contratos flexíveis de trabalho em 1997<sup>278</sup>.

Além de reduções temporárias de salários e de reduções ou flexibilizações da jornada de trabalho, algumas empresas utilizam programas mais complexos de redução de quadro, visando a evitar enxugamentos. O “compartilhamento de emprego”, por exemplo, foi usado por algumas organizações que precisavam de uma redução radical da força de trabalho, mas queriam evitar ao menos parcialmente os desgastes organizacionais e humanos de um enxugamento normal. Nesse tipo de sistema, ao invés de cortar metade do pessoal, times de dois empregados são reduzidos a tempo parcial, compartilhando uma única posição – incluindo um salário e um pacote de benefícios – de tempo integral. Um dos casos relatados é o da Polaroid Corporation, que usou a tática para mais de 100 operários horistas no início dos anos 80. Algumas empresas advogam que o uso desse tipo de programa é algo menos traumático do que o enxugamento e, além disso, pode ser usado como uma medida temporária. No sentido contrário, pode-se argumentar que a técnica pode ter várias limitações; primeiro, tende a descontentar parcialmente a *ambos*, levando o estresse da perda parcial de emprego a um número maior de indivíduos; segundo, é um método de difícil execução, incluindo aspectos como a complexa divisão de benefícios e a limitação de uso para operários especializados<sup>279</sup>.

Entretanto, das principais alternativas de redução involuntária, uma das mais populares – especialmente no Brasil – parece ser a de dar férias e licenças coletivas, visando a reduzir passivos trabalhistas e interromper a produção em momentos de crise. No caso brasileiro, a prática de férias coletivas, embora não reduza despesas diretas de pessoal, costuma ser o prenúncio de medidas mais dolorosas, em uma reação empresarial quase que automática em face a quedas de demanda.

#### **III.3.2.4 – Considerando Alternativas**

É inútil negar que todas essas alternativas “passivas” a enxugamentos de pessoal são paliativas, à medida que não resolvem os condicionantes fundamentais do excesso de pessoal. Além disso, elas também disfarçam aspectos não funcionais da redução de pessoal, como a moralidade de se demitir pessoal, em primeiro lugar, ou a racionalidade do sistema produtivo

---

<sup>278</sup> A esse respeito, ver *O Estado de São Paulo* (27-5-1998, p.B-16).

<sup>279</sup> Para uma discussão desse método, ver Perry (1986) e Settles (1988).

que define trabalho nesses termos. Contudo, é também necessário admitir que, em alguns casos, algumas dessas alternativas podem ser o menor dos males, para o indivíduo e para a organização.

Isso bastaria para justificar que organizações considerassem seriamente tais opções antes de fazer enxugamentos de pessoal. Acima de tudo isso, a verdade é que considerar alternativas a demissões coletivas é simplesmente a coisa certa a fazer, do ponto de vista moral. Como colocam muitos autores no campo, diversas empresas estão começando a entender que a única forma realmente humana de reduzir o quadro de pessoal é não fazer enxugamento nenhum<sup>280</sup>.

Entretanto, tradicionalmente, muitas empresas demoram a considerar essas alternativas, enquanto outras simplesmente jamais as cogitam: enxugam primeiro, pensam depois. Diversas pesquisas, acadêmicas e gerenciais, demonstram como apenas recentemente as organizações têm considerado alternativas de forma mais significativa.

McCune e colegas (1988) pesquisaram empresas industriais americanas na segunda metade da década de 80, e descobriram que, apesar de 60% das empresas da amostra terem feito demissões em massa, *nenhuma* delas indicou ter considerado retreinamento, transferências ou rebaixamentos como alternativas. Metade das empresas considerou a alternativa de reduzir a jornada de trabalho; somente 29% considerou reduções de salário e apenas 26% cogitou compartilhamento de trabalho. Para os pesquisadores, a causa desse comportamento é que 94% dos dirigentes de recursos humanos pesquisados teve menos de dois meses para planejar e implementar a redução de quadro.

A pesquisa da *Right Associates* (ver Figura 18), sobre organizações que passaram por enxugamentos nos EUA no final dos anos 80, questiona o axioma de que empresas façam enxugamentos como “último recurso”. Nesse estudo, os pesquisadores levantaram informações sobre mais de 900 empresas que passaram pela experiência, descobrindo que a maior parte das alternativas quase não tinha sido considerada<sup>281</sup>.

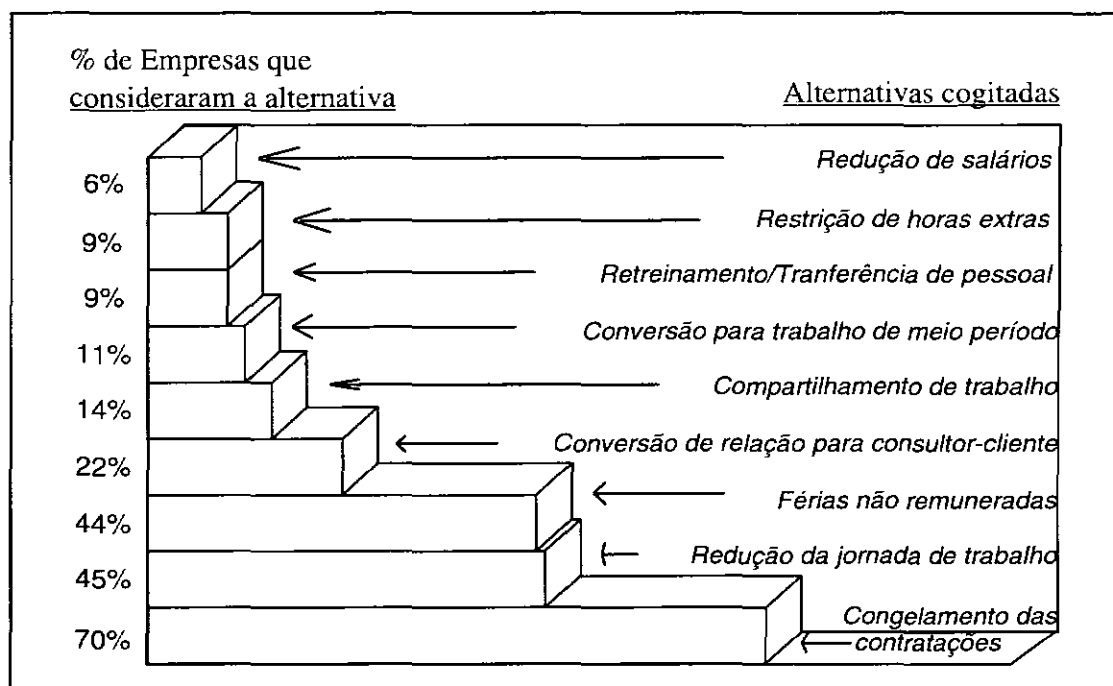
---

<sup>280</sup> Ver, entre outros, Latack e Dozier (1986); Sutton *et al.* (1986); Settles (1988); e Stuller (1993).

<sup>281</sup> Sobre os resultados dessa pesquisa, ver Faltermayer (1992).

## FIGURA 18

### *Alternativas à Demissão em Massa Consideradas por Empresas na Pesquisa da Right Associates (1990)*



\***Fonte:** Pesquisa da Right Associates Consultores, feita em 1990, citada em Faltermayer, Edmund. (1992) "Is this layoff necessary?" *Fortune*, June 1: p.72.

Nos últimos estudos a este respeito, como as pesquisas feitas pela AMA, tem-se notado uma tendência crescente a considerar outras alternativas aos enxugamentos, pelo menos na realidade americana (Figura 19).

**FIGURA 19**  
***Alternativas ao Corte Usadas Pelas Empresas na Pesquisa da AMA\****

<i>Alternativa</i>	<i>1987</i>	<i>1990</i>	<i>1993</i>
✓ Congelamento de contratações	---	71%	63,7%
✓ Redução/congelamento de salários	---	43%	29,1%
✓ Redução compulsória da jornada de trabalho	---	22% (1) 10% (2)	11,4%
✓ Compartilhamento voluntário de emprego	---	18% (1) 13% (2)	8,2%
✓ Rebaixamentos / transferências para outras posições ou localidades	---	31%	45,2%
✓ Incentivos à aposentadoria prematura	46%	27%	27,9%
✓ Planos de demissão voluntária	17%	24%	28,9%

(1) Mão-de-obra direta

(2) Pessoal técnico-gerencial

Demais: médias absolutas

**Fonte:** Pesquisas sobre *Downsizing* da *American Management Association* (1990 e 1993); resultados citados por Greenberg (1991) e Filipowski (1993).

Dentro da mesma realidade americana, uma enquete da Time/CNN (*Time*, 1992: 27) fez a 1250 adultos a seguinte pergunta: *Se sua empresa precisasse cortar despesas para sobreviver, você preferiria que ela cortasse os salários de todos os funcionários em 10% ou que ela demitisse 10% dos empregados?* A grande maioria (80%) dos pesquisados preferiu o corte de salários. Obviamente, é possível dizer que esse tipo de questão é de *per se* ilegítima, à medida que oferece a cruz ou a espada ao indivíduo, entendendo como um dado a necessidade de a organização fazer o enxugamento, e pressupondo como legítima essa forma de relação de trabalho. Contudo, mesmo com esse debate em vista, se admitirmos que existem situações em que a redução é inevitável, esse tipo de dilema existe, e sua solução nada tem de simples.

Finalmente, pesquisas acadêmicas também têm questionado a tese do enxugamento como último recurso<sup>282</sup>.

Existem exemplos concretos de empresas que, nos últimos anos, têm levado a sério a idéia de que é possível reduzir o quadro sem fazer cortes de pessoal: os casos da Hewlett-Packard (HP) e da 3M são muito citados na literatura<sup>283</sup>. É verdade que pouco dessa estratégia tem relação com causas humanitárias. Enquanto a organização perde em termos de custos de curto prazo, pois enxugamentos são sempre mais baratos, seus dirigentes acreditam que capitalizam ganhos mais profundos e, com freqüência, mais duradouros:

“É claro, é muito mais barato demitir uma pessoa em um lugar e contratar outra no outro lado. Mas esses investimentos [feitos pela 3M em reempregar pessoal] trazem um grande retorno em termos de lealdade dos empregados, criatividade e produtividade” (Gerente de Planejamento de RH da 3M, citado por Henkoff, 1994).

No Brasil, alguns observadores têm sugerido que, em anos recentes, muitas empresas têm enxugado pessoal durante contextos de crise ou de baixa lucratividade, comumente sem considerar alternativas que evitem os cortes, ou sem necessariamente promover mudanças mais profundas na organização:

“Alguns empresários [no Brasil] são rápidos demais em acionar o gatilho das demissões, e o sofrimento de quem se vê sem salário é pavoroso” (Veja, 1992).

### **III.3.3 - Alternativas Ativas**

Em geral, reduções de pessoal, incluindo as alternativas discutidas acima, simplesmente não atacam a raiz do problema da organização. Em outras palavras, todas essas “alternativas passivas” reduzem o contingente de mão-de-obra no curto ou médio prazos, evitando enxugamentos, porém não promovem mudanças fundamentais na natureza da organização e portanto não evitam – de *per se* – cortes futuros.

Empresas com uma mentalidade mais socialmente responsável, e aquelas mais preocupadas com seu bem-estar de médio e longo prazos, tendem a abandonar

---

<sup>282</sup> Ver, entre outros: De Meuse e Bergmann (1997).

<sup>283</sup> O programa de corte de despesas lançado na HP em 1990 reduziu as despesas operacionais da empresa, até 1994, de 38.4% para 31.1% em relação às receitas, sem promover um único enxugamento de pessoal. A estratégia utilizada foi uma combinação de um programa cuidadoso de aposentadoria e demissão voluntárias, com o reemprego de 5 mil trabalhadores, cerca de 5% de sua força de trabalho, envolvendo transferências, retreinamento e outros tipos de movimentações internas. Ver Hankoff (1994) para um relato mais recente sobre o caso da HP e da 3M.

o simples “corte de cabeças” como estratégia de mudança. Por um lado, esse tipo de empresa parece optar por um processo de **mudança organizacional** mais abrangente, pensado e responsável, onde cortes de despesas de pessoal e desligamentos, quando realmente essenciais, não são um fim em si mesmo, mas uma das possíveis conseqüências da revisão estrutural de toda a empresa<sup>284</sup>. A “mudança” ou “reestruturação” organizacional, nesse caso, não é um eufemismo para corte de gente, mas de fato uma reorganização da estrutura, dos processos de trabalho e, por fim, do quadro de pessoal da empresa. Esse tipo de organização tende também a **mudar a forma de administrar** pessoal, buscando por um lado antever e evitar inchamentos de quadro, que mais cedo ou mais tarde podem levar a enxugamentos, e por outro tentando gerenciar esforços de redução de outros custos, além dos associados com pessoal.

### III.3.3.1 – Mudança Organizacional

Diversos autores<sup>285</sup> são críticos de qualquer estratégia de mudança focada na redução de quadro. Entre outros motivos, porque para eles seriam mudanças superficiais, que não alteram a forma pela qual o trabalho é feito, e portanto que acabam sendo, como vimos anteriormente, decepcionantes e auto-alimentadas. Para analistas nessa corrente, muitas empresas não foram capazes de resolver questões fundamentais, e como o *headcount* é a forma típica de controle de gestão ocidental, elas partiram para reduções de quadro; mesmo quando muitas vezes o *problema* era estratégico, esse tipo de empresa teria atacado o *sintoma* de estrutura de custo. Deficiências mais fundamentais, intocadas, tenderiam assim a retornar, se a organização não fosse repensada<sup>286</sup>.

Nessa linha, conforme vimos na seção III.1, enxugamentos e outras formas de redução de quadro teriam virado um tipo de ópio para muitas organizações, onde o foco imediatista impede tanto a visão das conseqüências de médio prazo, como a interrupção de um círculo vicioso. Depois do enxugamento, descobre-se que os empregados cortados não eram tão desnecessários assim, que às vezes se perdeu – nos cortes ou nas ondas de efeitos colaterais – muitos dos melhores indivíduos, e que os remanescentes estão sobrecarregados e descontentes. Se as empresas cortam gente e deixam o trabalho como está, a conseqüência natural é que sofram uma enorme pressão para repor a força de

---

<sup>284</sup> Nessa linha, ver por exemplo Dewitt (1998).

<sup>285</sup> Entre muitos outros nessa linha, ver: Cameron *et al.* (1991, 1993); Westerman e Sherden (1991); Messmer (1992); Hitt *et al.* (1994); e Mishra e Mishra (1994).

<sup>286</sup> Ver Lesly e Light (1992) e Tomasko (1992).

trabalho eliminada, tão logo seja economicamente viável. A empresa pode então acabar tão “inchada” como antes, e o resultado é que o processo pode ser repetido, em um círculo infundável de enxugamentos sem qualquer mudança fundamental<sup>287</sup>. Em uma pesquisa recente entre empresas que fizeram enxugamentos nos EUA, ao menos 50% do total de empresas fez o que um dos pesquisadores chamou de *dumbsizing*:

“Costumavam ser *gordas e burras* [*fat and dumb*], se livraram de um bocado de gente com sua tática favorita [enxugamento de pessoal], e passaram a ser apenas *enxutas e burras* [*lean and dumb*]. Não fizeram qualquer mudança em estratégia e na verdade não investiram pesadamente na produtividade da organização, seja em treinamento e desenvolvimento, em programas de qualidade, ou em novas tecnologias” (Mirvis, 1994: 12).

O que esses críticos a qualquer forma de redução de quadro defendem é que, antes de se pensar em reduzir pessoal, as empresas deveriam fazer um exame sistemático do que a organização faz, e de como faz. Ao invés de procurar “soluções rápidas”<sup>288</sup>, processos de mudança abrangentes procurariam focar as fontes de ineficiência em toda a organização, acabando por redesenhar estratégias, alocação de recursos, cargos, funções, processos e estruturas. Nessa linha, somente depois de toda a organização ter sido redesenhada mais eficientemente é que o tamanho da força de trabalho deveria ser estudado.

Alguns estudos empíricos têm dado suporte a esta hipótese. Cameron e colegas (1991), por exemplo, fizeram uma pesquisa longitudinal sobre *downsizing* em 30 empresas na indústria automobilística americana, por um período de quatro anos a partir de 1987. Os pesquisadores identificaram a utilização de três tipos de estratégia de *downsizing*. O tipo mais comum, que chamaram de *estratégia de redução de pessoal*, objetiva primordialmente eliminar *headcount* na organização, tipicamente através de redução vegetativa de pessoal, incentivos financeiros à demissão ou aposentadoria e/ou cortes involuntários. Esse tipo de estratégia foi utilizada por todas as organizações pesquisadas. A segunda estratégia, que chamaram de *estratégia de redesenho organizacional*, tem escopo mais abrangente e objetiva a mudança na organização. Exemplos típicos dessa estratégia seriam a eliminação de departamentos, o redesenho de tarefas e cargos, a eliminação de funções e departamentos, e o corte de níveis hierárquicos. A terceira estratégia identificada, que chamaram de *estratégia de mudança sistêmica*, dirige-se à mudança da filosofia da organização, introduzindo a prática do melhoramento

---

<sup>287</sup> Para esse argumento, além da seção III.1, ver, por exemplo: Henkoff (1990); Faltermayer (1992); Lesly e Light (1992); Tomasko (1992); Cascio (1993); Freeman e Cameron (1993); Mafei (1993); e Freeman (1994).

<sup>288</sup> Ver McGill (1988).

contínuo, envolvendo agentes internos e externos (incluindo acionistas), e redefinindo de forma abrangente as responsabilidades de indivíduos em todos os níveis hierárquicos. No estudo, Cameron e seus colegas descobriram que menos de um terço das organizações usou esse terceiro tipo de estratégia. Descobriram também que, quando apenas se objetivou o corte de cabeças, o desempenho organizacional foi prejudicado. Por outro lado, quando redesenho e mudança sistêmica foram usados, o desempenho melhorou. Por fim, dentre as organizações estudadas, os maiores níveis de desempenho foram obtidos quando os três tipos de estratégia foram utilizados, em menos de 10% das empresas da amostra.

Em uma extensão dessa linha de pesquisa, Cameron (1994c) fez recentemente um estudo comparativo das técnicas alternativas de *downsizing* implantadas por diferentes unidades do exército americano. Segunda a pesquisa de campo, as implementações orientadas apenas ao corte de cabeças, demissão voluntária e congelamento de admissões, ou seja, concentradas meramente na redução do quadro de pessoal, foram constantemente as menos eficazes dentre as práticas da amostra. Por fim, pesquisas revistas por Kozlowski e seus colegas (1993) chegaram a resultados muito semelhantes, distinguindo o que chamaram de estratégias *reativas*, focadas em redução horizontal de quadro, e *proativas*, onde mudança e planejamento são preponderantes, não a redução de quadro.

No outro extremo do debate, defensores de desligamentos alegam que essa e outras alternativas aos enxugamentos simplesmente não seriam “práticas”:

“O problema [desse tipo de abordagem] é que parece ótima, parece simples, e demanda seis anos e a cooperação de toda a organização para ser feita” (consultor citado por Bennett, 1991: B8).

De fato, mudança organizacional abrangente e duradoura em organizações é muito mais fácil de propor do que de fazer<sup>289</sup>. Conceitos pseudo-revolucionários, chavões e palavras de ordem, muitas vezes simples e lógicos quando ouvidos do guru de administração, na prática esbarram em uma realidade contraditória, ambivalente e resistente, em que aspectos racionais e não racionais coexistem e dão textura ao que a organização é e pode vir a ser. No entanto, a alternativa que se coloca – simples cortes ou reduções de pessoal – tampouco é, como parece ter ficado claro, tão simples como a princípio poderia parecer. Apesar de custoso e difícil, o investimento em mudança organizacional abrangente pode ser a única saída duradoura e moralmente aceitável para muitas empresas que começam a aprender que a realidade organizacional é, sim, *complexa*. Negar esse fato não vai tornar

---

<sup>289</sup> Ver, por exemplo: Reger et al. (1994); Wood e Caldas (1994, 1995); e Wood (1995).

nada mais simples do que de fato é. Não obstante, ao que tudo indica, muitas empresas não estão dispostas a – ou percebem que não é possível – fazer esse tipo de investimento para evitar enxugamentos, e a consequência é que cortes de pessoal passaram a ser largamente predominantes.

### **III.3.3.2 – Mudanças na Forma de Gestão**

Uma última forma *ativa* de evitar enxugamentos de pessoal reside em uma mudança na forma de gerenciar a organização, sendo portanto mais duradoura do que um processo de reestruturação. Em essência, ela envolveria duas dimensões: primeiro, mais abrangente, mudanças na forma de administração de pessoal; e, segundo, mudança no enfoque de redução de custos.

#### ***Mudanças na Forma de Administrar Pessoal***

Organizações e dirigentes empresariais que realmente desejam evitar cortes de pessoal podem, antes de mais nada, evitar que a empresa inche. Para isso, práticas diferentes de recursos humanos precisariam ser implementadas. A empresa pode evitar que a contratação de pessoal seja fácil demais, concentrando esforços em incentivar e ensinar os gerentes a reempregar pessoal de outras áreas. Ela pode também dificultar a permanência de pessoal de mal desempenho. É quase sempre possível criar processos de carreira em que a evolução pode dar-se lateral ou verticalmente, para diminuir a complexidade hierárquica com base em sustentação de carreiras. E a empresa pode também criar sistemas de compensação com trilhas técnicas, além das gerenciais. Enfim, organizações podem aprender a conviver sempre, não apenas em tempos de crise, com um quadro mínimo<sup>290</sup>.

O histórico recente da indústria automobilística americana tem uma boa ilustração dessa idéia. No início da década de 80, a Ford anunciou grandes perdas financeiras, e teve de fechar muitas fábricas, tal como a General Motors (GM) teve de fazê-lo no início dos anos 90, em ambos os casos com grande contingente de trabalhadores sendo dispensados. De 1978 a 1982, a Ford como um todo cortou pessoal em dimensões assustadoras para a época: a força de trabalho da empresa diminuiu em 35%, para um total de 161 mil empregados. A partir daquele ponto, a Ford assumiu internamente uma política de “quadro mínimo, corte mínimo.” Apesar dos anos de vacas gordas que vieram depois, a Ford manteve o quadro de pessoal constante, enquanto os concorrentes, em geral, expandiram largamente seus contingentes. Na

---

<sup>290</sup> A esse respeito, ver, entre outros, Tomasko (1987) e Zemke (1990).

recessão de 1990/1991, ao contrário por exemplo da GM, a Ford conseguiu cortar custos em outras áreas e programas, na ordem de US\$ 3 bilhões/ano, mantendo cortes de pessoal em um nível mínimo. Obviamente, nesse tipo de indústria, os motivos são menos de ordem humanitária do que econômica. A Ford assume que enxugamentos afetam seriamente a qualidade e as relações trabalhistas com o pessoal remanescente; além disso, descobriu que é financeiramente mais compensador gerenciar aumentos e diminuições de horas extras do que administrar enxugamentos e suas conseqüências. No outro lado de sua estrutura, isto é, no quadro técnico e administrativo de mensalistas, a Ford usou outras técnicas. Em 1991, por exemplo (onde existem dados disponíveis), a Ford diminuiu o quadro de mensalistas nos EUA em 5%, ou 2,400 empregados. Um programa limitado de incentivo à aposentadoria prematura reduziu 1,400 posições, enquanto a “redução vegetativa” diminuiu 700 posições; após todos esses programas, 300 empregos foram efetivamente cortados. Em outro setor de atividade, a Dow é também um exemplo muito citado entre as empresas que advogam evitar enxugamentos a todo custo, através da manutenção de quadros mínimos<sup>291</sup>.

### ***Mudança no Enfoque de Redução de Custo***

Além de tentar evitar o excesso de custos de pessoal, empresas podem também focar a redução de outro tipo de despesas, que não a de mão-de-obra. Na verdade, muitas vezes o foco na *redução de quadro* para resolver problemas de *excesso de custos e falta de competitividade* não faz nenhum sentido do ponto de vista econômico. Em algumas empresas industriais ocidentais, o custo de pessoal pode chegar a ser apenas uns 15% do custo final do produto; mesmo assim, muitos executivos ainda acreditam na fantasia de que cortar custos de pessoal pode assegurar a salvação competitiva de longo prazo<sup>292</sup>. No Brasil, esse raciocínio também pode ser válido para muitas situações, embora a distribuição de custos nas empresas brasileiras seja altamente dispersa. Por exemplo, a discussão sobre a redução de custos de pessoal ser mandatória em função do chamado “custo Brasil”, isto é, pelo excesso de encargos trabalhistas, tem sido alvo de pesadas críticas, que argumentam que o nível de encargos pagos no país, em dólares, não é tão elevado quanto se fala<sup>293</sup>. Seja como for, em alguns contextos – mais comuns do que se pensa –, empresas gastam com pessoal um percentual pequeno de seus custos totais. Nesse tipo

---

<sup>291</sup> Ver Faltermayer (1992); ver também Womack, Jones e Ross (1990).

<sup>292</sup> Ver Harari (1992).

<sup>293</sup> Sobre este debate, ver a posição de economistas como José Pastore (1997), da FEA/USP, que defende o argumento do alto custo dos encargos no Brasil (ver também sumário do debate em *O Estado de S. Paulo*, 2-10-1997), e a de economistas como Márcio Pochmann, da Unicamp, que argumenta ser essa tese uma falácia (ver *O Estado de S. Paulo*, 24-11-1998, p. B2).

de situação, reduções de quadro, além de dolorosas, são inúteis para a organização em sua busca de custos mais enxutos e de maior competitividade.

Este tipo de argumento sugere que muitas empresas têm-se concentrado demais em cortar *pessoal desnecessário*, ao invés de cortar *trabalho desnecessário*. Realmente, a grande maioria (86%) das 1.005 empresas pesquisadas pelo estudo da *Wyatt Co.* fez algum tipo de enxugamento, porém menos da metade delas (42% das reduções) tentou eliminar trabalho desnecessário, como alternativa a cortes de pessoal<sup>294</sup>. Outro estudo, mencionado por Tomasko (1992), daria conta de que entre centenas de empresas americanas que fizeram enxugamentos de pessoal, menos da metade fez alguma coisa para eliminar trabalho de baixo valor agregado:

“A gente corta a força de trabalho, mas deixa todo o serviço e as velhas formas de trabalhar do jeito que estavam” (remanescente de um enxugamento, citado por Tomasko, 1992: 14).

É verdade que, ao reduzir trabalho desnecessário, as sobras de pessoal podem levar empresas a fazerem enxugamentos. Assim, a princípio, reduzir trabalho não evitaria, e sim provocaria, enxugamentos. No entanto, como empresas costumam reduzir pessoal *sem* redesenhar o trabalho a ser feito, o resultado é que os cortes reincidem: pouco a pouco, novos funcionários precisam ser admitidos para fazer o trabalho que ainda precisa ser feito e, no final, as coisas voltam à situação anterior, até que novo enxugamento realimente o ciclo. Portanto, redesenhar o trabalho remanescente e cortar tarefas desnecessárias pode não evitar inicialmente alguma redução de pessoal, mas pode, isto sim, evitar cortes reincidentes e dolorosos no futuro.

Além disso, visando ou não a evitar cortes de pessoal, em grande parte das vezes, empresas podem diminuir seus custos enfocando redução de funções e de trabalho, diminuição das atividades operacionais e do processamento de informações, eliminação e simplificação de fluxos de trabalho, e muitas outras possibilidades. Existem inúmeros exemplos desse tipo, no Brasil e no exterior. Alguns observadores citam a experiência de uma unidade da Xerox, que implementou um programa dessa natureza em conjunto com representantes do sindicato dos empregados. O programa reduziu US\$ 3 milhões em despesas em uma das unidades da empresa, evitando o fechamento de um grande departamento e o corte de muitos operários. Outro exemplo muito citado é o da 3M, que para evitar fazer demissões em massa entre seus 90 mil empregados em todo o mundo, decidiu reduzir outro tipo de despesas, ao invés de visar aos custos de pessoal. Em cinco anos, a empresa

---

<sup>294</sup> Sobre esse estudo em particular, ver Bennett (1991).

cortou 35% das despesas operacionais, através de novos *layouts* fabris, automação e implantações de melhorias técnicas em manufatura. Em ambos os casos, eventuais sobras de pessoal geradas levaram a remanejamentos internos, evitando demissões.<sup>295</sup>

Dentre os casos publicados no Brasil, uma reportagem recente (*Exame*, 1993a) descreveu a experiência da Consul que, em 1992, procurou recuperar produtividade evitando cortes de pessoal. Segundo a reportagem, naquele ano, toda a empresa fez um enorme esforço de redução de custos e aumento de produtividade, visando a evitar demissões em massa. Não só nesse caso, mas em muitos outros, programas dessa natureza não são nada simples. Nem sempre os sacrifícios são recompensados, e muitas vezes são insuficientes. No programa da Consul, por exemplo, reporta-se que apesar de todo o esforço para reduzir despesas, a empresa teve ainda de conviver com cinco períodos de férias coletivas. Segundo a reportagem, porém, conseguiu-se evitar qualquer corte de quadro.

### **III.4 - Se É Inevitável...**

*"Fazei aos outros  
como gostaríeis que fizessem convosco"*  
Mateus, 7:12; Lucas, 6:31

Até o momento, o objetivo deste capítulo foi mostrar que, em geral, enxugamentos de pessoal não valem a pena e que, do ponto de vista organizacional, existem alternativas para evitá-los. Nesta seção, a idéia é discutir as práticas organizacionais possíveis *quando enxugamentos não podem ser evitados*.

Parece inegável que, em diversas situações, mesmo as organizações mais responsáveis podem ter de desligar pessoal<sup>296</sup>. Empresas podem depender de contratos governamentais, que são controlados por orçamentos, que por sua vez podem ser cortados. Esse foi o caso de muitas organizações que tiveram de fechar as portas ou reduzir drasticamente seu tamanho após os cortes no orçamento de defesa dos EUA nos anos 80. Avanços tecnológicos radicais e relativamente repentinos podem tornar organizações e profissões inteiras obsoletas em poucos anos. No Brasil recente, é o caso por exemplo de

---

<sup>295</sup> Ver Greenhalgh *et al.* (1988); Tomasko (1992); e Cascio (1993).

<sup>296</sup> Ver raciocínio semelhante em autores como Cameron (1994c) e Henkoff (1994).

cobradores de ônibus, que estão sendo rapidamente substituídos por catracas eletrônicas. Somente na cidade de São Paulo, pioneira dessa transformação, à época do início da transição, havia mais de 22 mil cobradores<sup>297</sup>.

Por outro lado, exigências governamentais, ambientais ou tecnológicas podem obrigar o fechamento de fábricas. Economias modernas são sujeitas a colapsos que podem levar milhares de empresas à insolvência. Governos podem confiscar moeda da noite para o dia. Enfim, uma infinidade de eventos imunes ao controle de organizações individuais pode forçá-las a diminuir de tamanho subitamente, o que geralmente implica desligar pessoal em larga escala.

Nesse tipo de contexto, as alternativas a enxugamentos vistos na seção anterior podem simplesmente não ser suficientes. A questão então passaria a ser: *se é inevitável, qual a melhor forma de lidar com desligamentos de pessoal?* A resposta a essa questão parece óbvia: não existe “melhor forma”, mas algumas maneiras parecem ser menos traumáticas do que outras.

Esta seção discute, nessa linha, como empresas que realmente não têm outra opção além de desligar pessoal podem agir da forma mais pensada, respeitosa e justa possível. No mínimo, isto implica planejar o processo de maneira abrangente, se possível mudando a organização e sua forma de gestão, não só seu quadro de pessoal. Implica também pensar os cortes da forma mais participativa que puder e efetuar os desligamentos de maneira digna e justa. Por fim, significa compensar adequadamente os desligados, dar-lhes o apoio necessário para que refaçam suas vidas e cuidar adequadamente dos remanescentes.

Na verdade, todos esses cuidados e procedimentos não impedem a brutalidade que é o corte de pessoal, não eliminam os efeitos nos indivíduos demitidos e nos colegas que ficam, nem garantem a gratidão ou alívio de quem quer que seja. Em outras palavras, realmente não existe uma forma de fazer cortes de pessoal indolores, seja para os indivíduos demitidos, seja para as comunidades em que vivem, ou para as organizações e colegas que deixam<sup>298</sup>. Contudo, algumas empresas tendem a perceber que agir de forma mais pensada e humana é, antes de mais nada, *moralmente a coisa certa a fazer*. E também percebem que, do ponto de vista *utilitário*, esse tipo de procedimento pode ser benéfico a seus interesses. A pesquisa nesse campo sugere que existem práticas que as organizações podem usar para minimizar o estresse psicológico pelo qual passam os demitidos, e para maximizar suas chances de reemprego

---

<sup>297</sup> A respeito desse caso, ver O Estado de São Paulo (12-5-1998, p. C-3).

<sup>298</sup> Na mesma linha, ver, entre outros: Hardy (1987, 1990); Leana e Feldman (1992); Cameron (1994a); e Feldman e Leana (1994).

satisfatório. Além disso, a maior parte dos estudiosos defende que, se necessários, cortes podem ser implementados planejada e cuidadosamente, por meios que minimizem o número de pessoas que precisem ser demitidas, e que também aumentem as chances de que indivíduos e suas comunidades possam recuperar-se melhor e mais rapidamente do trauma do enxugamento.

Muitos autores têm prescrito ações organizacionais com esses objetivos.<sup>299</sup> Nas seções seguintes, serão abordadas algumas dessas ações, em três momentos: *antes*, *durante*, e *depois* das mudanças.

### **III.4.1 - Antes**

Em geral, enxugamentos e cortes de pessoal tendem a ser vistos pelas empresas como um incidente isolado e desagradável, e daí como algo que deve ser feito e esquecido tão logo seja possível. No entanto, muitos teóricos concordam que organizações que realmente desejam minimizar os efeitos de cortes de pessoal, antes de mais nada, planejam e administram cuidadosamente esses processos<sup>300</sup>. Primeiro, esse tipo de organização parece engajar-se em um processo de *mudança organizacional* – como definida anteriormente – que ultrapassa o limite da redução de quadro, visando a eliminar as causas dos cortes no presente e evitá-los no futuro. Segundo, organizações dessa natureza parecem planejar cuidadosamente o enxugamento, enfocando principalmente a *participação* do pessoal e de seus representantes no processo, e a *comunicação* clara com a toda a organização.

#### **III.4.1.1 – Mudando a Organização, Não Só o Seu Tamanho**

Como discutido na seção anterior, organizações que objetivam solucionar problemas fundamentais entendem que reduções de quadro são insuficientes e dolorosas, e acabam descobrindo que precisam engajar-se em mudança organizacional mais profunda e abrangente. Nessa mesma linha, seria de esperar-se que, ao realmente precisar diminuir o quadro de pessoal, esse tipo de organização fizesse os cortes apenas como parte desse processo mais abrangente de mudança. Assim, ao planejar a redução, tais organizações

---

<sup>299</sup> Algumas dessas abordagens mais prescritivas podem ser vistas em autores como: Sutton *et al.* (1986); Hardy (1987, 1990); Cameron (1994b); e Feldman e Leana (1994).

<sup>300</sup> Ver, por exemplo: Hardy (1987, 1990); Applebaum *et al.* (1987); McCune *et al.* (1988); e Tomasko (1992).

estariam considerando as várias alternativas de alterar não só o tamanho, mas também a direção, a forma e o funcionamento da empresa como um todo<sup>301</sup>. Um dos modelos para organizações engajadas nesse tipo de mudança é o conceito ampliado de *downsizing* elaborado por Kim Cameron<sup>302</sup>.

Segundo esse modelo, um processo de *downsizing* envolveria duas dimensões: uma *temporal*, que definiria as etapas do processo, e outra de *radicalidade da mudança*, que determinaria o conteúdo dessas etapas, em função da intensidade necessária da intervenção.

No que tange à dimensão *temporal*, o modelo imagina duas etapas básicas. A primeira, objetivando reduzir o tamanho da organização; a segunda, buscando reduzir a carga de trabalho remanescente.

Quanto à dimensão de *radicalidade da mudança*, a distinção é um pouco mais elaborada. O modelo imagina que o *downsizing* pode acontecer como uma manifestação, seja de mudança incremental durante *períodos de convergência*, ou de mudança descontínua, durante *períodos de reorientação*. A distinção entre os dois tipos de abordagem foi inspirada em alguns autores na literatura sobre mudança organizacional. De forma genérica, tais autores propõem que organizações vivem na maior parte do tempo em longos períodos de estabilidade, que são *pontuados* por curtos períodos de grande mudança e turbulência. Nessa linha, as mudanças que se processam na organização variam conforme o período em que ela se encontra<sup>303</sup>. Em períodos de estabilidade (ou “convergência”), a mudança organizacional atuaria no sentido de *reforçar e/ou refinar* a visão, a estratégia, a estrutura e os processos correntes da organização. Por sua vez, nos raros porém abruptos períodos de turbulência (ou de “reorientação”), a mudança agiria para *transformar* essas mesmas variáveis organizacionais.

---

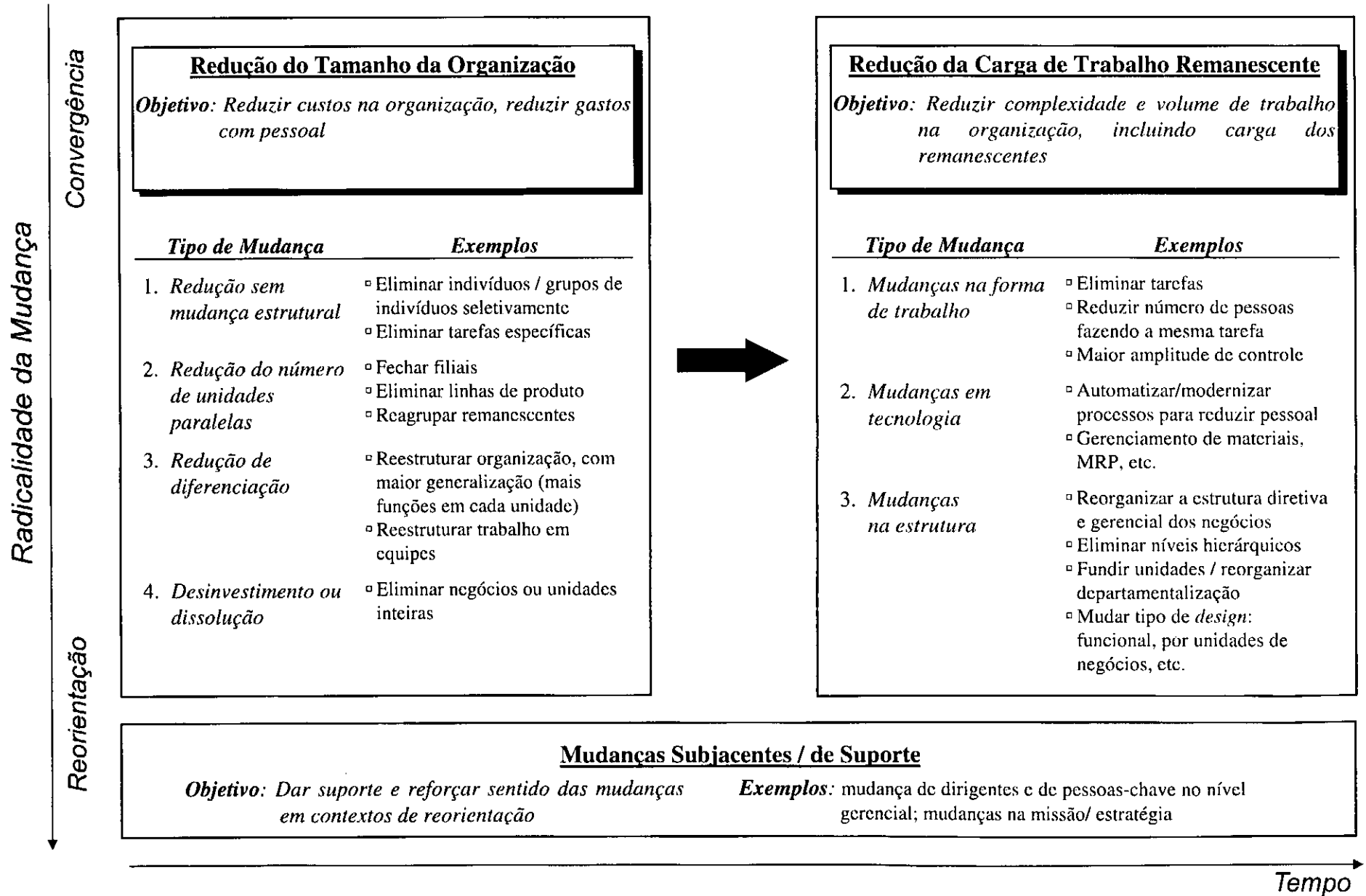
<sup>301</sup> Ver, nessa mesma linha, Feldman e Leana (1994).

<sup>302</sup> Ver: Cameron, Freeman e Mishra (1993); Freeman e Cameron (1993); e Freeman (1994).

<sup>303</sup> Dentre os modelos teóricos que usam esse tipo de dicotomia, estão: (1) a distinção entre *mudança evolutiva e revolucionária* vista, por exemplo, em Hedberg, Nystrom e Starbuck (1976), ou em Miller e Friesen (1980); (2) a distinção entre *mudança incremental e descontínua*, vista em Pettigrew (1985); e (3) a distinção entre *convergência e reorientação*, usada neste caso, que foi definida por Tushman e Romanelli (1985).

**FIGURA 20**

**Modelo de Cameron (et al.) do Processo de Mudança na Implantação de Downsizings**



*Adaptado de:* Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A. (1993) "Downsizing and redesigning organizations." In Huber, George P., & Glick, William H. (Eds.) *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press, 1993; e Freeman, S. & Cameron, K. (1993) "Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework." *Organization Science*, 4(1): 10-29.

Cameron e seus colegas defendem que, quando organizações fazem programas abrangentes para reduzir seu tamanho, tais intervenções (a que chamam de *downsizing*) estão provavelmente ligadas a uma *reorientação* geral. Inversamente, durante períodos de convergência, atividades incrementais de mudança, menos radicais, são dirigidas a reforçar a missão, a estratégia, a estrutura e os processos organizacionais vigentes. A implicação do modelo é que, conforme o período for de *convergência* ou de *reorientação*, o conteúdo das etapas na dimensão temporal será mais ou menos radical: o principal tipo de estratégia de *downsizing* sob uma orientação convergente seria a de redução de pessoal, enquanto a reorientação tipicamente envolveria o redesenho organizacional e a mudança sistêmica. Essas duas dimensões do modelo são mais claramente ilustradas na Figura 20.

#### **III.4.1.2 – Participação e Comunicação**

Além de considerar dimensões mais abrangentes de mudança, algumas organizações planejam reduções de quadro considerando variáveis menos técnicas da realidade organizacional. Por um lado, algumas organizações têm entendido a importância de envolver os empregados e seus representantes em processos de decisão dessa natureza<sup>304</sup>. Por outro, cada vez mais empresas estão compreendendo que mudanças organizacionais que incluam cortes de pessoal são momentos de extrema tensão na empresa, onde, em geral, o clima de insegurança prevalece. Nesse tipo de contexto, o processo de comunicação com os empregados tem-se tornado um fator crucial para as mudanças em si e para o futuro das relações de trabalho na empresa.

##### ***Participação***

É uma crença comum, inclusive no Brasil, que não é possível envolver o pessoal de forma eficaz, quando o assunto é corte de pessoal. Ou seja, em situações de enxugamento, gestão participativa não seria possível.

Esse tipo de crença parece estar baseada no preceito de que empregados são um custo de produção. Como veremos mais detidamente adiante, esse tipo de mentalidade entende que as pessoas são mais uma variável que precisa ser controlada, manipulada, minimizada e, se possível, eliminada. Uma ilustração (extremada) na extinta Eastern Airlines exemplifica esse tipo de situação. Quando perguntaram ao então principal executivo da Eastern o que ele pensava a respeito de envolver os funcionários na gestão da empresa, ele

---

<sup>304</sup> Ver, por exemplo, Hardy (1987, 1990) e Cameron (1994b).

replicou: “Eu não vou deixar os macacos dirigirem o zoológico”. Realmente, às vezes é difícil entender como algumas empresas duram tanto<sup>305</sup>.

No outro extremo, vários autores sustentam que pessoas podem fazer qualquer tipo de estrutura funcionar. Nessa linha de raciocínio, o sucesso ou o fracasso de qualquer esforço de mudança depende de as pessoas acharem que as mudanças fazem sentido: a mudança organizacional mais lógica do mundo tende a ser um fracasso, se não tiver o apoio dos funcionários. E apoio das pessoas, comumente, presume envolvimento no processo de decisão<sup>306</sup>. Durante a “reengenharia” e os cortes de pessoal na Estrela, por exemplo, a *falta* desse tipo de participação foi vista por alguns como a causa de mágoas e traumas do processo na organização:

“Se tivesse havido um envolvimento dos funcionários, talvez as mudanças não tivessem de ser tão traumáticas” (...) “Muita gente acabou pagando por erros que eram dos outros” (funcionários demitidos da Estrela durante a reestruturação, citados por Netz, 1994: 81).

Hardy (1987, 1990) é uma autora no grupo que defende que, na prática, a participação de empregados – ou de seus representantes – em contextos de enxugamento é possível. Na pesquisa dessa autora com empresas britânicas e canadenses, foram estabelecidos mecanismos para facilitar o envolvimento dos empregados no processo decisório, na maioria das organizações da amostra.

### ***Comunicação***

A *comunicação* do processo aos empregados antes e durante a implantação das mudanças é apontada por diversos teóricos como um dos processos mais críticos em contextos que envolvem cortes de pessoal:

“A pior coisa é a insegurança de não saber” (empregado remanescente de um processo de enxugamento, citado por Hardy [1987: 120]).

Para alguns autores, fatores como volume, frequência, clareza e franqueza das informações a que cada indivíduo tiver acesso são determinantes do impacto que as mudanças terão, no presente e no futuro das relações de trabalho da empresa. Especialistas afirmam que, do ponto de vista organizacional, é fundamental que as pessoas entendam por que os cortes são necessários, e até que ponto são atingidas. Primeiro, porque a empresa espera que representantes sindicais e empregados absorvam os cortes. Segundo, porque esse entendimento pode aliviar a pressão e a culpa dos remanescentes,

---

<sup>305</sup> Ver Harari (1992).

<sup>306</sup> Ver, entre outros: Hardy (1987, 1990); Miller (1992); e Cameron (1994b).

inclusive dos decisores e executantes dos cortes. Um exemplo deste tipo de prática de comunicação de base foi relatado no caso da Air Canada. A empresa criou um programa de comunicação desenhado para explicar a real situação da companhia em todos os níveis e áreas da organização, incluindo um vídeo chamado “*O desafio da Air Canada*”. De forma geral, o programa de comunicação e o vídeo explicavam o que estava acontecendo no setor em termos de custos, mercados declinantes e desregulamentação. Os indivíduos eram informados dos passos que estavam sendo tomados para enfrentar cada um desses problemas – os esforços de marketing para atrair novos negócios, as medidas para economizar combustível, os processos para aumentar a eficácia, etc. Enfim, o programa pedia aos empregados que entendessem a necessidade de sacrifícios, corte de custos e aumento de produtividade<sup>307</sup>.

A comunicação *durante* o processo de decisão, isto é, antes de qualquer corte, é vista por muitos como crucial. Tipicamente, uma vez que a administração está incerta em relação ao futuro, muitas vezes a empresa prefere calar-se, e pouca ou nenhuma informação é divulgada ao pessoal. Só que, quando isto acontece, esses vácuos de informação costumam ser preenchidos por boatos.

De fato, diversos teóricos sugerem que indivíduos têm três fontes principais de informação na organização, cada uma requerendo certo nível de interpretação. Uma primeira fonte seria a comunicação oficial. Normalmente, esse tipo de fonte é reduzida ao mínimo em períodos de mudança, e as informações veiculadas são vistas pelos empregados mais como retórica organizacional do que como representativas dos fatos. O segundo tipo de fonte seriam “pistas” dadas pela organização de forma involuntária, mas que são evidentes para os empregados: em geral, são informações captadas pelas pessoas sem a intermediação de figuras de poder. Por exemplo, a redução do orçamento para manutenção fabril pode ser interpretada por empregados como um sinal de fechamento da fábrica. Por fim, um terceiro tipo de fonte de informações é o *boato*. Em períodos de crise, boatos tendem a ser abundantes, especialmente quando a comunicação oficial é escassa<sup>308</sup>.

O surgimento de boatos é portanto normal e esperável, quando os empregados não recebem ou não confiam em informações da direção da empresa. De fato, qualquer ser humano busca descobrir as causas de eventos importantes em suas vidas, bem como prever o desenrolar de tais eventos. Nada mais natural, quando faltam informações, que as pessoas desenvolvam e propaguem teorias no afã de dar um sentido às suas próprias experiências, ou de amainar suas

---

<sup>307</sup> Ver Hardy (1987, 1990) e *Fortune* (1994).

<sup>308</sup> Para uma revisão da teoria sobre a relação entre insegurança, falta de informação oficial e boatos, ver especialmente Greenhalgh e Rosenblatt (1984).

ansiedades. As lacunas de comunicação são assim rapidamente preenchidas, seja com base em fantasia, ou porque verdades sabidas são esticadas e distorcidas, até o ponto em que o que se ouve e o que se entende não são exatamente a mesma coisa. Por fim, dois fatores tornam a falta de comunicação ainda mais danosa em contextos envolvendo enxugamentos. Primeiro, sabe-se que freqüentemente os boatos costumam ser mais pessimistas do que a verdade. Segundo, muitas vezes o tempo perdido na organização para a difusão, interpretação e desmentido de boatos pode ser mais prejudicial do que as mudanças em si<sup>309</sup>.

Um caso bem conhecido da Bell & Howell ilustra essa última tendência. O controle acionário da empresa foi tomado sem sobreaviso através de uma complexa transação financeira em 1987. Na época, a falta de informações levou a uma boataria de que grandes enxugamentos viriam por conta da transação. Como consequência, calcula-se que vendedores e representantes comerciais no campo passaram a gastar *metade* de seu tempo no telefone com colegas e amigos da matriz, tentando atualizar-se sobre as “últimas novidades”. O resto da organização, segundo o relato, estava distraída ou deprimida demais para trabalhar normalmente. Um ano depois, executivos da empresa estimavam que a queda de produtividade resultante causou a perda de cerca de 11% dos lucros do semestre, ou algo em torno de US\$ 2 milhões<sup>310</sup>.

No que tange ao *conteúdo* das informações, além de clareza e honestidade, alguns teóricos e observadores<sup>311</sup> mostram que organizações têm procurado dar não apenas informações sobre os cortes ou mudanças, mas que elas também têm visado a transmitir uma *visão de futuro* para os empregados. Em outras palavras, empresas têm dirigido o processo de comunicação ao futuro da empresa e dos remanescentes, tentando fundamentalmente passar uma visão otimista da organização após as mudanças. Esses mesmos autores, no entanto, também salientam os grandes riscos envolvidos em passar informações menos realistas ou falsas esperanças ao pessoal. A realidade, porém, é que muitas empresas não administram bem a informação em processos de corte de pessoal. Como mencionado na seção III.2, uma pesquisa (citada por Cascio, 1993) entre 1020 empresas americanas que fizeram enxugamentos mostrou que menos da metade (44%) das empresas comunicou algum detalhe dos programas a seus empregados, e que apenas um

---

<sup>309</sup> Sobre a questão de boatos e problemas de comunicação em contextos de enxugamento, ver, entre outros: Sutton *et al.* (1986); Hardy (1987, 1990); Rice e Drelinger (1987); Fisher (1988); Curtis (1989); e Miller (1992).

<sup>310</sup> Sobre esse caso em particular, ver Fisher (1988).

<sup>311</sup> Ver nessa linha: Sutton *et al.* (1986); Hardy (1987, 1990); Rice e Drelinger (1991); Cascio (1993); Cameron (1994b); Mone (1994); e O'Neill e Lenn (1995).

terço (34%) disse aos remanescentes como eles iriam encaixar-se no futuro da empresa.

### **III.4.2 - Durante**

Quando cortes de pessoal são realmente necessários, a principal questão para organização passa a ser, em tese, a *forma* pela qual eles serão feitos. Nesse particular, os principais fatores parecem ser a noção de *justiça* que as pessoas vêem no processo, os critérios usados e, por fim, o *respeito e dignidade* que a organização mostra em relação aos desligados.

#### **III.4.2.1 – Justiça**

Na teoria das organizações, o conceito de justiça era tradicionalmente visto como um juízo de valor, e daí não foi tratado como um campo de análise específico durante muito tempo. Em anos recentes, no entanto, diversos autores começaram a questionar a natureza “relativa” da idéia de justiça no campo social. Recentemente, o trabalho desses autores ficou conhecido como uma área específica de estudo, à qual se denominou “Teoria da Justiça Organizacional”<sup>312</sup>. Uma vez que essa teoria tem sido utilizada por alguns teóricos para discutir justiça em contextos de enxugamentos de pessoal, parece relevante traçar rapidamente seus contornos.

De forma geral, fala-se que a teoria de justiça organizacional tem três momentos – ou, para alguns, *correntes* – distintos. A pesquisa tradicional sobre justiça organizacional tratava do que se conhece hoje como “justiça distributiva”, da qual a expoente principal é a chamada “teoria da equidade”. Autores nessa vertente, como Deutsh (1975), defendiam que uma relação “justa” é aquela em que há um equilíbrio uniforme entre o que os atores envolvidos contribuem e retiram da relação. Em outras palavras, em qualquer relação uma pessoa julgaria merecer receber benefícios na proporção do valor de sua contribuição para a relação. Uma *iniquidade* nessa proporção indicaria a percepção de injustiça para o indivíduo.

Mais tarde, os autores de justiça organizacional afastaram o foco dos *produtos* de relações de justiça (argumentando que pessoas não são “contadores intuitivos” que contam e pesam vantagens em relações), e passaram a focar *procedimentos*, no que se passou a chamar de “justiça processual.” Nessa

---

<sup>312</sup> Ver Bies (1987) ou Greenberg (1987), para uma revisão das correntes nesse campo.

linha, o foco primordial de pesquisa tem sido a especificação das características de procedimentos organizacionais “justos”. Por fim, em um terceiro momento, os teóricos de justiça organizacional passaram a pesquisar a qualidade do *tratamento interpessoal* que indivíduos recebem durante a implantação de um procedimento: é o que se chama de “justiça interacional.” Nessa linha, o interesse é identificar os comportamentos dos tomadores de decisão que estão associados com tratamento interpessoal “justo” e “injusto”<sup>313</sup>.

Para alguns autores que estudam enxugamentos em organizações, como Joel Brockner<sup>314</sup>, a literatura existente sobre justiça organizacional é muito relevante para entender como cortes de pessoal são vistos, e como tal percepção afeta organização e indivíduo posteriormente. Por exemplo, a idéia de *equidade* leva a crer que indivíduos tornam-se comprometidos com organizações que mostram comprometimento com seus empregados. Segundo Brockner e seus colegas, a forma pela qual a organização demite trabalhadores dá sinais explícitos aos remanescentes desse comprometimento, ou de sua falta. Nesse caso, a reação do indivíduo pode ser favorável à *vítima* ou ao *causador* da injustiça, dependendo de sua identificação ser com um ou com o outro. Se a identificação for – como frequentemente é – com a *vítima*, o remanescente tenderá a afastar-se da organização, que será vista como a *causadora* da injustiça<sup>315</sup>. Por um outro ângulo, um estudo recente liderado também por Brockner (1994) defendeu que, quando a justiça *processual* é percebida como sendo baixa, indivíduos reagem de forma mais negativa a enxugamentos.

Outro fator que pode levar a percepções de injustiça é o tratamento igual ou desigual a diferentes grupos de empregados. Para analistas como Hardy (1987, 1990), quanto maior a discriminação de critérios, concessões e procedimentos entre grupos, maior é a percepção de injustiça do processo. Dois casos canadenses podem ilustrar este ponto. Na AECL, a organização não fez qualquer distinção de programas entre categorias de pessoas ou entre empregados sindicalizados e não sindicalizados, o que facilitou a relação da empresa com demitidos e remanescentes. Em outro extremo, a Air Canada ofereceu inicialmente programas de demissão voluntária (que incluíam indenizações) apenas a pessoal de nível gerencial. A consequência foi uma forte oposição de representantes sindicais e de outros grupos de empregados, que alegavam discriminação.

---

<sup>313</sup> Ver Bies (1987).

<sup>314</sup> Neste particular, ver especialmente Brockner *et al.* (1987).

<sup>315</sup> Ver Mowday, Porter e Steers (1982); Rice e Drelinger (1991); e Brockner, Tyler e Cooper-Schneider (1992).

### III.4.2.2 – Critérios

Um fator fundamental na noção do que é “justo” ou “injusto” em termos dos procedimentos de demissão é o critério de corte. Embora existam diversas tipologias na literatura, uma das mais completas parece ser a de Bunning (1990), ilustrada na Figura 21. Para esse autor, cinco tipos básicos, e um combinado, são os critérios mais utilizados pelas organizações, onde o mais comum é o de *tempo de empresa* ou “senioridade”.

#### *Tempo de Empresa*

De fato, pesquisas empíricas têm mostrado como o tempo de empresa é o principal indicador de quais indivíduos serão cortados e quais irão manter seus empregos em processos de enxugamento.<sup>316</sup> No estudo feito por McCune e seus colegas (1988), tanto as empresas com mão-de-obra sindicalizada, como as sem mão-de-obra sindicalizada, apontaram que o critério mais usado para decidir quais indivíduos deveriam ser dispensados foi *senioridade*. Entretanto, tempo de empresa pode ser usado como critério para desligar não só os empregados mais novos, mas também os mais antigos. Defensores do uso de *senioridade* para desligar os mais novos sustentam que esse procedimento tem a vantagem (para a organização) de ser um critério com o qual todos os empregados conseguem identificar-se claramente, o que tenderia a permitir a racionalização do processo de demissão e das decisões tomadas.

Por sua vez, os críticos do uso do critério de senioridade para demitir os mais novos apontam diversos contra-argumentos. Alguns sugerem que ele “tira o sangue novo da organização”, e que o mais justo seria demitir os mais antigos<sup>317</sup>. Outros sugerem a mesma coisa não por justiça, mas por razão econômica: pessoal de maior experiência tem em geral salários maiores<sup>318</sup>. Já outros autores criticam não a forma de senioridade, mas o uso de tempo de empresa como critério de corte. Para esses críticos, se por um lado essa forma de decisão não parece ser justa (pois impõe um fator incontrollável ao indivíduo), pelo outro, o tempo de empresa não é um indicador do nível de habilidade: estar na organização há muito ou há pouco tempo não implica que alguém seja necessariamente mais capaz que outros<sup>319</sup>.

---

<sup>316</sup> Ver revisão em Hardy (1987, 1990) ou Bunning (1990).

<sup>317</sup> Ver Lund, Bumstead e Friedman (1975) e Hardy (1987, 1990) para argumentos nesse sentido.

<sup>318</sup> Ver, por exemplo, Mone (1994), para uma revisão sobre esse tipo de posição.

<sup>319</sup> A respeito, ver Cole (1993).

**FIGURA 21**  
***Critérios de Corte Típicos em Enxugamentos de Pessoal***

<b>Critério</b>	<b>Operacionalização</b>	<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ <i>Tempo de Empresa</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Talvez o critério mais utilizado</li> <li>▫ Operacionalização típica: “último que entra, primeiro que sai”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Em geral, é percebido como “justo” pelos funcionários</li> <li>▫ Critério é objetivo</li> <li>▫ Fácil implantação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Organização perde controle sobre quem fica e quem sai</li> <li>▫ Pode-se acabar mantendo os menos produtivos e demitindo os melhores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ <i>Posição ou função</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Com base em planejamento, a organização corta as pessoas em posições, funções ou unidades organizacionais que for eliminando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Em geral, é percebido como “impessoal” pelos funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Percepção pode ser de que os cortes foram políticos</li> <li>▫ Pode-se acabar mantendo os menos produtivos e demitindo os melhores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ <i>Status trabalhista</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Organização prioriza a demissão de empregados temporários ou de tempo parcial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Percepção de “justiça” para indivíduos remanescentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Organização perde controle sobre quem fica e quem sai</li> <li>▫ Pode ser vista como uma prática trabalhista injusta e moralmente condenável</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ <i>Voluntários</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Organização oferece vantagens acima do normal para aqueles indivíduos que voluntariamente se desligarem</li> <li>▫ Critérios de elegibilidade podem ser usados para restringir quem pode candidatar-se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Redução da pressão e da culpa sobre os decisores</li> <li>▫ Adequação dos desligamentos às necessidades e possibilidades individuais de cada pessoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Organização perde o controle integral sobre quem fica e quem sai</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ <i>Desempenho</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Com base em sistema de avaliação de desempenho estruturado e <i>préexistente ao enxugamento</i>, a organização demite o pessoal de menor desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Sistema é meritocrático, baseado exclusivamente em habilidade e <i>performance</i>, o que tem sintonia com <i>rationale</i> organizacional típica</li> <li>▫ Organização tem controle sobre quem demite e quem preserva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Poucas organizações têm um sistema objetivo e estruturado de avaliação, legitimado pelo tempo e pelo pessoal</li> <li>▫ Potencialmente, indivíduos podem ver viés na avaliação, e perceber o processo como “injusto”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ <i>Critério Combinado / “Abordagem Hierárquica”</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Uma combinação dos demais critérios, em ordem de utilização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Sistema limita desvantagens dos critérios individuais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Sistema de difícil compreensão: indivíduos, podem perceber manipulação ou injustiça</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Bunning, R. L. (1990) “The dynamics of *downsizing*”  
*Personnel Journal*, September: 69-75.

A despeito de todo esse debate, tempo de empresa continua sendo um critério largamente utilizado em enxugamentos de pessoal. Até no âmbito do serviço público brasileiro – bastião da estabilidade funcional – tem-se defendido o uso de *senioridade* ao discutir políticas e critérios de demissão de excedentes de pessoal<sup>320</sup>.

### ***Posição ou Função***

O critério de posição, ou de “habilidade requerida”, é muito utilizado em processos em que o enxugamento é uma função de mudanças de estrutura, processos e estratégias organizacionais. Nesse tipo de contexto, funções podem ser criadas ou eliminadas, resultando em excessos de pessoal. Comumente, assume-se que o problema com critérios como o de posição – ou mesmo o de desempenho – é que eles tendem a ser subjetivos, e as decisões podem ser contestadas. Casos de discordância e contestação judicial de um critério de habilidades requeridas, por exemplo, foram relatados por Hardy (1987, 1990) entre empresas canadenses e britânicas.

### ***Status Trabalhista***

O uso do critério de *status* trabalhista é muito mais usual do que pode parecer à primeira vista. Algumas pesquisas afirmam que organizações geralmente contratam pessoal que não pretendem promover, e que essa prática acaba melhorando as oportunidades de crescimento dos demais empregados.<sup>321</sup> Em linha semelhante, muitos autores defendem que práticas de contratação de pessoal temporário, ou de terceirização de serviços, são na verdade formas de criar “bolsões” de trabalhadores não estáveis nas organizações. Em um artigo recente, um sindicalista afirmou que essas técnicas de “flexibilização” produtiva no Brasil são essencialmente prejudiciais à classe operária:

“Todas [essas práticas] têm o efeito de desvincular o trabalhador de sua empresa e dos resultados de sua produção. Em termos reais de remuneração e relacionamento humano, as práticas criam duas camadas de trabalhadores vinculados com a mesma empresa. Um núcleo estável de trabalhadores altamente capacitados e bem remunerados e uma maioria de trabalhadores eventuais ou não estáveis” (Jay, 1993).

De fato, algumas empresas, na tentativa de promover políticas de estabilidade de emprego, criam mecanismos de acesso ao quadro estável, às vezes na forma desses bolsões não protegidos de pessoal temporário, em que as regras

---

<sup>320</sup> Além da discussão sobre essa questão no Capítulo 2, ver *Correio Brasiliense* (18-2-95, p. 1, 3 e 13; 3-3-95, p. 1, 12); *Jornal de Brasília* (25-3-95; e 18-6-95, p. 1 e 9).

<sup>321</sup> Ver, por exemplo, a revisão e resultados de uma dessas pesquisas empíricas em Barnett e Miner (1992).

de estabilidade ainda não se aplicam. A Delta Air Lines, por exemplo, até 1992 contava 35 anos sem promover cortes de pessoal, mesmo tendo prejuízos líquidos naquele ano na ordem de US\$ 343 milhões. Advogando uma filosofia de que “a última coisa que você pode cortar é gente”, a Delta e seus empregados vêem a estabilidade como um mandamento. No entanto, o mandamento só se aplica aos “funcionários permanentes”. Os “TPTs” (Trabalhadores Temporários de Período Parcial, ou *Temporary Part Time Workers*), que constituíam 8% da força de trabalho da Delta em 1992, são regidos por um padrão diferente, em que a estabilidade não é garantida. O aumento desse enorme bolsão de temporários, bem como a gestão da “redução natural” no quadro permanente, são as principais estratégias usadas pela empresa para reduzir despesas de pessoal sem, ao mesmo tempo, ferir regras compartilhadas<sup>322</sup>.

O uso desses “bolsões” de pessoal não estável é muito conhecido em outras economias. No Japão, como vimos no Capítulo II, é prática corrente. Uma multidão de empregados de tempo parcial, em geral mulheres, e de empregados de “empresas-satélites”, formam um tipo de *fundo de reserva* para os privilegiados: eles são demitidos sempre que as empresas entendem que as condições de mercado fazem do enxugamento uma ação necessária<sup>323</sup>.

No Brasil, dois relatos ilustram essa prática de estratificação de pessoal. Um artigo de Ricardo Semler publicado recentemente nos EUA conta a experiência da Semco após 1990, quando as práticas pouco ortodoxas sugeridas pelo empresário em seu conhecido livro (Semler, 1988) não foram suficientes para salvar a empresa. Quando as vendas caíram, a Semco primeiro tentou um corte voluntário nos salários. No entanto, com a continuidade da crise, a Semco teve finalmente de reduzir o quadro, demitindo pessoal e terceirizando atividades. Seguindo seu estilo, Semler terceirizou atividades para seus próprios ex-funcionários, oferecendo generosas indenizações e contratos de *leasing* de equipamentos. Dos 500 empregados que tinha em 1990, a empresa contava com apenas 200 no início de 1994, e com mais duas centenas nas empresas satélites que esse processo criou<sup>324</sup>.

---

<sup>322</sup> Sobre a Delta, ver Faltermayer (1992).

<sup>323</sup> Além da discussão a respeito de corte no Japão no Capítulo II, ver em especial neste tópico de demissões nos “bolsões” de pessoal temporário: Ginsbourger (1985); Perry (1986); *The Economist* (1992); e Fisher (1993).

<sup>324</sup> Para uma descrição dessa experiência da Semco, ver Semler (1994).

O segundo exemplo é descrito no caso da subsidiária brasileira da IBM, onde diversos níveis de trabalho temporário são impostos antes que um empregado seja alçado ao patamar de “IBMista”<sup>325</sup>.

### *Voluntários*

Programas de demissão com base voluntária foram amplamente discutidos na seção III.3. Como vimos, se por um lado esse critério é muito utilizado por empresas que desejam reduzir os efeitos de enxugamentos nos remanescentes e na organização, por outro se argumenta que é uma prática de difícil controle.

### *Desempenho*

Idealmente, para diversos autores, o critério de desempenho seria o mais utilizado. Segundo essa corrente de estudiosos, quando os cortes seguem outros critérios que não o de capacitação, a falta de continuidade tende a causar toda sorte de problemas na organização. Um dos argumentos nessa linha é que, quando um indivíduo deixa a organização em processos de corte, o trabalho de vários outros é afetado, quando não mudado<sup>326</sup>. Esse tipo de instabilidade causaria interrupções na linha de aprendizado e na *memória organizacional*<sup>327</sup>. A hipótese básica é de que o efeito na memória e no aprendizado da organização tenderia a ser maior, e mais negativo, enquanto maior é a proporção de pessoas demitidas por critérios diferentes do fator desempenho ou habilidade. No âmbito do projeto da reforma do Estado brasileiro, tem havido crescente preocupação com este fator: devido à elevada idade média e tempo de serviço do quadro atual, e à escassez de novas contratações, a perda de memória é um perigo claro e relevante.<sup>328</sup>

Algumas organizações têm utilizado desempenho como critério. Nos cortes da Marion Merrell Dow, por exemplo, a empresa usou a *performance* das pessoas como *único* fator de decisão. Em abril de 1994, a direção pediu a todos os departamentos que classificassem seus funcionários por nível de

---

<sup>325</sup> Sobre o caso da IBM, ver Vasconcelos (1993). Em especial, ver o relato a respeito da segregação das categorias de pessoal em função do tipo de *crachás* que usam, indicando se são ou não “IBMistas”.

<sup>326</sup> Ver Cole (1993). Ver também Faltermayer (1992).

<sup>327</sup> Vários teóricos (como Nelson e Winter, 1982, ou Cole, 1993) já sugeriram que a rotatividade (*turnover*) – voluntária ou involuntária – de pessoal prejudica a memória organizacional, pois tal memória reside não na existência, mas no *desempenho* das funções da empresa. Em outras palavras, *organizações aprendem fazendo*. Para essa linha de análise, muito pouco do funcionamento de uma organização pode ser realmente documentado inteiramente em procedimentos; logo, é comum que a memória de um único indivíduo na organização venha a ser a única reserva de um conhecimento ou experiência sutil, porém crítica para a organização.

<sup>328</sup> Este último argumento foi proposto pela Profa. Sylvia Constant Vergara, em comunicação pessoal.

desempenho. Todos os que estavam na parte de baixo da escala foram cortados, totalizando 13% da força de trabalho da empresa<sup>329</sup>.

A razão para que muitas organizações não utilizem o desempenho como critério de corte em enxugamentos de pessoal tem várias dimensões. Entre as mais citadas, estão a dificuldade de organizações medirem o desempenho, bem como a tendência à subjetividade dessa avaliação.

### ***Combinado***

O critério combinado – isto é, a utilização simultânea de vários dos critérios acima – é também freqüentemente utilizado, mesmo em versões simplificadas. Um exemplo mostraria a empresa partindo, digamos, da escolha de unidades ou funções a eliminar; a partir delas, a organização poderia cortar as posições temporárias. Depois, ela poderia passar para um programa seletivo de demissão voluntária; em seguida, poderia usar avaliações de desempenho; e, finalmente, em casos de indecisão, poderia usar critérios de antiguidade<sup>330</sup>.

Seja qual for o critério utilizado, o fato é que o corte de pessoal é uma intervenção brutal nas organizações, e qualquer mecanismo que se utilize não poderá aliviar por completo sua violência. Do ponto de vista organizacional, no entanto, o que diversos especialistas parecem concordar é que o critério escolhido precisa ser percebido como lógico, justo e digno pelos indivíduos envolvidos, desligados e remanescentes.

### **III.4.2.3 – O Respeito e a Questão da Dignidade**

#### *A Fábula do Porco Manco*

“Um sujeito visitava um amigo que vivia numa fazenda. Logo que passou pela porteira, o visitante percebeu um porco ao qual faltava uma pata. Mais tarde, ele perguntou sobre o porco a seu amigo.

– ‘Ah, aquele porco é formidável’, respondeu o amigo. ‘É amistoso e muito obediente; uma vez, quando estávamos dormindo, ele salvou nossa casa batendo na janela do banheiro, quando ele viu um início de incêndio.’

E aí perguntou o visitante: – ‘Mas e sobre a pata?’

---

<sup>329</sup> O caso da MMD é discutido por Henkoff (1994).

<sup>330</sup> Ver Bunning (1990).

– ‘Ah! pelo amor de Deus,’ replicou o amigo. ‘Um porco tão especial assim a gente não pode comer de uma vez só...’<sup>331</sup>

A discussão técnica e estruturada demais de critérios pode esconder um fato fundamental. Em processos de corte de pessoal, por mais que as unidades de análise na empresa sejam “posições”, ou unidades monetárias, é preciso sempre ter em mente, antes de mais nada, que *peessoas* estão perdendo seu meio de vida. Por mais óbvio que isso possa parecer, é impressionante como esse fato é muitas vezes ignorado, e afrontas à dignidade humana acabam ocorrendo.

Já discutimos como muitas empresas estão mal preparadas para lidar com demissões de pessoal, especialmente em processos de enxugamento. Infelizmente, é comum que a falta de preparo leve à falta de respeito. Algumas empresas, durante processo de enxugamento de pessoal, mostram para as pessoas, e para suas comunidades, comportamentos rudes e desrespeitosos com os desligados. Esse tipo de comportamento revela uma faceta desagradável e repulsiva das organizações, que indica pressupostos latentes sobre como muitas delas vêem o mundo e o indivíduo.

É como se, de repente, estivéssemos falando de *coisas*, e não de *vidas humanas*. Como comentamos várias vezes, críticos têm apontado que empresas estão praticando não “*downsizing*”, mas “corte de cabeças”, o que revela um tipo particular de mentalidade, que já foi chamada de “reducionista”. O reducionista seria aquele “que vê pessoas como coisas ou peças, organizações como máquinas compostas por tais peças, e a última linha (de lucro ou prejuízo) como Deus – ou ao menos como algo sentado a seu lado direito. O reducionista aparece sempre que há uma crise. Sua resposta à crise é sempre eliminar pessoas”<sup>332</sup>.

Não são poucas as referências a esse tipo de mentalidade na onda atual de enxugamentos. Para Cascio (1993), por exemplo, essa forma de pensar pode ser chamada também de “liga-desliga”: empregados são vistos como *unidades de produção*, e por conseguinte, custos passíveis de redução ou corte. Pessoas seriam *recursos – recursos humanos*, como dita o vernáculo da administração moderna – e, portanto, poderiam ser racionalizadas ou dispensadas. Tal como máquinas, “você liga quando precisa, e desliga quando não precisa mais”:

“Muitas empresas não estão pensando em seu pessoal como um ativo: as pessoas tornam-se *commodities* dispensáveis. Meu Deus, essa era a forma de pensar em 1910 !” (Executivo citado por Lesly e Light, 1992).

<sup>331</sup> Essa fábula é contada por Harari (1992: 28).

<sup>332</sup> Ver Tway (1993: 74).

É curioso (como vimos acima) que um dos critérios mais utilizados para demitir pessoal em escala seja o de “último que entra, primeiro que sai” . Essa expressão, como bem se sabe, deriva da linguagem empresarial do campo de administração de *estoques*, e seu uso para o corte de *pessoas* nas organizações expõe simbolicamente a racionalidade e a visão de mundo de muitos dos defensores de enxugamentos nas empresas:

“As empresas estão administrando seus trabalhadores como se fossem sobras de estoque. Elas estão tentando manter ambos os estoques – empregados e mercadorias – o mais baixos possível” (dirigente sindical citado em Uchitelle, 1990).

Autores como Cascio (1993) denominaram esse tipo de comportamento empresarial de *emprego kanban*, e acusam as organizações de transformá-lo em uma marca dos anos 90.

Se a idéia de cortar pessoas como se corta estoques traz à tona a questão da moralidade da prática de enxugamentos, por outro a *forma* pela qual esses cortes são feitos é um importante indicador da mentalidade organizacional, e do *respeito* que se tem em relação às pessoas. Infelizmente, muitas empresas têm agido de forma desrespeitosa ao lidar com cortes de pessoal. Por exemplo: preocupações com tumultos, sabotagens, vandalismos e outras reações dessa natureza permeiam os cuidados que as empresas costumam tomar, a ponto de, freqüentemente, manifestar desrespeito com os indivíduos que empregavam. É o caso de um processo de demissão coletiva bastante divulgado nos EUA, que aconteceu em uma empresa do setor financeiro:

“Os demitidos, em sua maioria profissionais liberais, foram desligados todos ao mesmo tempo, e foram imediatamente escoltados para fora das instalações da empresa por seguranças e consultores de *outplacement*. Negaram-lhes acesso a seus escritórios, para fazer qualquer ligação telefônica, ou para entrar novamente no prédio. Esse tipo de procedimento foi considerado apropriado pelos advogados da empresa, pelos consultores de *outplacement* contratados e pela direção da organização” (Evans, 1991: 52).

Outra experiência bastante citada na literatura é a da Atari, sobre os cortes que a empresa fez na década de 80. O trecho abaixo é derivado dos arquivos oficiais de um processo por danos morais que os operários fizeram contra a empresa na justiça americana:

“Em 22 de fevereiro de 1983, assim que chegaram ao trabalho, os operários da produção foram comunicados [por um gerente de produção] que eles tinham sido cortados a partir daquele instante. Os operários não tinham qualquer conhecimento prévio de que os cortes poderiam acontecer. Na verdade, [...] tinham-lhes dito repetidamente que seus empregos na Atari estavam assegurados. [O gerente] deu aos operários o endereço da Escola Secundária de Sunnyvale, e

disse para estarem lá na sexta-feira, dia 25 de fevereiro, para pegar seus últimos pagamentos. Ele então recolheu todos os seus crachás, e fez com que os operários fossem escoltados para fora das instalações” (Sutton *et al.*, 1986).

Esse tipo de prática é ao mesmo tempo moralmente condenável e, para muitos, contraproducente. Como discutido na seção III.2, vários estudiosos defendem que a maneira pela qual os demitidos são tratados em situações de corte envia mensagens fundamentais aos remanescentes e a suas comunidades, sobre o quanto a empresa valoriza ou não seres humanos<sup>333</sup>. Diversas reportagens de jornais propagavam que a Atari estava demitindo centenas de empregados, por um processo que parecia humilhante e rude. Para analistas como Sutton e seus colegas (1986), esses relatos feriram profundamente a imagem da empresa na comunidade, e podem não só ter contribuído para a queda de vendas que a empresa teve, como também devem ter prejudicado sua capacidade de atração e recrutamento de novos empregados.

Uma explicação para esse tipo de comportamento de empresas pode estar na forma em que a organização está – ou não – preparada para lidar com desligamentos de pessoal, ou na maneira em que seus administradores são formados. Executivos não são treinados para manifestar seus próprios sentimentos, e menos ainda para lidar com a emoção alheia. Assim, emoção é algo sempre reprimido, e em troca apenas comportamento racionalista e exclusivamente técnico acaba predominando. Por outro lado, alguns observadores creditam essa forma de agir a um excesso de zelo, por parte da empresa, motivado por um tanto de paranóia, que lembra à direção da possibilidade de os demitidos roubarem dados, violarem os computadores, etc. Nesses casos, como salienta Morgan (1986), *insulto* é adicionado ao *dano* causado. De fato, estudos empíricos têm sugerido que muitas vezes é esse tipo de medo de retaliações e sabotagens – misturado a culpa – a base de tratamento desrespeitoso de demissores em relação a demitidos<sup>334</sup>.

Por que algumas empresas confiam durante anos no comportamento moralmente aceitável que seus empregados se comportem de forma moralmente aceitável e, de repente, os tratam como se fossem criminosos convictos? A resposta mais óbvia a essa pergunta parece ser: *Talvez essas empresas nunca tenham confiado em seus empregados, afinal de contas*. É possível que, nesse tipo de crise, sentimentos mais latentes tendam a emergir ao nível de emoções mais claras e de ações concretas. De forma geral, todos

---

<sup>333</sup> Sobre o impacto do tratamento respeitoso e digno em relação a demitidos nos efeitos na organização e nos remanescentes, ver em especial Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin e Bies (1994).

<sup>334</sup> Ver, por exemplo, Folger e Skarlicki (1998).

esses casos de desrespeito revelam um tipo de procedimento lamentavelmente comum em muitas organizações que, ao conduzirem demissões em massa, traduzem em ações a visão que têm de seus operários: como funcionários e como seres humanos.

Infelizmente, esse tipo de comportamento empresarial também não é inédito no Brasil, como discutido na seção III.2. Na verdade, a maioria de nós conhece alguém que foi demitido de uma empresa sendo mandado “para o Departamento Pessoal”. Alguns indivíduos nem chegam a ver seus chefes, e acabam sendo comunicados do desligamento pelo DP, ou por alguém de RH. Infelizmente, parece que muitos de nossos dirigentes ainda acreditam que é para isso que Recursos Humanos existe<sup>335</sup>.

No outro extremo, alguns autores têm procurado prescrever formas mais dignas de demitir pessoas, que não esse tratamento desrespeitoso.<sup>336</sup> As receitas variam, mas em geral esses autores fazem diversas sugestões no sentido de minimizar o trauma dos desligados, o estresse e a culpa do executor, e os traumas na organização, nos remanescentes e na comunidade.

### ***Respeito na Prática: O Exemplo do Aviso Antecipado***

Parece evidente que um dos sinais efetivos do respeito que a organização tem pelo indivíduo que desliga é o tempo de aviso antecipado que dá antes do desligamento<sup>337</sup>. Organizações que de fato respeitam as pessoas tendem a perceber que a demissão de um indivíduo, mesmo que inevitável, é o início de um processo de transição de vida doloroso e demorado, como veremos na terceira parte do trabalho. Empresas realmente sensíveis a esse fato tendem a entender também que quanto mais tempo o indivíduo tiver para refazer sua vida *antes* do desligamento efetivo, melhor. Diversos especialistas, tanto pesquisadores quanto profissionais na área de recolocação de pessoal<sup>338</sup> apóiam esta idéia, sustentando que o efeito da perda de emprego e o tempo de recolocação tendem a diminuir quando o indivíduo tem aviso antecipado do desligamento:

“O demitido deve ser avisado com antecedência, sempre que possível. A comunicação prévia permite ao funcionário ‘cuidar de sua vida’ ainda enquanto está trabalhando. O mercado é impiedoso. Trata melhor quem justamente não

---

<sup>335</sup> Ver o estudo recente sobre o nível de estruturação de RH no Brasil, em particular nas empresas da grande São Paulo, em Curado, Pereira Filho e Wood (1995).

<sup>336</sup> Ver, por exemplo: Youngblood (1987); Sweet (1989); e Cascio (1995).

<sup>337</sup> Além dos autores citados diretamente na seção, ver também Greenhalgh *et al.* (1988); Reich (1993) e Feldman e Leana (1994).

<sup>338</sup> Dentre os pesquisadores, ver por exemplo Addison e Blackburn (1995). Entre os profissionais de recolocação, ver, entre outros: Garcia (1989); Morin e Yorks (1990); e Minarelli (1989).

precisa de emprego... Pré-avisado de que irá ser dispensado, o executivo procurará recolocação empregado e com isso terá mais chances. Pré-avisado, o profissional fará seu plano de contingência e evitará gastos, férias e investimentos postergáveis. É evidente que este procedimento só poderá ser utilizado com pessoas maduras e equilibradas, que continuarão trabalhando mesmo sabendo que não haverá futuro na organização” (Minarelli, 1989).

Não obstante, mais uma vez, a realidade é mais cruel do que a teoria. Boa parte das organizações não dá qualquer aviso antecipado a funcionários que vai desligar. Desde 1988, os EUA seguiram o exemplo de muitos países europeus e obrigaram as empresas, por lei, a anunciarem com antecipação de 60 dias cortes de pessoal em massa. Porém, na falta desse tipo de exigência, há grande probabilidade – como parece ser o caso brasileiro – de a empresa deixar de antecipar o aviso. Uma pesquisa na realidade americana antes dessa lei entrar em vigor pode ilustrar essa tendência (ver Figura 22).

**FIGURA 22**  
***Aviso Antecipado Espontâneo de Fechamentos e Enxugamentos de Pessoal nos EUA (1983-1984)***

Aviso Antecipado	Geral <sup>(a)</sup>	Empresas médias <sup>(b)</sup>	Empresas grandes <sup>(b)</sup>	Fechamentos	Enxugamentos	Com sindicato	Sem sindicato	Empresas industriais	Não industriais
Nenhum	32%	35%	24%	29%	32%	19%	42%	35%	27%
de 1 a 14 dias de antecipação	34%	29%	43%	20%	38%	40%	31%	37%	28%
De 15 a 30 dias de antecipação	15%	15%	15%	16%	15%	18%	13%	12%	19%
De 31 a 90 dias de antecipação	14%	16%	11%	25%	11%	18%	10%	12%	19%
Mais de 90 dias de antecipação	5%	5%	7%	10%	4%	5%	4%	4%	7%

<sup>(a)</sup> *Amostra*: 7400 casos de fechamentos de fábrica e/ou enxugamentos de pessoal nos EUA, 1983-84.

<sup>(b)</sup> *Tamanho*: Empresas médias: de 100 a 249 empregados; grandes: 250 ou mais empregados.

**Fonte**: Frazee, James. (1988) “Displaced workers: Okies of the '80s.” *Personnel Administrator*, 33(1), January: 42-51.

É verdade que a realidade desse estudo (EUA, 1983-1984) pode ser bastante diferente daquela que vemos hoje ou, mais ainda, da realidade brasileira. Entretanto, algumas comparações dos resultados podem ser úteis. Por

exemplo: segundo os dados desse estudo, dois terços das empresas deram menos de 15 dias de aviso antecipado aos funcionários, e nada menos do que 75% deram não mais do que um mês de aviso. Na amostra, não parece ter sido tão significativa a diferença dos resultados entre empresas industriais e não industriais, nem entre empresas grandes e médias. Entretanto, ao menos dois contrastes podem ser apontados. Primeiro, em organizações onde sindicatos estavam presentes, foi bem maior a tendência de a organização dar aviso antecipado e dele ser maior. Segundo, avisos com maior antecedência (mais de 30 e 90 dias) tenderam a ser mais freqüentes na amostra entre os fechamentos de unidades (onde não haveria remanescentes) do que entre enxugamentos, onde os sobreviventes seriam uma preocupação.

No caso do Brasil, é comum que em situações que envolvem cortes de pessoal as empresas “comprem” o aviso prévio, ou seja, que ao invés de darem 30 dias de aviso antecipado como previsto em lei – o que já é muito pouco –, preferam demitir indivíduos de imediato, e pagar esses dias de aviso na forma de um salário adicional. Infelizmente, como afirmou Minarelli, o mercado é impiedoso, e faz com que essas duas possibilidades não sejam idênticas, tratando pior o indivíduo demitido do que o que ainda tem um emprego.

Em alguns de nossos países vizinhos, essa questão tem sido debatida recentemente. Um estudo da *Manager*, de São Paulo, mostra que no Paraguai o aviso prévio que a lei obriga as empresas a darem às pessoas que serão dispensadas é de 90 dias, quando o empregado tiver mais de dez anos de empresa. Já no Uruguai, no outro extremo, não existe legislação sobre o assunto.

Segundo alguns observadores, o motivo para que muitas organizações prefiram (quando a lei lhes permite) não dar aviso antecipado passa realmente pelo contrapeso entre o respeito que têm pelo indivíduo e os pressupostos que assumem sobre natureza humana. Seja porque desconhecem a importância do aviso antecipado para o indivíduo, seja porque a ignoram, muitas empresas alegam que dar aviso com muita antecipação poderia acarretar conflitos, sabotagens, produtividade declinante ou perda de pessoal indispensável<sup>339</sup>. Algumas pesquisas e estudos aplicados, no entanto, mostram que o aviso antecipado não leva necessariamente a esses efeitos, como relata Hardy (1987, 1990) em sua pesquisa com empresas britânicas e canadenses, ou ainda alguns outros conhecidos exemplos na literatura.

Um desses exemplos é o das Indústrias PPG, nos EUA. Em 1971, a empresa teve de descontinuar uma linha de produção, o que acarretava fechar uma

---

<sup>339</sup> Sobre essas expectativas, ver especialmente Scherba (1973) e Hardy (1987, 1990).

unidade fabril em uma pequena cidade em Ohio, até o fim de 1973. A direção da unidade tomou a decisão de anunciar o fechamento cerca de *dois anos* antes do prazo, objetivando dar aos empregados e à comunidade o tempo necessário para ajuste e transição. Sem dúvida, como alguns analistas apontaram, a empresa sabia que corria o risco de ver um êxodo de empregados antes do fechamento, bem como a queda de produtividade e motivação dos remanescentes. No entanto, segundo se relata, em virtude da forma em que o processo foi gerenciado, os efeitos foram totalmente opostos: quase não houve desligamentos precoces e a produtividade de fato aumentou durante o período<sup>340</sup>. Exemplos mais atuais, como os da Ford Motores e da Refinações de Milho Brasil, discutidos no final deste capítulo, relatam experiências similares, inclusive no caso brasileiro. Na Pesquisa de Campo (Capítulo V), o caso da MIDIACOM ilustra as vantagens e desafios de um programa de corte de pessoal com amplo aviso antecipado.

### **III.4.3 - Depois**

Respeito e dignidade também são tópicos fundamentais *após* os cortes. Sutton e colegas (1986), por exemplo, mostram que muitas vezes dirigentes são levados a depreciar o pessoal que é desligado, utilizando expressões como “cortamos as maçãs podres” ou “as ovelhas negras”. No Brasil, esse discurso também é muito comum:

“Os que permaneceram sabem que ficaram porque são os melhores” (Presidente da Açominas, sobre as demissões que a empresa fez até 1992; citado em *Veja*, 1992).

Às vezes, depreciar a vítima pode aliviar o sentimento de culpa. Outras vezes, esses dirigentes pensam erroneamente que esse tipo de comportamento encoraja os remanescentes, pois os valorizaria por contraste. Na verdade, o efeito mais provável parece ser exatamente o oposto<sup>341</sup>.

De forma mais direta, dois fatores parecem ser significativos em relação aos cuidados tomados por empresas mais responsáveis *após* precisarem fazer desligamentos de pessoal. O primeiro é relacionado à compensação ou ao apoio oferecido aos indivíduos desligados. E o segundo diz respeito à assistência e à atenção dadas aos indivíduos remanescentes.

---

<sup>340</sup> Para o caso da PPG, ver Scherba (1973).

<sup>341</sup> Sobre esse efeito em particular, ver, por exemplo, Sutton *et al.* (1986) e Feldman e Leana (1994).

### **III.4.3.1 – Compensação e Assistência aos Demitidos**

No geral, analistas defendem a necessidade de a empresa compensar de forma significativa e justa o pessoal demitido. Eles sugerem que gastos com práticas de compensação ou apoio aos demitidos provêm conforto e segurança às pessoas, melhoram o clima organizacional e acabam ganhando o respeito dos remanescentes e da comunidade, que podem ver na atitude da empresa um sinal de preocupação com seus empregados<sup>342</sup>.

Por sua vez, a falta de qualquer compensação ou suporte pode ser motivo de ressentimento entre desligados e remanescentes, com potenciais reflexos na imagem institucional da organização. No caso dos cortes de pessoal da Estrela, por exemplo, alegou-se que a empresa poderia ter suavizado o trauma pagando indenizações para o pessoal mais antigo:

“Só recebemos o que era devido por lei, ainda assim parcelado em sete vezes. Não houve reconhecimento pelo que fizemos pela empresa” (executivo demitido da Estrela durante a reestruturação, citado por Netz, 1994: 81).

Na verdade, muitas empresas ainda oferecem aos indivíduos que desligam apenas o mínimo que a lei exige. A pesquisa liderada por McCune (1988) pode ajudar a explicar esse comportamento. Segundo os resultados desse estudo, a maioria das organizações estudadas considera que tem responsabilidade apenas mediana em relação aos empregados que demite em processos de enxugamento: para a maior parcela das empresas na amostra, o próprio indivíduo e o sistema educacional público é que seriam responsáveis pela preparação dos demitidos para novos empregos. Somente 47% das pesquisadas declararam que empresas tinham uma responsabilidade real em relação às comunidades; 82%, por outro lado, declararam que sentiam responsabilidade primordialmente com a produtividade da empresa. Por fim, a grande maioria (88%) das empresas pesquisadas acreditava que as empresas que enxugam seus quadros deveriam ajudar os demitidos a encontrar uma nova colocação. No entanto, apenas 36% da amostra oferecia tais programas.

---

<sup>342</sup> Entre os muitos autores nessa linha, ver, em especial: Carroll (1984); Perry (1986); Hardy (1987, 1990); Greenhalgh *et al.* (1988); Heenan (1989); e Feldman e Leana (1994).

**FIGURA 23**  
***Assistência a Demitidos Pelas Empresas - Pesquisas AMA***

<i>Tipo</i>	<i>1990</i>	<i>1993</i>
✓ Serviços de <i>outplacement</i>	37% (1) 51% (2) 30% (geral)	45%
✓ Indenizações acima do normal	24% (1) 30% (2)	44,4%
✓ Extensão dos benefícios além do período normal	28% (1) 26% (2)	41,5%
✓ Retreinamento	17% (1) 13% (2)	10,6%

(1) Mão-de-obra direta; (2) Pessoal técnico-gerencial; (demais) médias absolutas

**Fonte:** Pesquisas sobre *Downsizing* da *American Management Association* (1990 e 1993); resultados citados por Greenberg (1991) e Filipowski (1993)

Por outro lado, como ilustra a Figura 23, a assistência prestada pelas empresas parece ter crescido nos últimos anos, nos diversos tipos de ajuda possível, como veremos a seguir.

### ***Patrocínio de Serviços de Outplacement***

Segundo a Figura 23, 45% das empresas pesquisadas pela AMA em 1993 ofereceram patrocínio de *outplacement* para pessoal desligado em enxugamentos de pessoal. Embora uma discussão mais aprofundada sobre esse tópico fuja do foco deste trabalho, cabe aqui discutir *outplacement* como uma das formas de suporte a demitidos que as empresas podem oferecer.

Em poucas palavras, *outplacement* pode ser definido como uma série de serviços que a empresa pode oferecer – ou contratar externamente – para os empregados que desliga, visando minimizar (ou na melhor das hipóteses, eliminar) o tempo que eles ficarão sem emprego, até encontrar e assumir uma nova colocação. Em geral, empresas patrocinam *outplacement* para indivíduos desligados com diversos objetivos: evitar prejuízo da imagem da organização entre remanescentes e comunidade, aliviar a culpa dos executores dos cortes, diminuir risco de protestos trabalhistas, etc.<sup>343</sup> É bem sabido que a

<sup>343</sup> Ver, entre outros: Scherba (1973); Sutton *et al.* (1986); Hardy (1987, 1990); Cole (1988); Garcia (1989); Minarelli (1989); Morin e Yorks (1990); Reich (1993); Feldman e Leana (1994); e Xavier (s.d.).

onda recente de enxugamentos de pessoal tem promovido o crescimento de empresas de *outplacement* no Brasil e no mundo:

“Nossos negócios dobraram em 91. Cerca de 60% do movimento resulta de reestruturações como ‘*downsizing*’ e fusões” (Victoria Bloch, consultora da DBM, citada por Wilner, 1992: 3.1).

Na Grã-Bretanha, segundo uma pesquisa realizada em 1992 com 628 empresas, 75% das organizações ofereciam serviços de *outplacement* ao menos para parte do pessoal demitido. Doherty e colegas (1993), coordenadores do estudo, afirmam que cerca de um terço das empresas entrevistadas afirmou não usar serviços de *outplacement* em função de o custo envolvido ser visto como alto.

Na realidade americana, embora o *outplacement* seja uma atividade mais desenvolvida, ela está longe de ser hegemônica. Em um estudo feito pela revista *Personnel* durante a década de 80, a oferta de planos de indenização a demitidos era muito mais usual do que o patrocínio (interno ou externo) de serviços de *outplacement*. A maioria das empresas não tinha política formal a respeito, decidindo no “caso a caso”. Também curioso nessa pesquisa é que quase todos os empregadores que patrocinavam *outplacement* também ofereciam planos de indenização<sup>344</sup>.

### ***Indenizações Acima do Normal***

Segundo os dados da AMA dispostos na Figura 23, 44,4% dos empregadores ofereceram em 1993 indenizações superiores à regra ao menos para parte do pessoal desligado nos enxugamentos. Segundo a pesquisa da *Personnel*, para cálculo dessa indenização as empresas normalmente usaram uma proporção do tempo de empresa, até um teto previamente determinado.

Na Grã-Bretanha, esse tipo de cálculo é feito por força de lei, que obriga os empregadores a indenizar indivíduos desligados em fechamentos de fábricas e enxugamentos de pessoal<sup>345</sup>.

Segundo dados coletados mundialmente pela empresa de consultoria em *outplacement* *Drake Beam Morin* (DBM), a indenização paga pelos

---

<sup>344</sup> Ver Levine (1985).

<sup>345</sup> Segundo Hardy (1987, 1990), o montante mínimo varia conforme o tempo de casa e a idade do funcionário demitido: meia semana de pagamento por ano de trabalho, se o empregado tiver entre 18 e 21 anos de idade; uma semana por ano de serviço se tem entre 22 e 41 anos de idade; e uma semana e meia por ano trabalhado se tem mais de 42 anos de idade. Este tipo de indenização protege empregados com 2 a 20 anos de serviço. No caso britânico, o Estado cobre 41% da indenização paga pela empresa.

empregadores que a contratavam em todo o mundo em 1991 variava comumente entre 5 e 6 salários<sup>346</sup>. Uma vez que os empregadores que contratam empresas de *outplacement* não são a maioria, e levando em conta que a maioria dos indivíduos auxiliados pela DBM é de executivos, é muito possível que a média real seja inferior a essa.

### ***Outras Formas de Compensação ou de Assistência***

Além de patrocínio de *outplacement* e de indenizações financeiras, algumas organizações procuram oferecer outras formas de assistência a pessoal desligado em enxugamentos de pessoal. Uma das formas usadas frequentemente é a extensão da cobertura de benefícios (em especial assistência médica) além do período normal<sup>347</sup>. Inclusive no Brasil, de acordo com Minarelli (1989), empregadores mais conscientes têm estendido assistência médica e seguros de vida de indivíduos que desligam até a recolocação, ou por um período préfixado de cerca de três meses. Para Minarelli, esse tipo de prática reconhece que a perda de emprego pode significar também a perda de fatores que dão ao indivíduo segurança e tranquilidade mínimas, que viabilizam seu esforço de recolocação. Três das quatro empresas brasileiras do painel investigado pela pesquisa de campo (Capítulo V) estenderam a validade da assistência médica às pessoas que demitiram.

Outras organizações (variando em torno de 10% nas pesquisas da AMA) têm oferecido *retreinamento* a pessoal demitido, entendendo que boa parte dos problemas que indivíduos têm para encontrar uma nova colocação dizem respeito à falta de capacitação com que muitos saem de algumas empresas após longos períodos de estabilidade. No episódio já relatado do programa de enxugamento do Banco do Brasil (BB), vimos como a direção ofereceu algumas formas concretas de assistência aos funcionários que se candidatassem ao desligamento. Sabe-se, além disso, que a divisão de Recursos Humanos do BB anunciou que, mesmo depois que o programa de demissão voluntária tivesse terminado, a direção intencionava implantar um programa permanente de preparação das pessoas para a demissão e para a eventual realidade do desemprego<sup>348</sup>. Voltaremos mais adiante no trabalho a essa questão de *retreinamento*, incluindo o conceito correlato de “*empregabilidade*”.

---

<sup>346</sup> Ver Lublin (1991).

<sup>347</sup> Ver, por exemplo, Greenhalgh *et al.* (1988) e Feldman e Leana (1994), sobre esse tipo de ajuda.

<sup>348</sup> A este respeito, ver *Correio Braziliense* (11-7-95, p. 1 e 14).

Por fim, a organização pode também procurar formas de compensar indivíduos desligados e suas comunidades. No caso do fechamento da fábrica da IBM em Greencastle, discutida na seção II.4, sabe-se que para minimizar os efeitos de sua decisão, a empresa fez generosas doações à cidade, por conta da diminuição esperada na arrecadação. Por sua vez, os empregados receberam a opção de transferir-se com a fábrica ou de aposentar-se com um pacote de compensações. É relatado que ambas as formas de indenização foram “tão generosas, que ninguém na cidade conseguiu falar mal da IBM”<sup>349</sup>.

Independentemente de todos os motivos acima alegados pelas empresas, é possível argumentar que o motivo mais legítimo para que organizações ofereçam compensação e suporte aos desligados é de natureza *moral*. A compensação financeira não alivia o sofrimento e a perda do indivíduo, como veremos na terceira parte do trabalho, embora tenda a amainar seus efeitos. Ela também não compra gratidão, não garante o alívio da culpa dos executores dos cortes, nem necessariamente assegura melhores relações de trabalho após as mudanças. Todos esses ganhos são apenas *possibilidades*, e quanto mais utilitária for a motivação em dar compensações, maior parece ser a chance de ver tais expectativas serem frustradas. Compensar e dar apoio às pessoas demitidas é apenas o *mínimo* que se pode fazer.

### **III.4.3.2 – Assistência aos Remanescentes**

Até este ponto do trabalho, em mais de um momento tentou-se ressaltar a importância dos remanescentes em processo de demissão. Do ponto de vista da organização, mostrou-se como diversas pesquisas têm indicado que o apoio aos remanescentes é crítico para a vida organizacional após os cortes. Como visto especialmente na seção III.2, se os remanescentes estiverem desgostosos com a empresa pela forma em que os cortes foram feitos, se temerem que podem ser os próximos a perder o emprego em futuros enxugamentos, e se estiverem sobrecarregados com o trabalho daqueles que deixaram a organização, então a tendência é a de que toda a organização sofra os efeitos negativos de forma mais profunda e prolongada. Em essência, como afirma Fisher (1988), a forma pela qual a organização lida com os remanescentes pode fazer a diferença entre a empresa acabar menor e saudável após as mudanças, ou simplesmente menor.

De um ponto de vista mais concreto, cuidar dos remanescentes implica primeiro fazer mudanças mais profundas na organização do que simples cortes

---

<sup>349</sup> Ver Kleinfeld (1988).

de pessoal, como já discutido, visando a diminuir a carga de trabalho remanescente. Segundo, implica também assegurar estabilidade e tranqüilidade organizacional aos indivíduos que ficaram, visando a diminuir sua insegurança e os efeitos no clima e nas relações de trabalho da organização<sup>350</sup>.

Por uma ótica menos objetiva, porém, cuidar dos remanescentes significa também lidar com *mágoa e culpa*. Embora a maior parte das empresas pareça não fazer – nem saber fazer – isso, algumas têm entendido a necessidade de lidar com esses sentimentos. Um caso conhecido é o da R. R. Donnelley, a grande empresa de impressão americana que, visando a minimizar os efeitos das demissões que precisou fazer, tem patrocinado para os empregados remanescentes vários cursos de imersão. Pelos relatos do caso, mais importante do que os cursos ou seu conteúdo tem sido a oportunidade que esses eventos têm propiciado às pessoas para que expressem suas emoções<sup>351</sup>.

A verdade é que, em processos de enxugamento, a mágoa é natural, e as organizações que de fato procuram respeitar os indivíduos tendem a aprender a lidar com ela. Elas sabem que compensações e indenizações não compram alívio ou gratidão. Sabem que, para muitas pessoas, enxugamentos são simplesmente uma forma de fazer os empregados pagarem por erros da administração das empresas – o que em muitos casos é verdade. Enfim, algumas organizações acabam aprendendo a entender e a tratar de forma saudável esse tipo de sentimento. As demais negam sua existência ou simplesmente não o toleram<sup>352</sup>.

### **III.4.4 – Algumas Experiências Exemplares**

Há de se admitir, por tudo o que foi exposto e discutido até aqui, que boa parte – se não a maioria – das empresas não lida bem com processos que envolvem cortes de pessoal. Entretanto, diversos exemplos disponíveis parecem mostrar que algumas organizações têm conseguido gerenciar um processo mais digno, eficiente, ou ambos.

O estudo comparativo de Hardy (1987) entre empresas britânicas e canadenses traz algumas ilustrações desse tipo de prática, como um caso na ICI. Para essa autora, a *forma* pela qual a ICI gerenciou o fechamento de uma fábrica na

---

<sup>350</sup> Ver, por exemplo, Perry (1986); Hardy (1987, 1990); Feldman e Leana (1994); Henkoff (1994); e Mone (1994).

<sup>351</sup> Ver a esse respeito Henkoff (1994).

<sup>352</sup> Neste particular, ver Rice e Drelinger (1991) e Harari (1992).

Inglaterra, no final da década de 70, fez a diferença em relação a outros casos parecidos. A experiência é comparada com a de tentativa de fechamento de um hospital, a que se resistiu e que foi abortada antes de se iniciar. Segundo a autora, no caso da ICI, não houve quedas na produção ou na produtividade durante os três anos em que as etapas de redução das operações (e do pessoal) aconteceram. O absenteísmo caiu. O cronograma de reduções foi cumprido e não houve resistências aos prazos. A cobertura na imprensa foi local e reduzida, e em geral dava apoio à empresa. E, por fim, de todos os indivíduos entrevistados por Hardy e sua equipe, incluindo executivos, representantes sindicais e empregados, *nenhum* condenou as ações da empresa. O quadro de desdobramentos é exatamente oposto ao descrito no caso do hospital, também situado no norte da Inglaterra.

Também no Brasil existem exemplos de processos menos traumáticos de demissão de pessoal. Três deles serão rapidamente descritos a seguir.

O primeiro é o da Souza Cruz, que no início de 1993 anunciou o fechamento de sua tradicional fábrica de cigarros de Porto Alegre: 410 empregos seriam eliminados por esse fechamento. Segundo uma reportagem sobre o caso publicada na revista *Exame* (1993e), ao invés de simplesmente dispensar o pessoal, a empresa montou um programa coletivo de assistência a *todos* os demitidos. O programa envolveu a assistência para recolocação através do financiamento de um *pool* de três empresas de *outplacement*, sem distinção individual (cada pessoa escolhia entre usar ou não uma das assessorias e, em caso positivo, qual delas usar). Além disso, a Souza Cruz incentivou os funcionários a abrirem seus próprios negócios, através de um convênio com o Sebrae/RS e o governo municipal. O custo total do programa foi estimado em 130 mil dólares, sendo visto à época como um investimento compensador pela empresa.

Outra reportagem, publicada há alguns anos em *O Estado de S. Paulo*, relata o caso da *Refinações de Milho Brasil*.<sup>353</sup> A reportagem descreve a experiência da empresa quando precisou fechar sua unidade industrial na Vila Anastácio, em São Paulo, e decidiu tornar a experiência o menos traumática possível. A direção da organização conduziu um programa com vários pontos: primeiro, ofereceu um pacote de indenização financeira; segundo, ofereceu assessoria para continuidade profissional a todos os funcionários demitidos (não apenas aos executivos), para recolocação ou para abertura de negócios próprios; terceiro, ofereceu cursos profissionalizantes, visando a preparar o pessoal que iria procurar recolocação; e, por fim, elaborou um plano estruturado de comunicação – que denominou “Projeto Fênix” – para os públicos interno e

---

<sup>353</sup> Ver *O Estado de S. Paulo*, 8-9-1994, p. 13.

externo. Cerca de 27% dos demitidos tentaram abrir um negócio próprio, enquanto o restante tentou uma recolocação, aposentou-se ou foi transferido de unidade. No final do processo, os índices de aprovação do programa pelos funcionários foram muito altos: a média foi de 9,2 em uma escala de 0 a 10. Não houve sabotagens nem greves. Segundo a reportagem, os índices de produtividade da fábrica no mês de encerramento das atividades bateram ao todo cinco recordes de produção.

Um último exemplo descreve o processo de fechamento da fábrica da Ford Motores em São Bernardo do Campo, entre 1991 e 1992<sup>354</sup>. Há alguns anos, exigências de organismos de controle ambiental dos EUA tornaram o motor que a fábrica produzia inviável a partir de 1993. A Ford decidiu, ao invés de investir no desenvolvimento de um novo motor, fazer uma aliança estratégica com um fornecedor externo. Assim, a fábrica tornou-se dispensável, quase que da noite para o dia. O que torna este caso diferente, no entanto, é a forma pela qual a empresa conduziu o fechamento da unidade e o desligamento do pessoal. Primeiro, a Ford Motores anunciou seu fechamento com *oito meses* de antecedência; segundo, comprometeu-se a pagar uma indenização generosa aos desligados; terceiro, criou um serviço estruturado de “continuidade de carreira”; e por fim, multiplicou seus investimentos em treinamento e reciclagem para que seus futuros ex-empregados ampliassem suas chances de competir no mercado de trabalho. O programa de assistência à continuidade de carreira, com serviços de apoio internos e externos, dava assessoria de recolocação ou de abertura de negócios próprios; cada empregado podia escolher qual futuro profissional iria perseguir. O serviço foi prolongado alguns meses após o fechamento, de forma a melhor amparar aqueles cujo processo demorou a engrenar<sup>355</sup>. Obviamente, não é possível afirmar que todo

---

<sup>354</sup> Ver Bloch (1992).

<sup>355</sup> Na verdade, o caso brasileiro da Ford Motores foi uma derivação de experiências anteriores da empresa nessa mesma situação. É bastante conhecido na literatura internacional sobre o assunto o fechamento de sua fábrica em San Jose, California (EUA), em 1982. Tal como procedeu anos depois no Brasil, a empresa anunciou seus planos a todos os empregados com ampla antecedência, fez uma agressiva campanha de esclarecimento, e deu grande suporte aos funcionários para que encontrassem uma recolocação adequada. Também de forma similar ao

esse esforço tenha aliviado o fato de que 1200 empregos foram cortados, ou o sofrimento – pessoal e familiar – que cada corte deve ter causado. Uma consultora que participou do programa afirmou:

“[Apesar de ser um processo doloroso] o respeito com que o empregador tratou seu empregado e o profissionalismo que embasou essa conduta atenuam consideravelmente esse trauma” (Bloch, 1992: 8).

---

caso brasileiro, nessa experiência a empresa conseguiu manter sua produtividade em níveis que considerou extremamente satisfatórios, durante todo o período (Fraze, 1988: 49).

## **Capítulo IV**

### **Demissão no Singular: Perda de Emprego e a Realidade Individual**

Este capítulo discute a questão da demissão do ponto de vista do indivíduo. Nesse sentido, o *nível de análise* focado no capítulo (nível *individual*) é bastante distinto daquele visualizado em todo o capítulo anterior (nível *organizacional*), em que se discutia cortes de pessoal do ponto de vista das organizações que os patrocinam.

De fato, por mais que se esteja estudando cortes de pessoal de um ponto de vista econômico ou organizacional, e “empregos” ou “posições” sejam as unidades de investigação, enxugamentos representam, antes de mais nada, *pessoas* perdendo seu meio de sustento. Nesse sentido, embora o capítulo anterior discuta a lógica dos enxugamentos de pessoal e suas diversas conseqüências para a organização e suas comunidades, ele deixa de fora aquele que afinal acaba pagando a conta: o *indivíduo*. O objetivo deste capítulo seguinte é justamente cobrir essa lacuna, discutindo em maior profundidade a perda de emprego e seus efeitos nas pessoas, bem como os mecanismos individuais que fazem com que esse impacto seja tão forte.

Sob esse prisma, a seção IV.1 é dedicada à análise do impacto da perda de emprego no indivíduo, em especial à revisão da literatura sobre o assunto. Primeiro, são discutidos rapidamente aspectos conceituais ligados à questão da demissão. Em seguida, são detalhadas as conseqüências mais citadas da perda de emprego no indivíduo, revisando-se dezenas de estudos empíricos e teóricos a respeito, e propondo-se um modelo simplificado para sua visualização. E, em sua última parte, a seção analisa os principais *moderadores* apontados na literatura, isto é, os fatores que em tese podem atenuar os efeitos da perda de emprego no indivíduo.

Em seguida, a seção IV.2 estende o argumento de que as conseqüências da perda de emprego no indivíduo são, em boa parte, uma função do papel que as organizações representam em sua vida. Assim, ao discutir o significado do emprego para a maioria dos indivíduos, essa seção revisa alguns desses papéis mais arquetípicos, nas dimensões econômica, psicológica, psicossocial e social, assim como na ambivalência entre elas.

Como um todo, a argumentação em todo este capítulo deixa de estar focada no que as organizações fazem ou poderiam fazer. A linha do discurso passa de uma posição mais funcional para uma trilha eminentemente crítica e reflexiva. A meta já não é estimular a reflexão de organizações e dirigentes, mas dos próprios indivíduos que empregam e administram. No limite, o que se pretende é a reflexão do indivíduo a respeito de sua própria vida e de suas próprias escolhas, estimulando a percepção de que muitas vezes *nós mesmos* construímos nosso sofrimento, ou deixamos que outros o provoquem, ao darmos ao emprego um significado maior do que ele precisa ter.

## **IV.1 - Demissão e Indivíduo: Conceitos, Consequências e Moderadores**

---

*“How does it feel, to be without a home?  
How does it feel, to be on your own,  
with no direction home,  
like a complete unknown,  
like a rolling stone?”*  
Bob Dylan

### **IV.1.1 - Aspectos Conceituais Básicos**

Antes de mais nada, parece ser fundamental aqui discutir rapidamente alguns aspectos conceituais ligados à questão da perda de emprego, cuja distinção parece ser fundamental nas seções seguintes. Um primeiro desses aspectos é a discussão conceitual de “perda de emprego” ou “demissão”: por que as pessoas são demitidas, qual a relação com outros conceitos, etc. Tais distinções parecem necessárias uma vez que não são sempre bem esclarecidas na literatura. Um segundo aspecto é a constatação de que, por mais que a demissão seja uma característica comum do jogo burocrático moderno, quase nenhum de nós está efetivamente preparado para perder o emprego.

#### IV.1.1.1 – “Demissão” x “Desemprego”

O termo *demissão* é usado para descrever tantos fenômenos distintos, que às vezes seu significado torna-se confuso e freqüentemente carregado de preconceitos. De fato, a expressão *fulano foi demitido* é usada para se referir a experiências bem diversas: alguém mostrou-se incompetente, e a empresa decidiu *demitir-lo*; uma pessoa roubou a empresa, ou descumpriu uma regra fundamental da organização, sendo portanto *demitida*; um indivíduo estava entre os mil funcionários que a empresa XYZ *demitiu*; e assim por diante. No fim, a única coisa que permanece constante em todas essas experiências distintas é que a pessoa em questão *perdeu seu emprego contra a própria vontade*: em qualquer outra dimensão, os diferentes fenômenos sob o rótulo de “demissão” praticamente não guardam semelhança.

O conceito de “demissão” que será utilizado aqui é de fato bem genérico, e entende a perda de emprego como um evento significativo na vida das pessoas, que remove do indivíduo seu emprego remunerado, contra sua vontade. Nesse sentido, *perda de emprego* (um *evento*) pode ser diferenciada de *desemprego* (um *estado*) pelo conceito de duração. Ou seja, a não ser que a pessoa consiga imediatamente uma recolocação, a perda de emprego leva a pelo menos algum período de desemprego. Portanto, a perda de emprego e o desemprego podem ser entendidos dentro de um *continuum*, que tem o evento da perda de emprego em uma extremidade, e o desemprego crônico e prolongado na outra<sup>356</sup>.

Outra distinção importante diz respeito à *natureza* da demissão. Ao falarmos de “perda de emprego” e “desligamento” de indivíduos, estamos nos referindo particularmente à demissão *involuntária* de indivíduos da organização, e não à demissão voluntária. A atenção está mais voltada, portanto, àquela situação de transição profissional que o indivíduo não deseja nem controla<sup>357</sup>.

Também cabe ressaltar que, mesmo quando associamos demissão à perda involuntária de emprego, não se assume qualquer pré-concepção sobre o motivo efetivo desse desligamento. Ou seja, não se assume o pressuposto – muito comum na literatura – de que indivíduos demitidos contra a vontade são, *a priori*, desligados por desempenho. Um exemplo desse tipo de preconceito pode ser visto na pesquisa conduzida há alguns anos pela *Gutenberg Consultores*, de São Paulo. A empresa conduziu um estudo entre 453 executivos demitidos entre 1982 e 1988, que ajudou a recolocar. Na prática, o estudo procurava determinar o motivo do “insucesso” (que julgaram

---

<sup>356</sup> Para uma descrição desse conceito, ver Latack, Kinicki e Prussia (1995).

<sup>357</sup> Ver Latack e Dozier (1986).

poder ser medido pela demissão) desses indivíduos. Segundo Gutemberg Macedo e os demais consultores responsáveis pelo estudo, a maioria desses “insucessos” teria ocorrido em virtude do que chamaram de *menopausa executiva* ! Ou seja, a maioria dos executivos teria-se “estagnado” em suas empresas, e isso os teria tornado “obsoletos e dispensáveis”. Os autores do estudo não relatam o método de determinação do nível de “estagnação” de cada pesquisado, o que leva a crer que tal diagnóstico foi baseado apenas no *sentimento pessoal* e na *percepção que o consultor tinha* de cada indivíduo, com base em seu histórico profissional e nos contatos de recolocação que ambos (consultor e profissional) tiveram. Segundo Macedo e seus colegas, com base em sua experiência, o indivíduo entra em “estagnação” e aumenta suas chances de demissão se permanecer “mais de dez anos [... na mesma empresa] e mais de cinco anos na mesma posição”<sup>358</sup>.

Na verdade, nada na literatura do campo permite aceitar as conclusões desse estudo. Pesquisas similares no Brasil e em outras partes do mundo costumam contradizer as proposições de Macedo e seus colegas, mostrando que a maioria das demissões em universo comparável advém de enxugamentos e reestruturações, e não de fatores que direta ou indiretamente possam vir de “estagnação”.<sup>359</sup> Parece ser uma hipótese plausível assumir que o trabalho liderado por Macedo carregava pré-concepções sobre demissão e padrões aceitáveis de carreira que temperavam a *percepção* dos consultores, o que por sua vez definiu os resultados.

Em uma pesquisa conduzida mais recentemente no país<sup>360</sup>, mostrou-se que entre uma amostra aleatória de 222 executivos demitidos em empresas no Brasil, a maior parte – cerca de 63% – foi demitida por fatores que tinham pouca ou nenhuma relação com seu desempenho. Na maior parte das vezes, o cruzamento de motivos alegados pelas várias partes envolvidas apontava para cortes e reestruturações como motivo de base. Embora exista certo risco desses resultados apresentarem um desvio da realidade em função da forma de seleção da amostra e da presença de “versões de imprensa”, diversas filtragens permitem supor que apenas uma parcela menor das demissões foi impulsionada por desempenho ou por fatores que o indivíduo podia ter sob controle. No geral, as empresas pesquisadas demitiam porque tinham inchado suas estruturas, porque fecharam unidades, ou porque precisaram fazer cortes coletivos de pessoal visando reduzir seus custos.

---

<sup>358</sup> Sobre a pesquisa da Gutemberg Consultores, ver *O Estado de S. Paulo*, 5-4-1988, p. E1.

<sup>359</sup> Algumas pesquisas nessa linha são: Morin e Yorks (1990); Caldas (1992); Wilner (1992); e Cross (1994).

<sup>360</sup> Ver Caldas (1992).

Essa questão de “versão de imprensa” precisa ser entendida e levada em conta para melhor analisar as próximas seções. Embora seja geralmente aceito que indivíduos que foram desligados voluntariamente vêm a perda de emprego de forma distinta daqueles que foram desligados de forma involuntária, às vezes, a distinção entre um grupo e o outro não é tão simples. Muitos indivíduos relatam ter-se demitido quando, na verdade, foram demitidos. Além disso, o motivo divulgado para o desligamento com frequência não é o verdadeiro. Comumente, organizações permitem que pessoas que vão demitir saiam divulgando ter-se demitido<sup>361</sup>.

Alguns autores chegam a defender que essa versão de imprensa exista, em geral visando a proteger as chances de reemprego do indivíduo ou sua auto-estima<sup>362</sup>. Apesar de os motivos para esse tipo de dramaturgia poderem ser compreensíveis, seus efeitos não são sempre benéficos. Alguns autores afirmam que a existência de uma “versão de imprensa” faz com que o *feedback* e as lições do evento tendam a diluir-se no tempo, o que faria com que a pessoa passasse a ter menor probabilidade de melhorar suas chances no futuro. Por sua vez, outros autores defendem que a dramaturgia de “maquiar” os motivos da demissão pode ser vista como uma fuga da realidade, um mecanismo de defesa, ou como um escape em direção a estratégias de superação voltadas a sintomas e não à resolução de problemas reais<sup>363</sup>.

#### **IV.1.1.2 – O Despreparo Individual**

De acordo com alguns autores<sup>364</sup>, a ética burocrática dirige a aspiração do indivíduo no sentido da mobilidade ascendente: as pessoas querem sempre *subir* na organização. No entanto, a estrutura piramidal da organização contemporânea leva as empresas a rejeitar mais indivíduos do que aqueles que são promovidos, e a esperar que sejam os “mais capazes” que venham a sobreviver. Se é essa a realidade, então a demissão e a “estagnação” na carreira não apenas constituem parte do jogo burocrático, como tendem a ser mais comuns do que seu oposto, o crescimento hierárquico. Isto é, enquanto mais se sobe na hierarquia da empresa, maior a probabilidade de que mais

---

<sup>361</sup> A este respeito, ver, em especial, Latack e Dozier (1986).

<sup>362</sup> Nessa corrente, ver, por exemplo, Minarelli (1989).

<sup>363</sup> A respeito do prejuízo ao aprendizado, ver, por exemplo, Latack e Dozier (1986). Sobre versão de imprensa como fuga da realidade, ver, entre outros, LaFarge (1994). A discussão sobre mecanismos de defesa de uma forma geral pode ser vista em Klein (1975) e, especificamente sobre demissão, em Jahoda (1981). Finalmente, a análise de versões de imprensa em relação a estratégias de superação pode ser vista em Leana e Feldman (1992).

<sup>364</sup> Ver, por exemplo, Connor e Fielden (1973).

indivíduos permaneçam em seus níveis (ou saiam da organização), e menor tende a ser o número daqueles que conseguem progredir na pirâmide.

No entanto, por mais que seja parte do jogo burocrático moderno, e algo cada vez mais presente no mundo organizacional, a verdade é que a maioria de nós não está preparada para perder o emprego:

“Eu sei que essa é uma tendência das empresas. A redução do quadro é uma consequência da crise. Mas eu nunca esperava que o corte fosse me atingir” (funcionária demitida da Papel Simão nos cortes de 1992, citada por Wilner, 1992: 3.1).

“Em 42 anos, eu nunca fui para o trabalho pensando que eu podia perder o emprego” (executivo demitido aos 61 anos da rede de televisão americana ABC, citado por Cole, 1988: 24).

Realmente, segundo estatísticas americanas, hoje um executivo daquele país troca oito vezes de emprego em média, desde que saiu da universidade até a aposentadoria. Dessas trocas, em quatro ele será demitido, em quatro pedirá demissão. Ainda com base na realidade americana, para trabalhadores em geral, espera-se que a maioria das pessoas seja demitida ao menos uma vez em suas vidas<sup>365</sup>. Outros estudos mostram que a perda de emprego pode ser ainda mais séria e duradoura porque as carreiras estão cada dia mais curtas, à medida que habilidades estão-se tornando ultrapassadas em ritmo cada vez mais rápido. Aqueles que trabalhavam com base na expectativa de uma carreira de longo prazo e vêem serem sucessivamente cortadas suas possibilidades de ascensão: a estabilidade no emprego está-se tornando cada vez mais um mito remoto. Estudos nos EUA mostram que a maior parte dos empregados em empresas americanas viverá de três a cinco carreiras no futuro próximo – contra uma ou duas hoje –, em função de avanços que tornam suas habilidades obsoletas<sup>366</sup>.

Da mesma forma, executivos também estão descobrindo, como discutido no Capítulo II, que desemprego não é mais algo que acontece com o “pessoal da fábrica”. Depoimentos e sinais de todas as direções mostram que, atualmente, as empresas tornaram-se ambientes cada vez menos estáveis. Estar trabalhando em uma empresa, mesmo na administração, não é garantia alguma de que se terá emprego no ano que vem, ou mesmo na semana que vem<sup>367</sup>. Mesmo assim, pessoas costumam não estar preparadas para que a perda de emprego ocorra com elas. É, como se diz, algo que é muito natural de acontecer, mas com os *outros*:

---

<sup>365</sup> Sobre essas estatísticas, ver, respectivamente, *Exame* (1993d: 75) e Plumez (1986).

<sup>366</sup> Ver, por exemplo, McCune *et al.* (1988) e *The Economist* (1993c).

<sup>367</sup> Nessa linha, ver, por exemplo, *The Economist* (1993c).

“[Eu] brincava dizendo que a qualquer hora cairia a minha bolinha, e seria eu o demitido. Quando aconteceu de verdade, eu não acreditei. Fiquei zozzo, parado, não sabia o que fazer” (executivo demitido pela Estrela, citado em *Exame*, 1993g: 94).

Talvez por causa desse despreparo, o efeito da perda de emprego é freqüentemente devastador em muitos indivíduos. É o que veremos a seguir.

#### **IV.1.2 - Demissão e Indivíduo: Visão Geral**

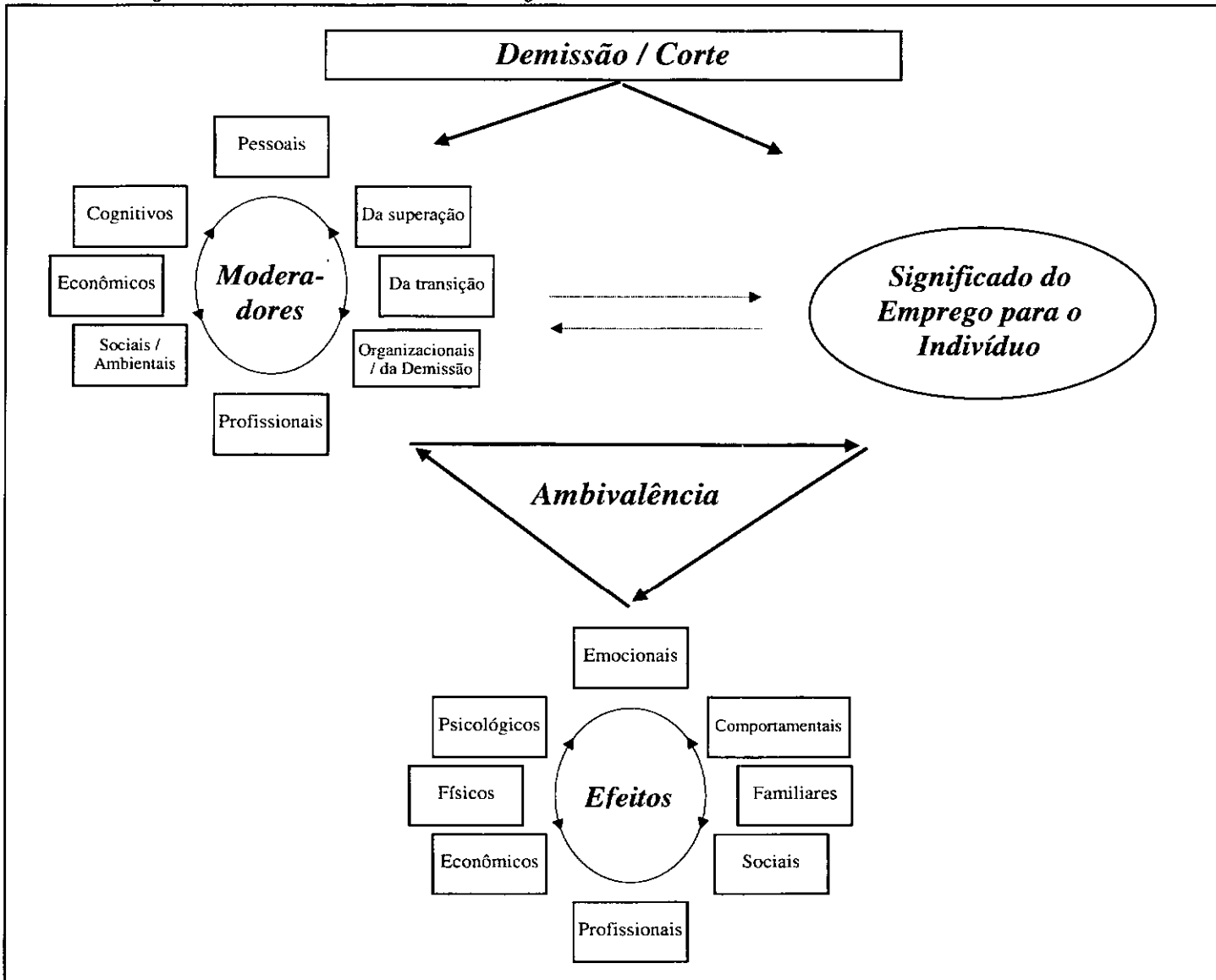
A hipótese fundamental das próximas subseções é que, como ilustra a Figura 24, os efeitos da perda de emprego no indivíduo têm determinação complexa, em que concorrem fatores de natureza diversa.

Primeiro, os *efeitos no indivíduo* podem ser vistos como a conjugação de diversas variáveis interligadas, que dividimos em oito grupos, incluindo variáveis emocionais, psicológicas, físicas, econômicas, etc. Por sua vez, os efeitos da perda de emprego no indivíduo são mediados por duas grandes dimensões: o *significado do emprego* para o indivíduo e um conjunto de *moderadores*, que dividimos em oito subconjuntos, entre os quais moderadores pessoais, cognitivos, profissionais, organizacionais, etc. Como foi o caso do modelo proposto para as conseqüências de enxugamentos na organização, a divisão dos efeitos e moderadores em dimensões tem objetivo puramente didático: na realidade, todos esses planos se influenciam mutuamente. Geralmente, tais ligações são a tal ponto marcadas pela *ambivalência*, que qualquer mapeamento tende a parecer simplista e incompleto<sup>368</sup>.

---

<sup>368</sup> Sobre a inevitabilidade – e riqueza analítica – da ambivalência em situações de mudança organizacional, ver por exemplo Vince e Broussine (1996).

**FIGURA 24**  
*Efeitos e Moderadores dos Efeitos da Demissão no Indivíduo*



Na subseção seguinte, aprofunda-se a discussão da primeira dimensão: os efeitos da perda de emprego no indivíduo. Na subseção posterior, os moderadores – isto é, as variáveis que parecem poder agravar ou atenuar os efeitos da demissão no indivíduo – desses efeitos são analisados. A questão do significado do emprego para as pessoas, e o quanto isso influencia os efeitos de sua perda, serão vistos em maior detalhe apenas na seção IV.2.

### ***IV.1.3 - Efeitos da Demissão no Indivíduo***

A preocupação com as conseqüências do desemprego não é nova, na verdade alguns autores afirmam que tem vários séculos. Entretanto, as muitas pesquisas disponíveis têm-se diversificado em diversos campos de interesse, desde aspectos psicológicos até efeitos físicos e profissionais. Como se não bastasse tal diversidade, em cada vertente nem sempre há consenso, o que torna a tarefa de revisar a pesquisa disponível ainda mais complexa. Assim, antes de expor o modelo proposto, parece ser necessário cobrir um pouco do histórico da pesquisa clássica no campo.

#### **IV.1.3.1 – A Pesquisa Clássica Sobre os Efeitos do Desemprego no Indivíduo**

A pesquisa sobre as conseqüências da perda de emprego é, na verdade, um interesse quase tão antigo quanto aquele associado ao trabalho de forma geral, e mais especificamente, ao trabalho no sistema capitalista. Por exemplo, Fryer e Payne (1986) revêem uma bibliografia sobre as conseqüências do desemprego que inclui trabalhos de Thomas More, no século XVI, até os dias de hoje. Outra ilustração é a revisão bibliográfica sobre efeitos da perda de emprego feita na Inglaterra no início do século, que revisou mais de 800 referências, e foi considerada “incompleta” por seus contemporâneos<sup>369</sup>.

Contudo, o interesse nesse assunto não foi constante ao longo do tempo. Parece ser um consenso que o interesse teórico na questão do desemprego e de seus efeitos varia com os índices e tendências do desemprego no mundo<sup>370</sup>. Assim, o volume de pesquisa sobre o assunto teria atingido seu auge durante a depressão dos anos 30, para passar em seguida por um longo período de semi-esquecimento, e começar a crescer de novo quando, nos anos 80, o mundo passou a reviver um período de desemprego ascendente. De fato, muitos

---

<sup>369</sup> Essa revisão pode ser vista em Taylor (1909).

<sup>370</sup> Essa hipótese é discutida por autores como Platt (1984) e Feather (1990).

teóricos no campo concordam que a maior parte dos estudos sobre o impacto do desemprego no indivíduo foi feita durante a depressão americana, nos anos 30, e que pouco foi estudado a respeito até o início da década de 80, quando o interesse no tópico recomeçou.<sup>371</sup> Da pesquisa clássica dos anos 30, três estudos parecem destacar-se: duas pesquisas empíricas e uma revisão teórica.

No campo empírico, o trabalho mais conhecido é a pesquisa feita por Marie Jahoda (1982) e seus colegas, em Marienthal, uma vila austríaca, no início dos anos 30. A vila, economicamente arrasada pelo fechamento de uma fábrica em 1929, foi o cenário de um estudo que investigou em profundidade seus habitantes. Os pesquisadores viveram na vila por meses a fio, observando os mínimos detalhes das pessoas, seus comportamentos e atitudes, medindo quando possível desde o tempo que gastavam para andar pela rua até o uso de clubes e bibliotecas, da motivação individual ao volume de cartas para Papai Noel. As conclusões do estudo foram que a noção de tempo das pessoas ficou desintegrada com a crise pessoal e comunitária, e que a atividade familiar de elaborar e seguir orçamentos foi abandonada. Além disso, mesmo quando relações familiares tendiam a continuar em padrões estáveis por tempo superior do que outras atividades e relações, o estudo colheu evidências de que desavenças tendiam a aumentar, deteriorando as famílias em proporção e ritmo mais fortes do que o normal<sup>372</sup>. Na Grã-Bretanha desse período, o estudo empírico mais respeitado sobre a perda de emprego foi *Men Without Work*, um relatório feito para a *Pilgrim Trust* (1938). O estudo, que tinha parte dos pesquisadores da equipe de Marienthal, propunha-se a investigar “cientificamente” o desemprego prolongado. Um amostra aleatória de 1.086 indivíduos desempregados foi escolhida em seis cidades inglesas de situações econômicas distintas, e 880 foram efetivamente entrevistados, em busca de efeitos físicos e psicológicos da perda de emprego. Como a maioria das outras pesquisas no campo, na dimensão psicológica o estudo relata os efeitos típicos de ansiedade e nervosismo, além de depressão e apatia, isolamento e solidão<sup>373</sup>.

Por sua vez, Eisenberg e Lazarsfeld (1938) fizeram uma revisão abrangente dos principais estudos e pesquisas daquela fase, no trabalho teórico mais importante e influente sobre o assunto na época. Das 112 fontes que esses autores citam, 60% são de estudos americanos, enquanto a maioria dos restantes vinha da Europa Central. As conclusões dessa revisão apontavam

---

<sup>371</sup> Nessa linha, ver, entre outros: Hepworth (1980); Swinburne (1981); Fryer e Payne (1986); e Feather (1990).

<sup>372</sup> Revisões da pesquisa de Marienthal – que demorou muitos anos para ser traduzida para o inglês – podem ser vistas, por exemplo, em Fryer e Payne (1986) e em Feather (1990).

<sup>373</sup> Ver revisão do estudo da *Pilgrim Trust* em Fryer e Payne (1986).

que o desemprego tende a fazer com que pessoas se tornem emocionalmente mais instáveis e menos motivadas; além disso, a revisão sugeria que as conseqüências do desemprego nos indivíduos ocorrem em uma série de *fases* mais ou menos previsíveis, cada vez mais tendentes ao fatalismo, à medida que o desemprego persiste.

Na verdade, as explicações teóricas clássicas sobre os efeitos da perda de emprego no indivíduo parecem dividir-se em duas hipóteses básicas. A primeira é baseada no trabalho de Marie Jahoda (1981, 1982), e defende a chamada “hipótese da privação”. Resumidamente, Jahoda sustenta que estar empregado(a) produz uma série de conseqüências, algumas das quais são deliberadas (que chamou de “manifestas”) e outras são involuntárias (que denominou de “latentes”). As manifestas são relacionadas à obtenção de meios de vida, carreira, etc. Entre as latentes, estariam: a imposição de uma estrutura de tempo; experiência compartilhada além do ambiente familiar; ligação com objetivos e propósitos que transcendem a si mesmo; definição de aspectos de *status* e identidade; e imposição de atividade. Para Jahoda, tais conseqüências seriam funções que atendem a necessidades humanas duradouras e essenciais. Quando alguém é demitido, vê-se privado dessas funções, e portanto tais necessidades não são satisfeitas: é isso que, para ela, tornaria a perda de emprego tão desastrosa na sociedade moderna. Segundo essa autora, se uma pessoa desempregada consegue permanecer psicologicamente saudável, então é provável que esteja obtendo satisfação de suas necessidades elementares de outra instituição social.

Uma segunda tese clássica é de que os efeitos se produzem em etapas ou ciclos progressivamente dirigidos à desesperança e ao fatalismo. Os teóricos dessa corrente defendem que as fases são razoavelmente previsíveis, passando por *choque*, *otimismo*, *pessimismo* e culminavam com *fatalismo* e *ajuste* à situação. Até poucos anos atrás, esse raciocínio ainda produzia seguidores<sup>374</sup>. No entanto, a verdade é que na maioria dos estudos nessa corrente, as fases previstas não coincidem, tanto em sua natureza quanto em sua seqüência, e como um todo a hipótese seqüencial tem sido muito criticada. Para seus críticos, essa tese é simplista, determinística, e generalizante demais.

---

<sup>374</sup> Penny Swinburne (1981), por exemplo, entrevistou em profundidade vinte executivos e profissionais que tinham sido demitidos há pouco tempo, visando a identificar o impacto psicológico da perda de emprego nesse tipo de grupo ocupacional. Embora reconhecendo que as reações variavam muito de caso a caso, essa pesquisadora verificou a mesma seqüência de reações que os estudos clássicos descreveram, mas em ritmo mais lento. Swinburne reconhece a limitação da pesquisa em função do tamanho da amostra, mas defende que o estudo tem validade ao mostrar resultados compatíveis com pesquisas clássicas, feitas com grandes amostras de operários.

Atualmente, aceita-se mais facilmente que pessoas diferentes viverão os efeitos da perda de emprego de formas distintas, e que as desvantagens do desemprego não são simplesmente equivalentes à falta das vantagens do emprego. As circunstâncias particulares de cada indivíduo, bem como a forma pela qual cada um interage com variáveis fora de seu controle, é que parecem mediar esses efeitos. Entretanto, a pesquisa no campo indica que, a despeito de existirem variáveis moderadoras individuais, a perda de emprego tem forte tendência a ser nociva às pessoas, praticamente em qualquer dimensão que se escolha estudar. É o que veremos a seguir<sup>375</sup>.

#### **IV.1.3.2 – Efeitos da Perda de Emprego no Indivíduo: Um Modelo Simplificado**

Como já mencionado, o modelo propõe uma divisão didática dos efeitos do desemprego em 8 subconjuntos. Conforme ilustra a Figura 25, ele sugere que as conseqüências podem ter natureza *emocional, psicológica, física, comportamental, familiar, econômica, profissional* ou *social*.

##### ***Efeitos Emocionais***

De todos os efeitos da perda de emprego no indivíduo, os mais citados costumam ser aquelas conseqüências de ordem emocional e psicológica. Como a divisão entre esses dois tipos é comum – apesar de tênue – em diversas revisões a respeito<sup>376</sup>, preferimos preservar a distinção entre o que se chamou de efeitos *emocionais* e efeitos *psicológicos* da perda de emprego. Na dimensão emocional, sabe-se que além de reflexos menos graves como dificuldades cognitivas e instabilidade emocional, a perda de emprego pode ser emocionalmente violenta para muitas pessoas. A respeito, um pensador francês já descrevia esse tipo de reflexo no indivíduo que era dispensado do emprego no século XIX:

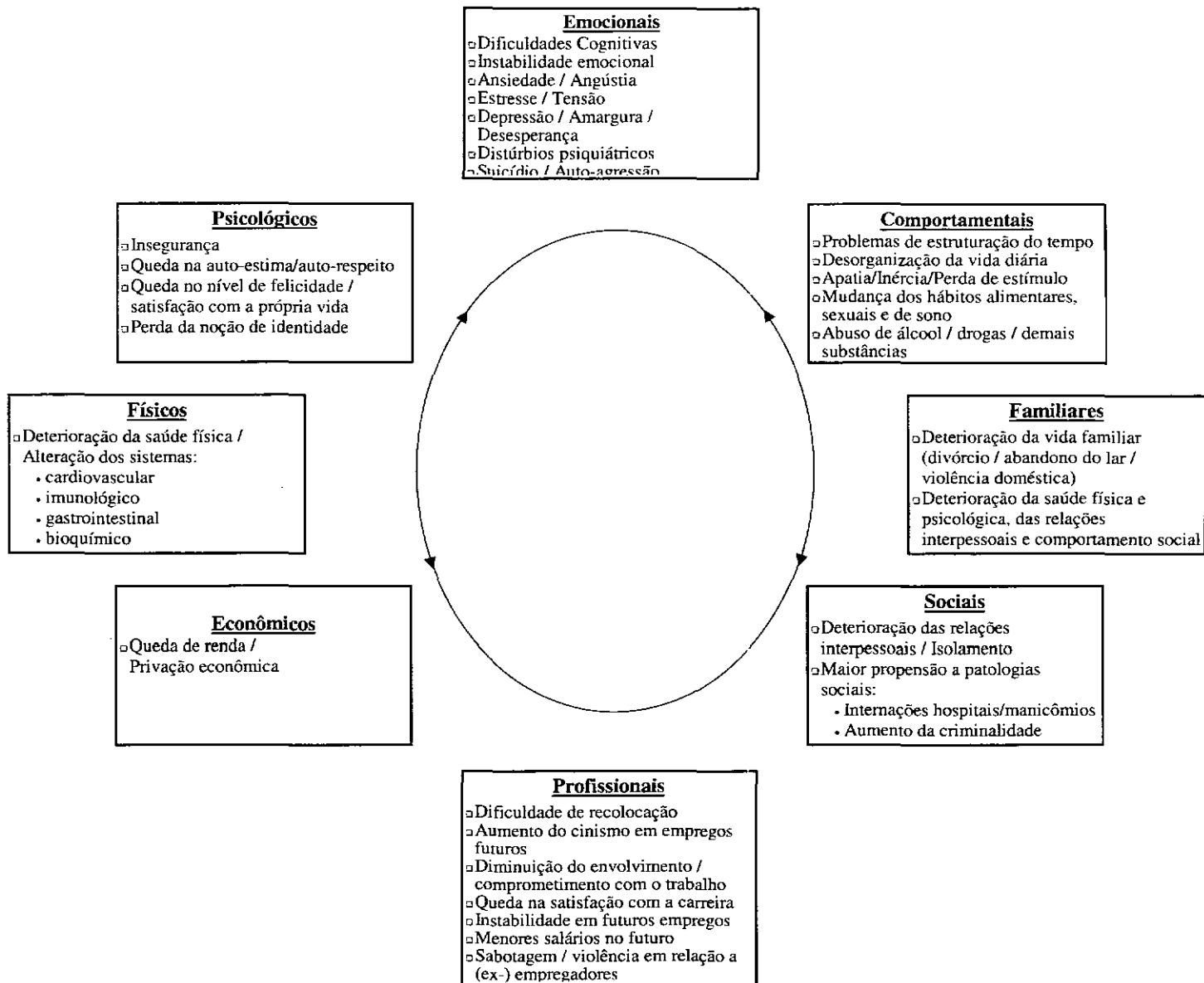
“Ele treme, fica pálido, arrepia-se... Quando recebe seu último pagamento, ele não consegue falar, seus dentes apertam-se uns aos outros, ele segura uma torrente de lágrimas... Na rua, suas pernas parecem desistir, e ele tropeça como um bêbado.”  
(D. Poulot [1872], *Le Sublime: ou le travailleur comme il est au 1870 et ce qu'il peut etre*, citado por Fryer e Payne, 1986: 241).

---

<sup>375</sup> A este respeito, ver Fryer e Payne (1986), Feather (1990) ou Latack, Kinicki e Prussia (1995).

<sup>376</sup> Ver, entre outras, as revisões de Fryer e Payne (1986); DeFrank e Ivancevich (1986); e Leana e Feldman (1988, 1992).

**FIGURA 25**  
*Efeitos Mais Citados da Demissão no Indivíduo*



Recentemente, como mostra a revisão da Figura 26, diversos pesquisadores investigaram esse tipo de efeito empiricamente. Warr (1978), por exemplo, estudou variáveis de “bem-estar psicológico” em mais de 1,600 indivíduos na Grã-Bretanha. A pesquisa concluiu que os indivíduos desempregados na amostra tinham níveis de bem-estar psicológico significativamente menores do que aqueles que tinham um emprego. Desempregados também apresentavam um índice de “ansiedade genérica” bem superior ao restante da amostra, assim como acontecia com quatro outras medidas específicas de

ansiedade: ansiedade a respeito de dinheiro, de saúde, de emprego, e da situação do mundo<sup>377</sup>.

O impacto emocional da perda do emprego nas pessoas justifica-se, para alguns autores, em função do *estresse* trazido pela experiência. Realmente, diversos estudos mostram que a perda do emprego está entre as principais causas de estresse (variando consistentemente do sétimo ao nono lugar) na vida das pessoas, comparada com até outras 60 mudanças traumáticas de vida pelas quais todos podemos passar. Para alguns indivíduos, segundo especialistas, a perda de emprego pode criar quase tanto estresse quanto a morte de um ente querido, e algumas pesquisas mostram que pode ser mais estressante do que um divórcio ou do que a morte de um amigo próximo<sup>378</sup>. É o estresse que parece fazer a ligação desse tipo de efeito com a saúde física do indivíduo, como veremos adiante.

Em quadros mais graves, a perda de emprego pode fazer com que as pessoas fiquem paralisadas pela depressão, o que acaba diminuindo o ritmo da procura de uma nova colocação:

“Você fica em um estado tal, que acaba sem vontade de fazer nada” (americano demitido em processo de enxugamento, citado por Lublin, 1991: B1)

Realmente, desde os estudos clássicos nos anos 30, a relação entre perda de emprego e distúrbios psiquiátricos é bastante recorrente na literatura. Por exemplo, uma pesquisa relatada por Eisenberg e Lazarsfeld (1938) descobriu que três grupos de auxiliares de escritório desempregados tendiam a ser mais neuróticos do que a população em geral.

No limite, as conseqüências emocionais do desemprego podem ser fatais. Dados recentes da realidade americana apontam que o índice de suicídio entre trabalhadores americanos demitidos em enxugamentos chega a ser 30 vezes maior que a média naquele país<sup>379</sup>. A pesquisa empírica sobre essa questão de suicídio tem sido realmente bastante intensa. Uma revisão desses estudos feita por Platt (1984) organiza um quadro de análise que diferencia, por um lado, as pesquisas no nível individual daquelas no nível agregado, e por outro lado, os estudos seccionais daqueles longitudinais. Das quatro dimensões resultantes no quadro, apenas os estudos seccionais no nível agregado não mostram relação significativa entre desemprego e níveis de suicídio. A evidência dos

---

<sup>377</sup> Mais estudos sobre bem-estar emocional podem ser vistos, por exemplo, em Cohn (1978), Hepworth (1980), e vários outros sintetizados na Figura 26.

<sup>378</sup> Ver revisão desses estudos em DeFrank e Ivancevich (1986).

<sup>379</sup> Ver referências desses estudos em McCune *et al.* (1988), Bunning (1990) e Leana e Feldman (1992).

estudos nos três demais quadrantes dão amplo suporte à hipótese de que os índices de suicídio são maiores entre indivíduos desempregados. Segundo Platt, a perda do emprego pode não ser o principal determinante do suicídio, mas sem dúvida parece ser um fator acelerador: se a falta de emprego continuar, o nível de vulnerabilidade do indivíduo ao comportamento suicida pode aumentar severamente. O mesmo tipo de previsão é encontrado em estudos feitos em outros campos e através de outras metodologias. Pesquisas sobre causas de suicídio de forma geral mostram desemprego como um fator significativo. Da mesma forma, estudos sobre a relação entre desemprego e tentativas de suicídio (*parassuicídio*) ou auto-agressão mostram que o desemprego é uma das principais causas encontradas<sup>380</sup>.

### *Efeitos Psicológicos*

No grupo que autores chamam de “efeitos psicológicos” do desemprego, a perda de segurança e de auto-estima está entre os mais citados na literatura. Diversos pesquisadores afirmam nessa linha que a demissão pode fazer com que alguns indivíduos se tornem inseguros em relação a si mesmos, seja em seus papéis familiares ou profissionais. Subitamente, descobrem que a pessoa segura e poderosa que conheciam tem também um lado impotente:

“Eu acho que nunca me senti tão impotente, ou sem controle da minha própria vida, como estou me sentindo agora. Te dizem que você está na rua, e não há nada, nenhum sacrifício ou esforço, que você possa fazer a respeito” (indivíduo demitido, citado por LaFarge, 1994: 190).

No Brasil, esse mesmo tipo de reflexo é descrito por consultores de *outplacement* como Rubens Garcia (1989). Para esse consultor, em sua experiência com executivos brasileiros demitidos, é muito freqüente que o desligamento provoque uma perda visível de autoconfiança. Segundo ele, desde o primeiro contato com o indivíduo nessa situação se percebe “o trauma, o sentido de perda, desânimo e sentimento de inutilidade que acompanha o desligamento.”

Vários teóricos tentam explicar esse tipo de efeito do ponto de vista teórico. Dentre essas explicações, a idéia de *identidade* é bastante utilizada. Segundo Abraham Zaleznik, da Universidade de Harvard, as pessoas precisam de um sentido de identidade saudável, ou forte o suficiente, para entender eventos externos de forma objetiva. Idealmente, a auto-estima do indivíduo poderia, assim, recomodar-se após ele ser cortado de um emprego. No entanto, para o Professor Zaleznik, a maioria das pessoas hoje em dia simplesmente não é tão forte assim:

---

<sup>380</sup> Sobre esses estudos, ver referências em Fryer e Payne (1986).

“Relações familiares instáveis e decepção com figuras de autoridade acabam criando inseguranças: as pessoas têm dúvidas quanto a si mesmas, e daí não conseguem reagir quando as coisas mudam” (Abraham Zaleznik, citado por Sherman, 1993).

Jahoda (1981) argumenta em sentido semelhante. Partindo do conceito freudiano de que o trabalho é o principal vínculo do homem moderno com a realidade, ela sugere que “até vínculos desagradáveis com a realidade são melhores do que nenhum vínculo”. Para ela, é por isso que, mesmo onde condições econômicas mínimas são obtidas, o indivíduo desempregado tende a tornar-se amargo, perder seu respeito próprio e sua noção de tempo. De fato, pesquisas mais recentes apontam que grupos de indivíduos que perderam o emprego têm os níveis mais elevados de tensão e sentimento negativo, menor grau médio de felicidade, de satisfação com suas próprias vidas, de experiências prazerosas e de sentimentos positivos<sup>381</sup>.

### *Efeitos Físicos*

A corrente de autores que investigam as conseqüências da perda de emprego na saúde das pessoas também é bastante significativa, como mostra a Figura 26. De forma genérica, boa parte dos estudos sugere que a saúde física e mental do indivíduo tende a declinar após desemprego prolongado<sup>382</sup>. Um desses estudos, por exemplo, descobriu que após a perda do emprego, respondentes de uma pesquisa mostraram uma proporção mais elevada de problemas físicos, tais como mais dias queixando-se de mal-estar e um número maior de doenças diagnosticadas e clinicamente certificadas<sup>383</sup>.

Pesquisadores nesta vertente admitem, de forma geral, que o efeito da perda de emprego na saúde física do indivíduo é comumente associado ao estresse causado pela experiência. Por sua vez, estudos clássicos sobre o efeito do estresse no organismo indicam que, em uma primeira fase – chamada “fase de alarme” – ocorrem aumentos nos níveis de colesterol, bem como nos ritmos de respiração e do coração. Na fase seguinte – “resistência” –, só sobra uma quantidade limitada de energia adaptativa no corpo, e o indivíduo torna-se mais susceptível a doenças. E, na terceira e última fase – “exaustão” –, o indivíduo torna-se mais vulnerável a fadiga, doença, perda de habilidade, bem como a patologias fatais<sup>384</sup>. Um grupo de autores chega a sugerir que a *ameaça* de perda de emprego pode ser suficiente para afetar seriamente o

---

<sup>381</sup> Ver Fryer e Payne (1986) para uma revisão dessas pesquisas.

<sup>382</sup> Esse tipo de previsão é revista, entre outros, por Warr (1978); Fryer e Payne (1986); e Leana e Feldman (1988, 1992).

<sup>383</sup> Ver Cobb e Kasl (1977).

<sup>384</sup> Para uma revisão dessa literatura, ver Hepworth (1980) ou Leana e Feldman (1988, 1992).

bem-estar físico e psicológico de muitos indivíduos, causando estresse e males associados, como doenças do coração e úlceras. Até práticas alternativas ao corte de pessoal, como transferências involuntárias, poderiam ser – para esses autores – danosas à saúde do indivíduo<sup>385</sup>.

### *Efeitos Comportamentais*

Esses efeitos emocionais, psicológicos e físicos da perda de emprego não poderiam deixar de manifestar-se em termos de comportamentos, o que acaba reverberando no domínio social, profissional e familiar. No terreno comportamental, desde as pesquisas clássicas em Marienthal, têm-se afirmado que a perda de emprego freqüentemente acarreta problemas de estruturação do tempo e de organização da vida diária. Da mesma forma, a maioria dos estudos costuma apontar como efeito típico a apatia e a perda de estímulo. Quase sempre, pessoas que perderam o emprego não têm idéia de quanto tempo ficarão desempregadas, pois emprego é em geral algo amplamente fora de seu controle. Freqüentemente, esse tipo de incerteza desestimula o indivíduo a dedicar-se a uma atividade: não saber quanto tempo se tem para terminar uma tarefa não incentiva seu início<sup>386</sup>.

Realmente, praticamente toda a pesquisa sobre efeitos psicológicos do desemprego aponta que o desestímulo advém (em parte) da perda da autoconfiança do indivíduo, como consequência do golpe que seu ego sofre nesse tipo de situação. Em tempos de severa crise econômica, esse tipo de reflexo é mais comum ainda:

“Não é tanto o desgaste da busca de emprego, apesar de que isso em si é bastante duro. É a desesperança de cada passo que você dá, quando você vai atrás de um emprego que você sabe que não pode encontrar” (indivíduo desempregado nos EUA dos nos 30, citado em uma pesquisa reproduzida por Fryer e Payne, 1986: 242).

Se o desemprego leva ao desestímulo em muitos indivíduos, ele reforça a situação, ao invés da mudança. No extremo, alguns indivíduos podem iniciar, retomar ou piorar hábitos abusivos. Estudos mostram, por exemplo, que para muitos indivíduos demitidos, o abuso de álcool e de drogas, assim como dificuldades familiares, tendem a piorar nos períodos de crise e insegurança que se seguem<sup>387</sup>.

---

<sup>385</sup> Ver observações nesse sentido, por exemplo, em Greenhalgh *et al.* (1988) ou em Leana e Feldman (1988, 1992).

<sup>386</sup> Ver Fryer e Payne (1986).

<sup>387</sup> Ver a respeito, entre outros, DeFrank e Ivancevich (1986) ou Lublin (1991).

## *Efeitos Familiares*

O efeito da perda de emprego nas relações familiares das pessoas é tão dominante na literatura que alguns chegam a afirmar que a unidade de análise mais adequada para estudar os efeitos do desemprego seria a *família*, e não o *indivíduo*<sup>388</sup>.

Não são poucos os estudos – como indica a Figura 26 – que, desde a Depressão dos anos 30, mostram aumentos de desavenças matrimoniais e divórcios após *maridos* serem demitidos de seus empregos. Pesquisas mais recentes sobre enxugamentos de pessoal mostram que indivíduos que perderam empregos em processos de *downsizing* relataram problemas familiares em proporções significativas: comumente, cônjuges tiveram de assumir a responsabilidade financeira excedente. Nesses estudos, a proporção dos indivíduos cortados que acabou perdendo também suas famílias chegou a 15%<sup>389</sup>. Outros estudos sugerem que, mesmo onde o casamento persiste, a relação pode sofrer grande desgaste; em linha semelhante, algumas pesquisas apontam que a perda do emprego é o principal fator ambiental em famílias mais sujeitas à violência doméstica<sup>390</sup>. Por outro lado, também se sabe que quase todos os estudos sobre a relação entre desemprego e relações familiares possuem uma natureza generalizante, que esconde exceções e matizes. No geral, parece crescer a linha de autores acreditando que o desemprego severo ou prolongado tem diferentes efeitos na família do desempregado, conforme for a situação familiar *antes* da crise: a previsão é de que onde a família é unida, a crise tenderia a uni-la mais ainda; por outro lado, onde a relação familiar está fragilizada, a crise tenderia a ser a última gota.<sup>391</sup>

Além de instabilidade conjugal e violência doméstica, existem evidências de que *crianças* sofrem diretamente em função do desemprego de seus pais. Desde os estudos clássicos durante a Depressão, a psicologia do desemprego argumenta, por exemplo, que a falta de emprego dos pais pode provocar dificuldades emocionais e queda do rendimento escolar nas crianças, pela perda de referências de autoridade, ou ainda pela perda de prestígio junto a outras crianças. Se o desemprego for prolongado, esses estudos prevêm que o pai ou mãe desempregado(a) pode de fato perder sua autoridade: o jovem tem ameaçados seus pontos de referência, sobre os quais projeta seu futuro, e

---

<sup>388</sup> Ver Fryer e Payne (1986).

<sup>389</sup> Nessa linha, ver principalmente: Eisenberg e Lazarsfeld (1938) e Leana e Feldman (1988). Os estudos no contexto de enxugamentos de pessoal são citados por Bunning (1990).

<sup>390</sup> Uma revisão bibliográfica de pesquisas nessa vertente pode ser vista em Leana e Feldman (1988) ou em Vinokur e Price (1996).

<sup>391</sup> Ver, entre vários outros, Eisenberg e Lazarsfeld (1938) e Fryer e Payne (1986).

é possível que perca parte da esperança e da ambição. Outros estudos também mostraram que crianças nessa situação podem sofrer de deterioração da saúde física e psicológica, ou ainda apresentar comportamentos anti-sociais<sup>392</sup>.

### ***Efeitos Econômicos***

De todos os tipos de efeitos da perda de emprego, as conseqüências econômicas são o grupo mais óbvio. Na verdade, a dificuldade de recuperação econômica entre pessoas que perdem emprego e não conseguem recolocação no curto prazo tem sido bastante pesquisada, desde a Depressão. Por exemplo, um estudo entre as famílias de quase mil indivíduos desempregados mostrou que 66% relataram uma redução entre um terço e 50% da renda familiar, em relação ao período em que tais indivíduos estavam empregados. Por outro lado, a própria atividade de *busca* de recolocação é custosa, e alguns autores apontam que ela tende a piorar a situação econômica familiar<sup>393</sup>.

### ***Efeitos Profissionais***

Alguns estudiosos – especialmente no campo teórico de *carreira* nas organizações – têm investigado, nos últimos anos, os efeitos da perda de emprego em variáveis relativas à progressão profissional do indivíduo. Em essência, o que autores nessa linha têm mostrado é que as conseqüências profissionais da demissão podem não ser solucionadas com a recolocação, à medida que os reflexos dessa experiência tenderiam a reverberar ao longo da carreira das pessoas. Uma ilustração desse tipo de argumento são as pesquisas que têm mostrado que indivíduos demitidos por cortes em massa ou fechamento de fábricas podem enfrentar desemprego mais prolongado, maior redução de renda, e históricos profissionais menos estáveis do que os que desempregados de forma geral<sup>394</sup>.

Alguns autores também têm discutido que com as ondas de enxugamentos e a quebra do “contrato psicológico” que elas provocaram, muitos indivíduos que deram lealdade no sistema antigo acabaram sofrendo, o que acabou por aumentar seu cinismo e diminuir seu comprometimento em futuros empregos<sup>395</sup>. Aliado a esse reflexo, outros pesquisadores sustentam que o desemprego prolongado pode levar a um forte sentimento de insegurança no indivíduo, que por sua vez pode diminuir ainda mais seu envolvimento com o

---

<sup>392</sup> Revisões desse tipo de estudo podem ser encontradas, por exemplo, em Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Fryer e Payne (1986); e Feather (1990).

<sup>393</sup> Ver, como ilustração, Fryer e Payne (1986). Pesquisas clássicas nessa dimensão econômica são revistas por autores como Eisenberg e Lazarsfeld (1938) e DeFrank e Ivancevich (1986).

<sup>394</sup> Ver diversas fontes a respeito em Greenhalgh *et al.* (1988).

<sup>395</sup> Ver, por exemplo, Sherman (1993). Sobre “contrato psicológico” ver discussão na seção IV.2.

emprego, assim como sua satisfação com a carreira<sup>396</sup>. Como um todo, admite-se que esse conjunto de efeitos pode repercutir negativamente na progressão do indivíduo no futuro. Uma pesquisa empírica com ex-estudantes de administração de empresas, por exemplo, descobriu que indivíduos que apresentavam descontinuidade de emprego em seus históricos profissionais de fato tinham, no futuro, menores salários e menor satisfação com a carreira<sup>397</sup>. Por último, estudo mais recentes têm buscado verificar o efetivo impacto de enxugamentos na progressão de carreira futura dos indivíduos desligados, porém foram encontrados resultados contraditórios<sup>398</sup>.

### *Efeitos Sociais*

Por fim, diversos autores têm argumentado que indivíduos que perdem o emprego e que permanecem desempregados por períodos prolongados tendem a ter suas relações interpessoais deterioradas, às vezes de forma autoestimulada. Isto é, muitas pessoas costumam isolar-se de amigos – ou da sociedade como um todo – por causa da perda de *status* associado ao emprego, e da vergonha ligada a essa perda. Nesses casos, estudos mostram que o indivíduo pode isolar-se até de sua família, e fechar-se em si mesmo<sup>399</sup>. Na seção IV.2, esse efeito será mais bem analisado, ao discutir-se a questão do *estigma da demissão* para o indivíduo.

Em outra dimensão, como indica a Figura 26, as conseqüências sociais da perda de emprego também já foram medidas através de dados e pesquisas no nível de investigação mais amplo. Nessa vertente, alguns pesquisadores já tentaram mostrar a relação entre mudanças no nível econômico (como no índice de desemprego) e o que chamaram de “desordens comportamentais”, que podem incluir desordens tratadas (ingressos em hospitais psiquiátricos, prisões, etc.) e desordens não tratadas (sintomas relatados em pesquisas e suas seqüelas potenciais, como suicídios). Uma ampla revisão das pesquisas desse tipo chegou à conclusão de que a relação entre mudanças econômicas e desordens comportamentais existe, mas que é complexa demais, e seu entendimento ainda é limitado<sup>400</sup>. Porém, mais recentemente, alguns estudos encontraram relação entre perda de emprego e aumento de violência<sup>401</sup>.

---

<sup>396</sup> Ver revisão a respeito em Leana e Feldman (1988).

<sup>397</sup> Ver Schneer e Reitman (1990). Sobre propensão a menores salários e instabilidade em futuros empregos, ver por exemplo Stevens (1997) ou Seninger (1997).

<sup>398</sup> Na linha que vê problemas de carreira após desligamentos, ver por exemplo Evans *et al.* (1997); na linha oposta, ver Eby e Buch (1995).

<sup>399</sup> Ver revisão de estudos clássicos nessa linha, por exemplo, em Eisenberg e Lazarsfeld (1938), em Feldman e Leana (1994), ou em outros autores listados na Figura 26.

<sup>400</sup> A pesquisa clássica nessa corrente foi feita por Brenner (1973), que tentou mostrar correlação significativa entre níveis de desemprego e efeitos sociais e comunitários como admissões em

## FIGURA 26

### *Efeitos da Demissão no Indivíduo - Exemplos de Estudos Disponíveis*

<i>Efeito</i>	<i>Exemplos de fontes e revisões</i>
<b><u>EMOCIONAIS</u></b>	
o Dificuldades cognitivas	Fryer e Payne (1986);
o Instabilidade emocional / vulnerabilidade	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Jahoda (1981, 1982); Fineman (1983); Kelvin e Jarrett (1985); Garcia (1989); Feather (1990)
o Ansiedade / Angústia	Pilgrim Trust (1938); Cobb e Kasl (1977); Warr (1978); Kasl e Cobb (1982); Fryer e Payne (1986); DeFrank e Ivancevich (1986); Caplan <i>et al.</i> (1989); Faltermayer (1992)
o Estresse / Tensão	Warr (1978); Cohn (1978); Hepworth (1980); Kaufman (1982); Fineman (1983); Fryer e Payne (1986); DeFrank e Ivancevich (1986); Leana e Feldman (1988, 1992); Feldman e Leana (1994)
o Depressão / Amargura / Perda da esperança	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Pilgrim Trust (1938); Cobb e Kasl (1977); Abramson <i>et al.</i> (1978); Jahoda (1981, 1982); Fryer e Payne (1986); DeFrank e Ivancevich (1986); Caplan <i>et al.</i> (1989); Feather (1990); Lublin (1991)
o Distúrbios psiquiátricos	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Warr (1978); Jahoda (1981, 1982); Fryer e Payne (1986); DeFrank e Ivancevich (1986); O'Brien (1986); Leana e Feldman (1988, 1992); Feldman e Leana (1994)
o Suicídio / parassuicídio / auto-agressão	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Platt (1984); DeFrank e Ivancevich (1986); Fryer e Payne (1986); McCune <i>et al.</i> (1988); Leana e Feldman (1988, 1992); Bunning (1990); Feather (1990); Sherman (1993)
<b><u>PSICOLÓGICOS</u></b>	
o Insegurança	Leana e Feldman (1988, 1992); Feldman e Leana (1994); LaFarge (1994)
o Queda na auto-estima / auto-respeito	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Jahoda (1981, 1982); Kasl e Cobb (1982); Fineman (1983); Fryer e Payne (1986); DeFrank e Ivancevich (1986); Morgan (1986); Applebaum <i>et al.</i> (1987); Caplan <i>et al.</i> (1989); Garcia (1989); Lublin (1991); Zalcznik ( <i>in</i> Sherman, 1993); <i>Fortune</i> (1994)
o Queda no nível de felicidade e de satisfação com a própria vida	Fryer e Payne (1986); DeFrank e Ivancevich (1986); Caplan <i>et al.</i> (1989)
o Perda da noção de identidade	Jahoda (1981, 1982); Kelvin e Jarrett (1985); Feather (1990); Lublin (1991)
<b><u>FÍSICOS</u></b>	
o Deterioração da saúde física / Alteração nos sistemas cardiovascular, imunológico, gastrointestinal e bioquímico	Cobb e Kasl (1977); Warr (1978); DeFrank e Ivancevich (1986); Fryer e Payne (1986); O'Brien (1986); Greenhalgh <i>et al.</i> (1988); Leana e Feldman (1988, 1992); Feather (1990); Feldman e Leana (1994)

hospitais e índices de mortalidade associados a doenças do coração. Revisões de estudos similares podem ser encontradas, por exemplo, em Dolley e Catalano (1980) e DeFrank e Ivancevich (1986).

<sup>401</sup> Para uma revisão, ver por exemplo Catalano e Novaco (1997).

## FIGURA 26

### *Efeitos da Demissão no Indivíduo - Estudos Disponíveis continuação*

<i>Efeito</i>	<i>Exemplos de fontes e revisões</i>
<b><u>COMPORTAMENTAIS</u></b>	
▫ Problemas de estruturação do tempo	Jahoda (1981, 1982); Fryer e Payne (1986)
▫ Desorganização da vida diária	Jahoda (1981, 1982); Fryer e Payne (1986)
▫ Apatia / Inércia / Falta de estímulo	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Pilgrim Trust (1938); Jahoda (1981, 1982); DeFrank e Ivancevich (1986); Fryer e Payne (1986); Leana e Feldman (1988); Garcia (1989); Lublin (1991); Feldman e Leana (1994)
▫ Mudança nos hábitos alimentares, sexuais e de sono	DeFrank e Ivancevich (1986)
▫ Abuso de álcool / drogas / demais substâncias	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); DeFrank e Ivancevich (1986); Lublin (1991)
<b><u>FAMILIARES</u></b>	
▫ Deterioração da vida familiar (divórcio / abandono do lar / violência doméstica)	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Jahoda (1981, 1982); DeFrank e Ivancevich (1986); Fryer e Payne (1986); Latack e Dozier (1986); Leana e Feldman (1988, 1992); Bunning (1990); Lublin (1991); Faltermayer (1992); Feldman e Leana (1994); Vinokur e Price (1996)
▫ Impacto nas crianças	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Fryer e Payne (1986); Feather (1990)
<b><u>ECONÔMICOS</u></b>	
▫ Queda de renda / Privação econômica	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Jahoda (1981, 1982); Fryer e Payne (1986); Greenhalgh <i>et al.</i> (1988)
<b><u>PROFISSIONAIS</u></b>	
▫ Dificuldade de recolocação	Greenhalgh <i>et al.</i> (1988); Turnbull e Wass (1997); Malen e Stroh (1998)
▫ Maior cinismo em futuros empregos	Sherman (1993)
▫ Diminuição do envolvimento / comprometimento com o emprego	Cohn (1978); DeFrank e Ivancevich (1986); Leana e Feldman (1988, 1992); Feldman e Leana (1994)
▫ Queda na satisfação com a carreira/ degradação carreira	Cohn (1978); DeFrank e Ivancevich (1986); Leana e Feldman (1988, 1992); Schneer e Reitman (1990); Feldman e Leana (1994); Evans & Gunz (1996); Evans, Gunz <i>et al.</i> (1997). <i>No sentido contrário:</i> Eby e Buch (1995)
▫ Instabilidade em futuros empregos	Greenhalgh <i>et al.</i> (1988); DeFrank e Ivancevich (1986); Stevens (1997)
▫ Menores salários no futuro	DeFrank e Ivancevich (1986); Schneer e Reitman (1990); Stevens (1997); Seninger (1997)
▫ Propensão a sabotagem / violência em relação a (ex-) empregadores	DeFrank e Ivancevich (1986); Sherman (1993)
<b><u>SOCIAIS</u></b>	
▫ Deterioração das relações interpessoais / Isolamento	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Pilgrim Trust (1938); Jahoda (1981, 1982); Fryer e Payne (1986); Leana e Feldman (1988, 1992)
▫ Aumento na propensão a anomalias sociais (internações em hospitais e manicômios, criminalidade e perda do senso comum de valores)	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Brenner (1973); Dooley e Catalano (1980); DeFrank e Ivancevich (1986); O'Brien (1986); Leana e Feldman (1988, 1992); Feldman e Leana (1994); Catalano e Novaco (1997)

Como se vê, a maior parte da literatura sobre desemprego costuma apontar que a demissão tende sempre a gerar reflexos negativos no indivíduo, em qualquer que seja a dimensão analisada. Na verdade, certos autores têm apontado recentemente – em particular por causa da onda de enxugamentos de pessoal dos últimos anos – que algumas dessas conseqüências são encontradas até entre os *executores* dessas demissões.<sup>402</sup> De acordo com esses autores, a onda de enxugamentos provoca nos responsáveis pela demissão a alteração radical da percepção do emprego: ao invés de energizar, ele drena suas energias e leva ao esgotamento físico e mental. Para esses analistas, mesmo usando mecanismos de defesa (como a sublimação do processo, ou a fuga pela concentração no trabalho), o esgotamento prolongado e o intenso estresse acabariam por provocar nesses indivíduos toda sorte de reflexos físicos e emocionais, bem como o profundo questionamento das tarefas que desempenham:

“Foi o período mais traumático da minha vida. Tivemos de demitir pessoas que trocaram as minhas fraldas. Mas eu não podia recuar. O futuro da Estrela estava em jogo” (Mário Adler, Presidente da Estrela, citado por Netz, 1994: 78).

“Eu ficava furioso, porque [a crise que levou aos cortes] não era culpa dos empregados. Meu estômago fazia um nó antes de cada demissão” (...) “[Geralmente] você consegue superar da primeira vez [em que tem de fazer um enxugamento], você acaba aceitando como parte do negócio. Da segunda vez, eu comecei a me perguntar, ‘quantos abortos isto está causando? Quantos divórcios, quantos suicídios?’ Eu acabava indo trabalhar mais ainda, pra não ter de pensar no assunto” (executivo responsável por demissões em uma empresa americana, citado na *Fortune*, 1994: 46).

A revisão de toda essa literatura sobre o impacto da demissão no indivíduo também leva a crer que esses efeitos não são diretos e lineares, mas complexos e freqüentemente ambivalentes. Previsões generalizantes são comumente insensíveis a matizes, e tendem a desconsiderar a complexidade inerente ao ser humano e às relações sociais. Se for realmente fundamental tentar fazer uma previsão mais geral, só parece seguro afirmar que grupos diferentes de indivíduos sofrem o impacto do desemprego, o avaliam subjetivamente, e se adaptam a ele de formas distintas, dependendo de fatores moderadores igualmente variados e complexos.

---

<sup>402</sup> A respeito das conseqüências entre os executores das demissões, ver, como ilustração, Zemke (1980), *Fortune* (1994); e Netz (1994).

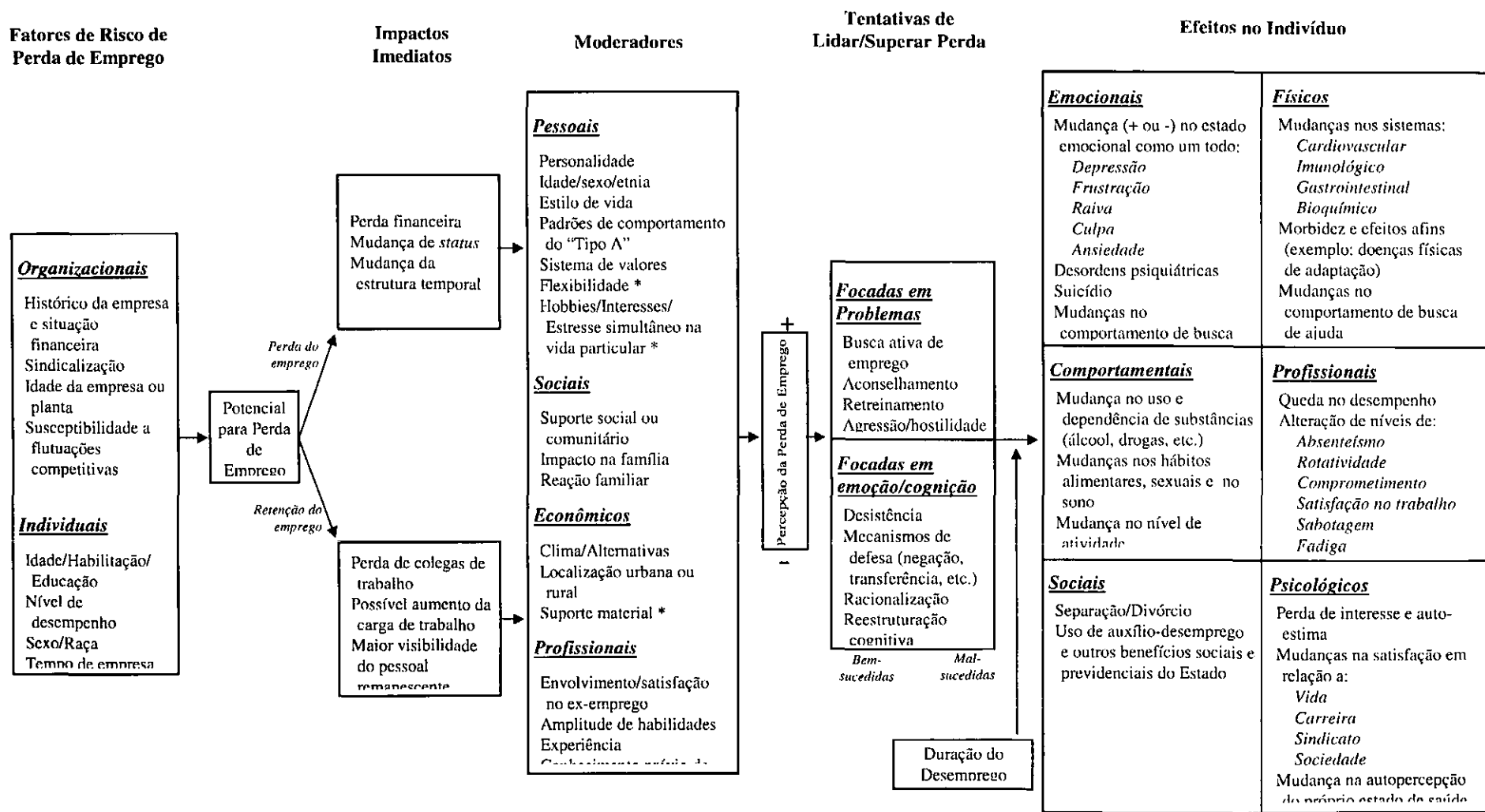
#### **IV.1.4 - Moderadores**

A idéia de que há moderadores dos efeitos da perda de emprego – isto é, de que existem fatores que atenuam ou agravam o impacto do desemprego – é de fato bem conhecida, pois remonta aos estudos a respeito nos anos 30. Em um dos trabalhos mais citados no campo, DeFrank e Ivancevich (1986) revisaram a literatura existente no campo desde então e sugeriram categorias de efeitos e de moderadores que são utilizadas até hoje. Seu modelo pode ser visualizado na Figura 27.

No geral, a proposição de tais moderadores na literatura tende a ser tão generalizante e determinística quanto as que indicam os efeitos em si. Na realidade, o mais plausível é entender que todos esses fatores devem interagir em dimensões objetivas e subjetivas, deixando rastros comumente difíceis de seguir e decifrar. Obviamente, isso não implica dizer que tais moderadores e efeitos não existam: a perda de emprego *pode* gerar muitas conseqüências no indivíduo, assim como diversos fatores – extremamente interligados e ambivalentes – *podem* atenuar ou agravar tal impacto. Também não implica afirmar que a busca da compreensão de fatores ou ações que atenuem os efeitos da perda de emprego não seja válida, pelo contrário: a própria Pesquisa de Campo incluída nesta tese (Capítulo V) é justamente um esforço para melhor compreender alguns dos moderadores *organizacionais* no contexto brasileiro.

Ao se criticar o simplismo e o determinismo da literatura existente sobre moderadores dos efeitos da demissão, o que se pretende é salientar que o entendimento dessas relações precisa passar pela revisão cuidadosa dos diversos estudos disponíveis, mesmo quando não se concorde com relações lineares e simplistas.

**Figura 27**  
**Modelo de DeFrank & Ivancevich dos Efeitos e Moderadores de Efeitos da Perda de Emprego em Demitidos e Sobreviventes**

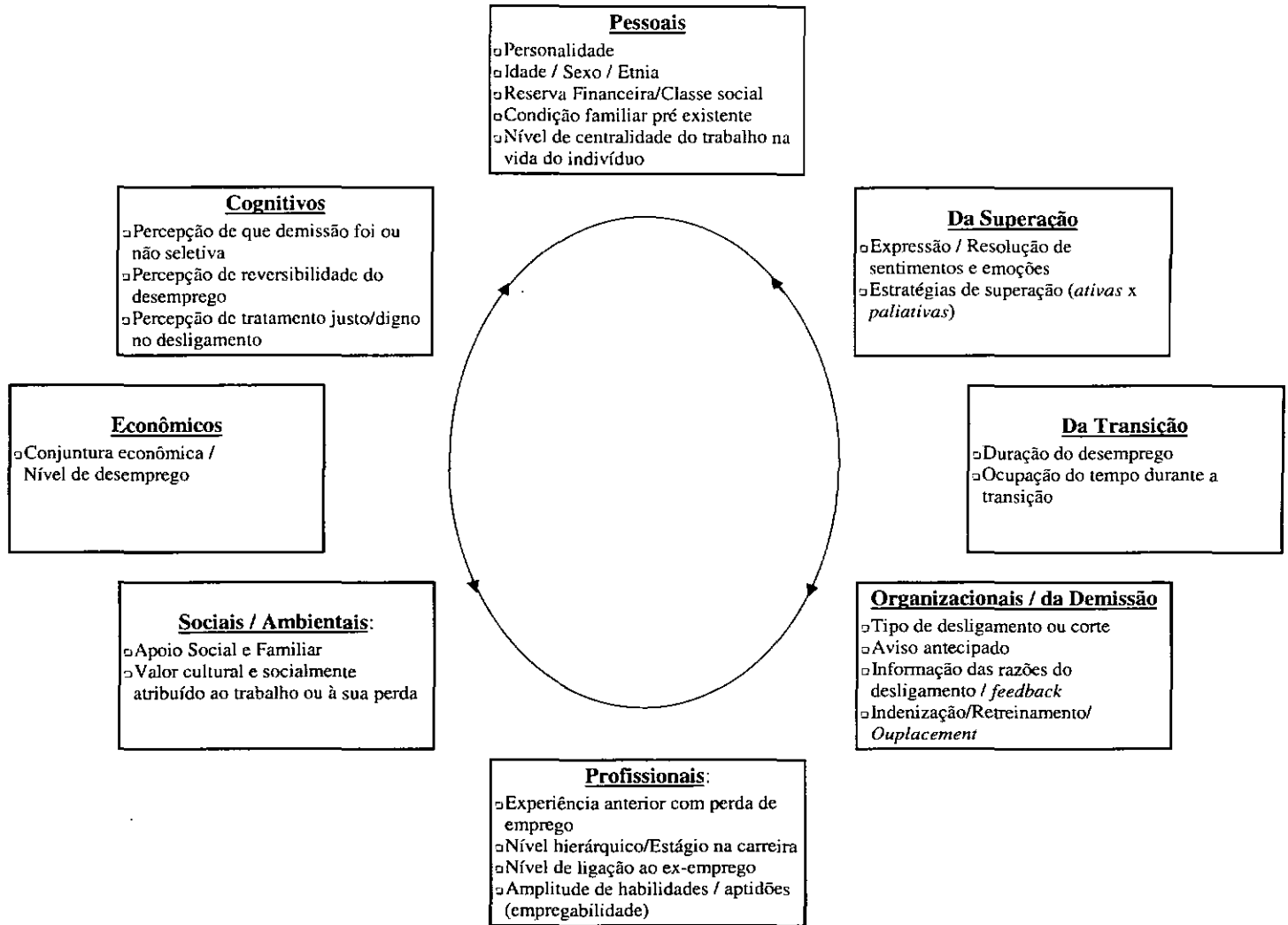


**Fonte:** DeFrank, Richard S., & Ivancevich, John M. (1986) "Job loss: An individual level review and model." *Journal of Vocational Behavior*, 28(1): 1-20.

\* Fatores menos relevantes para os indivíduos remanescentes

Na Figura 28, é diagramado um conjunto ampliado dos moderadores mais citados na literatura de efeitos da perda de emprego.

**FIGURA 28**  
***Moderadores Mais Citados dos Efeitos da Demissão no Indivíduo***



Como indica a Figura 28, os moderadores mais citados foram divididos aqui em oito tipos básicos, com objetivos meramente didáticos. Assim, entende-se que o efeito da perda de emprego no indivíduo pode ser atenuado ou agravado por uma conjugação de fatores do próprio indivíduo (*pessoais, cognitivos, profissionais*), ambientais (*econômicos, sociais, organizacionais*), bem como por variáveis *da superação e da transição*. Não acreditamos que todos esses moderadores sejam de fato independentes, como veremos na descrição a

seguir: sua interligação parece ser estreita, contínua e dinâmica. A exemplo de seções anteriores, a discussão de cada grupo será sumária, bem como a análise das pesquisas existentes. Referências a variáveis mais específicas em cada grupo podem ser encontradas na Figura 29, no final da seção.

### *Moderadores Pessoais*

De todos os moderadores intrínsecos à pessoa, este grupo engloba os fatores mais individuais, e também alguns dos mais citados. Ele indica, em essência, que características inatas ao indivíduo podem atenuar ou agravar os efeitos da perda de emprego, por uma série de motivos.

*Idade.* Genericamente, pesquisas sobre o efeito da idade na reação ao desemprego mostram uma relação curvilínea: a perda de emprego – ou um longo período de desemprego – parece afetar de forma mais intensa indivíduos mais jovens e mais velhos do que aqueles entre 30 e 50 anos. Dentre as pesquisas concentradas nos indivíduos mais velhos, diversas já sugeriram que pessoal na chamada “meia-idade” constitui o grupo que mais sofre – em termos econômicos – com a perda de emprego. São também aqueles que mais tardam a encontrar um novo emprego, ou a retornar ao antigo em casos de enxugamentos temporários. Com o incremento da tendência à chamada “obsolescência profissional”, a meia-idade acaba sendo, ao mesmo tempo, o ápice da carreira do indivíduo e o momento em que ele está mais susceptível a crises pessoais e profissionais, como a demissão e declínio<sup>403</sup>. Por outro lado, alguns estudos foram focados nos indivíduos mais jovens. Em um desses estudos, o nível de ansiedade e estresse psicológico encontrado entre grupos de jovens (abaixo de 25 anos de idade) era também significativamente superior à média. Em tese, porque esse grupo seria o mais prejudicado – e daí mais temeroso – por processos de enxugamento baseados em critérios de senioridade<sup>404</sup>. Dados recentes no Brasil indicam uma relação mais linear entre idade e tempo para recolocação: segundo levantamentos do DIEESE para 1997 e 1998, por exemplo, indivíduos com mais de 35 anos ficam em média 26 meses desempregados, enquanto que indivíduos entre 25 e 34 anos ficam 16 meses sem recolocação<sup>405</sup>.

*Sexo.* A forma por que homens e mulheres são afetados de forma distinta pela perda de emprego também é um tema recorrente na literatura do campo. Os resultados desses estudos tendem a ser controversos, especialmente porque a

---

<sup>403</sup> Neste particular, ver principalmente Warr (1978) e Fryer e Payne (1986). Sobre obsolescência profissional e meia-idade, ver, entre outros, Levinson (s.d.) e Tai (1988).

<sup>404</sup> Sobre esse estudo em particular, ver Warr (1978).

<sup>405</sup> Sobre estes dados, ver *O Estado de S. Paulo* (8-4-1998, p. B-8).

questão do sexo está sempre inserida dentro de uma perspectiva eminentemente cultural.

Por exemplo: um primeiro grupo de autores argumenta que o efeito da perda de emprego tende a ser maior entre homens do que entre mulheres. O estudo de Schmeer e Reitman (1990), nessa linha, descobriu que o impacto negativo de uma demissão na carreira de uma amostra de indivíduos era maior entre homens do que entre mulheres, em função do que os autores chamavam de um “preconceito ocidental”, que diferencia homens e mulheres em relação a caminhos de carreira. Isto é, a sociedade seria tolerante com a descontinuidade de emprego de mulheres – em tese, em virtude de funções familiares culturalmente atribuídas à mulher – e preconceituosa em relação a homens que seguem um caminho de carreira diferente do tradicional. Pesquisas feitas sobre desemprego durante a Depressão dos anos 30 chegaram a resultados semelhantes: segundo esses estudos, mulheres resistiam melhor à perda do emprego e ao desemprego prolongado, tendo um impacto menor em seu prestígio ou auto-estima. A interpretação clássica é de que a cultura ocidental atribuiu ao homem a responsabilidade pela manutenção do *status* familiar.

Por outro lado, um segundo grupo de autores afirma que hoje em dia são as mulheres que mais sofrem com a perda de emprego, do ponto de vista da carreira. Alguns estudos recentes nessa vertente descobriram que mulheres podem chegar a ter duas vezes mais probabilidade de ficarem desempregadas por mais de um ano do que seus colegas do sexo masculino.<sup>406</sup>

*Etnia e Classe Social.* Embora exista evidência abundante de que indivíduos não brancos em sociedades brancas tendam a ter desvantagens sociais, parece não haver resultados suficientes de pesquisa específica sobre as diferenças no efeito do desemprego em ambos os grupos étnicos. O mesmo parece ocorrer entre classes sociais, em que os poucos teóricos enfocando a questão parecem concordar que os efeitos do desemprego variam em função de classe, mas discordam quanto à lógica dessa variação. Somente na psicologia do desemprego clássica ainda havia acordo a respeito: na época, parecia consensual a noção de que aqueles indivíduos que foram habituados a rendimentos confortáveis fossem mais duramente afetados pelo desemprego do que aqueles que sempre tiveram de “apertar os cintos”.<sup>407</sup>

---

<sup>406</sup> Ver Eisenberg e Lazarsfeld (1938) para um resumo dos estudos clássicos. A segunda vertente é revista, por exemplo, por Leana e Feldman (1988, 1992).

<sup>407</sup> Ver revisão clássica desse debate em Eisenberg e Lazarsfeld (1938) ou, mais recentemente, em Fryer e Payne (1986).

*Profissão.* Alguns poucos estudos tentam provar que indivíduos de profissões diferentes terão reflexos distintos ao perderem o emprego. Segundo Kaufman (1982), por exemplo, o estresse psicológico associado à perda de emprego é maior – ou ao menos significativamente distinto em forma – entre profissionais do que entre outros grupos ocupacionais. Para esse autor, essa diferença ocorreria porque, para o profissional, seu emprego constitui uma parcela mais significativa de sua identidade. Este ponto será mais bem abordado na seção seguinte, quando a questão da identidade for discutida.

### ***Moderadores Cognitivos***

Um segundo conjunto de moderadores individuais diz respeito a como a pessoa *percebe* a perda de emprego. Como ilustração, sabe-se que a pesquisa clássica sobre os efeitos psicológicos do desemprego apontava que o sentimento de inferioridade tenderia a ser um efeito comum apenas quando o indivíduo percebesse que o desemprego era seletivo, e que portanto ele ou ela não conseguiria um emprego por deficiências pessoais. Já pesquisas mais recentes concordam com a idéia de que diversos fatores (como a duração esperada do desemprego, quantos outros empregados foram demitidos, se a perda do emprego é parte de um enxugamento ou é um desligamento individual, etc.) afetariam o nível de ameaça e de incerteza – e portanto o nível de estresse – em que vive o indivíduo desempregado. Entre as hipóteses sugeridas por esse tipo de modelo, acredita-se que a pessoa sofrerá maior estresse enquanto maior for sua percepção de que a perda de emprego é irreversível. O problema dessa hipótese, a partir deste ponto, é que autores tendem a discordar quanto à percepção dessa irreversibilidade. Para alguns autores, quando o indivíduo é o único a ser demitido, ele tende a interpretar o desligamento como algo mais reversível do que aquele que é desligado por um processo de demissão em massa. Em sentido oposto, outros teóricos defendem que quando o indivíduo entende que a demissão é uma função de fatores externos e incontroláveis (como é o caso de um enxugamento), o nível de ameaça e incerteza percebido tende a ser maior, e daí maior pode ser o estresse vivido<sup>408</sup>.

### ***Moderadores Profissionais***

Outro grupo de moderadores individuais diz respeito a particularidades profissionais do indivíduo que perde o emprego.

*Experiência Anterior com Perda de Emprego.* Este é um dos fatores mais citados nesse grupo. O senso comum poderia indicar, neste particular, que

---

<sup>408</sup> Para uma discussão nesta linha cognitiva, ver principalmente Leana e Feldman (1988, 1992).

indivíduos que já passaram por períodos de desemprego poderiam ter adquirido experiência e resistência. Não obstante, a pesquisa empírica a respeito aponta noutra direção: estudos clássicos defendiam que a repetição da perda de emprego (ou a continuidade das adversidades do desemprego), ao invés de construir resistências no indivíduo, tendiam a destruir as que sobravam. Em outras palavras, aqueles que mais tinham sofrido no passado com desemprego eram os que menos resistiam a novo sofrimento. Hoje, em especial por causa da atual onda de enxugamentos, casos de desemprego recorrente têm sido cada vez mais frequentes. Dados de empresas de *outplacement* apontam que, durante a crise americana de 1990/1991, “redemitidos” somavam 50% dos casos, em uma proporção que havia duplicado, desde 1988. Realmente, estudos recentes indicam que pessoas demitidas *mais de uma vez* em processos de enxugamento terminam enfrentando maiores barreiras para reempregar-se do que da primeira vez, em tese porque acabariam tendo sua competência questionada.<sup>409</sup>

“Do meu ponto de vista, são peças defeituosas... E quem quer esse tipo de risco?”  
(Diretor de RH de uma grande indústria americana, citado por Lublin, 1991)

“[Geralmente,] pessoas que passam por essa experiência [de desemprego] mais de uma vez têm uma tendência a serem vistas mais como peças defeituosas do que como vítimas do acaso” (*headhunter* americano, citado por Lublin, 1991: B6)

*Nível Hierárquico.* A maioria das pesquisas sobre os efeitos do desemprego – especialmente as feitas durante a Depressão dos anos 30 – foi concentrada nos reflexos da perda de emprego em *operários*. Mais recentemente, entretanto, cada vez mais autores e pesquisas têm defendido que, embora executivos estejam menos sujeitos a acidentes de trabalho do que trabalhadores em geral, pessoal de maior posição hierárquica teria probabilidade muito mais elevada de sofrer de patologias associadas ao trabalho. Para autores nessa corrente, profissionais e executivos mostram efeitos consideráveis na perda de emprego, principalmente em função do estresse envolvido, mesmo quando não se desenvolve desemprego crônico ou prolongado. O argumento principal deste teóricos tem duas facetas. Primeiro, assume-se que o operário, ao ser demitido, vê um conjunto maior de oportunidades porque a base da pirâmide é maior, o que significaria que, em termos relativos, um operário teria potencialmente mais *mobilidade* do que um executivo. Segundo, sustenta-se que, embora às vezes estejam mais protegidos financeiramente do que operários, executivos têm de lidar com uma perda brutal da auto-estima, que

---

<sup>409</sup> Pesquisas sobre este tópico são revistas por autores como Eisenberg e Lazarsfeld (1938) e, mais recentemente, Lublin (1991).

em geral desaparece junto com os altos postos que ocupavam antes dos enxugamentos:<sup>410</sup>

“[Para um executivo,] perder o emprego mais de uma vez significa um golpe duríssimo em sua identidade, naquilo que tem de mais central” (Douglas LaBier, psicanalista americano, citado por Lublin, 1991: B1)

*Ligação com o Ex-emprego.* Um moderador fundamental do impacto da demissão é a dependência econômica e profissional que o indivíduo tem do emprego que perde. Essa questão de dependência será melhor examinada com maior detalhe na próxima seção. Entretanto, pode-se dizer que a hipótese mais aceita sugere que quanto menor a dependência do indivíduo em relação a um determinado emprego, menor tenderia a ser o impacto da demissão.<sup>411</sup>

### ***Moderadores Econômicos***

Vimos acima três grupos de moderadores individuais: pessoais, cognitivos e profissionais. Outros estudos sugerem, por sua vez, que moderadores contextuais, ou seja, fora do âmbito de ação do indivíduo, podem agravar ou atenuar os efeitos da perda de um emprego. O tipo mais óbvio entre esses moderadores ambientais é a conjuntura econômica.

Na verdade, a influência da situação econômica nos efeitos do desemprego é tomada como um pressuposto na maior parte dos estudos do campo, o que significa que é assumido por quase todos, mas enfocada diretamente por quase nenhum. A base desse raciocínio é que, de todas as variáveis ambientais, a conjuntura econômica e o nível geral de desemprego são os fatores que mais claramente agravam ou atenuam a percepção de incerteza do indivíduo e que, portanto, mais significativamente determinam a gravidade dos efeitos da perda de emprego. Admite-se, por exemplo, que diversos dos outros moderadores pode ganhar ou perder importância em função da conjuntura econômica ser mais ou menos favorável ao indivíduo desempregado.<sup>412</sup>

### ***Moderadores Sociais***

Outro grupo de fatores contextuais é aqui chamado de “moderadores sociais”. Ao menos dois tipos de moderadores estão nesse conjunto:

---

<sup>410</sup> Entre os muitos autores discutindo este ponto, ver Kaufman (1982) e Fineman (1983). Alguns exemplos dos argumentos citados podem ser vistos na literatura gerencial, como em Lublin (1991) e em *Exame* (1993d).

<sup>411</sup> Entre outros autores nessa linha, ver Greenhalgh e Rosenblatt (1984) e Latack e Dozier (1986).

<sup>412</sup> Uma ilustração dessa relação pode ser vista em Thomas, McCabe e Berry (1980): nessa pesquisa, descobriu-se que quando a situação econômica era favorável, apenas uma pequena proporção de executivos desempregados viveu crise familiar.

*Apoio Social e Familiar.* Vimos anteriormente que, para alguns psicólogos, a perda do emprego representa a privação da satisfação de algumas necessidades “manifestas” e “latentes” para o indivíduo. Nesses termos, vimos que se uma pessoa desempregada por muito tempo consegue permanecer psicologicamente saudável, assume-se que ela estaria obtendo satisfação dessas necessidades de outra instituição social, ou de uma rede de amigos e familiares. Em essência, essa tese baseia-se na premissa de que uma rede de colegas, amigos e familiares, com quem se possa compartilhar tensões, pode aliviar a intensidade de sentimentos, percepções e até reações fisiológicas à perda do emprego. No entanto, sabe-se que muitas vezes o indivíduo se isola até desse círculo mais próximo de apoio, e muitas vezes a família simplesmente não sabe como agir:<sup>413</sup>

“A família não sabe como reagir. Eles têm tanto medo de ofender, que acabam simplesmente não mostrando nenhuma reação, para não deixar as coisas piores do que estão. Portanto, a coisa é escondida embaixo do tapete. Todos estão pensando bastante a respeito, mas ninguém ousa dizer uma palavra, e isso não é muito prático em termos de apoio” (profissional demitido de sua empresa aos 55 anos, citado por Swinburne, 1981: 51).

Estudos clássicos, especialmente aqueles datados dos anos 30, mostram que o indivíduo recém-desempregado precisa de uma família flexível e adaptável, cujos membros assumam novos papéis, à medida da necessidade. Se a família se mostra inflexível e incapaz de adaptar-se à nova situação, tensões e conflitos extremos podem ocorrer, e a desintegração familiar é uma consequência comum. Estudos indicam que, por causa dessa dificuldade de adaptação familiar, muitos indivíduos desempregados acabam obtendo mais apoio de ex-colegas de trabalho e de colegas de profissão do que da própria família.<sup>414</sup>

*Valor Culturalmente Atribuído ao Emprego ou a sua Perda.* Naturalmente, o efeito da perda de emprego tende a ser maior onde o valor socialmente atribuído ao emprego e aos indivíduos empregados seja maior. Assim, naquelas culturas mais intolerantes à pessoa desempregada, o indivíduo que é demitido tenderia a sofrer os efeitos dessa crise de forma mais profunda. O caso do Japão é típico desse tipo de contraste: sabe-se que a perda do emprego para o funcionário japonês – mesmo quando em função do fechamento de uma fábrica – tem um efeito social muito mais severo do que no Ocidente:

“Quando Mizote Seitchi foi informado da falência de sua empresa, ‘reuniu-se com sua família para pedir desculpas a cada um. Normalmente, com sua aposentadoria, devia poder fazer uma viagem com sua mulher, que trabalha duro,

---

<sup>413</sup> Sobre este tópico, ver, por exemplo, Leana e Feldman (1988).

<sup>414</sup> Para uma revisão a esse respeito, ver, entre outros, Schlossberg (1981) e Latack e Dozier (1986).

e por à disposição do seu segundo filho os meios para construir sua casa. Esse sonho desmoronara. Pediu desculpas, abaixando a cabeça' “ (Ginsbourger, 1985: 23).

### ***Moderadores Organizacionais***

Um último tipo de moderadores contextuais diz respeito às circunstâncias que envolveram a demissão em si, e que estão portanto sob o controle exclusivo da organização.

Vimos na seção III.4 que diversas ações organizacionais podem atenuar o efeito da demissão no indivíduo, especialmente através de medidas que reduzam o estresse e a insegurança, que aumentem suas chances de recolocação, ou que minimizem sua dificuldade de adaptação após o desligamento. Dentre esse tipo de ações organizacionais, revisamos naquele capítulo medidas como o aviso antecipado, procedimentos claros e justos, compensações, retreinamento, *outplacement*, etc. Também tem-se indicado que, em contextos organizacionais em que a empresa incentiva o equilíbrio entre a vida profissional e a vida não profissional, o impacto da demissão tende a ser menor<sup>415</sup>.

### ***Moderadores da Transição***

Dois outros grupos de moderadores do impacto do desemprego não são nem inatos nem puramente contextuais. Dizem respeito à evolução do processo individual que ocorre após a perda de emprego, em duas dimensões: primeiro, no processo de transição em si e, segundo, na superação do trauma da demissão.

No grupo de moderadores relacionados ao período de transição *após* o desligamento, admite-se antes de mais nada que o efeito da perda de emprego tende a piorar enquanto maior for a *duração do desemprego*<sup>416</sup>.

Na mesma linha, alguns autores argumentam que os efeitos negativos do desemprego tendem a ser uma função da *forma pela qual o indivíduo ocupou seu tempo* durante a transição. Pesquisas européias mostraram, por exemplo, que o fator que melhor previa o nível de saúde mental de uma amostra de pessoas desempregadas era se durante essa fase de suas vidas, os indivíduos sentiam ou não que seu tempo estava sendo ocupado. Certos teóricos dessa vertente afirmam que indivíduos podem buscar satisfazer essa necessidade de

---

<sup>415</sup> Além da discussão sobre este tópico na seção III.4, ver principalmente Swinburne (1981); Fineman (1983); Latack e Dozier (1986); Hardy (1987, 1990) e Minarelli (1989).

<sup>416</sup> Nessa linha, ver por exemplo Leana e Feldman (1995).

ocupação do tempo em atividades de lazer, mas que em geral não o fazem porque não vêem nisso uma ocupação, mas uma distração. Segundo eles, essa necessidade é tão premente, que em situações em que uma ocupação legítima não é possível, alguns indivíduos podem sentir necessidade de buscar atividades mesmo que socialmente marginais. De fato, sabe-se que mendigos e criminosos tendem a ver suas atividades como um *trabalho*. Menos extremadas, estão atividades dentro da economia informal, que correspondem a *trabalho* em medida quase idêntica ao trabalho formal, e que podem ser – do ponto de vista psicológico – alternativas funcionais ao desemprego.<sup>417</sup>

### ***Moderadores da Superação***

Por fim, um último grupo de moderadores diz respeito à superação do trauma da perda de emprego, abrangendo não só a expressão das fortes emoções envolvidas, mas também as estratégias de superação propriamente ditas.

*Expressão de Emoções.* No que tange à superação do trauma da perda de emprego, um primeiro tipo de fator tem relação com a resolução dos sentimentos negativos advindos da demissão. Nessa linha, diversos autores defendem que a raiva e a amargura causadas pela perda do emprego têm de ser adequadamente resolvidas antes de o indivíduo poder efetuar uma transição positiva e saudável. Esses teóricos prevêm que um indivíduo que procure uma nova colocação antes de ter resolvido apropriadamente tais emoções tende a acabar aceitando um emprego em condições quase idênticas às do que acabou de perder. A razão desse comportamento, para esses observadores, é que a inclinação do indivíduo nessa fase “é de mostrar para aqueles F.D.P. que eles cometeram um grande engano.” Dentro desse raciocínio, uma experiência recente com 63 profissionais demitidos mostrou resultados interessantes. Indivíduos que cumpriram uma tarefa de escrever sobre pensamentos e sentimentos que tinham em relação à perda de emprego conseguiram recolocação mais rápida e satisfatória do que aqueles que escreveram sobre temas não-traumáticos ou que não escreveram nada. Segundo os pesquisadores, expressar e lidar com os próprios sentimentos e emoções teria influenciado as *atitudes* dos indivíduos em relação a seus *empregos anteriores* e em relação a *encontrar novo emprego*, mas não sua *motivação* para encontrar emprego.<sup>418</sup>

*Estratégias de superação.* Nos últimos anos, um grupo de autores tem abordado as chamadas “estratégias de reação”, isto é, as tentativas feitas por

---

<sup>417</sup> Sobre esse tipo de análise, ver, por exemplo, Hepworth (1980) e Jahoda (1981).

<sup>418</sup> Ver revisão a respeito em Latack e Dozier (1986). A experiência descrita é de Spera, Buhrfeind e Pennebaker (1994).

desempregados para lidar e superar o estresse causado pela demissão. O modelo mais conhecido a respeito, de Leana e Feldman (1992), defende que existem dois tipos de comportamento de reação: estratégias de reação *ativas* e *paliativas*. Para esses autores, indivíduos com comportamento *ativo* de reação buscam enfrentar a situação através de ações que sejam especificamente dirigidas à eliminação do fator estressante, através da procura concentrada de nova colocação ou ocupação. Por outro lado, outros indivíduos podem assumir um comportamento dito *paliativo*, negando a realidade e distraíndo-se de seus problemas. Esse tipo de comportamento pode ir desde a utilização de mecanismos de defesa – como a projeção de seus fracassos em outrem – até mudanças de ordem fisiológica, como aumentar a quantidade de sono, o consumo de comida ou de bebida alcoólica. Todas essas atividades “paliativas” amenizam a intensidade da pressão emocional e reduzem o nível de consciência do indivíduo. A hipótese subjacente nesse tipo de abordagem é, obviamente, a de que indivíduos engajados em comportamentos *ativos* de reação à perda de emprego mantêm-se mais saudáveis e têm melhores chances de obter recolocação satisfatória do que aqueles em reação *paliativa*. Para esses autores, no entanto, como comportamentos ativos de reação tendem a ser desconfortáveis e em geral pouco familiares para o indivíduo, muitas pessoas acabariam tendendo ao comportamento paliativo. O modelo básico de Leana e Feldman propõe que fatores *contextuais* (se o enxugamento é definitivo ou temporário, nível de desemprego e nível de ligação com o emprego), assim como *percepções individuais* de tais fatores, influenciam se a pessoa irá reagir de forma positiva ou negativa à demissão.<sup>419</sup>

Parece evidente que esse e outros modelos existentes sobre superação do trauma da perda de emprego ainda têm orientação nitidamente positiva e determinística. Além disso, costumam entender que as pessoas se engajam em um ou outro processo de superação por *escolha*, dentro de um processo que é visto como sendo basicamente *racional*. Na verdade, todos esses pressupostos são amplamente discutíveis, em um mundo que parece não ser tão regulado por processos mensuráveis, racionais, e lineares<sup>420</sup>. Entretanto,

---

<sup>419</sup> Ver resumo desse modelo em Leana e Feldman (1992), ou em Feldman e Leana (1994). A respeito de outros estudos, ver também Bennett e Christopher (1995). Sobre mecanismos de defesa, ver, em especial, Klein (1975).

<sup>420</sup> Mais recentemente, alguns autores nessa corrente que estuda estratégias de superação têm-se inspirado no chamado “modelo cibernético” ou na “teoria de controle” sobre perda de emprego e sua superação. Liderada por Edwards (1992), essa perspectiva assume explicitamente que a superação da perda de emprego é um processo *racional*, consciente e proposital, no qual as pessoas decidem engajar-se – ou não – objetivando *manter o equilíbrio* nas várias facetas de suas vidas. A cibernética, para esse grupo de autores, daria a fundação conceitual que explicaria como indivíduos demitidos atingiriam esse estado desejado de “auto-regulação”. Apesar de ser controversa e de seu aparente simplismo, uma revisão dessa perspectiva pode ser vista também em Latack, Kinicki e Prussia (1995).

até pela falta de modelos alternativos, a discussão sobre ângulos menos simplistas de análise será retomada quando discutiremos *ambivalência*.

**FIGURA 29**  
***Moderadores dos Efeitos da Demissão no Indivíduo -  
Alguns Exemplos de Estudos e Revisões Disponíveis***

<i>Moderadores</i>	<i>Exemplos de fontes e revisões</i>
<b><u>PESSOAIS</u></b>	
o Personalidade	Dooley e Catalano (1980); Morgan (1986); DeFrank e Ivancevich (1986)
o Idade	Warr (1978); Paul e Townsend (1993); Fryer e Payne (1986); DeFrank e Ivancevich (1986); Latack e Dozier (1986); Tai (1988); Feather (1990)
o Sexo	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Fryer e Payne (1986); DeFrank e Ivancevich (1986); Leana e Feldman (1988, 1992); Schneer e Reitman (1990); Feldman e Leana (1994)
o Etnia	Fryer e Payne (1986); DeFrank e Ivancevich (1986)
o Reserva financeira / Classe social	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Thomas, McCabe e Berry (1980); Greenhalgh e Rosenblatt (1984); Fryer e Payne (1986); DeFrank e Ivancevich (1986); Latack e Dozier (1986); Morin ( <i>Exame</i> , 1993d)
o Condição familiar préexistente	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Swinburne (1981); Fryer e Payne (1986); DeFrank e Ivancevich (1986)
o Nível de centralidade do emprego na vida do indivíduo	Cohn (1978); Fineman (1983); Greenhalgh e Rosenblatt (1984); Latack e Dozier (1986); DeFrank e Ivancevich (1986); Leana e Feldman (1988, 1992); Feldman e Leana (1994)
<b><u>COGNITIVOS</u></b>	
o Percepção de que a demissão foi ou não seletiva (i.e., por deficiências pessoais)	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Latack e Dozier (1986); Leana e Feldman (1988, 1992); Feldman e Leana (1994)
o Percepção de reversibilidade do desemprego	Leana e Feldman (1988, 1992); Feldman e Leana (1994)
o Percepção de tratamento justo / digno no desligamento	Latack e Dozier (1986); Hardy (1987, 1990); Brockner (1992); Brockner <i>et al.</i> (1992); Feldman e Leana (1994)
<b><u>PROFISSIONAIS</u></b>	
o Experiência anterior com perda de emprego	Eisenberg e Lazarsfeld (1938); DeFrank e Ivancevich (1986); Latack e Dozier (1986); Lublin (1991)
o Nível hierárquico / Estágio na carreira	Kaufman (1982); Fineman (1983); Latack e Dozier (1986); Morgan (1986); Lublin (1991); Morin ( <i>Exame</i> , 1993d)
o Nível de ligação ao ex-emprego	Cohn (1978); Fineman (1983); Greenhalgh e Rosenblatt (1984); Latack e Dozier (1986); DeFrank e Ivancevich (1986); Leana e Feldman (1988, 1992); Brockner <i>et al.</i> (1992); Feldman e Leana (1994)
o Amplitude de habilidades e aptidões (empregabilidade)	DeFrank e Ivancevich (1986); Latack e Dozier (1986); Frazee (1988); Tai (1988); Castanheira (1994a); Waterman, Waterman e Collard (1994)

## FIGURA 29

### *Moderadores dos Efeitos da Demissão no Indivíduo - Alguns Exemplos de Estudos e Revisões Disponíveis - (continuação)*

<i>Moderadores</i>	<i>Exemplos de fontes e revisões</i>
<p><b><u>ECONÔMICOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Conjuntura econômica / Nível de desemprego</li> </ul>	<p>Thomas, McCabe e Berry (1980); Latack e Dozier (1986); Fryer e Payne (1986); Leana e Feldman (1988, 1992); Feldman e Leana (1994)</p>
<p><b><u>SOCIAIS / AMBIENTAIS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Apoio social e familiar</li> <li>▫ Valor cultural e socialmente atribuído ao emprego ou à sua perda</li> </ul>	<p>Thomas, McCabe e Berry (1980); Schlossberg (1981); Swinburne (1981); Jahoda (1981, 1982); Fineman (1983); Latack e Dozier (1986); DeFrank e Ivancevich (1986); Leana e Feldman (1988, 1992); Feldman e Leana (1994)</p> <p>Satoshi (1985); Ginsbourger (1985)</p>
<p><b><u>ORGANIZACIONAIS / DA DEMISSÃO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Tipo de desligamento ou corte</li> <li>▫ Aviso antecipado</li> <li>▫ Informação das razões do desligamento / <i>feedback</i></li> <li>▫ Indenização / Compensação / Retreinamento / <i>Outplacement</i></li> </ul>	<p>Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Latack e Dozier (1986); Leana e Feldman (1988, 1992); Feldman e Leana (1994)</p> <p>Swinburne (1981); Fineman (1983); Latack e Dozier (1986); Hardy (1987, 1990); Frazee (1988); Greenhalgh <i>et al.</i> (1988); Minarelli (1989); Feldman e Leana (1994); Addison e Blackburn (1995)</p> <p>Swinburne (1981); Latack e Dozier (1986)</p> <p>DeFrank e Ivancevich (1986); Latack e Dozier (1986); Hardy (1987, 1990); Frazee (1988); Greenhalgh <i>et al.</i> (1988); Leana e Feldman (1988, 1992); Minarelli (1989); Feldman e Leana (1994); Castanheira (1994a)</p>
<p><b><u>DA TRANSIÇÃO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Duração do desemprego</li> <li>▫ Ocupação do tempo durante a transição</li> </ul>	<p>Eisenberg e Lazarsfeld (1938); Warr (1978); Platt (1984); DeFrank e Ivancevich (1986); Fryer e Payne (1986); Latack e Dozier (1986); Leana e Feldman (1988, 1992, 1995); Feldman e Leana (1994)</p> <p>Hepworth (1980); Jahoda (1981, 1982); Fineman (1983); Latack e Dozier (1986)</p>
<p><b><u>DA SUPERACÃO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Expressão / Resolução de sentimentos e emoções</li> <li>▫ Estratégias de superação (<i>ativas / paliativas</i>)</li> </ul>	<p>Latack e Dozier (1986); Leana e Feldman (1988, 1992); Feldman e Leana (1994); Spera, Buhrfeind e Pennebaker (1994)</p> <p>DeFrank e Ivancevich (1986); Leana e Feldman (1988, 1992); Feldman e Leana (1994); Bennett e Christopher (1995)</p>

Mesmo quando a ampla maioria desses estudos tem natureza generalizante e determinística demais, a análise da pesquisa tradicional sobre os efeitos do desemprego e seus moderadores parece importante e relevante. Esses estudos permitem visualizar que realmente fatores tão variados quanto a personalidade

do indivíduo e os mecanismos de apoio a seu dispor podem mudar o impacto da perda de emprego. O problema é que, na verdade, é muito difícil prever *como* essa mudança irá ocorrer. O comportamento humano e social tende a ser marcado por complexas redes de significado interligadas e ambivalentes. Ou seja, não só cada fator afeta e é afetado pelos demais, como as reações humanas manifestam-se de forma paradoxal, combinando sempre componentes racionais e não racionais, reais e autoconstruídos. Para tentar entender melhor essa complexidade e os reflexos do desemprego, parece ser fundamental analisar como o emprego pode ter significados distintos para as pessoas, e como tais atribuições podem refletir no indivíduo que é demitido.

## **IV.2 - O Emprego para o Indivíduo: Dimensões e Significados**

---

*“Tomais a minha vida,  
quando tomais os meios pelos quais vivo”*

Shakespeare, *O Mercador de Veneza*

### **IV.2.1 - Dimensões**

Na última seção, foi revisada a maior parte da pesquisa sobre o impacto da perda de emprego no indivíduo. Vimos que de acordo com essa literatura, para a maior parte das pessoas a perda de emprego acabaria trazendo reflexos negativos das mais diversas ordens, mesmo com fatores que podem atenuar tal impacto. Defendemos também que a maioria dessas pesquisas tem natureza positiva e determinística demais, o que acaba desconsiderando a complexidade e ambivalência do comportamento humano e da dinâmica social.

Na verdade, toda essa discussão sobre o impacto da perda de emprego no indivíduo pode levar-nos a enxergar o ser humano como mera vítima das organizações e de sua manipulação. Ora, a idéia de um ser humano complexo e ambivalente torna difícil aceitar que as pessoas sejam apenas seres indefesos às circunstâncias externas. Embora nossa dependência em relação ao mundo de organizações seja hoje em dia maior do que seria saudável, parece exagerada a noção do indivíduo-vítima, inteiramente à mercê de organizações inescrupulosas ou descuidadas, sucumbindo à sua sedução e sendo depois dispensado como entulho. Não há dúvida de que a sedução existe, mas só há sedutor onde existe um seduzido, alguém que de uma forma ou de outra seja

*conivente* <sup>421</sup>. Isto é, se manipulação e dependência de fato ocorrem, é também verdade que muitas vezes nós mesmos aceitamos esse estado de coisas, construindo significados que o justifiquem e que dêem sentido a nossa existência; no fim, acabamos achando mais confortável nos submetemos ao domínio externo, especialmente ao desígnio organizacional .

Nesse sentido, “trabalho” e “emprego” adquirem para o indivíduo significados maiores do que a princípio poderiam ter<sup>422</sup>. Parece óbvio que, à medida que diferentes indivíduos podem dar diferentes significados ao emprego, a forma pela qual a perda de emprego os afeta é também distinta e particular: enquanto em alguns indivíduos o emprego é uma dimensão central de suas vidas, em outros simplesmente não o é.

Para uma pessoa, por exemplo, o emprego pode ser visto de maneira formal e impessoal: ela não põe nessa dimensão de sua vida um peso tão fundamental, e outras esferas da vida social são igualmente importantes para defini-la como ser humano e como cidadã. Já outra pessoa pode ter um vínculo tão forte com seu emprego ou com sua profissão, que é difícil distinguir o ser humano de seu papel social, cargo ou ocupação. Espaço pessoal e espaço profissional tornam-se, nesse tipo de situação, uma só extensão do indivíduo, onde não se consegue mais perceber claramente onde uma acaba e a outra começa. As formas pelas quais essas duas pessoas veriam a demissão seriam provavelmente bem distintas.

É bem verdade que não se pode simplesmente pretender “separar” o indivíduo em um ente pessoal e outro profissional: o indivíduo é uno, é um só. Contudo, ao viver em sociedade, ele assume diferentes papéis sociais: à medida que – em função de distorções de qualquer espécie – se tornam indistinguíveis, os espaços sociais que deveriam demarcar, bem como os estados psíquicos que deveriam definir, se tornam também indistintos, tirando da pessoa qualquer possibilidade de autodesenvolvimento que a diversidade de espaços sociais poderia propiciar-lhe.

Para tentar entender melhor os reflexos do desemprego, além do que permite a análise tradicional, parece ser fundamental analisar esses significados mais

---

<sup>421</sup> Sobre as várias dimensões dessa sedução, ver, por exemplo, Pagès (1987) e Prestes Motta (1991).

<sup>422</sup> Não é o objetivo desta seção analisar a importância da *atividade de trabalhar* para o indivíduo (para um resumo da literatura a este respeito, ver, por exemplo, Alvesson [1987], que sintetiza a pesquisa sobre a importância de trabalhar para a saúde física e mental do indivíduo), mas do “emprego” e da “organização” enquanto um *locus social e psíquico*. Ver também Arendt (1958), Guerreiro Ramos (1981) e Caldas (1994), que aprofundam a discussão sobre a distinção entre *trabalho* e o que aqui é chamado de *emprego*.

complexos usualmente dados ao emprego, e como tais atribuições podem afetar o indivíduo que é demitido. De fato, parte da literatura tradicional assume – como vimos na seção anterior – que quanto mais *ligada* ao emprego for a pessoa, seja qual for o motivo de tal ligação, mais sérias tendem a ser as conseqüências de perdê-lo<sup>423</sup>. No entanto, o que a maior parte desse tipo de estudo tem feito é investigar que variáveis *externas* ao indivíduo (como dependência econômica, percepção do desligamento, etc.) influenciam suas reações e comportamentos futuros. Pouca ou quase nenhuma pesquisa tem sido feita no sentido de explorar o *mundo interior* do indivíduo no processo de desligamento, como suas emoções, medos e angústias, ou os mecanismos íntimos de sua ligação à empresa. Em uma das raras exceções a essa tendência, LaFarge e Nurick (1993) conduziram uma pesquisa *clínica* entre 47 indivíduos desligados (voluntária e involuntariamente) de duas empresas, com o objetivo de entender a experiência *interior* dessas pessoas.

O desafio imposto a esse tipo de pesquisa não tradicional é que esse “mundo interior” do indivíduo está repleto de incongruências e ambigüidades, em um universo complexo e misterioso. Talvez uma das únicas formas de analisar aqui esta dimensão do comportamento humano seja através do estudo de *narrativas*, especialmente de seu *conteúdo metafórico*. Obviamente, esse tipo de método de pesquisa pressupõe a análise metafórica de depoimentos e relatos como um *veículo condutor de insights* para o investigador, e não como um mapa da natureza humana.

Na verdade, o uso de metáforas em campos tão diferentes como a psicanálise e a análise organizacional tem obtido crescente atenção teórica nos últimos anos<sup>424</sup>. Hoje em dia, aceita-se que metáforas são mais do que simples figuras de retórica, constituindo manifestações de processos cognitivos elementares; alguns autores defendem que o raciocínio metafórico é uma habilidade humana fundamental, agindo como *pontes* que fazem ligações mentais de alto nível entre entidades, que seriam impossíveis de outra forma. Isso implica dizer que metáforas interagem com o mundo para *produzir realidade* – logo, metáforas diferentes produzem realidades diferentes<sup>425</sup>.

Em seu estudo, LaFarge e Nurick (1993) relatam que tanto desligados voluntários quanto involuntários usaram imagens metafóricas para darem

---

<sup>423</sup> Ver revisão a esse respeito, por exemplo, em Greenhalgh e Rosenblatt (1984), Fryer e Payne (1986), ou em LaFarge e Nurick (1993).

<sup>424</sup> Para uma discussão mais aprofundada sobre raciocínio metafórico como método de investigação, ver, como ilustração, Wood e Caldas (1995). Sobre o uso de metáforas em análise organizacional, ver especialmente Morgan (1980, 1986). O debate sobre o uso de metáforas em psicanálise pode ser revisto, por exemplo, em Shell, Pollio e Smith (1987).

<sup>425</sup> Ver, por exemplo, Beck (1987); Gibbs e Hall (1987) e Wheeler (1987).

sentido às suas experiências: metáforas relacionadas a *assassinato, morte, doença, renascimento* etc. foram mecanismos utilizados por *quase todos* os indivíduos para descrever seus sentimentos.

O que tentaremos fazer aqui é justamente usar diferentes metáforas do significado do emprego (e de sua perda), visando obter *insights* para entender melhor o impacto do desemprego no indivíduo, expandindo um pouco essas imagens básicas. A crença é de que o uso de imagens e metáforas de perda pode ser uma via de acesso rica e privilegiada para o entendimento das relações que indivíduos estabelecem com o emprego e com a sua perda<sup>426</sup>.

Assim, nas subseções seguintes dividimos (por motivo didático) os tipos mais comuns de imagens entre três principais “dimensões de análise”: a dimensão *psicológica*, a dimensão *psicossocial* e a dimensão *social*. De certa forma, tais dimensões e as metáforas que produzem representariam os grandes papéis *latentes* que as organizações têm em nossas vidas (os papéis *manifestos* já foram muito discutidos na seção anterior). É verdade, entretanto, que todas as construções a seguir – incluindo aquelas dispostas nas dimensões “psicossocial” e “social” – são, em última análise, construções *psíquicas*. Por sua vez, nenhuma delas realmente imagina o indivíduo à parte do meio social.

Com o raciocínio metafórico, pode-se dizer que o objetivo primário da seção é *reflexivo*. O que se espera é estimular a percepção de que às vezes *nós mesmos* construímos nosso sofrimento, ou deixamos que outros o provoquem, ao darmos ao emprego um significado maior do que ele precisa ter. Ao contrário do Capítulo III, onde a meta é provocar a autocrítica em dirigentes organizacionais, o foco agora é a reflexão sobre nós mesmos.

#### **IV.2.2 - Dimensão Psicológica**

Nesta primeira dimensão de análise, serão analisados sumariamente três dos tipos mais citados de metáforas onde o indivíduo constrói significados e relacionamentos primariamente *psíquicos* entre ele e a organização: o que torna similares essas imagens distintas é que todas têm o mundo interior do indivíduo como foco principal, antes e além de seu papel social. Isto é, elas admitem a idéia de que a relação do indivíduo com o mundo e seus artefatos é focada em um *eu central e coeso*, que domina suas ações e que pode ser afetado pela perda de ligações psíquicas que o ser humano constrói interna e

---

<sup>426</sup> Para uma discussão desse tipo de abordagem, ver por exemplo Vince e Broussine (1996) e Cox (1997).

simbolicamente.<sup>427</sup> Tais ligações só poderiam ser expressas por um roteiro metafórico, em que o indivíduo cria imagens (contrato, família, mãe, vício, etc.) para fazer sentido de si mesmo e de suas relações.

#### **IV.2.2.1 – Emprego Como Contrato – Demissão Como Divórcio**

A primeira dessas metáforas psicológicas, a do emprego como “contrato” ou “casamento”, é a de menor profundidade analítica, mas é também uma das mais comuns. Muitos relatos de indivíduos demitidos reproduzem a imagem da demissão como a *quebra de um contrato* entre indivíduo e organização. Alguns teóricos sugerem que essa metáfora é na verdade uma forma clássica de ver as relações entre empregador e empregado: as empresas necessitam de cooperação de seu pessoal para atingir seus objetivos, e confiança seria uma das principais formas de a direção obter cooperação. Segundo esse argumento, a direção da empresa constrói confiança exatamente fazendo e honrando *contratos “implícitos”* ou *“psicológicos”* com os empregados<sup>428</sup>.

Na teoria organizacional, o conceito de “contrato psicológico” foi introduzido por Chris Argyris e Harry Levinson, no início dos anos 60<sup>429</sup>. Basicamente, esse conceito traduz a idéia de que existe um acordo implícito entre o indivíduo e a organização que especifica o que cada um espera dar e receber do outro em seu relacionamento: enquanto o *indivíduo espera* da organização especialmente proteção, segurança, carreira, um emprego interessante e com significado, oportunidades de desenvolvimento, desafio e reconhecimento, a *organização espera* dele dedicação, conformidade, comprometimento, etc. Ao longo dos anos, no entanto, a idéia de “contrato psicológico” assumiu uma conotação específica no contexto das organizações ocidentais, especialmente entre as empresas americanas. O termo passou a ser usado para descrever a noção de que indivíduos e organizações assumem um contrato implícito de relacionamento “do berço ao caixão”:

“Durante décadas, um acordo tácito estabeleceu as regras de convivência entre empregadores e empregados. À empresa, cabia abrir uma espécie de guarda-chuva para protegê-los: um bom salário, benefícios e, principalmente, garantias de ‘emprego do berço ao caixão’, como disse sarcasticamente John Sculley, o antigo chefe da Apple Computers. (...) Os funcionários (...) pagavam com lealdade, às vezes canina” (Castanheira, 1994a: 86).

<sup>427</sup> Para uma discussão sobre essa noção de identidade “central” e de outras perspectivas opostas, ver, por exemplo, Wood e Caldas (1995).

<sup>428</sup> A respeito, ver, entre outros, Solow (1980), Fama e Jensen (1983) e Sull e Nohria (1994).

<sup>429</sup> Ver Argyris (1960) e Levinson *et al.* (1962). Para uma revisão, ver Kotter (1973).

Ou seja, muitos indivíduos teriam aprendido a assumir que, em troca de lealdade, comprometimento e um nível aceitável de desempenho, eles teriam contratos implícitos de estabilidade no emprego. Diversos autores e analistas concordam que até recentemente, esse acordo de lealdade em troca de segurança era muito forte no mundo empresarial, inclusive em países competitivos como os EUA. De acordo com esses teóricos, foi esse tipo de arranjo implícito que ajudou muitas empresas a superarem dificuldades, pois os empregados teriam vinculado seus interesses de longo prazo à sorte da organização. Para alguns observadores, a percepção da importância desse contrato seria a razão pela qual as grandes empresas japonesas estariam resistindo com tanta ferocidade a quebrar a prática do emprego vitalício<sup>430</sup>.

Muitos depoimentos sugerem que não são poucas as pessoas que parecem ter interiorizado sua relação com a organização na forma desse contrato: deram lealdade e comprometimento, assumindo como certa a contrapartida: “*a empresa vai tomar conta da gente*”. Até que enxugamentos acabaram com a fantasia, independentemente do desempenho ou da lealdade que deram.

O resultado dessas decepções em massa tem pelo menos dois planos. Primeiro, no nível agregado, tem-se um movimento que aponta para a queda do nível de lealdade das pessoas em relação a seus empregadores, e para uma mudança no discurso das empresas, que cada vez menos prometem estabilidade<sup>431</sup>. Segundo – que nos interessa mais aqui –, tem-se o indivíduo que se sente “usado” em uma relação onde só ele havia sido leal e sincero. Centenas de depoimentos de pessoal demitido em processos de enxugamento lembram o cônjuge traído, que em geral se sente o último a saber, e o mais injustiçado<sup>432</sup>.

O curioso, no entanto, é que o discurso pregando o “engajamento” e o “comprometimento” com a organização parece cada vez mais presente nas empresas; esta tendência parece manter-se mesmo a despeito de todos os sinais de que, muitas vezes, o comprometimento do indivíduo pode não encontrar reciprocidade, ou a despeito de que tal contrapartida possa ser frágil, volátil ou ilusória.

O problema com a metáfora do contrato é sua simplicidade excessiva: as pessoas em geral não conseguem expressar sua relação com o emprego – ou com sua perda – apenas em termos de “cláusulas”, nem costumam

---

<sup>430</sup> Ver, por exemplo, Capelli (1992) ou *The Economist* (1993c).

<sup>431</sup> Ver, entre outros: Fisher (1988); Heenan (1991); Cascio (1993); e *The Economist* (1993a).

<sup>432</sup> Ver ilustrações de depoimentos e análises nessa linha em: Morgan (1986); Plumez (1986); Tomasko (1987); Heenan (1991); Sherman (1993); Castanheira (1994a); e Netz (1994).

caricaturizar suas relações com a empresa somente usando imagens lineares como a de um contrato de troca, ou a de um “casamento”<sup>433</sup>. Ao que parece, tais imagens são mais freqüentes quando aparecem combinadas as relações mais complexas, como as que têm ligações de *família* ou de *sangue* como base.

#### **IV.2.2.2 – Emprego Como Família – Demissão Como Abandono**

No campo empresarial, sabe-se que a intensidade de nosso envolvimento com uma organização pode igualar-se e, muitas vezes até ultrapassar, o envolvimento com nossas famílias. Por exemplo: alguns estudos mostram que um empregado de tempo integral tende a passar uma parcela maior do seu tempo útil na empresa do que em sua casa<sup>434</sup>. Nesse sentido, “pertencer” a uma organização pode ser uma circunstância simultaneamente nutriente e frustrante, liberalizante e opressora, como é em geral pertencer a uma grande família:

“ ‘A empresa é um lugar ao qual você pertence’. Isso é o que um experiente editor me disse durante nossa primeira entrevista. ‘Quando fiquei de licença por um ano, eles mantiveram a minha caixa de correspondência. Mas um dia eu voltei como visita [após já ter saído da empresa] e minha caixa não existia mais. Quase chorei. Não era nada com *status*. Realmente queria dizer que meu lugar não era mais lá.’ “ (Relatos reproduzidos por Plumez, 1986).

Hirschhorn (1988), por exemplo, sugere que indivíduos que se associam fortemente às suas empresas comumente acabam controlando a ansiedade organizacional pela criação de “coalizões veladas” em que as relações imitam o caráter da vida familiar. São “veladas”, segundo esse autor, porque não se dão nos limites dos papéis organizacionais e são com freqüência invisíveis para os próprios atores. Ao produzir tais coalizões, indivíduos agem como se fossem parentes, ou como *pais e filhos*. A organização pode então virar um tipo simbólico de “bom pai” ou de “boa mãe”. Em troca de nossa lealdade e bom comportamento, esperamos que o pai (ou mãe) simbólico nos proteja e nos nutra. Nossos colegas se tornam nossos parentes ou irmãos, que tanto podem nos ajudar, quanto podem competir conosco<sup>435</sup>. Às vezes, temos

---

<sup>433</sup> Esta imagem parece associada a autores de linha mais popular (como Plumez, 1986), procurando na literatura de auto-ajuda sobre divórcios regras transponíveis para o campo organizacional.

<sup>434</sup> Para a análise de um desses estudos, ver, por exemplo, Kanter (1977). Outras discussões nessa linha podem ser vistas, entre outros, em Allen e Meyer (1990) e em LaFarge e Nurick (1993).

<sup>435</sup> Ver uma análise mais aprofundada desse tipo de “personificação familiar” em autores como Hirschhorn (1988) e LaFarge e Nurick (1993).

consciência de como a organização está-se tornando um substituto ou um apêndice de nossa família. Na maioria dos casos, entretanto, esse fenômeno parece ser inconsciente<sup>436</sup>:

“Ele pertence ao clube da empresa. Ele vai aos *pic-nics* da empresa. É uma estrutura familiar, e ele precisa disso porque é tímido e inseguro. Ele não precisa fazer esforço algum. Está tudo planejado. Ele pode viver toda sua vida dentro dessa estrutura” (Relato sobre um “jovem IBM”, reproduzido em Plumez, 1986).

Na análise clássica de Pagès (1987) sobre a grande empresa de hoje – que chamou de “hipermoderna” –, a organização também assume a figura de uma *mãe*. Para essa linha teórica, a organização é vista por um lado como uma fonte de amor, afeto e proteção, mas por outro, é sempre uma origem de medo, pela angústia que causa no indivíduo o temor de perder tudo isso.<sup>437</sup> Nesse tipo de relação indivíduo-organização, a demissão pode ser extremamente traumática, pois significa a expulsão simbólica da entidade nutriente e protetora, e a perda do referencial familiar:

“Ele se encontra completamente desamparado diante do vazio da partida ou da aposentadoria: a única defesa que lhe resta reside no prolongamento imaginário do passado no presente por meio da evocação das lembranças” (Pagès, 1987: 120).

“De repente, teu mundo inteiro vira de cabeça para baixo. É como a morte. O que morre é aquilo que tomava conta de você” (Gerente remanescente dos cortes na R.R.Donnelley, citada por Henkoff, 1994).

Realmente, dos 47 indivíduos longamente entrevistados na pesquisa de LaFarge e Nurick (1993), 31 descreveram o processo de separação física e psicológica de suas empresas com metáforas associadas à idéia de *família*. Desses relatos, imagens de *ligações familiares*, *infância* e *crescimento* foram as mais usadas para explicar as reações das pessoas à separação física e psicológica de suas organizações, e para fazer entender o sentimento de perda que acompanhava tal separação. Embora tanto os desligados voluntários e involuntários faziam uso de metáforas de perda, os desligados contra a vontade expressavam o sentimento de *terem sido abandonados* pela empresa, apresentando em geral sentimentos de raiva e medo tipicamente associados à expulsão do lar. Por sua vez, os desligados voluntários falavam mais em termos de *culpa por terem abandonado* a organização:

“Minha confusão nisto tudo (sair da empresa) me tirou do giro. Eu nunca esperei me sentir deste jeito em relação a uma simples troca de emprego... Eu saí para um emprego melhor... É uma chance de crescer... Mas o outro dia, quando passei pela entrada (da minha ex-empresa), eu comecei a chorar. Eu me senti tão... só, e culpada. Foi meio como quando eu fui embora de casa pra ir pra faculdade... Aí

---

<sup>436</sup> Ver, por exemplo, LaFarge e Nurick (1993).

<sup>437</sup> Ver, em especial, Pagès (1987) e Prestes Motta (1991).

eu comecei a ficar com raiva (do meu ex-chefe), por não ter tentado me segurar mais do que ele tentou. Afinal, eu era 'a filha que ele nunca teve', mas ele me deixou ir embora..." (Empregada desligada voluntariamente de empresa americana, citada por LaFarge e Nurick, 1993: 361; reticências no original).

A utilização desse tipo de perspectiva para entender a saída do indivíduo da organização parece ser bastante útil. Imagens que associem o desligamento a experiências familiares podem, por exemplo, ajudar-nos a entender como as pessoas usam referenciais de sua experiência passada para lidar com crises e mudanças no presente.

Alguns teóricos que estudam a questão assumem que toda mudança traumática tem o potencial de trazer lembranças de experiências passadas, bem como os sentimentos e emoções associados a tais momentos.<sup>438</sup> Isto é, durante esse tipo de transição, muitos indivíduos acabam reproduzindo por transferência relações e inseguranças que vivemos em nossas famílias, durante diversos momentos de nossa infância ou adolescência. Para esses teóricos, isto acontece, primeiro, porque toda mudança significa *perda*, significa abdicar de algo familiar, confortável e previsível; nesse raciocínio, a forma pela qual lidamos com perdas no passado pode determinar como lidaremos com uma perda no presente. Segundo, esse tipo de reação acontece porque mudança e perda implicam *incerteza*, forçam-nos a abandonarmos o conhecido pelo desconhecido. Logo, para essa linha de análise, a forma pela qual lidamos com perdas e incertezas no passado pode determinar a força e a extensão de emoções negativas que temos no inconsciente, que podem ser revividas em crises no presente.

Enfim, utilizar esse tipo de metáfora pode também nos ajudar a compreender como muitos desempregados resgam, durante suas experiências com a superação da perda de emprego, os sentimentos que viveram em seus processos de crescimento e independência da família. Tanto no estudo de LaFarge e Nurick (1993) quanto em outros relatos revistos, indivíduos expressaram sentimentos indicativos desse tipo de transferência, como "finalmente me sinto um adulto", ou "agora estou andando com meus próprios pés" etc.

---

<sup>438</sup> Ver, por exemplo, Tannenbaum e Hanna (1985) e LaFarge e Nurick (1993).

### **IV.2.2.3 – Emprego Como Identidade – Demissão Como Vício**

Às vezes, pessoas que perdem o emprego expressam a perda de aspectos mais fundamentais de sua *psique* do que ligações intensas com a organização. À medida que às vezes construímos *o que somos* através de *o que fazemos*, a perda do emprego pode significar o sentimento de “dissolução” ou de “mutilação” de aspectos elementares do nosso *eu*.

Realmente, diversos autores relatam depoimentos da imagem da perda de emprego como castigo ou mutilação corporal<sup>439</sup>:

“O impacto inicial foi de choque total. Uma completa pancada no respeito próprio e na criatividade. [Perder o emprego] não é como perder uma perna, onde é óbvio que existe um vazio, existe a perda de algo. Bom, eu sinto que eu tenho um vazio – como uma doença mental. É tão ruim e devia ser tão respeitada como alguém que perdeu uma perna. Mas não é. Você perde o respeito próprio[...] Eu não consegui articular o problema[...] Eu vivi em uma casulo mental, não falava quais eram os problemas reais[...] O estado de choque durou de janeiro até julho, e ainda existe no fundo. Eu fiquei completamente arrasado pela coisa toda” (Executivo europeu de 42 anos, demitido de sua empresa e citado por Swinburne, 1981: 49).

Em outros depoimentos, a noção de *perda* ou *vazio* associada ao desemprego é expressa em termos mais elementares e profundos, dando a idéia de perda ou dissolução da *identidade*. Relatos sobre pessoas sentindo-se despidas de seu *eu*, ou dizendo-se “vazias”, “perdidas”, ou “sem o chão a seus pés”, são bastante citadas entre pessoas que perderam o emprego de forma traumática<sup>440</sup>.

Não obstante, o conceito de “*identidade*” está ainda longe de ser consensual nas ciências sociais, tendo vertentes e derivações que vão desde a filosofia clássica, passando pela psicologia, até o terreno social<sup>441</sup>.

Sabe-se que Erik Erikson foi o teórico que propagou nas ciências sociais o conceito mais popular de *identidade*, através de sua definição de “crise de identidade”. Enquanto trabalhava em uma clínica de reabilitação durante a Segunda Guerra Mundial, Erikson e seus colegas concluíram que:

“A maioria de nossos pacientes [...], em virtude das vicissitudes da guerra, tinha perdido um sentido de unicidade pessoal e continuidade temporal. Eles tinham

---

<sup>439</sup> Ver, por exemplo, Swinburne (1981), Latack e Dozier (1986) e Tway (1993).

<sup>440</sup> Ver exemplos desse tipo de relato em autores como Iacocca e Novak (1985), Kleinfeld (1988), Leana e Feldman (1992), LaFarge e Nurick (1993) e muitos outros.

<sup>441</sup> Ver Wood e Caldas (1995) ou Caldas e Wood (1997b).

sido privados daquele controle crítico sobre si mesmos, do qual, no esquema psicanalítico, somente o ‘agente interior’ do ego poderia ser responsável. Portanto, [nós] falávamos da perda de uma ‘identidade do ego’ “ (Erikson, 1968: 17).

No que tange ao impacto da perda de emprego, a idéia de efeitos na noção de identidade encontra eco em alguns autores, que em geral sustentam que mudanças traumáticas *dissolvem significados*<sup>442</sup>. Para autores nessa linha, o problema é que nos dias de hoje boa parte dos significados que construímos – sobre o mundo e sobre nós mesmos – tem uma organização ou um papel organizacional como referencial. Ou seja, quando perguntamos *quem é* uma pessoa, a resposta mais esperada contém tanto um *papel* quanto uma *organização* como referências: “ele é um engenheiro da Petrobrás”, “ela era uma vendedora da Mesbla”, “eu sou um técnico da IBM”, etc. De forma semelhante, uma profissão pode dar às pessoas uma identidade mais central ainda do que aquela associada a um emprego específico: por exemplo, o indivíduo pode ser um cirurgião, ou um mecânico, ou um dentista<sup>443</sup>.

A literatura no campo da psicologia e da psicanálise comumente sublinha a importância do referencial profissional na *psique* do indivíduo, em geral sugerindo que não há como disassociar o desenvolvimento adulto separado da vida ocupacional:

“A ocupação de uma pessoa a coloca dentro de um nível socio-econômico e um mundo profissional específicos. Ela exerce uma poderosa influência nas opções que o indivíduo vai ter, as escolhas que ele faz dentre essas opções, e suas possibilidades de progresso e satisfação... A ocupação tem fontes importantes no *eu*, bem como conseqüências importantes para o *eu*. É a principal maneira pela qual os sonhos de juventude são definidos, e o veículo que se utiliza para realizar esses sonhos” (Levinson, 1978: 102).

Até Freud chegou a defender a importância desse tipo de referencial, ao afirmar que o trabalho é o vínculo mais forte do indivíduo à realidade:

“Não é possível discutir adequadamente, dentro dos limites de uma curta pesquisa, o significado do trabalho para a economia da libido. Nenhuma outra técnica de condução da vida liga tão firmemente o indivíduo à realidade do que a ênfase no trabalho; porque seu trabalho ao menos lhe dá um lugar seguro em uma parcela da realidade, na comunidade humana.” (Freud, 1962[1930]: 27).

É dentro desse quadro de referência que autores nesta corrente defendem que, quando uma pessoa é traumática e involuntariamente despida de seu papel organizacional, significados elementares de sua *psique* – como sua noção de

---

<sup>442</sup> Ver Tannenbaum e Hanna (1985), Dalton (1989), ou LaFarge e Nurick (1993).

<sup>443</sup> Ver a esse respeito, em especial, Fryer e Payne (1986) e Dalton (1989).

*identidade* – podem ser drasticamente afetados: quanto mais centrais forem os atributos que a pessoa perceba estar perdendo, maior o impacto sentido.

Mas mesmo sem sair do campo psicológico, a noção de “identidade” pode ser útil aqui em duas versões mais elaboradas, que têm sido mais usualmente ligadas à análise organizacional do que os conceitos iniciais de Erikson. A primeira dessas versões deriva especialmente do trabalho de Winnicott sobre *objetos transitórios*, enquanto a segunda provém da psicologia de Heinz Kohut e de seu conceito de *objetos de self*<sup>444</sup>.

### ***Identidade, Objetos Transitórios e Perda de Emprego***

A primeira dessas versões parece ter-se inspirado particularmente no conceito de “relações de objeto” de Melanie Klein<sup>445</sup>. Essa autora deu grande atenção em seu trabalho ao impacto dos *mecanismos de defesa* no desenvolvimento da personalidade adulta. Para Klein, muitas das patologias psíquicas humanas estão associadas às experiências que tivemos em tenra infância, em especial com o que chamou de “relações de objetos”, ou seja, com o campo de experiência que desde a amamentação criamos entre o nosso *eu* e o *não-eu*, e que em primeiro lugar se desenvolve com o seio materno. No seu ponto de vista, a forma pela qual a criança lida com a ansiedade nesse campo e o uso que faz dos mecanismos de defesa (projeção, introjeção, etc.) molda suas relações com o mundo externo, e daí sua personalidade adulta.

Esse conceito kleiniano foi estendido pela chamada escola inglesa de psicanálise, em especial por teóricos do *Tavistock Institute* e, mais tarde, também no campo organizacional<sup>446</sup>. Donald Winnicott (1953), por exemplo, desenvolveu a noção de relação de objeto de forma particularmente importante ao nosso propósito aqui, enfatizando o papel de “objetos transitórios” no desenvolvimento da personalidade. Para ele, *objetos transitórios* seriam todos aqueles artefatos e comportamentos adotados pelo indivíduo para defender-se de sua ansiedade e que, durante o desenvolvimento infantil, são críticos para desenvolver a distinção entre o *eu* e o *não eu*: um ursinho de pelúcia, um “sujinho”, ou um tipo particular de auto-afago. Na verdade, para Winnicott tais objetos são substitutos (transitórios, por natureza) do seio materno, o primeiro objeto “não eu” do indivíduo.

De acordo com esse conceito, objetos transitórios costumam ser tão indispensáveis para o indivíduo, que a mera possibilidade de vê-los

---

<sup>444</sup> Na primeira vertente, ver Winnicott (1953, 1957, 1988); na segunda, ver Kohut (1984).

<sup>445</sup> Para uma revisão desse conceito, ver Klein (1975).

<sup>446</sup> Ver Morgan (1986).

modificados de alguma forma (como quando o ursinho ou pano é lavado), pode levar a criança a achar que sua existência está sendo ameaçada. Esses objetos e fenômenos – que por sua vez Winnicott chamou de “fenômenos transitórios” – criam o que ele chamou de uma “área de ilusão”, que ajuda a criança a perceber e a desenvolver sua relação com o mundo externo. Segundo ele, a relação com fenômenos transitórios tende a continuar de forma mais sutil ao longo da vida do indivíduo: o ursinho de pelúcia ou o “sujinho” são gradualmente substituídos por outros objetos e experiências que mediam nossas relações com o nosso mundo e nos ajudam a sustentar nosso sentido de identidade. Nesse sentido, algo que possuímos, ou uma relação que mantemos, podem ser formas de simbolizar e reforçar *o que somos*, como nos situamos no mundo e os laços fundamentais que temos com nossa realidade<sup>447</sup>.

O conceito de “objetos transitórios” foi trazido para o campo organizacional em anos recentes. Bridger, um teórico do *Tavistock*, desenvolveu uma abordagem que enfoca o significado inconsciente de fenômenos transitórios na vida organizacional. Para esse teórico, muitos dos fenômenos organizacionais podem ser, de *per se*, fenômenos transitórios. Isto é, assim como crianças podem depender de suas bonecas e ursos de pelúcia para reafirmar *o que são*, o executivo – ou o trabalhador de forma geral – pode depender de objetos e relações semelhantes para definir sua própria identidade. Quando tais fenômenos são ameaçados, parte fundamental de suas identidades podem ser também ameaçadas. Como resultado, a sensação de perda que este tipo de crise produz pode gerar uma reação desproporcional à importância que o evento efetivamente tem<sup>448</sup>.

A idéia de *objeto transitório* pode trazer *insights* importantes no contexto da perda de emprego. Alguns outros autores têm indicado que, em casos extremos, objetos e relações transitórias podem adquirir o *status* de *fetiches* ou fixações das quais o indivíduo não consegue libertar-se. Nesses quadros patológicos, tais teóricos sugerem que o objeto poderia representar no nível inconsciente tanto um alívio psíquico para o indivíduo, como uma proteção contra todos os perigos de sua existência. É por isso que, em alguns casos, o objeto pode tornar-se mais querido e essencial para a criança que seus próprios pais<sup>449</sup>. Se a organização pode tornar-se um objeto transitório para o indivíduo, é possível que em alguns casos sua perda possa simbolizar uma

---

<sup>447</sup> Ver, por exemplo, Winnicott (1957, 1988).

<sup>448</sup> A citação de Bridger (que não tem trabalhos publicados a respeito) é de Morgan (1986: 221-223).

<sup>449</sup> Ver, por exemplo, Wulff (1946) e Morgan (1986). Na verdade, Winnicott costumava discordar desse potencial patológico de objetos transitórios. Para ele, relações transitórias são sempre processos saudáveis para o desenvolvimento do indivíduo (Winnicott, 1953: 96; 1988: 107).

ameaça fundamental à sua identidade. Em outras palavras, a perda traumática desse campo de ilusão e a falta (definida pelo desemprego) de um objeto substituto podem representar, para alguns indivíduos demitidos, a ausência de um contato elementar com o *eu*, e daí a perda de laços fundamentais com a realidade.

### ***Identidade, Objetos de Self e Perda de Emprego***

Alguns autores têm oposto à idéia kleiniana de “relação de objeto” o conceito de “objetos de *self*” de Heinz Kohut. Embora bastante conhecido no campo psicanalítico, o uso dessa imagem na arena organizacional ainda é muito incipiente. Aqui, o conceito parece importante porque é uma das explicações teóricas mais bem elaboradas sobre como o indivíduo constrói a *coesão de sua identidade*, e o que acontece quando essa coesão é perdida. Sinteticamente, Kohut (1984) usou a expressão “objetos de *self*” (*selfobjects*) para referir-se a pessoas – com frequência os pais da criança – que desempenham uma função constitutiva de suporte para o *self*: por empatia com esses objetos, o indivíduo sente-se cada vez mais *coeso* e *integral*:

“[*Objetos de self*] são objetos que experimentamos como parte de nosso *self*. O controle que esperamos ter sobre eles é, portanto, mais semelhante ao conceito de controle que um adulto espera ter de seu próprio corpo e mente, do que do conceito de controle que ele espera ter de outrem. Existem dois tipos de objetos de *self*: aqueles que respondem e confirmam o senso inato de vigor, grandeza e perfeição da criança; e aqueles nos quais ela pode mirar-se...” (Kohut e Wolf, 1978: 414).

A idéia de Kohut é de que a pessoa desenvolve um sentimento de *coesão* a respeito de si própria somente quando, em cada etapa de sua vida, ela vê que alguns representantes de seus ambientes humanos respondem com entusiasmo a seus estímulos e agem como fontes de força e tranqüilidade. Tais relações, ditas “relações de objetos de *self*”, são vividas durante toda a existência do indivíduo, em que experiências precoces de objetos de *self* são reverberadas em sua vida adulta. Inversamente, a *perda* de um objeto de *self* pode gerar o que Kohut chamou de “desordem do *self*”: a dissolução da *coesão* do seu *eu*, que a relação com tais objetos produz<sup>450</sup>.

O que alguns autores no campo organizacional defendem é que a própria organização poderia executar uma função de objeto de *self* para o indivíduo: ela pode provê-lo de propósito, identidade, estrutura e recompensa. Se a relação indivíduo-organização for vista dessa forma, a perda traumática dessa coesão psíquica – através da demissão – poderia levar o indivíduo a diversos

---

<sup>450</sup> Ver especialmente Kohut e Wolf (1978), Kohut (1984) e LaFarge e Nurick (1993).

níveis de fragmentação ou desintegração do *eu*. Realmente, dos 47 indivíduos entrevistados no estudo de LaFarge e Nurick (1993), 28 manifestaram sentimentos de “desintegração” após a saída da organização:

“Nas primeiras semanas após eu ter sido demitido, eu me senti como se tivesse me partido em pedaços... Era como se vir pro trabalho, ser um executivo (aqui), fosse o que me manteve coeso... Eu fiquei tão despedaçado, que não conseguia me juntar nem sequer para sair pela porta...”

“Eu fiquei ... em frangalhos [com a demissão]... O que finalmente me ajudou foi usar o escritório do Centro de Transição. Colocar um paletó, pegar o ônibus para o centro, me deu um papel a desempenhar. Meu ‘trabalho’ era procurar trabalho...” (Depoimentos de dois executivos demitidos, transcritos por LaFarge e Nurick, 1993; reticências no original).

Seja como for, parece que de fato muitos indivíduos acabam construindo significados do mundo e de si mesmos que são dependentes demais de sua ocupação, ou do vínculo temporal que têm com uma organização em particular. Com esse tipo de referencial teórico, percebemos melhor como a *perda desse vínculo* – e daí a dissolução desses significados – pode afetar seriamente a noção de *identidade* ou a *coesão psíquica* da pessoa. Ora, se tais vínculos são em grande parte construções e significados moldados pelo próprio indivíduo, a questão passa a ser: *por que pessoas criam e mantêm esse tipo de vínculo?*

#### **IV.2.2.4 – Emprego Como Vício e Vida – Demissão Como Dor e Morte**

Diversos especialistas têm argumentado que há tanto motivo para se investigar por que as pessoas *ficam* na organização do que por que elas *saem*. As respostas típicas a essa questão, no entanto, têm sido bastante superficiais, sugerindo que é um misto de *inércia* individual e *paternalismo* organizacional que faz com que algumas relações indivíduo-organizações se mantenham por mais tempo, ou em maior intensidade, do que seria saudável.<sup>451</sup>

“Eu ancorei na empresa” (executivo demitido de uma das “500 maiores” da *Exame*, sobre a demissão que não esperava; citado por Caldas, 1992: 69).

“A relação paternalista é extremamente predadora para o indivíduo. Criou pessoas absolutamente dependentes da empresa” (Victoria Bloch, consultora de *outplacement*, sobre a fragilidade de aptidões do indivíduo que sai das organizações; citada em Castanheira, 1994a: 86).

---

<sup>451</sup> Na linha de inércia, ver, por exemplo, Flowers e Hughes (1973) e Plumez (1986). Quanto a paternalismo empresarial, ver especialmente Blake e Mouton (1978).

É verdade que inércia e paternalismo são dimensões reais da vida organizacional, e imagens freqüentemente citadas em relatos sobre perda de emprego. O problema é que elas não explicitam processos psíquicos mais elementares que parecem definir as raízes da *dependência* que muitos indivíduos possuem em relação às organizações.<sup>452</sup> Em uma linha mais profunda e analítica, alguns teóricos têm procurado em anos recentes mostrar como, para muitos de nós, o emprego é ao mesmo tempo um vício e um fardo, e como sua perda traz imagens tão vivas como as do confronto com vida e morte.

### ***Emprego, Simbiose e Dependência***

Muitas vezes, uma relação insatisfatória entre empresa e indivíduo prossegue durante anos, apesar de ser inadequada do ponto de vista organizacional, e de ser patológica para o indivíduo. A empresa pode acabar “adotando” o indivíduo, cuja submissão pode parecer-lhe conveniente. Por sua vez, a pessoa pode ver na organização – como já mencionamos – um *nutriente familiar*. No limite, ambas as partes podem terminar dependendo uma da outra.

Em termos de patologia social e psicológica, esse tipo de relação é chamada de *simbiose*, e foi estudada de forma mais aprofundada por Mahler (1968). Em sua pesquisa clássica sobre o desenvolvimento psicológico de crianças, essa autora defende a existência de uma fase que chama de “separação-individuação”, em que a criança torna-se cada vez mais capaz de separar-se – tanto física como psicologicamente – da figura materna, e de tornar-se consciente de si mesma como um indivíduo. Segundo Mahler, uma boa resolução do processo de separação-individuação, aliada à habilidade continuada de confiar em “outrem significativos” (*significant others*), tais como membros da família, é que propicia ao indivíduo o desenvolvimento de sua autoconfiança, autoestima, e a sua capacidade de ter prazer de ser independente. Para essa linha teórica, a separação de figuras amadas, ou a ameaça de tal separação, pode ser uma fonte de grande ansiedade e tensão, mas ela é também *fundamental*.

De acordo com Mahler, o indivíduo é incapaz de desenvolver uma identidade própria, bem como a percepção de realidade no mundo exterior, sem que faça antes uma diferenciação clara entre si mesmo e a figura materna. Para alguns teóricos, a vida inteira pode ser vista em termos de separação e individuação, como uma longa série de separações, começando pela separação da mãe ao nascer, e acabando com a separação da vida ao morrer.<sup>453</sup> Na abordagem de

---

<sup>452</sup> Ver, entre outros, Oates (1971) e Machlowitz (1978).

<sup>453</sup> Ver revisão em LaFarge e Nurick (1993).

Mahler, cada uma dessas separações constituiria a quebra de uma *relação simbiótica* e seria, para o indivíduo, uma oportunidade para maior individuação e autonomia.

Este conceito tem implicações importantes para nós, na arena organizacional. Sob esse ângulo teórico, o ponto essencial é que as organizações e os papéis organizacionais que assumimos são freqüentemente um componente vital no desenvolvimento de nossas identidades. Entretanto, se dependemos tanto de um papel profissional para definirmos e mantermos nossa identidade, então somos – em última análise – *dependentes* das organizações que nos propiciam tais papéis<sup>454</sup>.

A análise de Max Pagès e seus colegas (1987) sobre a grande organização (“hipermoderna”) de hoje pode ser útil para ilustrar a grande complexidade dessa dependência. Para Pagès, a organização hipermoderna é capaz de viabilizar a convivência paradoxal entre os objetivos da empresa, do sistema capitalista e do indivíduo. Unindo por um lado as coerções da empresa e, por outro, os privilégios que oferece ao indivíduo, ela *media* essas dimensões que, por natureza, são sempre contraditórias. De acordo com Pagès, esse processo constitui uma troca: a organização provê ao indivíduo privilégios de ordem econômica, política, ideológica e psicológica, amainando a angústia típica do ser humano. Por sua vez, o indivíduo daria em troca sua autonomia para a organização, em um processo de dependência psicológica sem precedentes na história.

O entendimento dos mecanismos dessa troca não é simples, mas parece ser fundamental para compreender uma importante dimensão da dependência do indivíduo em relação às organizações. Segundo a linha de raciocínio sintetizada por Pagès, o homem (que por natureza é inacabado e incompleto) teria na organização um referencial para se ver inteiro: ela se tornaria a fonte de respostas para as contradições e inquietações humanas, substituindo instituições como a Igreja, o Estado, a escola ou a família, que teriam assumido tal papel no passado<sup>455</sup>. O problema é que a organização moderna não é feita para saciar as expectativas ou resolver as angústias humanas: ela existe para reproduzir a lógica do mercado<sup>456</sup>. Assim, os homens terminariam atribuindo à organização – uma criação humana – uma vida e significado que não possui, para saciar suas angústias.<sup>457</sup> No limite, a criação acaba por controlar seu criador:

---

<sup>454</sup> Sobre este raciocínio, ver também Dalton (1989).

<sup>455</sup> Para essa interpretação em particular, ver Bresler (1992).

<sup>456</sup> A respeito desse ponto, ver, entre outros, Guerreiro Ramos (1981).

<sup>457</sup> Ver Castoriadis (1987).

“submetendo-se ao governo de programas simbolicamente mediados para a produção de artefatos, organizando a vida social ou expressando emoções, o homem determinou, embora inconscientemente, os estágios culminantes do seu próprio destino biológico. Literalmente, embora inadvertidamente, ele próprio se criou” (Geertz, 1989: 60).

Neste sentido, para autores nesta vertente, a submissão do indivíduo acabaria fazendo da organização o que Pagès chama de um *complexo sistema de dominação e dependência psicológica*: em busca de respostas que a empresa de fato não pode dar, o indivíduo *deixa-se controlar* pela organização, que passa a deter o domínio sobre sua esfera psíquica. No limite, o indivíduo **depende** dessa ligação, tal qual muitas pessoas dependem mortalmente de um *vício*. O nível dessa dependência pode ser visto mais dramaticamente quando o indivíduo perde o emprego: a demissão representa todo o trauma – antecipado e efetivo – da perda de todas as dimensões (imaginárias e reais) dessa ligação psíquica com a organização.

Um dos pontos do argumento de Pagès é que o indivíduo é *conivente* com o domínio organizacional, fundamentalmente, porque a organização representaria o cenário social mais adequado, hoje, para ele trabalhar coletivamente seus problemas inconscientes mais profundos, *em geral associados ao medo da morte*. Desse ponto de vista, a demissão poderia representar, para o vício, o que *morte* representa para a vida.

### ***Demissão e a Metáfora da Morte***

De acordo com Pagès, ao fundir-se psiquicamente com algo maior, mais poderoso e mais duradouro do que ele, o indivíduo isolaria ou atenuaria o pavor que tem de sua própria morte<sup>458</sup>. Segundo esse autor, tal fusão seria possível à medida que a organização hipermoderna promove o que ele chama de “desterritorialização” do indivíduo: isto é, a separação do ser humano de suas raízes e laços culturais, e a substituição dessas referências pelos códigos da organização. Para Pagès, o indivíduo inserido na organização hipermoderna passaria a contar seus dias em função de sua progressão dentro da empresa, fazendo com que sua vida não mais transcorra

“no ritmo de nascimentos, aniversários e falecimentos, mas muito mais no ritmo da carreira: a admissão, as promoções, os estágios, os aumentos são acontecimentos que marcam data” (Pagès, 1987: 119).

Na verdade, o conceito de que o medo da morte conduz nossas vidas não é novo. Em seu livro *The Denial of Death*, Ernest Becker defende que as

---

<sup>458</sup> Ver especialmente Pagès (1987: 39).

peças gastam boa parte de suas vidas tentando negar a realidade inexorável da morte, guardando seus medos no nível mais profundo do inconsciente. Ele lembra que, para Freud, o inconsciente humano desconhece a morte, ou o tempo: assim, em seus processos mais íntimos, o ser humano considerar-se-ia *imortal*.

Em essência, o argumento de Becker é que nosso comportamento social – e daí nosso apego às instituições sociais onde o exercitamos – pode ser entendido como uma série de mecanismos de defesa, que nos ajudam a criar a ilusão de que somos mais poderosos do que realmente somos. Usamos instituições sociais, da organização à religião e a ideologia, para nos levar a acreditar que somos parte de algo que transcende nossas próprias vidas<sup>459</sup>.

Nessa linha, muitos autores sugerem que pessoas que passaram por eventos traumáticos em organizações apresentam comportamentos que lembram os estágios que Elizabeth Kübler-Ross (1969) descreveu entre indivíduos que se defrontam com o processo de morte.<sup>460</sup> Um artigo recente, por exemplo, traz a análise e uma série de depoimentos de diversos casos de enxugamentos onde as metáforas da morte não só estão presentes, como são o cerne da discussão<sup>461</sup>.

A literatura do campo está repleta de casos dessa natureza. A Marion Merrell Dow (MMD), por exemplo, uma grande empresa farmacêutica americana, fez uma demissão coletiva de 13% de seus quadros, pela primeira vez na história da empresa, durante 1994:

“Quando eu ouvi pela primeira vez que haveria *downsizing* [na MMD], revivi os mesmos sentimentos de quando diagnosticaram que meu irmão tinha leucemia ... Ainda me dá arrepios quando passo pelas baias vazias: é quase como se estivessem cheias de esqueletos” (funcionária remanescente dos cortes na MMD, citada por Henkoff, 1994: 60).

Esses teóricos notaram que, no campo organizacional, muitas vezes a demissão realmente parece um tipo de “morte”, que demanda um “luto”.

---

<sup>459</sup> Ver Becker (1973).

<sup>460</sup> Para uma revisão, ver especialmente: Tannenbaum e Hanna (1985) ou Latack e Dozier (1986). Alguns exemplos incluiriam: Greenhalgh e Rosenblatt (1984); DeFrank e Ivancevich (1986); Plumez (1986); e LaFarge (1994).

<sup>461</sup> Ver Stein (1997).

De fato, muitos depoimentos sobre enxugamentos ou demissões traumáticas mostram tanto demitidos como remanescentes usando metáforas de morte para descrever suas experiências.<sup>462</sup>

“O pior é a sensação de que estou acabado aos 38 anos de idade” (executivo americano demitido em um enxugamento, citado por Greenwald, 1991: 56).

Como afirmou Morgan (1986) a este respeito, é possível perceber muitas de nossas ações como escapes à nossa própria mortalidade. Ao nos organizarmos com outros, podemos estar tentando nos situar em algo maior e mais duradouro do que nós mesmos. Embora em certos momentos de introspecção e racionalização nos confrontamos com o fato de que todos iremos morrer, boa parte de nossas vidas parece ser gasta nesses campos artificiais, nessas ilusões de realidade duradoura. Essa fantasia é um mecanismo que nos ajuda a disfarçar o medo inconsciente de que tudo é vulnerável e transitório. Ao ver o emprego e sua perda sob essa perspectiva, percebemos que, em busca de sentido que transcenda à nossa existência, nos identificamos profundamente com organizações. E, à medida que mergulhamos no trabalho, nossos papéis sociais *se tornam nossa realidade*. Ou, como diria mais recentemente Sievers (1994), a vida de trabalho moderna, que em essência caracteriza-se pela negação da morte, torna-se distinta e separada da vida em si<sup>463</sup>.

#### **IV.2.3 - Dimensão Psicossocial**

Já mencionamos que o conceito de “*identidade*” não é um consenso nas ciências sociais, tendo concepções bem distintas entre as versões mais ligadas em um extremo à psicologia e, no outro, à sociologia ou antropologia. Até este ponto, analisamos o extremo psicológico, construído sob o pressuposto de que existe algo como uma *identidade coesa e central* ao indivíduo.

Usando esse pressuposto, foi possível mostrar a ligação dessa “*identidade central*” com o sentido dado ao emprego e à organização no mundo de hoje. Sob essa ótica, a relação de muitos indivíduos com organizações foi analisada como um processo de profunda ligação e dependência psíquica. Ou seja,

---

<sup>462</sup> Exemplos desse tipo de relato podem ser encontrados em autores como Greenhalgh e Rosenblatt (1984), Plumez (1986) e LaFarge (1994). Em um trabalho bastante conhecido, Harris e Sutton (1986) utilizam imagens semelhantes para analisar as funções que desempenhariam as cerimônias de despedida em situações de “morte” organizacional. Revisaremos esse trabalho mais adiante, ao estudar cerimônias e ritos.

<sup>463</sup> Para Sievers (1994), esse processo é uma função da *infantilização* dos trabalhadores e da *imortalização* dos gestores, em que a vida de trabalho moderna acaba estabelecendo uma “ordem natural” própria.

entendeu-se que o ser humano pode atribuir ao emprego ou à organização complexos significados simbólicos, designando à empresa um papel crucial na sustentação de sua coesão individual. As subseções anteriores discutiam que a perda traumática desse vínculo de dependência com a empresa – como através de uma demissão – pode provocar em muitos indivíduos a quebra involuntária dessas cadeias de significados e ligações psíquicas, resultando em graves reflexos em sua coesão individual, em sua identidade central.

O problema mais apontado pelos críticos desse pressuposto de “identidade central” é justamente que ele imagina o indivíduo apenas como um ser psicológico. Para esses críticos, o indivíduo é tanto um ser psicológico quanto um ser social: assim, uma visão mais psicossocial de “identidade” assume que a identidade das pessoas não é definida unicamente por um caráter central, mas também pelos papéis sociais que desempenham<sup>464</sup>.

Essa idéia de identidade grupal não é uma perspectiva nova nas ciências sociais, e na verdade tem sido bem influente na análise organizacional<sup>465</sup>. Uma das versões mais conhecidas dessa abordagem na psicologia social é a que define a noção de *self-concept*.

Segundo autores nessa vertente, a formação da identidade individual é um processo pelo qual a pessoa faz sentido de seu *eu*, moldando socialmente a noção que tem de si mesma (ou seja, seu *self-concept*).<sup>466</sup> Como esse conceito é formado socialmente, admite-se que o *status social* do indivíduo que se torna crucial para a constituição de seu *self-concept*. Nesta seção, procura-se justamente sublinhar que, para muitas pessoas, o emprego – ou sua perda – define importantes dimensões desse autoconceito, uma vez que hoje em dia o *status social* do indivíduo é muitas vezes traduzido principalmente pelo seu *status empregatício*.

#### **IV.2.3.1 – Emprego Como Imagem – Demissão Como Estigma**

Algumas pesquisas nesse campo têm sugerido que o impacto da demissão na identidade do indivíduo é amplamente condicionado à importância do fator *emprego* ou *status empregatício* no conceito que as pessoas fazem de si mesmas.<sup>467</sup> Ou seja, não é que o *status* empregatício seja a característica

<sup>464</sup> Ver, por exemplo, Goffman (1961) ou Barley (1989).

<sup>465</sup> Para uma revisão, ver, por exemplo, Wood e Caldas (1995) ou Caldas e Wood (1997b).

<sup>466</sup> Entre muitos, ver especialmente: Gecas (1982); Tajfel (1982); e Tajfel e Turner (1985).

<sup>467</sup> Ver, por exemplo, Cohn (1978) ou Kelvin e Jarrett (1985).

primária pela qual o indivíduo define a si mesmo; é, isto sim, que em nossa sociedade estar ou não empregado parece ser importante o suficiente para que uma mudança nessa situação produza um efeito significativo na concepção que o indivíduo tem de si<sup>468</sup>.

Caso o peso do fator emprego no *self-concept* do indivíduo seja grande, esses teóricos sustentam que o desemprego pode minar tanto a imagem que o indivíduo tem de si mesmo, quanto a sua percepção de sua imagem externa. É por isso que essas teorias indicam que a perda de emprego torna o indivíduo muito mais dependente de *como os outros o vêem*, do que em outros momentos da vida. Isto é, essa linha de análise parece sublinhar essencialmente a *vulnerabilidade* sociopsicológica que a demissão provoca nas pessoas<sup>469</sup>. E é também por isso que autores nesta corrente defendem que o conceito de *estigma*, popularizado por Goffman (1968), é adequado para explorar os limites dessa vulnerabilidade, no que tange à dimensão psicossocial da perda de emprego<sup>470</sup>.

De fato, pesquisas a respeito do impacto da perda de emprego no indivíduo comumente mostram que pessoas desempregadas não apenas perdem o *status* positivo de estarem empregadas, mas tal qual aposentados, ganham um negativo, que a sociedade atual associaria às pessoas inativas<sup>471</sup>.

Mas, como em qualquer fenômeno envolvendo estigma, há aqui a conjunção tanto de fatores cognitivos quanto factuais, que se influenciam e definem mutuamente. Sob o ângulo cognitivo, muitos indivíduos têm a tal ponto afetada sua autoestima, que eles próprios podem acabar atribuindo à sua demissão um significado mais negativo do que ela pode ter para os demais.

Estudos recentes mostram que muitos desempregados – particularmente executivos – tendem a afastar-se de seus amigos e de seus ex-colegas de emprego, em virtude do estigma negativo que *eles próprios* atribuem à perda do emprego. Em alguns desses estudos, a enorme relutância em discutir ou até em mencionar a situação em que estavam era fonte de grande tensão:<sup>472</sup>

“Eu me vi evitando as pessoas. Eu tentava encontrar desculpas de por que não estava no trabalho, quando as encontrava. Eu tomava caminhos diferentes quando ia buscar o jornal, para evitar encontrá-las de novo. Eu ia de bicicleta, de forma a

---

<sup>468</sup> Ver discussão a esse respeito em autores como Super (1957), Cohn (1978) e Dalton (1989).

<sup>469</sup> Sobre a questão de “vulnerabilidade sociopsicológica”, ver Kelvin e Jarrett (1985).

<sup>470</sup> Entre outros, Kelvin e Jarrett (1985) e Feather (1990), por exemplo, advogam explicitamente a análise dessa dimensão usando o conceito de *estigma* de Goffman (1968).

<sup>471</sup> Ver Fryer e Payne (1986).

<sup>472</sup> Ver, por exemplo, Leana e Feldman (1988, 1992), para uma revisão a esse respeito.

tornar difícil parar para conversar com elas” (Executivo de 47 anos, demitido de sua empresa e citado por Swinburne, 1981: 59).

Do ponto de vista factual, é claro que apesar de ser auto-induzido e reforçado em muitas ocasiões, o estigma do desempregado é frequentemente observado na sociedade:

“Existem, também, preconceitos com relação a demitidos. Para estes, o processo de seleção e checagem de referências é muito mais rigoroso. ‘Head-hunters’ e consultores de seleção de executivos de alto nível, em sua maioria, embora não o admitam publicamente, dão preferência a profissionais empregados em seus processos de seleção e indicação” (Minarelli, 1989).

Seja como for, o entendimento da perda de emprego sob o ângulo do conceito de estigma permite sublinhar o quanto o valor que o indivíduo atribui a si mesmo nos dias hoje é, em grande parte, construído simbolicamente<sup>473</sup>. Analisar a maneira pela qual indivíduos adquirem e perdem *status* em seus grupos sociais é, assim, fundamental para compreender como atribuem significado a si mesmos e às suas relações. Ora, é bem sabido que, nestes tempos de enxugamentos de pessoal, a demissão tem provocado um efeito incomum na auto-estima das pessoas justamente porque, com cada vez maior frequência, o indivíduo está sendo demitido não por uma causa tida como “justa”, mas *porque não se precisa mais dele*<sup>474</sup>.

#### **IV.2.4 - Dimensão Social**

Até este ponto, exploramos imagens sobre a perda de emprego que demandavam um referencial psicológico, psicanalítico, ou psicossocial para serem compreendidas. A partir deste ponto, discutiremos dois tipos de imagens em que o *papel social* do emprego – ou de sua perda – para o indivíduo tem maior relevância e, portanto, em que a adição de referenciais sociológicos e antropológicos parece ser necessária para sua interpretação.

A primeira imagem projeta a idéia de que o *status* empregatício do indivíduo é o *principal* determinante de seu valor social. Ou seja, para indivíduos que medem sucesso e fracasso na vida em termos de seu sucesso profissional, a perda traumática do emprego traduz a simbologia da derrota. A discussão desse tipo de obsessão parece ser útil à reflexão individual proposta nesta seção. Já a segunda imagem advém de indivíduos e autores que interpretam a perda de emprego como uma transição temporal do indivíduo, de um *status*

---

<sup>473</sup> Entre outros, ver Becker (1973).

<sup>474</sup> Ver, por exemplo, *Fortune* (1994).

social para outro. A metáfora de demissão como um *rito de passagem* será então usada para tentar explorar essa imagem e suas implicações.

#### **IV.2.4.1 – Emprego e Ideologia do Sucesso – Demissão Como Fracasso**

*“Nossa sociedade mede o valor das pessoas como seres humanos em termos de seu sucesso ou fracasso no trabalho”*

Eric Fromm (1968)

Se o papel organizacional de uma pessoa não é *um dos fatores*, mas o *principal componente* de como ela valoriza a si mesma ou de como é valorizada pelas demais, seu *status* empregatício determina, em última análise, quem ela é. Em outras palavras, o indivíduo nessa situação é visto – ou percebe a si mesmo – como *alguém* em função de seu nível de *sucesso* profissional. Esse tipo de metáfora guerreira, tão típica no imaginário gerencialista americano, é muito freqüente em relatos sobre perda de emprego, em que imagens de *vitória* e *derrota* são usadas para fazer sentido das experiências das pessoas. O alicerce desse tipo de simbolismo parece ser explorado com mais profundidade na literatura sociológica e psicanalítica mais crítica, em especial entre aqueles autores que discutem a chamada *ideologia do sucesso*.

Prestes Motta (1986), por exemplo, lembra que o espírito burocrático carrega em si desde seu início a ética obsessiva por poder e *status* que as carreiras em organizações engendram. Segundo esse autor, “no que o jovem Marx chama de ‘materialismo sórdido’ da burocracia está a origem da multiplicação de cargos, departamentos e organizações (...) o que anima a burocracia é a caça aos cargos cada vez mais altos, o acesso paulatino ao sigiloso, o número crescente de subordinados, o controle não apenas de uma organização, mas de muitas organizações.”<sup>475</sup>

---

<sup>475</sup> Ver Prestes Motta (1986: 44). De fato, ao discutir a figura do *burocrata*, Marx argumentava que “a *autoridade* é ... o princípio da sua sabedoria e a idolatria da autoridade o seu *sentimento*. Mas no seio da burocracia o *espiritualismo* transforma-se em *materialismo sórdido*, no materialismo da obediência passiva, da fé na autoridade, do *mecanismo* de uma atividade formal rígida, de princípios, idéias e tradições rígidas. Para um burocrata tomado individualmente a finalidade do Estado transforma-se na sua finalidade privada sob a forma da *luta pelos postos mais elevados*; é necessário *abrir caminho*. [Ele] começa por considerar a vida real como uma vida *material*, dado que o *espírito desta vida* tem na sua burocracia a sua *existência para si*, a sua *existência peculiar*... O burocrata vê no mundo um simples objeto de sua atividade” (Marx, s.d.: 73-74 [grifos no original]).

“Ter telefone na mesa, usar um lavatório e não o outro, ter seu nome escrito na porta ou numa tabuleta encima da mesa, todos esses detalhes representam para o empregado motivos de ambição e de esperanças... Quando há pequenas gradações de prestígio, o empregado pode ter a ilusão de ‘ser alguém’ e de subir na escala hierárquica” (Mills, 1976: 229).

Essa noção de sordidez e de busca obsessiva foi também abordada por Pagès, em seu conceito de *ideologia do sucesso*. Para esse autor, a carreira é ao mesmo tempo *irreal* – por ser ambicionada e nunca poder ser atingida por inteiro – e *real*, por produzir os efeitos e privilégios do poder e do sucesso. É isso que, para esse autor, tornaria o indivíduo insaciável por poder, e “condenado a vencer”; enfim, é isso que convenceria o ser humano a renunciar a si próprio (Pagès, 1978) e a atribuir valor utilitário a suas relações, “objetivando-as.”<sup>476</sup>

De acordo com Prestes Motta, utilizando o conceito de Boltanski (1978), o indivíduo lida com a obsessão típica da ética burocrática adotando como defesa “um divórcio entre o comportamento dramático e personalidade, que se traduz na incapacidade de distinção entre realidade e aparência. Para Boltanski, o divórcio não é consciente, traduzindo-se numa ‘consciência feliz’, numa alienação resultante de um esforço compulsivo em ser o que não se é.”<sup>477</sup>

“Não que os empregados sejam forçados a enganar ou seduzir ou mentir – embora tais desonestidades não sejam desconhecidas nas organizações – mas, numa escala menor, eles se sentem forçados a embutir sua identidade no trabalho, a discutir casos de cujo mérito não estão convencidos, dar prioridade a rituais que sabem ser charadas, ser encantadores com aqueles que desprezam, parecer violentos quando sentem simpatia e a agir confiantemente, quando não convencidos” (Handy, 1987).

Já na literatura administrativa, a difusão do arquétipo do “*executivo bem-sucedido*” representa a cristalização de mitos e valores prezados pelo *consensus gentium* da sociedade americana, em que predomina a classe média<sup>478</sup>. Nesse sentido, a busca de “mapas da mina” para o sucesso na organização sempre foi uma preocupação clássica no campo administrativo, e faz parte desde muito cedo da ética gerencialista, inclusive no Brasil. Desde os anos 60 e 70, por exemplo, autores brasileiros tão influentes como João Bosco Lodi já davam seus receituários, incluindo doses consideráveis de renúncia e conformismo:

---

<sup>476</sup> Ver Prestes Motta (1992).

<sup>477</sup> Ver Prestes Motta (1986: 70-71).

<sup>478</sup> Ver Henry (1964).

“o jovem executivo que pretende tornar-se diretor numa média ou grande empresa deve avançar depressa em vários cargos-chave, numa curta porção de tempo. É importante que ele acumule uma experiência ampla, ainda numa idade em que tenha tempo e vitalidade suficiente para trabalhar. O segredo consiste em ser descoberto mais cedo e perder o menor tempo em demoras no caminho[...] Isto significa que a pessoa não[...] deve permanecer muito tempo (acima de quatro anos) num cargo intermediário, deve evitar digressões e tentativas de inovação e não-conformismo que podem levar a perigoso descarrilamento... A cadeia de sucessos não pode ser quebrada com uma atividade pouco sucedida” (Lodi, 1971).

Na literatura administrativa internacional, diversos autores – entre populares e acadêmicos – têm normalmente receitado mais ou menos a mesma coisa<sup>479</sup>. Com todas essas influências, parece previsível que autores das mais variadas inclinações acabem concordando que a ânsia do indivíduo moderno em ser “bem-sucedido” no trabalho – aqui entendido dentro do âmbito de organizações burocráticas – pode facilmente tornar-se uma *obsessão*<sup>480</sup>.

No entanto, parece ser verdade que o tipo de indivíduo obcecado pela carreira continua a existir e pode estar multiplicando-se. Sua ética não é, como dizem, trabalhar para viver, mas viver para trabalhar. Sua carreira é sua vida, seu culto. E o culto da carreira, que rege sua obsessão, é guiado pela *Deusa do Sucesso*. Esse indivíduo comumente reza as receitas de profetas, normalmente gurus e “gente bem-sucedida”: ele adora esse heróis empresariais, venera seus símbolos e prega suas palavras e ações com fervor, como se fossem verdades universais, como se todos devessem conhecer seu evangelho<sup>481</sup>.

A visualização de carreira e emprego sob esta ótica é útil à medida que nos permite refletir como a perda do emprego provoca, para muitos de nós, uma quebra radical do chamado “ciclo de sucesso psicológico”<sup>482</sup>. É nesse sentido que, se entendida como o oposto de sucesso psicológico, a perda de emprego pode ser entendida como a cristalização de um *fracasso* psicológico.

---

<sup>479</sup> A discussão do imperativo da mobilidade, tal como sugerido por Lodi (1971), é receitado de forma caricatural por Jennings (1971) e discutido também por Veiga (1973). Dentre as pesquisas mais estruturadas, tanto o famoso modelo de “torneio” de Rosenbaum (e.g., 1979, 1989), quanto pesquisas mais recentes, têm indicado correlação entre mobilidade e sucesso no início de carreira com maior progressão profissional (como Kilduff e Day, 1994) e melhor remuneração futura (como Gomez-Mejia e Balkin, 1992). Para os resultados no sentido oposto em um estudo do autor, ver Caldas (1992).

<sup>480</sup> Ver por exemplo: Oates (1971); Mills (1976); Johnston (1977); Morgan (1986); e Pagès (1987).

<sup>481</sup> As centenas de livros e histórias populares de sucesso empresarial (como Iacocca e Novak, 1985; Aquino, 1986; Morita *et al.*, 1986; Semler, 1988, 1994) sempre reforçaram a ética do sucesso a todo custo. A despeito de seus muitos críticos (entre muitos outros: Mills, 1976; Alvesson, 1987; Caldas, 1992; e Bresler e Caldas, 1993), esses livros continuam a multiplicar-se.

<sup>482</sup> Sobre o conceito de “ciclo de sucesso psicológico”, ver Hall (1976). O contraste desse conceito com a perda de emprego pode ser visto também em Fineman (1983) ou Latack e Dozier (1986).

Muitas vezes, são os próprios indivíduos envolvidos que em última instância tomam as decisões que levam a este estado. Em outras ocasiões, eles podem ser levados a esse tipo de comportamento por uma forte tendência, no mundo empresarial moderno, de exigir do indivíduo a comunhão total aos valores e normas de um sistema de carreira altamente competitivo e impiedoso, se ele ou ela “quiserem ter sucesso”<sup>483</sup>. Seja de uma forma ou de outra, a visão da carreira sob esse prisma mostra mais uma vez a abrangência e centralidade em nossas vidas – bem como em nosso desenvolvimento pessoal – das organizações onde trabalhamos, desde nosso nascimento até nossa morte. Essa perspectiva também ilustra como boa parte do treinamento que recebemos em casa e na escola é desenhado de forma a nos preparar para a conformidade a carreiras em organizações<sup>484</sup>. Com tal treinamento, somos levados acreditar que vamos satisfazer muitas das nossas necessidades, incluindo aquelas de desenvolvimento pessoal, nessas organizações. Além disso, a percepção do emprego e da obsessão pela carreira por este ângulo nos força a lembrar, como afirma Dalton (1989), que parte significativa da força de trabalho é constituída por indivíduos que não conseguem se estabelecer no mundo profissional, e por pessoas cuja “carreira” não é nada mais do que uma abstração, ou do que uma sucessão de empregos não-correlatos.

#### **IV.2.4.2 – Emprego Como *Status* – Demissão Como Passagem**

Para alguns indivíduos, o emprego pode não traduzir significados de dependência e obsessão, e portanto a perda de emprego não representa estigma, fracasso, “morte”, ou perda de identidade. Quer dizer, o emprego pode ser entendido como um papel social – um *status* no sentido sociológico funcionalista –, e portanto a demissão pode ser visualizada como um *trânsito* entre tais papéis, entre um *status* social e outro.

Esse tipo de imagem representa o resgate de uma visão antropológica para estudar carreiras, propondo analisá-las como uma série de *transições de status* na vida profissional do indivíduo. Tal resgate na sociologia é frequentemente atribuído à chamada *Escola de Chicago*, em especial a Hughes (1937, 1958):

“carreira consiste, objetivamente, em uma série de mudanças de status e cargos claramente definidos[...] subjetivamente, uma carreira é uma perspectiva variável pela qual a pessoa vê a sua vida como um todo e interpreta o sentido de suas

<sup>483</sup> A esse respeito, ver, por exemplo: Oates (1971); Morgan (1986) e Argyris (s.d.).

<sup>484</sup> Em outra linha, ver raciocínio análogo de Prestes Motta (1986). Ver também Weber (1967), sobre a idéia de diferenciação dos homens em camadas e vocações como um resultado da vontade divina na ética de Lutero.

várias atribuições, ações, e as coisas que lhe aconteceram...” (Hughes [1937: 413], citado por Barley, 1989).

Autores dessa corrente na sociologia indicam que, desde a década de 30, a idéia de *transições de status* já usava como referencial o conceito antropológico clássico de “*ritos de passagem*” do francês Arnold Van Gennep [1873-1957]<sup>485</sup>.

Em seu trabalho no início deste século, Van Gennep (1978) observou similaridades entre diversos padrões de comportamentos que acompanhavam eventos comuns e inevitáveis (como gravidez e nascimento, maturidade sexual, casamento, morte, etc.) em sociedades tribais. Como esses momentos constituíam marcos de mudança no papel e *status* do indivíduo, ele denominou os padrões de comportamento que circundavam tais eventos de *ritos de passagem*. Assim, o termo *passagem* (no sentido de *transição*) é usado em antropologia para simbolizar aquelas ocasiões rituais quando a identidade do indivíduo é publicamente transformada aos olhos de sua cultura.

Van Gennep percebia nesses ritos três etapas ou subconjuntos sequenciais de comportamentos, que chamou de *ritos de separação*, *ritos de margem* e *ritos de agregação*. Na fase de *separação*, o indivíduo é afastado do grupo social ao qual pertencia, perdendo as ligações com seu comportamento e sua identidade passada. A fase de *margem* é classicamente caracterizada por ser *liminar*, um estado de *limbo* no qual o indivíduo é um marginal do ponto de vista social<sup>486</sup>. Essencialmente, ele vive nesse ponto um estado em que ele não é mais o que era – ou seja, não tem mais seu papel anterior – e ao mesmo tempo, não adquiriu um novo papel, para o qual a passagem deve levá-lo. Do ponto de vista sociológico e psicossocial, ele está *nu*. Finalmente, na fase de *agregação*, o indivíduo é introduzido no novo papel e assume nova identidade em um novo grupo<sup>487</sup>.

Na teoria organizacional especificamente, os primeiros teóricos a usar o conceito de “*ritos de passagem*” de forma mais estruturada foram provavelmente Harrison Trice e Janice Beyer, cujos estudos parecem ter sido impulsionados pela difusão da literatura sobre cultura e simbolismo

---

<sup>485</sup> Para uma revisão desses estudos pioneiros, ver, em especial, Van Maanen (1977), Arthur, Hall e Lawrence (1989) ou Barley (1989).

<sup>486</sup> Ver Turner (1969) ou Bresler (1993), a esse respeito.

<sup>487</sup> Para uma revisão desses conceitos originais de Van Gennep, ver – além do original (1978) –, entre outros: Trice e Beyer (1984); Barley (1989); Bresler (1993) e Caldas (1995). A idéia de “*nudez*” na fase de *margem* é de Trice e Morand (1989).

organizacional, na primeira metade da década de 80.<sup>488</sup> É verdade que antes deles, diversos estudos descrevendo fenômenos organizacionais usaram (ao menos implicitamente) a idéia de *ritos de passagem*, ou construções conceituais que lembram muito suas fases<sup>489</sup>. Mas, mesmo tendo sido criticados em função de serem excessivamente integralistas e por seus viés ideológico, a contribuição desses autores pioneiros para o uso de ritos de passagem na área organizacional parece inegável.<sup>490</sup>

Depois desses estudos iniciais, o conceito de *rito* – e de *rito de passagem* em especial – foi amplamente utilizado na análise simbólica das organizações, e parece ter mostrado sua validade para entender alguns processos organizacionais. Entretanto, a maior parte de sua aplicação nesse campo tem sido no sentido de analisar processos de iniciação ou *entrada* na organização: pouco tem sido feito no sentido de usar o conceito para investigar a *saída* organizacional. Em anos recentes, alguns autores têm proposto justamente a recuperação dessa tradição antropológica na análise organizacional, investigando carreiras como uma série de *transições* de um status para outro.<sup>491</sup> Uma extensão óbvia dessa aplicação é sua utilização para entender o processo de *saída* do indivíduo da organização.

Realmente, a visualização da perda de emprego a partir desse referencial pode ser muito útil para entender a experiência da perda de emprego. Por um lado, esse tipo de perspectiva permite-nos perceber o caráter transitório e ritual da saída de indivíduos do meio organizacional. Por outro, ajuda a desvendar ricas cadeias de significados simbólicos que esse tipo de passagem produz, no indivíduo e no seu meio social, no que tange à sua própria concepção de *eu* e à forma pela qual ele é definido em seu grupo<sup>492</sup>.

A pesquisa com esse referencial também pode ajudar a compreender os mecanismos que viabilizam, simbólica e emocionalmente, a saída de

---

<sup>488</sup> Ver, em especial: Trice e Beyer (1984); Beyer e Trice (1987, 1988); e Trice e Morand (1989). A verdade é que seria possível utilizar aqui parte do modelo desses autores, como a idéia de demissão como “rito de degradação”, mas não o faremos para evitar desviar do foco do capítulo. Já sobre cultura e simbolismo organizacional de uma forma geral, ver, por exemplo: Pondy, Frost, Morgan e Dandridge (1983); Smircich (1983); Fleury e Fischer (1990); Freitas (1991); e Tavares (1991).

<sup>489</sup> Exemplos no caso de *ritos de separação* incluem: Dornbusch (1955); Bourne (1967); Zurcher (1967); e Louis (1980). Em *ritos de margem*, ver, entre outros: Becker, Geer, Hughes e Strauss (1961); Rohlen (1973); Van Maanen (1973); McCarl (1976); e Wilson (1981). Os casos sobre *ritos de agregação* antes da onda de simbolismo são escassos; uma exceção é Pascale (1984).

<sup>490</sup> Sobre essas críticas, ver, por exemplo, Alvesson (1991) e Martin (1992).

<sup>491</sup> Ver Trice e Morand (1989).

<sup>492</sup> A idéia de que o rito de passagem denota também a mudança fundamental da *identidade* do indivíduo é discutida, por exemplo, em Glaser e Strauss (1971) e em Barley (1989).

indivíduos da organização. Por exemplo: em sua pesquisa com bombeiros, McCarl (1984) analisou um cerimonial de despedida de um indivíduo que ia aposentar-se, sublinhando os aspectos rituais do processo, e como ele facilitava a passagem no fim da carreira. Segundo seu relato, não havia dúvida de que, ao entrar, o indivíduo era um bombeiro; e, da mesma forma, não pairava dúvida de que, ao sair, ele era um “aposentado”. Em outra ilustração, Harris e Sutton (1986) pesquisaram as “cerimônias de partida” que vieram à tona como resposta à “morte” eminente de oito organizações americanas. Os autores não usaram o modelo de Van Gennep em sua análise, nem se pode abstrair claramente aquelas etapas do texto, mas parece evidente que essas cerimônias de partida serviam principalmente para facilitar a passagem das pessoas das organizações em declínio para um processo de transição profissional. Nesse sentido, as cerimônias faziam com que cada indivíduo enfrentasse o fato de que sua vida anterior não existia mais, e o ajudavam a enfrentar a realidade de que a transição que se aproximava era inevitável, simbolizando o equivalente à fase de *separação* de Van Gennep.

No caso de experiências de demissão e seus desdobramentos, a análise do processo como uma passagem também pode ser bastante útil ao entendimento simbólico da transição pela qual o indivíduo atravessa, e dos mecanismos que o rodeiam. Nesse sentido, é possível entender não apenas a demissão como uma passagem, mas é viável perceber também diversos ritos acontecendo em planos distintos e sobrepostos. Ou seja, não só a saída de um grupo social pode definir um ciclo ritual completo, mas sua seqüência pode ser vista também como um único rito, mais abrangente, composto de ciclos rituais completos, porém menores<sup>493</sup>.

#### **IV.2.5 - Ambivalência**

No início desta seção, discutimos como a pesquisa tradicional sobre a perda de emprego sofria de dois males principais, em função de sua natureza positivista; um, relacionado à inabilidade de lidar com a complexidade do ser humano; e o outro, ligado ao foco exclusivo nas dimensões racionais e objetivas de comportamento. As subseções anteriores visavam discutir o primeiro problema, explorando dimensões inconscientes sobre o significado

---

<sup>493</sup> Por exemplo: a demissão pode ser vista como um rito em si, mas pode caracterizar também uma *fase de separação* em um ciclo mais abrangente. Já a transição ou um *outplacement* são um ciclo completo, mas são também a *fase de margem* do processo maior. E por fim, a admissão em uma nova organização é – como mostram tantos estudos a respeito – uma passagem em si, mas pode também ser entendida como a *fase de agregação* que encerra a passagem mais ampla, iniciada pela demissão.

do emprego, tentando visualizar – ao menos em parte – algo da complexidade que a pesquisa tradicional sobre perda de emprego não consegue captar. Já nesta subseção, o nosso foco é o segundo problema: o fato de que o comportamento humano simplesmente não é linear, objetivo, ou coerente.

Um dos pontos cardiais da crítica à literatura positivista sobre a perda de emprego é que esses estudos tendem a ter por base somente elementos que estão dentro da percepção consciente das pessoas. Em um estudo interessante, LaFarge (1994) distanciou-se dessa vertente, investigando primariamente a dimensão *emotiva* ligada ao processo de saída da organização. Sob esse ângulo de análise, a demissão não é um fenômeno que possa ser entendido apenas por abordagens racionalistas e lineares, que só poderiam sugerir que as respostas de indivíduos à demissão são determinadas por forças advindas de sua percepção consciente e controlável. Nesse aspecto, a abordagem positivista não poderia dar conta de explicar comportamentos aparentemente “irracionais” e “contraproducentes”, tão típicos no contexto da perda de emprego. Da mesma forma, ela falharia em explicar que o esforço em nos defendermos das fortes emoções envolvendo a demissão é que nos faz reagir de maneira inesperada e, muitas vezes, de forma que aparenta “não fazer sentido”.

Para a mente positivista, processos não racionais têm realmente esse “péssimo hábito” da *ambivalência*. Quando os depoimentos vindos da realidade não retratam uma coerência que simplesmente não possuem, a pesquisa positivista precisa *fabricar* essa lógica com raciocínio pseudo-objetivo, de forma a poder explicar os paradoxos que encontra. Por exemplo: como dar conta que em alguns indivíduos o impacto da demissão traz severos sentimentos de apatia e depressão, enquanto em outros provoca excitação, ansiedade e desafio? O pensamento linear e positivista preveria que indivíduos demitidos em circunstâncias negativas (demissões, enxugamentos, etc.) deixariam a organização com relutância e ressentimento. Por sua vez, pessoal remanescente reagiria com tristeza, e talvez raiva, em relação a indivíduos queridos que foram desligados<sup>494</sup>.

Por outro lado, se ao invés de um raciocínio positivo usarmos modelos distintos de pensamento, é bem possível que obtivéssemos outras respostas. Autores no campo da psicologia do inconsciente, por exemplo, poderiam prever que demissões produzem *emoções simultaneamente positivas e negativas*, tanto naqueles que saíram voluntariamente, quanto nos demitidos ou nos remanescentes.<sup>495</sup>

---

<sup>494</sup> Exatamente esse tipo de previsão é feito, por exemplo, em Leana e Feldman (1988).

<sup>495</sup> Ver, em especial, Hirschorn (1988). Ver também Kets de Vries e Miller (1984).

O estudo de LaFarge (1994) é rico, sob esse ponto de vista, justamente porque a ambivalência não é oculta. Segundo essa autora, tanto os indivíduos que foram desligados voluntária como involuntariamente em sua amostra manifestaram ambigüidade em relação a seus desligamentos. A raiva, ressentimento, medo, sentimento de abandono e traição, e a crise pessoal descritos pelos demitidos eram sentimentos que se mesclavam com a sensação de ganhos e oportunidades de crescimento, um sentido de alívio e excitação sobre o futuro. Relatos semelhantes, igualmente ambivalentes, foram ouvidos de quase todos os desligados voluntários. Para essa pesquisadora, é precisamente essa ambivalência generalizada que ressalta a complexidade emocional de processos organizacionais como a demissão.

“Este foi um dos períodos mais tristes e solitários da minha vida... [Cinco minutos adiante na entrevista...] Agora eu sei que posso ser um adulto, quer eu trabalhe na Eneco ou não” (indivíduo demitido em enxugamento, citado por LaFarge 1994: 187).

“Eu estou realmente furioso com esse negócio todo, com ter sido demitido. Eu não acho que merecia, e acho que a empresa foi injusta... [Mais adiante, na mesma entrevista...] Eu consigo ver o ponto de vista da empresa nisto tudo. Eu acho que eles não tiveram muita escolha, a não ser o enxugamento. Eles tentaram ser mais humanos com a coisa, procurando cuidar das pessoas com indenizações e o centro de transição” (funcionário demitido em enxugamento na Eneco, citado por LaFarge, 1994: 185; reticências e observações no original).

A verdade é que a maioria dos indivíduos que passa pela perda de emprego tenta evitar a incerteza, a dor e a possível crise emocional de lidar com a ambivalência de seus sentimentos. Na pesquisa de LaFarge, por exemplo, essa fuga se manifestava quando indivíduos negavam tal ambigüidade, porém inconscientemente a revelavam em seus depoimentos:

“Se tem uma coisa que eu aprendi daquela empresa, foi não me casar com o emprego. Uma empresa nunca vai retribuir sua lealdade... Um emprego é só um emprego. Não tem sentido dar a ele o resto da sua vida... [Mais tarde, na mesma entrevista...] Eu estou envolvido demais nesse meu novo emprego, trabalhando sessenta horas por semana, levando trabalho pra casa. É realmente bom estar de volta à ativa” (indivíduo demitido, citado por LaFarge, 1994: 189).

Para alguns indivíduos, confrontar a ambigüidade de seus sentimentos significa, em última análise, obrigar-se a fazer uma reflexão profunda, possivelmente ameaçando o conceito que fazem de si mesmos e do mundo que os rodeia. E é bem sabido que as pessoas normalmente evitam processos dessa natureza e que reagem fortemente no sentido de evitá-los.

Ao sugerir que é saudável ao indivíduo aprender a “lidar” com sua ambigüidade, não se pretende aqui sugerir que ele deve confrontá-la, reduzi-la

ou eliminá-la no plano racional: pelo contrário. Neste trabalho, assume-se que a ambigüidade não é apenas uma característica inerente ao ser humano, como ela também pode ser-lhe benéfica. À medida que o indivíduo aceita sua ambivalência e lida com seus paradoxos, ele pode estar mais perto de entender a si mesmo e ao mundo que o rodeia.

Em outras correntes de pensamento, vários autores também já ressaltaram essa ambivalência do ser humano em relação ao trabalho. Dalton, por exemplo, analisa como a ambivalência humana em relação ao trabalho permeia os diversos tipos de indivíduo na organização.<sup>496</sup> Em um nível básico, somos atraídos às organizações porque elas podem nos proporcionar papel e identidade, mas por outro lado tememos e acabamos por odiar tal dependência e o controle que, conseqüentemente, elas exercem sobre nós.

Segundo Dalton, mais adiante na carreira – ou mais acima na hierarquia – a organização proporciona a alguns indivíduos uma das únicas oportunidades atuais de desenvolvimento e exercício de suas habilidades pessoais. Mas, como a falta de oportunidades é muitas vezes a regra, o indivíduo fortalece de forma ambivalente a dependência e a aversão que tem em relação à organização moderna<sup>497</sup>.

Em um nível ainda mais alto da hierarquia, a organização proporciona a certas pessoas a possibilidade de construir relacionamentos profissionais que contribuam para seu próprio desenvolvimento e para o de outrem. Mas, novamente, nossa ambivalência em relação à organização fortalece-se quando vemos que existem grandes limitações que as organizações impõem para esse tipo de relacionamento<sup>498</sup>.

Por fim, no modelo de Dalton, a organização propicia a alguns poucos indivíduos o espaço para que exerçam *poder*. Só que boa parte de nossa ambivalência em relação às organizações circula exatamente o poder. Por um lado, muitos de nós desejam a oportunidade de exercê-lo ou de partilhar de seus benefícios. Por outro, tememos que não nos seja permitido, ou que o poder seja mal utilizado. Assim, se em um extremo a organização é uma importante oportunidade de satisfação e desenvolvimento para o indivíduo, no outro as limitações que ela impõe a esse desenvolvimento, bem como a dependência que acabamos tendo de sua existência em nossas vidas, são sempre fontes de nossa aversão e medo.

---

<sup>496</sup> Ver Dalton (1989) ou Dalton e Thompson (1986).

<sup>497</sup> Sobre esse paradoxo, ver também Argyris (1964).

<sup>498</sup> Ver Kanter (1977).

A análise de Pagès leva a um raciocínio semelhante, explorando a ambivalência do ser humano em relação às organizações. De acordo com esse autor, a organização é sempre uma fonte de dualidade para o indivíduo<sup>499</sup>. Por um lado, ela fascina, em virtude de sua onipotência e onisciência, e pelos nutrientes que proporciona; mas por outro, ela traz angústia, pois o indivíduo sempre teme perdê-la:

“A organização torna-se objeto de identificação e de amor, fonte de prazer, sendo também aquela que alimenta e fixa sua angústia, pois ele torna-se dependente dela, no sentido total da palavra, não apenas para a integridade de sua própria identidade. A transação entre o indivíduo e a organização funciona através desse par ambivalente: prazer e angústia” (Pagès, 1987: 147).

A aceitação dessa *ambivalência* parece abrir novas portas para a compreensão do significado do trabalho e, por extensão, do impacto da perda de emprego nas pessoas. Observando a demissão sob essa ótica, é possível visualizar melhor, por exemplo, o significado de emoções e sentimentos como a raiva e a mágoa. De certa forma, a raiva – da organização, dos colegas remanescentes – pode funcionar como um mecanismo de distanciamento. Entretanto, ao mesmo tempo, essa raiva também sustenta a ligação do indivíduo com a organização: ela mantém a organização e seus membros constantemente presentes, vívidos e vivos, para o indivíduo demitido. No nível inconsciente, deixar a raiva para trás significa também deixar a organização para trás:<sup>500</sup>

“Eu agora tenho esse novo emprego, e sinto que coloquei todo aquele lixo pra trás – a raiva, a dor, o pânico. Só que, às vezes, ainda acordo [no meio da noite] dos piores pesadelos, nem sempre sobre a empresa, ou sobre demissão, mas as sensações são as mesmas que eu tive quando aquilo tudo estava acontecendo. Eu sinto como se [todas essas coisas] ainda estivessem dentro de mim, de algum jeito” (indivíduo demitido, citado por LaFarge, 1994: 190).

Enfim, estudos centrados na ambivalência, e não na coerência, racionalidade, ou linearidade, podem nos ajudar a compreender planos fundamentais da realidade organizacional, do significado do emprego, e de sua perda.

---

<sup>499</sup> Além de Pagès (1987), ver também Prestes Motta (1991).

<sup>500</sup> Ver LaFarge (1994).

## **Capítulo V**

# **A Pesquisa de Campo: Efeitos de Demissões Coletivas e Seus Moderadores no Brasil<sup>501,502</sup>**

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

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

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

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

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

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

---

<sup>501</sup> A pesquisa de campo resumida neste capítulo originou-se de pesquisa financiada pelo *NPP - Núcleo de Publicações e Pesquisas* da EAESP/FGV. O relatório completo da pesquisa tem o título “*Enxugamentos no Brasil: Pesquisa de campo comparativa sobre moderadores organizacionais dos efeitos de demissões coletivas em empresa e indivíduo*”

<sup>502</sup> O autor agradece a Sérgio Túlio Prado e a Maria Paula Chicarino pela mão com os dados. Ele agradece também a Marcelo Binder e Roberta Raduan, pela grande ajuda nas entrevistas. E por fim, ele agradece especialmente aos 58 indivíduos que compartilharam com ele um pouco de suas histórias e de suas vidas. Esta pesquisa de campo é dedicada a eles. E é claro, ao Ednei.

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

## **V.1 - Introdução: A Pesquisa de Campo**

---

Vimos nos capítulos anteriores como a literatura – tanto gerencial como acadêmica – sobre enxugamentos de pessoal e sobre seus efeitos é vasta e tem-se multiplicado entre meados da década de 1980 e o presente, em especial nos EUA e na Europa. No entanto, apesar dessa abundância de referências, vimos também que há grande carência de estudos que procurem entender de forma estruturada até que ponto diversos fatores sob controle da organização que são prescritos na literatura – aqui chamados de *moderadores* – podem influenciar a extensão dos efeitos de cortes de pessoal na organização, nos demitidos e em remanescentes.

A pesquisa de campo sintetizada neste capítulo, parte empírica da tese de doutoramento de seu autor, procura justamente colaborar no atendimento a esta lacuna, através de um estudo exploratório, baseado em quatro casos no Brasil, que analisa a extensão da influência de moderadores organizacionais nos efeitos de cortes de pessoal na empresa, nos remanescentes e no indivíduo, no contexto brasileiro.

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

### **V.1.1 - O Objeto e o Problema de Pesquisa**

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

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

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

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

### **V.1.2 – Objetivos do Estudo**

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

Portanto, os objetivos do estudo poderiam ser sintetizados como:

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

Isto é, como já mencionado acima, espera-se que a pesquisa de campo permita *ilustrar* – e não “comprovar” – na prática empresarial brasileira que alguns fatores e ações organizacionais (ou seja, sob controle da organização) podem mediar os efeitos de enxugamentos. Aqui, inclui-se a ilustração dessa mediação nos efeitos sobre a própria organização, as pessoas remanescentes e os indivíduos demitidos. Como já mencionado, o caráter *ilustrativo* da pesquisa implica que seus resultados não são base das conclusões ou proposições discutidas na tese. Em outras palavras, esperava-se que a pesquisa de campo *ilustrasse* – e não que “comprovasse” – na prática empresarial brasileira relações discutidas conceitualmente.

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

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

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

## **V.2 – Desenho e Metodologia da Pesquisa de Campo**

---

A pesquisa de campo aqui relatada constituiu, na prática, um estudo exploratório de um painel de 4 empresas que passaram nos últimos anos por

processos significativos de enxugamento de pessoal no contexto brasileiro. A coleta de dados envolveu a realização de 58 entrevistas em profundidade junto à direção de cada empresa, sindicatos, líderes comunitários, demitidos e remanescentes. Nesta seção, são sumarizados o escopo, a metodologia e as hipóteses da pesquisa.

## ***V.2.1 – Escopo e Metodologia***

### **V.2.1.1 - O Método de Painel Comparativo**

O método da pesquisa de campo foi a de *painel comparativo de empresas*: por ser exploratório, buscou-se um conjunto limitado de empresas em situação similar (passaram por processos significativos de enxugamento de pessoal), e procedeu-se a levantamento de dados em profundidade, via entrevistas estruturadas.

O método supõe que, ao comparar o agregado de dados dentro de cada empresa e depois ao compará-los pelos extremos no painel, alguns padrões de relação podem ser levantados exploratoriamente: ou seja, podem ser inferidas hipóteses de relação (no caso, entre potenciais relações entre efeitos e moderadores) a partir do painel, que poderão ser testadas em pesquisa futura, com uma amostra mais abrangente.

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

### **V.2.1.2 - Modelagem e Coleta das Variáveis**

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

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

Depois, foi necessário agrupar e ordenar as variáveis em *conjuntos de variáveis*, que basicamente obedeceram às classificações propostas nos capítulos teóricos (ver Capítulos III e IV, Figuras 10, 12 e 25). O objetivo desse agrupamento não foi levantar ou comparar as variáveis agrupadas, pois isto distorceria os resultados: a meta era (a) levantar cada variável em uma seqüência que fosse lógica e compreensível aos entrevistados; e (b) verificar mais facilmente se esses conjuntos apresentariam resultados semelhantes, o que ajudaria a validar seu agrupamento.

As variáveis resultantes foram então numeradas e padronizadas, fornecendo a base dos roteiros de entrevista. Mesmo entre os indivíduos da mesma organização, nem todas as variáveis foram levantadas com todos os públicos: por exemplo, dificilmente os demitidos teriam condições de opinar sobre os efeitos do enxugamento nos remanescentes, embora o oposto fosse mais plausível. Sempre que julgado possível e confiável, as variáveis foram levantadas pelo maior número de fontes possível. Com isto, a relação final das variáveis e das fontes por variável foi estabelecida, como pode ser visto na Figura 30 (abaixo): os números nas colunas indicam o número da questão em cada roteiro (“4-5”, por exemplo, significa Roteiro 4, questão 5) que aborda aquela variável, seja ela moderador ou efeito.

**FIGURA 30**

**VARIÁVEIS LEVANTADAS E SUAS FONTES (Questões em cada Roteiro)**

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

**FIGURA 30**

**VARIÁVEIS LEVANTADAS E SUAS FONTES (Questões em cada Roteiro) -cont.**

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

**FIGURA 30****VARIÁVEIS LEVANTADAS E SUAS FONTES (Questões em cada Roteiro) -cont.**

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

**FIGURA 30****VARIÁVEIS LEVANTADAS E SUAS FONTES (Questões em cada Roteiro) -cont.**

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

Como a coleta envolveria cinco públicos distintos, foram criados instrumentos de levantamento de dados diferenciados (ver cópia de todos os roteiros nos Anexos) por público. Inicialmente, a intenção era usar um misto de questionários e entrevistas. Entretanto, no pré-teste, questionários mostraram-se complexos demais para serem preenchidos com mínima confiabilidade, e o instrumento acabou não sendo validado. Já os roteiros foram validados no pré-teste (para o qual foram usadas as primeiras entrevistas da empresa que aqui se chamou de CIMENCOM). Enfim, acabaram sendo usados os instrumentos detalhados na Figura 31 (abaixo).

**FIGURA 31**

**INSTRUMENTOS DE LEVANTAMENTO DE DADOS -Por Público no Painel**

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

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

Nessa escala, no que tange a moderadores, “1” designava a melhor situação – ou seja, o moderador estava inteiramente presente, o que em tese indicaria a situação mais favorável possível nas circunstâncias – e “5” indicava a pior situação – isto é, ou a ausência do moderador ou uma situação particularmente desfavorável. Por exemplo, no moderador 8 (consideração prévia de alternativas ao enxugamento), uma atribuição “1” indicava que, na percepção do entrevistado, a empresa tinha considerado, real e extensivamente, todas as alternativas possíveis antes de decidir-se pelo enxugamento; já uma atribuição

“5” nessa variável indicaria que a empresa realmente não considerou alternativas ao enxugamento.

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

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

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

### **V.2.1.3 - Seleção do Painel de Empresas e da Amostra de Entrevistados**

Na prática, o componente mais complexo de uma pesquisa de campo como a aqui relatada é a composição do painel de empresas e, dentro de cada empresa, a composição de uma amostra de indivíduos a serem entrevistados. Primeiro, é essencial que ao menos quatro (a princípio esperava-se seis) organizações concordem em autorizar a pesquisa dos processos que viveram. Como enxugamentos e demissões passadas não são assuntos populares no meio organizacional, e como suas feridas em geral costumam a cicatrizar, é comum que se receba recusas mesmo das poucas organizações que, neste país, são

receptivas à pesquisa acadêmica. Após inúmeras recusas de diversas organizações, quatro empresas concordaram em participar do painel, desde que seus nomes não fossem revelados: a descrição sumária de cada uma e de suas experiências é feita na Seção V.3.

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

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

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

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

O grupo de remanescentes a ser entrevistado era em geral o mais acessível, e aquele onde – para evitar possíveis vieses de designação pela direção – se preferiu usar amostras aleatórias, colhidas dentre os funcionários atuais que eram empregados à época do enxugamento. Ao final do levantamento, foram

feitas 24 entrevistas com pessoas de diversos níveis hierárquicos nesse público, todas consideradas válidas.

Por fim, o grupo de demitidos constituiu o maior desafio do levantamento de dados, pela dificuldade de escolha e localização dos entrevistados. Primeiro, foi necessário escolher aleatoriamente conjuntos de ex-funcionários, a partir do banco de dados da empresa. Segundo, foi preciso obter as informações (telefone, endereço etc.) de cada pessoa à época do enxugamento. Depois, iniciou-se um trabalho de procura, contato e convencimento das pessoas, até que uma amostra de ao menos cinco indivíduos por empresa fosse conseguida. Uma vez que, nessas situações, é comum que pessoas mudem de residência (ou até de vida), o que complica bastante não só sua localização como a logística das entrevistas, e já que também é normal que elas desejem mais esquecer a experiência do que falar a respeito, a obtenção dessa amostra comprometeu a maior parcela de tempo da fase de levantamento. Ao final da coleta, 25 entrevistas foram realizadas com demitidos das 4 empresas do painel, também de diversos escalões hierárquicos. Na triagem dos dados, duas entrevistas tiveram de ser descartadas, uma vez que não atendiam o protocolo de composição da amostra – a despeito da informação em contrário da empresa, aqueles ex-funcionários não saíram durante o enxugamento, mas em situação ou momento diferente ao processo de reestruturação em estudo.

Como mostra a Figura 32 (abaixo), a amostra de entrevistados final contém um conjunto de 58 entrevistas feitas, com 53 validadas. Além disso, fica claro também o descarte das fontes *sindicato* e *comunidade* na pesquisa, por insuficiência de dados.

**FIGURA 32**

**COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA DE INDIVÍDUOS- Por público e empresa**

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

### V.2.1.4 - Metodologia de Análise dos Dados

Como é tipicamente indicado para este tipo de pesquisa<sup>503</sup>, primeiro analisou-se os dados pela construção de casos individuais e depois os casos foram comparados entre si em relação a um quadro de referência; nesta pesquisa, tal quadro de referência foi construído pela classificação (acima proposta, ver Figura 30) dos diferentes moderadores e efeitos previstos na literatura.

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

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

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

Quanto às medidas **quantitativas**, em função não apenas do propósito exploratório da pesquisa, mas também do tamanho reduzido da amostra, não caberiam testes estatísticos. Assim, optou-se por um procedimento de análise alternativo, com base em análise exploratória *descritiva* das distribuições<sup>504</sup>. A premissa é de que, onde tal análise sugerisse potencial relação entre as variáveis focadas neste estudo exploratório, essas relações mereceriam uma melhor investigação num trabalho futuro onde, com amostras maiores, algum estudo estatístico não paramétrico poderia ser aplicado.

O referido procedimento de análise previa os seguintes passos:

#### *Passo 1. Construção de distribuições*

Neste primeiro passo do procedimento, foram construídas distribuições para cada variável (moderador e efeito), para uma das quatro empresas. Para a geração das distribuições, as respostas para a escala Likert usada

---

<sup>503</sup> Ver, por exemplo, Eisenhardt (1989, 1997) e Brown e Eisenhardt (1997).

<sup>504</sup> Ver Morettin e Bussab (1987).

nos roteiros foram agrupadas em três conjuntos: respostas na escala “1” (efeito não sentido ou moderador totalmente presente); respostas nas escalas “2” e “3” (efeito sentido moderadamente ou moderador medianamente presente); e respostas nas escalas “4” e “5” (efeito sentido significativamente ou moderador basicamente ausente). Já neste passo algumas variáveis (por empresa) têm de ser descartadas da análise, por insuficiência de respostas para construir distribuições de frequência.

### *Passo 2. Validação das Respostas – Consistência das distribuições*

No segundo passo do procedimento, ainda no âmbito de cada empresa, foram analisadas por um protocolo de validação todas as distribuições (efeitos e moderadores) entre os respondentes, objetivando verificar a consistência das respostas. Por exemplo: se uma distribuição de respostas para uma determinada variável – digamos, um efeito – sugerisse que na mesma empresa mais da metade dos indivíduos tinha sentido o efeito fortemente (atribuições “4” e “5”), enquanto que o restante se distribuía principalmente nas escalas “2” e “3”, notava-se consistência nas respostas, e a distribuição era validada. Por outro lado, era possível que metade dos indivíduos atribuísse escala “5” (efeito gravemente sentido), enquanto a outra metade atribuísse escala “1” (efeito não sentido em absoluto): nesse segundo caso, a distribuição era descartada, assumindo-se que a resposta não tinha mínima consistência. Foi possível assim classificar as variáveis em dez grupos, conforme o tipo de comportamento de sua distribuição (ver Figura 33, adiante); com base no protocolo, as respostas de cada variável de cada empresa eram então validadas ou descartadas da análise.

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

Enfim, o segundo passo do procedimento de análise permitia que, por empresa, pudesse ser verificada a ocorrência das variáveis válidas. Esta é a base da análise de ocorrência de moderadores e efeitos que é feita nas Seções V.3.2 e 3 (adiante).

**FIGURA 33****PROTOCOLO DE VALIDAÇÃO DAS RESPOSTAS PARA VARIÁVEIS**

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

### *Passo 3. Comparações de Distribuições – Exploração de Potenciais Relações Entre Moderadores e Efeitos por Empresa*

Neste terceiro passo do procedimento de análise dos dados, são procuradas por empresa possíveis relações entre as variáveis (moderadores e efeitos) validadas (não descartadas), por um método de comparação de distribuições. Neste ponto, o método pressupõe que, dentro de uma mesma empresa, há indícios de potencial relação entre moderadores e efeitos que possuam distribuições de mesmo comportamento genérico. Ou seja, entende-se que pode haver relação entre um moderador M e um efeito E se as distribuições de respostas para M e E na mesma empresa tenham *comportamento genérico semelhante* (dos tipos A, C ou D, por um lado, ou I e H, por outro). Entendeu-se por *comportamento genérico* o padrão de distribuição que, independente de intensidade, apontasse para um de duas situações mais extremas: (a) respostas sugeriam primordialmente a *ausência/leveza do efeito ou a presença do moderador* (distribuições do tipo A, C ou D); ou (b) respostas sugeriam essencialmente a *presença/significância do efeito ou a ausência do moderador* (distribuições do tipo H ou I). O produto dessa comparação, por empresa, poderá ser visto adiante, na Seção V.3.5.

### *Passo 4. Comparação de Potenciais Relações Entre Moderadores e Efeitos no Painel*

Por fim, neste último passo do procedimento, o objetivo é verificar quais relações entre moderadores e variáveis encontradas em empresas singulares (passo 3) repetiu-se nas demais (em duas ou mais). Feita esta análise, pode-se começar a sugerir que, ao menos para situações que mostraram consistência em vários dos casos do painel, há indícios suficientes de que tais potenciais relações mereceriam uma melhor investigação num trabalho futuro.

## **V.2.2 – Hipóteses**

Orientações bem reputadas para pesquisa organizacional *indutiva*<sup>505</sup> sugerem que não devem existir hipóteses prévias nesse tipo de investigação, de forma a preservar a abertura para novos *insights* e visões da realidade. Assim, de acordo com tais orientações, ao engajar-se em pesquisa indutiva e

---

<sup>505</sup> Ver, netre outros, Eisenhardt (1989, 1997).

exploratória, o investigador deve ver as hipóteses como *produto* do processo. Não obstante, a pesquisa de campo de fato partiu de algumas poucas *conjecturas*, e apesar de que seu propósito não era o de formalmente *testá-las*, serão sumarizadas a seguir.

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

A lógica por trás dessa primeira conjectura já foi discutida: esperava-se que enquanto maior fosse a presença das ações e fatores organizacionais tidos teoricamente como moderadores (quer dizer, atribuições mais próximas a “1”), menor seria a gravidade dos efeitos do enxugamento na própria organização (atribuições também mais próximas a “1”). Ou, em outras palavras, seria de se esperar que, se determinados moderadores e efeitos estiverem relacionados, à medida que os resultados mostrassem um aumento da incidência de moderadores, os efeitos também fossem atenuados. Mesmo sendo normal que boa parte dos efeitos de enxugamentos sejam sempre sentidos, assumia-se que sua gravidade seria *significativamente* atenuada à medida que aumentasse a presença dos moderadores pesquisados.

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

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

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

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

organização podem moderar esses efeitos, espera-se que esta relação seja apenas *moderadamente significativa*.

A natureza exploratória da pesquisa sugere que, no caso de algumas dessas relações terem indícios de confirmação no painel, o produto do estudo será justamente a indicação dessas potenciais combinações para teste em futuras pesquisas que desejem investigar a questão no contexto brasileiro. Dentro desse propósito e desenho de pesquisa, testes estatísticos de significância obviamente não fariam sentido – assim, sabia-se *a priori* que a parte dessas conjecturas que especula sobre níveis de significância de potenciais relações não poderá ser testada pelo estudo, e sim em eventual pesquisa futura.

### **V.3 – Resultados e Análise**

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

#### **V.3.1 – As Empresas**

Cada um dos quatro casos que compõem o painel comparativo tem uma situação e um contexto particular. Cada uma das empresas passou por um processo ou uma reestruturação diferente das demais. Cada um desses processos envolveu um conjunto distinto de eventos. Mas o que não mudou

entre as quatro organizações é um fato apenas: em todas elas, um montante significativo de pessoas foram demitidas ao mesmo tempo, pelo mesmo motivo. Como toda a análise é baseada nos contextos e processos vividos por essas empresas, é fundamental que, antes de mais nada, os quatro casos sejam bem entendidos.

### **V.3.1.1 – As Empresas do Painel e seus Contextos**

Primariamente, é fundamental entender um mínimo das características de cada organização e do seu contexto à época do processo de enxugamento que viveram (ver Figura 34, adiante).

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

A segunda empresa foi aqui denominada CIMENCOM, e é também uma empresa nacional, no ramo cimenteiro. Ao contrário do caso da MIDIACOM, onde o processo em questão ocorreu no nível corporativo, o caso da CIMENCOM aconteceu em uma das unidades do grande grupo empresarial brasileiro ao qual essa empresa pertence. O grupo tem atividades em diversos setores de atividade, sendo que o cimenteiro é um dos principais. Porém, na maioria dos ramos de negócio em que o grupo está envolvido, e este é o caso da CIMENCOM, o contexto de atuação não é de alta competitividade: em geral, a CIMENCOM e suas concorrentes fabricam *commodities*, e concorrem por território e volume, com grande ênfase interna em eficiência operacional. Tal como o anterior, o grupo empresarial ao qual a CIMENCOM pertence é familiar: o modelo de gestão do grupo como um todo é caracterizado pelo apego à excelência técnica, pela orientação a controle e, por outro lado, pelo personalismo. Apesar disto, a CIMENCOM, dentro do grupo, é uma das

unidades mais progressistas, o que serviu para acentuar o foco em resultados através de maximização de eficiência operacional e da expansão e diferenciação agressiva no seu mercado.

**FIGURA 34**

**AS EMPRESAS DO PAINEL E SEUS CONTEXTOS**

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

A terceira empresa, aqui chamada de CONSTRUCOM, é também uma das unidades de negócio de um grande grupo empresarial brasileiro. Tal como o anterior, o caso da CONSTRUCOM ocorre não no nível corporativo, mas dentro daquela unidade de negócio em particular. Dentro do grupo, a unidade

construtora sempre foi a maior em faturamento e o carro-chefe do conjunto. Naturalmente, em um contexto historicamente caracterizado por reduzida competição, a CONSTRUCOM somente em anos recentes – com o forte incremento da competitividade do setor de construção no Brasil – tem sido forçada a empreender significativas transformações. No geral, essas mudanças visam superar um estilo de gestão classicamente orientado para excelência técnica, formalização de funções e tarefas, controle estrito de custos e, novamente, personalismo. Também é no cerne dessas transformações e busca de competitividade em eficiência e custos que está inserido o caso em questão.

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

### **V.3.1.2 – Os Casos de Enxugamento**

Além de entender o contexto geral de cada organização, é preciso analisar a situação, amplitude e condições dos casos de enxugamento que formam o principal objeto da pesquisa de campo (ver Figura 35, adiante).

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

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

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

Tão logo assumiu a área, Dorival tratou de recuperar o moral da equipe, duplamente afetado pela notícia de provável terceirização da área e pelo “abandono” do seu antigo Diretor.

**FIGURA 35****OS PROCESSOS DE ENXUGAMENTO NAS EMPRESAS DO PAINEL**

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

Primeiro, Dorival juntou todos os funcionários e comunicou-lhes tudo que sabia, separando boatos de fatos: o estilo de gestão do antigo Diretor, além de centralizador e conflitivo, era caracterizado pela falta de transparência, jogos de poder e manipulação de informações. Dorival assegurou-lhes que: (a) até que fosse tomada uma decisão, eles seriam informados direta e constantemente sobre tudo que acontecia, e sobre quais suas perspectivas,

além de serem convidados a participar das principais decisões, quando possível; (b) se a empresa fosse terceirizar o CPD, eles não só teriam amplo conhecimento antecipado do fato, como ele se esforçaria para garantir que fossem reempregados pelo eventual terceirizador; (c) na eventualidade da terceirização, ele se esforçaria para que todos os que mantivessem o desempenho e “não deixassem a peteca cair” fossem generosamente compensados; e (d) em qualquer hipótese, ele se empenharia para que a empresa resolvesse tão logo possível todos os saldos e atrasados trabalhistas – uma antiga reivindicação da área –, para que no caso de uma saída, ninguém fosse prejudicado. Segundo, Dorival tratou de trabalhar com as principais lideranças da equipe, visando evitar pânico, rotatividade desnecessária e a falta de motivação do pessoal. Ele manteve conversas informais com todo o grupo semanalmente, e fez com que todos os líderes, bem como outros participantes da equipe, fizessem parte dos grupos de trabalho que organizou para os processos de análise e, depois, de viabilização da transição.

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

Já o caso da CIMENCOM abrangeu não apenas um departamento específico da empresa, mas uma instalação fabril inteira, resultado da incorporação de uma concorrente. O grupo ao qual a CIMENCOM pertence decidiu investir na expansão do negócio, única forma viável de crescer nesse mercado. Para tanto, foram identificados alvos de novos mercados/regiões para novas fábricas – cujo tempo de maturação é muito longo: a instalação de uma fábrica de cimento demora anos – e alvos de incorporação entre os concorrentes.

Enquanto os planos de uma nova fábrica foram iniciados, o plano mais audacioso de expansão da CIMENCOM foi a compra e incorporação operacional de um concorrente em outro estado (que aqui chamaremos de *Cimentaken*). A *Cimentaken* tinha apenas uma fábrica, porém contava com uma marca de grande prestígio naquele estado, e uma excelente base de clientes. Era um empresa familiar, cujos donos ainda gerenciavam a operação, e tinha grandes problemas financeiros. Mesmo tendo uma operação de mesmo porte que a sua incorporadora, não tinha a mesma retaguarda financeira que o grupo propiciava à CIMENCOM. A *Cimentaken* foi criada e cresceu em estado do interior, com clientela e estilo de gestão típico desse tipo de contexto: sua fábrica estava localizada em uma cidade que crescera em torno e em função da empresa. Seus funcionários eram “crias da casa”, sendo desenvolvidos nos limites desse contexto e sob a estrita e paternal supervisão dos donos. Após muitos anos, enquanto o mercado ficava mais exigente e sofisticado, a fábrica da *Cimentaken* ficara antiga e tecnologicamente defasada; e, como um todo, a gestão familiar acabara deixando a empresa à beira da insolvência, apesar de ter em seus quadros muitos excelentes profissionais. Se não houvesse imediata injeção de capital – que os donos não podiam fazer – não só seus acionistas corriam sério risco de dissolver seu patrimônio, como todos os funcionários podiam perder seus empregos, uma marca com grande potencial desapareceria e uma cidade inteira poderia subitamente deixar de existir.

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

operação, voltando então para suas posições de trabalho na organização resultante.

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

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

A circunstância dessa mudança parece ser tão importante para seu entendimento quanto o processo em si. A unidade em questão (aqui chamada pelo seu apelido na empresa, de “*Unidade Guarulhos*”) foi criada em 1958, pelo fundador da empresa, para resolver dois problemas fundamentais da época: a dificuldade de comunicação e interligação entre as obras, do ponto de vista de suprimentos, e a dificuldade de importação de maquinário, sob o ângulo da manutenção. Assim, para o contexto da década de 50, fazia todo sentido a centralização de suprimentos em uma unidade que atendesse a todas as necessidades das obras, que ficavam geograficamente isoladas; analogamente, também fazia todo sentido a criação de uma grande central de manutenção, que pudesse “reciclar” os equipamentos – principal ativo desse

tipo de empresa – e prolongar sua vida útil, em um ambiente onde a substituição de maquinário era não apenas difícil, como muito custosa para a empresa. Foi dessa forma que a *Unidade Guarulhos* nasceu e assumiu grande importância no grupo.

No entanto, com o passar dos anos, já na década de 80, a unidade era vista como um “elefante branco”: inchada, desnecessariamente centralizadora e pouco atenta às necessidades das obras, suas clientes internas, que tinham de pagar pela sua ineficiência. A unidade e seus responsáveis, importantíssimos para o crescimento da empresa por décadas, ganharam grande prestígio na empresa: isso acabou assegurando estabilidade política a Guarulhos, mesmo quando o tempo mudou o contexto e eliminou o problema que justificava sua existência. Às vezes, máquinas eram reformadas por completo, quando a sua substituição seria mais fácil e barata; obras provavam com frequência que poderiam comprar de forma mais rápida e econômica do que a central. Quando – em função do aperto do mercado no início dos anos 90 – a empresa inteira passou por um processo de significativa redução de custos e de descentralização de atividades para as obras, Guarulhos foi inicialmente poupada, enquanto seus responsáveis esforçavam-se em programas de melhoria contínua e de redução pontual de custos.

Isto perdurou até a morte do fundador: logo depois, a pressão pela complementação da descentralização via a extinção de Guarulhos cresceu, e a unidade foi finalmente desativada. O responsável pela unidade (aqui chamado de Alexandre), que entrara na empresa 30 anos antes como engenheiro de manutenção naquela mesma divisão, foi encarregado de conduzir a transição em conjunto com o principal executivo de Recursos Humanos da empresa (aqui chamado de Pinato). Ao final do processo, Alexandre efetivou o desligamento de 80% dos 350 funcionários da unidade, muitos dos quais, há décadas trabalhando em Guarulhos, lhe haviam ensinado o ofício. Cerca 20% das pessoas foram transferidas, seja para obras, seja para a matriz da empresa. No final das contas, em pouco mais de um ano, a unidade de Guarulhos passou de uma influente divisão da empresa, com 350 funcionários, para um pátio semi-deserto, com 4 funcionários.

De todos os casos no painel, o processo da FINANCOM foi provavelmente o mais traumático. Como já mencionado, e de forma semelhante ao caso da CIMENCOM, o enxugamento promovido pela FINANCOM derivou da incorporação de uma empresa (aqui chamada de *Finantaken*) por outra (a *Finanmerger*), e pela reestruturação que derivou da integração de ambas em uma empresa maior (FINANCOM). Entretanto, como tal integração envolveu de forma diferentes as duas principais divisões da organização, pode-se dizer

que na prática trata-se de dois processos – um quase exemplar, e o outro, extremamente traumático. Quando da compra do *Finantaken*, o *Finanmerger* já tinha experiência em grandes incorporações operacionais: na maior dessas operações, tinha incorporado outro banco há alguns anos, em doloroso processo de tomada de posse, desligamento em massa etc. À época da aquisição do *Finantaken*, o *Finanmerger* atuava no chamado mercado de atacado e de banco de investimento, tendo também uma embrionária área de financiamento de varejo. A sua estratégia era entrar fortemente no mercado de financiamento de varejo, objetivando praticar melhores taxas, obter maior rentabilidade e diluir o risco. A identificação do *Finantaken* foi ideal, porque: (a) a empresa possuía duas atividades bem desenvolvidas – uma operação consolidada de financiamento no varejo, com cerca de 600 pessoas (alvo da compra), e um banco comercial, com cerca de 250 pessoas (que vinha com a empresa, mas pelo qual o *Finanmerger* não tinha interesse); (b) a empresa tinha uma marca forte no mercado, excelente para alavancar a operação de varejo que o *Finanmerger* queria expandir; (c) a empresa estava em crise, estava sendo oferecida a preço muito barato, com uma intervenção do Banco Central buscando um comprador; e (d) com a incorporação, o *Finanmerger* poderia aproveitar-se de recursos do PROER para fazer a integração.

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

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

Já no segundo processo, o enxugamento dificilmente poderia ter sido mais doloroso. Antes de tudo, pela circunstância: o *Finanmerger* nunca teve intenção de manter quer seja a operação, quer seja o pessoal do banco comercial adquirido; além disso, nas áreas duplicadas, a escolha entre duas atividades consolidadas, ou entre pares de indivíduos, é sempre problemática. Mas além do contexto pouco favorável, um aspecto temporal foi crítico para que o processo fosse particularmente traumático nessa divisão: por uma infeliz coincidência, a decisão da aquisição do *Finantaken* ocorreu às vésperas da data-base da categoria profissional dos seus funcionários. Com isso, o *Finanmerger* tinha duas alternativas: ou fazia os desligamentos em uma questão de dias, ou optava por pagar quase o dobro em termos de indenizações trabalhistas. A direção decidiu pelo caminho mais econômico. Por esse motivo, nomeou-se um grupo de executivos, incluindo o gestor de Recursos Humanos (aqui chamado de Igor), para conduzir a integração. A esse grupo foram dados 3 dias para decidir quem seria demitido, para sugerir como isso seria feito, para processar o desligamento e para nomear a estrutura que iria valer a partir de então. Esta decisão ocorreu numa terça-feira – na sexta-feira, o processo deveria ser finalizado. Não houve amplo planejamento do processo, nem grandes estratégias de compensação: o *Finanmerger* era uma empresa “linha dura” em termos de políticas de Recursos Humanos, e a todos foi pago apenas o mínimo exigido por lei, para surpresa dos ex-funcionários do *Finantaken*, uma empresa historicamente generosa.

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

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

### **V.3.2 – Os Moderadores em Cada Empresa**

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

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

#### **V.3.2.1 – A Véspera dos Enxugamentos**

No que tange aos **moderadores** ditos “**passivos**”, poucas das variáveis que representavam esses fatores permaneceram válidas para análise após os descartes dos passos 1 e 2 do procedimento de validação. Como mostra a Figura 36 (adiante), dos seis moderadores nesse grupo, em apenas dois houve dados suficientes para análise: situação financeira da empresa à época do corte (Moderador 3) e visão da demissão na cultura da empresa (Moderador 4).

Na MIDIACOM e na CONSTRUCOM, os enxugamentos foram derivados de movimentos nitidamente voluntários: nenhuma pressão externa ou interna impelia a organização à mudança, ou a fazer os cortes. Assim, parece adequado que nesses dois quesitos os resultados mostrem a ausência do moderador de **situação financeira** nessas duas empresas.

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

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

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

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

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

Já no tocante aos chamados **moderadores ativos antes do corte**, vê-se pela Figura 36 como de fato tampouco esses potenciais atenuantes estiveram presentes efetivamente nos casos do painel.

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

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

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

**FIGURA 36**

**PRESENÇA DOS MODERADORES NAS EMPRESAS DO PAINEL**

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

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

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

### V.3.2.2 – O Momento dos Enxugamentos

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

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

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

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

O mesmo “fator surpresa” esteve presente na desativação da unidade de Guarulhos na CONSTRUCOM: a empresa temia pela continuidade da operação se houvesse “vazamento” de informação. No caso da MIDIACOM, novamente neste moderador, os resultados não puderam ser validados em função de falta de concordância entre os entrevistados: no entanto, como já discutido, sabe-se que Dorival, o condutor do processo na empresa, comunicou ampla e antecipadamente a todos os envolvidos sobre o que iria acontecer e porque. Esta dissonância é um novo indício de que, mesmo quando a organização consegue agir e oferecer melhores condições em

situações de enxugamento, é muito provável que com os benefícios dessa atitude não necessariamente venha também reconhecimento: parece normal que aqueles mais afetados vejam nesse tipo de iniciativa retórica, demagogia ou mesmo manipulação. Mesmo que manipulação seja possível, no caso da MIDIACOM ou em qualquer outro, é também verdadeiro que a empresa fez mais do que o mínimo e do que é usual, e como veremos adiante, há indícios de que isto pode ter colaborado para atenuar os efeitos do corte.

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

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

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

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

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

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

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

Os moderadores **justiça de critérios e estruturação do processo** (isto é, se o corte não foi indiscriminado) tiveram resultados semelhantes. Novamente, a

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

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

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

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

provável que este tipo de atitude tenha atenuado alguns dos efeitos na CIMENCOM, como veremos na próxima seção.

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

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

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

### **V.3.2.3 – Depois dos Enxugamentos**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ***V.3.3 – Os Efeitos em Cada Empresa***

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

#### **V.3.3.1 – Empresa: Os Efeitos na Própria Organização**

No que tange aos **efeitos dos enxugamentos das próprias empresas** do painel, a Figura 37 (adiante) mostra que, a julgar pelos depoimentos dos entrevistados, as organizações pesquisadas não apresentaram de forma relevante muitos dos efeitos organizacionais previstos na literatura. Uma possível explicação para o contraste entre a baixa incidência quantitativa de alegações sobre este tipo de efeito e a constatação qualitativa de sua existência pode estar na tendência à auto-preservação dos entrevistados. Como já discutido, os efeitos organizacionais foram levantados apenas a partir de

depoimentos da empresa e de remanescentes: ou seja, ou de pessoas que conduziram os enxugamentos, ou de pessoas que foram poupadas por eles. Até certo ponto, parece natural que tanto um grupo quanto o outro possuam uma forma particular de ver a realidade, em que se racionalize as ações da empresa e se idealize suas implicações.

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

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

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

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

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


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

**FIGURA 37**

**OCORRÊNCIA DE EFEITOS ORGANIZACIONAIS NO PAINEL**

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

 = Variável descartada (Amostra insuficiente)

 = Variável descartada (Resposta sem consistência)

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

Mesmo apesar do baixo resultado quantitativo, muitos depoimentos confirmam a ocorrência de efeitos ligados a *eficiência* previstos na literatura, como a **perda de memória** e a **perda de espírito empreendedor**, em especial na CIMENCOM, na MIDIACOM e na CONSTRUCOM. O aumento da burocracia teve respaldo também quantitativo na CIMENCOM e – moderadamente – na MIDIACOM. Por fim, com pouca validade quantitativa, mas significativa presença nos depoimentos, há indícios de ocorrência de **perda de comunicação interna** e **deterioração do controle interno** na MIDIACOM, na CIMENCOM e na CONSTRUCOM.

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

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

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

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

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

Por fim, o último grupo de efeitos organizacionais previstos na literatura a ter incidência no painel foi aquele que envolve os efeitos ligados à imagem externa da empresa. A CIMENCOM foi a organização que mais reportou

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

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

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

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

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

### **V.3.3.2 – Demitidos: Os Efeitos em Quem Foi Embora**

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

Como pode-se notar na Figura 38 (adiante), mesmo os resultados quantitativos não validados a respeito destes efeitos apresentam medianas elevadas, o que é

consistente com o levantamento qualitativo, que obteve inúmeros depoimentos de conseqüências traumáticas nos indivíduos desligados.

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

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

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

Não houve incidência de distúrbios psiquiátricos ou de casos de auto-agressão nos demitidos do painel. Curiosamente, em todas as empresas, casos de séria **depressão** foram relatados, mas com alta divergência na atribuição de incidência, o que provocou o descarte dessa variável dos dados quantitativos. Já quanto a *efeitos psicológicos* entre os demitidos no painel, a **insegurança** foi o efeito mais comum e reconhecido. É importante notar que mesmo na melhor das situações, este tipo de efeito é comum entre demitidos, uma vez que pessoas sentem pesadamente quando seu senso de segurança e estabilidade é afetado pela perda de emprego. Por exemplo, embora a forte atuação de Dorival na garantia de emprego aos demitidos da MIDIACOM junto à terceirizadora do CPD tenha ilustrado que a ajuda de recolocação pode ser um efetivo moderador deste tipo de efeito nos demitidos, nem mesmo este esforço apaga o trauma da demissão e da quebra de vínculos com a empresa.

**FIGURA 38**

**OCORRÊNCIA DE EFEITOS EM DEMITIDOS NO PAINEL**

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



= Variável descartada (Amostra insuficiente)



= Variável descartada (Resposta sem consistência)

Mesmo reempregados, muitos desses indivíduos apresentaram fortes sentimentos de insegurança: naturalmente, o reemprego atenuou sua incidência, e a ambivalência de sua situação – reempregados, mas mesmo assim demitidos – causou a falta de consistência nos dados quantitativos.

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

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

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

Outros efeitos psicológicos, como **queda da auto-estima e queda da felicidade/satisfação com a própria vida**, foram relatados nos dados qualitativos mas não foram validados na análise quantitativa, principalmente em função de discordâncias em relação ao nível de sua incidência. Entretanto, como mostra a Figura 38, em todas as empresas do painel as medianas – mesmo das variáveis não validadas – acusam a ocorrência quantitativa desses efeitos.

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

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

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

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

O *efeitos comportamentais* nos demitidos tiveram pouco incidência quantitativa nos casos do painel, mas não foram desconhecidos. As ocorrências mais comuns deste tipo que foram relatadas, em especial na parte qualitativa da análise, estavam ligadas a **desorganização da vida diária**, a **apatia e inércia** e, em especial, a **mudança de hábitos básicos**. Casos de **abuso de substâncias** também foram reportados nas experiências da FINANCOM e da CIMENCOM, todos ligados a álcool. Em cada uma dessas ocorrências, os problemas pré-existiam ao enxugamento, mas foram agravados pela perda do emprego.

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

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

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

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

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

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

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

Quanto a *efeitos econômicos* nos demitidos, casos de grave **queda de renda e privação econômica** foram sentidos em todos os casos, com exceção da MIDIACOM. Há grande concordância de que esse efeito foi grave na CIMENCOM; já na CONSTRUCOM e na FINANCOM, houve discordância quanto ao nível da incidência, o que acabou por não validar o dado quantitativo, mas em geral há consenso de que muitos casos de privação existiram entre os demitidos também dessas duas experiências.

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

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

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

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

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

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

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

### **V.3.3.3 – Remanescentes: Os Efeitos em Quem Ficou**

A pesquisa de campo cumpriu também seu papel de ilustrar as conseqüências de enxugamentos nos indivíduos remanescentes.

Entretanto, como ocorreu com muitos dos efeitos na empresa, embora os dados qualitativos dão ampla evidência de sua ocorrência, na análise quantitativa diversas dessas variáveis não foram validadas por falta de concordância quanto ao nível da incidência (ver Figura 39, adiante). Mais uma vez, pode ser o caso do efeito de auto-preservação que empresa e remanescentes podem inserir em seus depoimentos, de forma a fazer sentido de sua experiência<sup>506</sup> e da racionalidade de sua preservação.

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

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

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

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

---

<sup>506</sup> A respeito desse tipo de *racionalização retrospectiva*, ver Weick (1996).

**FIGURA 39**

**OCORRÊNCIA DE EFEITOS EM REMANESCENTES NO PAINEL**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ***V.3.4 – Entendendo a Diferença de Respostas por Público Consultado***

Os resultados vistos até aqui representam as respostas fornecidas pelos entrevistados: seja quantitativamente, pelas respostas fechadas dos roteiros, ou qualitativamente, pelos depoimentos feitos durante as entrevistas. Vimos como nem todas as variáveis eram levantadas junto a todos os públicos. Os

efeitos na organização e nos remanescentes, por exemplo, não eram levantados junto aos demitidos, por se entender que estes últimos não conheceriam os fatos.

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

Na amostra pesquisada, foi interessante notar moderada constância nesses desvios, o que possibilitou certa previsibilidade e controle das conclusões baseadas nos roteiros. Como mostra a Figura 40, as respostas de representantes da empresa tenderam a ser consistentemente mais favoráveis à organização do que as de indivíduos a quem as mesmas perguntas foram dirigidas. Por sua vez, os remanescentes tinham visão consistentemente mais positiva do que demitidos, seja para admitir maior presença de moderadores, seja para atenuar os efeitos que teriam ocorrido.

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

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

## **FIGURA 40**

### **COMPARAÇÃO DE RESPOSTAS MÉDIAS – Empresa x Demitidos x Remanescentes (Antes do protocolo de validação)**

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

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

### ***V.3.5 – Explorando a Influência dos Moderadores nos Efeitos***

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

Como discutido na Seção V.2.1.4, neste ponto da análise, primeiro são procuradas relações por empresa, para em um segundo momento, serem buscadas dentre essas potenciais relações aquelas que se repetiram em várias das empresas no painel.

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

### V.3.5.1 – Buscando Relações Moderador x Efeito Em Cada Empresa

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

Para tanto, antes de mais nada foi necessário analisar o comportamento da distribuição de respostas de cada uma das variáveis em todas as empresas, através de histogramas, somando quase 300 distribuições. As variáveis foram então classificadas nos dez tipos de distribuição previstos (ver Seção V.2.1.4, em especial a Figura 33). O resultado dessa classificação inicial pode ser vista na Figura 41 (abaixo).

**FIGURA 41**

**DISTRIBUIÇÃO DAS VARIÁVEIS POR TIPO DE DISTRIBUIÇÃO**

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

**FIGURA 41****DISTRIBUIÇÃO DAS VARIÁVEIS POR TIPO DE DISTRIBUIÇÃO – cont.**

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

Em seguida, também conforme o procedimento metodológico previsto na Seção V.2.1.4, foi preciso descartar da análise, para cada empresa do painel, todas as variáveis cujas distribuições caíssem nos tipos B, E, F, G e J, uma vez que suas respostas não mostraram suficiente concordância para assegurar a validade de um teste em pesquisa futura. As variáveis restantes foram reagrupadas conforme seu *comportamento genérico*: por um lado, aquelas variáveis cujo padrão de distribuição, independentemente de intensidade, apontasse para ausência/leveza do efeito ou a presença do moderador (distribuições do tipo A, C ou D); e, por outro lado, aquelas variáveis cuja distribuição sugerisse a presença/significância do efeito ou a ausência do moderador (distribuições do tipo H ou I). O resultado dessa redistribuição pode ser visto a seguir, na Figura 42.

**FIGURA 42**  
**DISTRIBUIÇÃO DAS VARIÁVEIS APÓS DESCARTE**  
**POR COMPORTAMENTO DA DISTRIBUIÇÃO**

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

O resultado desta classificação é ilustrativo de diversas potenciais relações entre moderadores e efeitos dentro de cada empresa. Se nosso objetivo fosse investigar de forma aprofundada o ocorrido em um dos casos em particular, as possíveis relações mostradas na Figura 42 poderiam fornecer uma pista importante para a investigação dos erros e acertos que a empresa e seus executivos tiveram na condução do processo. No entanto, como o objetivo da pesquisa é mais abrangente, será necessário analisar a constância de cada uma dessas potenciais relações entre os diversos casos do painel.

### **V.3.5.2 – Explorando Relações *Moderador x Efeito* No Painel**

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

Para realizar esta análise, levantou-se com que moderadores cada um dos efeitos mostrou potencial relação pela comparação de distribuições acima descrita. O resultado desse cruzamento pode ser visto na Figura 43, onde os moderadores são listados nas colunas e os efeitos nas linhas. Os números em cada coordenada da Figura 43 representam a quantidade de empresas do painel em que aquela combinação específica (moderador x efeito) mostrou relação na pesquisa. Esse número variava de 0 (a combinação específica de moderador e efeito em questão não mostrou relação em nenhuma das empresas do painel) a 4 (nas quatro empresas do painel essa combinação de moderador e efeito pareceu relacionada). Assim, por exemplo, o efeito 26 (primeira linha na Figura 43) mostrou potencial relação com o moderador 3 em uma empresa, com o moderador 14 em duas empresas e novamente com os moderadores 15, 16, 22 e 23 em uma empresa cada.

Se assumirmos que há indícios de que um efeito é influenciado por um moderador quando essa relação persistir em várias empresas, então poderíamos concluir (últimas duas colunas da Figura 43) que o efeito 26 provavelmente apresenta relação mais consistente com apenas um moderador: o de número 14.

**FIGURA 43**

**CONTAGEM DE POTENCIAIS RELAÇÕES  
MODERADOR x EFEITO ENTRE AS QUATRO EMPRESAS DO PAINEL**

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

**FIGURA 43**

**CONTAGEM DE POTENCIAIS RELAÇÕES  
MODERADOR x EFEITO ENTRE AS QUATRO EMPRESAS DO PAINEL –  
cont.**

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

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

De forma análoga (linha seguinte), seria possível sugerir que o efeito 27 parece apresentar relação mais consistente com 4 moderadores (14, 15, 16 e

23), pois com cada um deles a relação repetiu-se em ao menos duas das empresas no painel. A análise para os demais efeitos pode ser idêntica.

Já para os moderadores, outra análise interessante pode ser feita, mais ligada às hipóteses da pesquisa: de acordo com os cruzamentos da Figura 43, de todos os moderadores pesquisados, os de número 14, 15, 16 e 23 parecem ser aqueles com influência mais freqüente nos efeitos pesquisados: cada um deles mostrou relação razoavelmente consistente (duas ou mais empresas) com nada menos do que 38 efeitos ou mais! Por outro lado, somente os moderadores 14, 13, 9 e 4 indicaram forte influência sobre os efeitos estudados, apresentando relações que se repetiram em 3 ou mais das empresas do painel.

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

### ***V.3.6 – Relações Potenciais Mais prováveis e Futuras Pesquisas***

Se destacarmos, dentre os dados da Figura 43, apenas aqueles onde as relações potenciais são mais consistentes – ou seja, onde se repetem em pelo menos três empresas – podemos levantar algumas interessantes possibilidades úteis à prática e à pesquisa no campo:

- a. A **dignidade e respeito com os demitidos** mostrada pela empresa (Moderador 14), como o senso comum e a literatura no campo há muito indicam, parece ser o fator com maior probabilidade de apresentar relação com os efeitos na empresa e no indivíduo, dentro daqueles estudados. Isto tem importantes implicações para a pesquisa e a prática empresarial, pois pode significar que tratar condignamente as pessoas em processo de desligamento pode não apenas ser moralmente a coisa certa a fazer, mas pode exercer efetiva influência em quanto a própria empresa, os demitidos e os remanescentes irão sentir os previsíveis efeitos do processo. Se este tipo de relação de moderação se verificar em futuros estudos, um importante veio de pesquisa e de prática de gestão pode ser reforçado pelos resultados da pesquisa.

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

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

referencial previsto neste estudo – para testar a validade de muitas das relações aqui visualizadas.

## **V.4 – Implicações da Pesquisa**

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

### ***V.4.1 – Os Resultados da Pesquisa de Campo e a Revisão das Hipóteses***

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

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

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

Para efeito de revisão das hipóteses propostas para o estudo, embora toda a análise exercitada na seção anterior seja apenas exploratória, e portanto as

potenciais relações encontradas não possam ser asseguradas apenas em função deste estudo, pode-se ao menos afirmar o seguinte:

- a. A pesquisa de campo encontrou suficientes indícios de relacionamentos possíveis entre moderadores e efeitos estudados para justificar uma investigação mais aprofundada das principais relações destacadas na Figura 43. Isto corrobora (no mínimo, parcialmente) as hipóteses do trabalho, embora não possa de fato testá-las. Em pesquisa futura, com amostras maiores, algum estudo estatístico não paramétrico poderia ser aplicado para testar quantitativamente a relação entre essas variáveis, ou ainda estudos qualitativos poderiam aprofundar-se em casos específicos onde tais fatores estivessem presentes.
- b. O nível de significância dessas potenciais relações – o outro componente das hipóteses propostas – não pôde ser verificado, uma vez que nenhum teste estatístico seria possível com uma amostra tão reduzida. Espera-se que futuras pesquisas possam não só aferir se tais relações de fato existem, mas quão significativas podem ser. Com essa informação, indivíduos e empresas em contextos semelhantes poderiam melhor orientar o curso desses processos, visando (se é que tal coisa é possível) torná-los menos traumáticos para empresas, demitidos e remanescentes.

#### **V.4.2 – A Contribuição da Pesquisa de Campo**

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

Para entender melhor esse argumento, é preciso primeiro deixar claro o que a pesquisa *não é*. A pesquisa de campo não pode ser vista como representativa das muitas possibilidades de situações de enxugamento que são enfrentadas diariamente no Brasil. Nosso país é tão enorme, quanto é diverso – aqui convivem, sob um mesmo céu, desde a empresa de classe mundial até a mais primitiva das organizações. Na verdade, dificilmente seria possível representar adequadamente o universo de diferentes possibilidades de contexto e configuração que se poderia apresentar a uma organização em processo de enxugamento no Brasil. O estudo tampouco pode ser visto como teste fidedigno de todas as potenciais relações entre os muitos moderadores e

efeitos de enxugamentos previstos na literatura. Além de tantas variáveis configurarem um razoável problema estatístico, o tamanho, composição e tratamento da amostra teriam necessariamente de ser diferentes para que testes mais confiáveis fossem possíveis. Enfim, a pesquisa de campo aqui relatada tem diversas limitações.

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

É mais do que provável que, para o Ednei, tudo isto não faça a mínima diferença prática. É possível até que ache que nossa análise é muita conversa, e que continue pensando que bom mesmo é se isto fosse uma entrevista de emprego, ou se a coisa toda não passasse de um sonho ruim.

No final das contas, o Ednei tem razão.

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

## **Capítulo VI**

### **Reflexões e Reticências**

Tentar resumir ou sintetizar algo como as “conclusões” deste trabalho seria fazer uma injustiça ao que ele se propõe, pois significaria banalizar os vários planos de reflexão que foram propostos. É possível, no entanto, sublinhar o que cada parte tentou fazer, mais como uma revisão do plano de vôo do que como uma conclusão da jornada em si.

#### **VI.1 - Sobre O Que Foi Dito**

Na contextualização do tema de demissão e enxugamentos de pessoal, em especial no *Capítulo II*, o objetivo foi desenhar o entorno onde o fenômeno está inserido. Primeiro, o que se propôs é que o fenômeno de enxugamentos de pessoal precisa ser entendido como um movimento abrangente e duradouro, que deverá persistir ainda por muitos anos, disfarçado sob os mais diversos rótulos do universo gerencialista, até porque seus fatores condicionantes (custos excessivos de overhead, incremento de competitividade etc.) ainda não se dissiparam. Segundo, tentou-se sublinhar como o surto de enxugamentos que o mundo testemunhou desde os anos 80 (e o Brasil na década de 90) teve difusão rápida e avassaladora no mundo organizacional. Terceiro, buscou-se mostrar como diversos fatores tornaram a onda de cortes de pessoal que temos vivido nos últimos anos algo distinto e extraordinário, bem diferente das oscilações de pessoal típicas de nosso século, dando portanto muitos sinais de que pretende prolongar-se no futuro. Por fim, procurou-se mostrar porque o estudo do tema é socialmente relevante.

Em seguida, nos dois capítulos teóricos, procurou-se revisar o conhecimento sobre o tema em dois níveis de análise: no nível organizacional (*Capítulo III*), ao discutir enxugamentos de pessoal de um ponto de vista funcional, e no nível individual (*Capítulo IV*), ao focar a demissão e perda de emprego de um ponto de vista crítico e reflexivo.

No nível de análise organizacional, o *Capítulo III* sugere alguns argumentos-chave. O primeiro é de, do ponto de vista da organização, enxugamentos de

nessas empresas que quase todos os brasileiros vão trabalhar todo dia, quando saem de casa pela manhã. É com essa realidade que temos de conviver; é ela que podemos melhorar todos os dias. Mesmo que pouco a pouco.

Já sob o ângulo do indivíduo como objeto de análise, a discussão deixou de abordar o que organizações fazem ou poderiam fazer, passando de uma trilha mais funcional para uma linha crítica e reflexiva. Em última análise, deixa-se de discutir as limitações, alternativas e variações da prática de corte de pessoal para se entender o fenômeno de enxugamentos como uma questão *moral*, que envolve a dignidade, o bem-estar e a saúde de pessoas que perdem o emprego. As intenções da pesquisa nessa parte do trabalho giravam em torno da tentativa de sugerir que, embora seja verdade que muitas vezes as pessoas tendem a sofrer severamente com a perda de emprego, o indivíduo não é um mero brinquedo indefeso de organizações e de sua manipulação. A idéia era defender que, apesar de a exploração e a dominação no trabalho realmente existirem em muitos contextos, somos *nós* que, muito freqüentemente, construímos boa parte de nosso próprio sofrimento. Somos *nós* que moldamos nossas vidas em torno da dependência psíquica e econômica de um emprego ou de uma organização. E somos nós mesmos que podemos fazer algo a esse respeito.

## **VI.2 - Sobre O que Falta Ser Dito**

### ***VI.2.1 - Demissão: Existe um “Lado Bom”?***

Alguns analistas sugerem que, embora sofrida, a perda de emprego pode abrir algumas portas, enquanto fecha outras. Realmente, alguns autores defendem que a perda de emprego pode ter aspectos positivos para o indivíduo, por exemplo, do ponto de vista profissional<sup>509</sup>. Segundo esses analistas, efeitos positivos podem ser obtidos se o indivíduo encontrar uma atividade que propicie novas oportunidades de sucesso psicológico, ou se a experiência trazer aprendizado de *per se*:<sup>510</sup>

“Meu sentimento é nunca assumir uma perda total. Eu poderia me suicidar por causa disto, mas aí eu nunca ia ter uma chance de saber o que ia acontecer[...] Se eu não tivesse sido demitido no enxugamento, eu ainda estaria no emprego de

---

<sup>509</sup> Ver, por exemplo, Little (1976) e Schlossberg (1981).

<sup>510</sup> Nessa linha, ver também Swinburne (1981); Fineman (1983); e Latack e Dozier (1986).

sempre. Eu estava me estagnando, mas eu não sabia” (indivíduo demitido em enxugamento, citado por LaFarge, 1994: 187).

“Por mais surpreendente que possa parecer, muitos executivos podem olhar para trás em suas carreiras e dizer que terem sido demitidos foi a melhor coisa que lhes aconteceu. Dependendo da pessoa e da situação, a demissão pode forçar as pessoas a examinar o progresso de suas carreiras. Frequentemente, elas... compreendem que suas carreiras têm-se estagnado por algum tempo” (Morin e Yorks, 1990: 157).

Uma pesquisa entre executivos recolocados indicava, por exemplo, que na maior parte dos casos a demissão não prejudicou o nível profissional do indivíduo. Se fossem levadas em consideração a situação anterior e posterior de cargo, o porte de empresa e o salário, a grande maioria dos profissionais investigados ficou em situação melhor ou igual à anterior<sup>511</sup>.

Ainda no que tange à dimensão profissional, outro grupo de autores tem sugerido que a queda do mito de contrato psicológico pode ter trazido um benefício a muitas pessoas, que teriam podido perceber como, ao invés de prender-se exclusivamente a um emprego, deveriam tentar garantir sua “empregabilidade”, isto é, deveriam desenvolver as habilidades necessárias para encontrar emprego quando precisarem dele<sup>512</sup>, ou então deveriam criar coragem e trabalhar por conta própria<sup>513</sup>.

Já sob o plano emocional, outros autores ressaltam que, mesmo sendo estressantes, momentos como esse podem levar a crescimento individual, porque podem conduzir a pessoa a perceber novas alternativas, a desenvolver novas habilidades, ou a reestruturar sua vida em uma direção positiva e saudável<sup>514</sup>.

---

<sup>511</sup> Ver Caldas (1992), para um resumo dessa pesquisa.

<sup>512</sup> Sobre a questão de “empregabilidade”, ver especialmente Waterman, Waterman e Collard (1994). Consultar também, entre outros: Latack e Dozier (1986); Tai (1988); e Sherman (1993). A descrição de um caso brasileiro com esse conceito, na *Método Engenharia*, pode ser vista em Castanheira (1994a).

<sup>513</sup> Uma das saídas para aqueles que percebem um mundo organizacional “cada vez mais frio, desumano e hipócrita” (Heenan, 1991) é simplesmente excluir-se dele. Diversos estudos indicam que muitos indivíduos que deixam uma organização, seja voluntária ou involuntariamente, acabam tentando abrir um negócio próprio, seguindo sonhos que refreavam há anos. Para alguns desses relatos, ver, por exemplo: Plumez (1986); R.H. (1991); Caldas (1992); e *Exame* (1993e, 1993g).

<sup>514</sup> Ver nessa vertente, por exemplo, Latack e Dozier (1986).

## **VI.2.2 - Emprego, Autonomia e Caixeiros Viajantes**

Embora muitos desses pontos pareçam inegáveis, a verdade é que a maioria de nós simplesmente nem sempre tem o controle sobre como – ou quando – vai ou não superar o impacto da perda de emprego. A previsão de que “pode-se crescer” ou de que a “mudança pode ser saudável” é agradável e positiva, mas o fato é que muitos indivíduos que passaram pela experiência a achariam romântica e irreal. Afinal, *pimenta nos olhos dos outros...*

Boa parte dos capítulos anteriores são dedicados a entender e ajudar-nos a dar suporte a essas pessoas, ou a fazer com que elas mesmas se ajudem. Por exemplo: ao compreender que alguns fatores têm o potencial de moderar o impacto da perda de emprego, pode ser possível para familiares, dirigentes organizacionais conscientes ou mesmo para os próprios indivíduos, construir alternativas que previnam ou remediem parte desses reflexos. Mas, de forma geral, o que se colocou nesses capítulos é que a perda de emprego pode, *sim*, ter severas conseqüências e que, na maior parte das vezes, o que vai determinar a extensão e gravidade desse impacto é o significado que, no seu íntimo, o indivíduo der a um emprego no conjunto de sua vida.

Sob este aspecto, cada vez mais, o que parece ser efetivo e concreto é a reflexão que o indivíduo pode fazer sobre sua relação com as organizações, e as atitudes que pode efetivamente tomar em busca de sua própria autonomia. Em última análise, a esperança do trabalho é de que esse tipo de reflexão nos leve a perceber que muitas vezes não está no *outro* – representado pela imagem do explorador, ou da organização onipresente –, mas em *nós mesmos*, a origem de muitas respostas sobre nossas relações com o emprego e com as organizações.

É evidente que o indivíduo também é sujeito à ação exploratória no meio social: não se pretende afirmar o contrário. Mas o que se quer dizer é que esse tipo de relação é *freqüentemente* de duas vias. Realmente, vimos durante todo este trabalho como muitas organizações têm enxugado pessoal freneticamente, às vezes sem sequer considerar alternativas, apesar de esses processos em geral não produzirem mudanças organizacionais efetivas, e mesmo quando são desastrosos para as próprias empresas e para os indivíduos envolvidos. Seja pela forma desumana pela qual muitas pessoas têm sido tratadas nesses cortes, ou pelo impacto brutal que a perda de emprego teve em muitas delas, o fato é que temos sido constantemente lembrados de que organizações não são sempre ambientes saudáveis de convívio social.

Parece instintivo, nesse prisma, pensar na caricatura do dirigente insensível e do empregado explorado, como pintados na peça *A Morte do Caixeiro Viajante*, onde Arthur Miller relata a tragédia de Willy Loman, um representante de vendas de uma companhia americana.

Em um resumo bastante fidedigno, Morgan (1986) sintetiza assim o enredo:

“após trinta e quatro anos na empresa, com sessenta anos de idade, Willy sente que não consegue mais atender às demandas da estrada. Depois de alguns colapsos nervosos, ele relutantemente decide pedir uma transferência para uma posição no escritório da empresa em Nova York, onde reside. Sua família havia crescido, e com menores necessidades financeiras, ele está confiante de que a empresa encontrará um lugar para ele, mesmo quando seu nível de vendas não é mais o que havia sido no passado. No entanto, quando toca no assunto com Howard Wagner [o dono da empresa], Willy sofre grande decepção. Howard tem pouco tempo a perder com ele. Willy fala de seu tempo com a empresa, sua estreita relação com o pai de Howard, e as promessas que tinham sido feitas. Mas não tem nenhum efeito em Howard. Em apenas alguns minutos, Willy se vê sugerindo que seu pagamento poderia ser reduzido de sessenta e cinco dólares por semana, para cinquenta, e por fim para quarenta, uma vez que ele só precisava do suficiente para ir levando. Howard fica desconfortável com os pedidos de Willy e insiste que não há lugar para favores. Depois de várias tentativas de fugir da situação alegando não ter tempo e ter outros compromissos, Howard finalmente acaba com a conversa dizendo a Willy que a empresa não precisa mais dele. Willy fica arrasado e se sente como uma ‘casca de laranja’. A empresa comeu trinta e quatro anos de sua vida como se fosse um pedaço de fruta, e agora jogava fora o resto. No fim, Willy acaba se suicidando.”

Para Morgan, a peça é uma metáfora da forma pela qual muitas empresas “consomem e exploram seus empregados, tomando e usando o que precisam, e jogando o resto fora”. Em muitas organizações, “em todos os níveis, trabalhadores e executivos vêm sua saúde e vida pessoal ser sacrificada nos altares criados pelas organizações modernas”<sup>515</sup>.

Por tudo o exposto nos capítulos anteriores, parece inegável que esse tipo de tragédia reflete a vida e o sofrimento de muitos indivíduos, no passado e no presente. Não é novidade que a empresa moderna seja palco freqüente da exploração do trabalho, e estudos como o de Pagès (1987) e Dejours (1987) nos mostram que a dominação pode dar-se também no terreno psicológico, em teias de intrincada dependência e controle social.<sup>516</sup> De fato, como vimos na terceira parte deste trabalho, parece claro que se as organizações nos

---

<sup>515</sup> Ver Morgan (1986: 279).

<sup>516</sup> Ver ampla revisão a esse respeito, inclusive sobre a questão do trabalho na obra de Karl Marx, em Braverman (1974).

propiciam várias oportunidades de desenvolvimento, podem ser também extremamente perigosas.

Mas o argumento desta tese é que as organizações podem ser particularmente perigosas se nós, indivíduos, esperamos delas coisas que não podem nos dar. Em outras palavras, se tal dominação e dependência de fato ocorrem, não é só em função de uma organização opressora e maquiavélica, que tal qual uma supra-entidade viva e consciente, ilude e seduz o indivíduo contra sua vontade. Do ponto de vista psicológico, há de haver conivência: é o indivíduo que se poupa, delegando à organização a estruturação de sua vida; é ele que (se de forma mais ou menos consciente, é uma discussão *per se*) adota a organização como um referencial de mundo e de *self*. Nesse sentido, a estória de Willy Loman é menos o relato de sua exploração do que a tragédia de sua dependência. Se a organização seduz, o indivíduo corresponde a essa sedução:<sup>517</sup>

“Para mim, a tragédia de Willy Loman é que ele deu sua vida, ou a vendeu, para justificar tê-la desperdiçado” (Miller, 1978[1950]: 15).

À medida que os enxugamentos de pessoal explicitam contradições e excessos nas relações de trabalho atuais, seria de se esperar que as pessoas encarassem o emprego e as organizações de forma diferente. De fato, vimos nos capítulos anteriores que a difusão em larga escala dos cortes de pessoal minou pressupostos tradicionais importantes nas relações de trabalho capitalistas. A idéia de estabilidade de emprego, ou a noção de “contrato psicológico”, para muitos analistas, teria sido a tal ponto abalada, que alguns autores chegaram a afirmar que

“nossas visões da vida organizacional, gerência como uma carreira, esforço, recompensas e lealdade, nunca mais serão as mesmas” (Zemke, 1990: 28)

O ponto de vista aqui é que, se tivermos sorte, essas visões realmente não serão as mesmas. A reflexão que este trabalho se propõe a estimular, especialmente no indivíduo que trabalha *em e para* organizações, é justamente focada na revisão íntima desses pressupostos.

Não se pretende questionar a importância da *atividade de trabalhar* para a saúde física e mental do indivíduo<sup>518</sup>. Mas a esperança deste trabalho é que mais dentre nós possamos *repensar nossas relações com as organizações e com o nosso emprego*. Que possamos visualizar nossa vida profissional de

---

<sup>517</sup> Certa vez, perguntaram a Arthur Miller o que Willy vendia, o que guardava dentro de sua mala de caixeiro viajante. A resposta de Miller: “a si mesmo” (Ver Miller, 1957: 141).

<sup>518</sup> Para uma revisão da literatura sobre este ponto, ver, por exemplo, Alvesson (1987).

forma mais autônoma e saudável. Que vejamos como nosso emprego precisa ser apenas uma fração de nossas vidas. Que percebamos outros espaços de convívio social, ao invés de limitar nossas vidas à organização burocrática. E, quem sabe, que notemos como nosso espaço profissional precisa ser uma instância tão autônoma quanto possível de nossas vidas, sob o risco de prejudicar nossa saúde, nossas famílias e as vidas dos outros.

# Anexos

## Roteiros de Entrevista (Pesquisa de Campo)

### Anexos - Roteiros de Entrevista – Roteiro 1 (Empresa)

## ROTEIRO 1 (Empresa) – PESQUISA DE CAMPO

### VARIÁVEIS DE CONTROLE

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

### CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 1 (EMPRESA) - CONT.

### MODERADORES ORGANIZACIONAIS

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

- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| <p>2. A empresa <b>não possuía</b> qualquer <b>experiência anterior com enxugamentos</b>, ou experiência anterior <b>foi extremamente positiva</b></p>  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | <p>A empresa <b>possuía experiência anterior com enxugamentos</b>, e era sempre <b>foi traumática</b></p>   |
| <p>3. A <b>situação financeira</b> da empresa à <b>época do corte era extremamente ruim</b></p>   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | <p>A <b>situação financeira</b> da empresa à <b>época do corte era muito boa</b></p>  |
| <p>4. No que toca à relação de emprego, a <b>cultura</b> da empresa aceitava a <b>demissão como normal</b></p>  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | <p>A <b>cultura</b> da empresa não aceitava a <b>demissão como normal</b>: o contrato psicológico era forte e permeava toda a organização</p>   |
| <p>5. O <b>enxugamento</b> pode ser entendido como inteiramente <b>conjuntural</b>, sendo reflexo de crise econômica ou de resultados, e onde se esperava que pessoal seria readmitido após a crise</p>   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | <p>O <b>enxugamento</b> pode ser entendido como inteiramente <b>estrutural</b>, sendo parte de um processo abrangente de reestruturação, e onde os cortes eram sabidamente definitivos</p>                |
| <p>6. O <b>enxugamento</b> ocorreu de <b>uma vez só</b>, não se arrastou “em doses homeopáticas” ao longo do tempo</p>  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | <p>O <b>enxugamento</b> ocorreu <b>paulatinamente</b>, “em doses homeopáticas”, ao longo do tempo</p>   |
| <p>7. O <b>enxugamento</b> fez parte de uma <b>mudança sistêmica</b>, sendo mais abrangente e profunda do que uma mudança estrutural e infinitamente mais complexa do que um simples corte de pessoal</p> | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | <p>O <b>enxugamento</b> fez parte de uma <b>redução sem mudança estrutural</b>, menos abrangente e profunda do que uma mudança estrutural e infinitamente menos complexa do que uma mudança sistêmica</p> |

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

- |  |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|--|
| <p>8. A empresa <b>considerou efetiva e extensivamente outras alternativas</b> àquela adotada e que levou ao enxugamento</p> | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | <p>A empresa <b>não considerou efetivamente outras alternativas</b> àquela adotada e que levou ao enxugamento, ou tal consideração foi pouco extensiva ou foi impossível</p> |
| <p>9. Os <b>funcionários</b> tiveram <b>participação efetiva na decisão</b> da mudança que levou ao enxugamento</p>          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | <p>Os <b>funcionários</b> <b>não tiveram qualquer participação efetiva na decisão</b> da mudança que levou ao enxugamento</p>  |

## ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 1 (EMPRESA) - CONT.

- |   |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|---|--|
| 10. A empresa fez uma <b>comunicação interna</b> extremamente eficaz sobre a <b>necessidade</b> da mudança e/ou do enxugamento          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | A empresa <b>não fez comunicação interna</b> sobre a <b>necessidade</b> da mudança e/ou do enxugamento, <b>ou essa comunicação não foi eficaz</b>          |
| 11. A empresa fez uma <b>comunicação com a comunidade</b> extremamente eficaz sobre a <b>necessidade</b> da mudança e/ou do enxugamento | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | A empresa <b>não fez comunicação com a comunidade</b> sobre a <b>necessidade</b> da mudança e/ou do enxugamento, <b>ou essa comunicação não foi eficaz</b> |
| 12. A empresa fez uma <b>comunicação com o sindicato</b> extremamente eficaz sobre a <b>necessidade</b> da mudança e/ou do enxugamento  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | A empresa <b>não fez comunicação com o sindicato</b> sobre a <b>necessidade</b> da mudança e/ou do enxugamento, <b>ou essa comunicação não foi eficaz</b>  |

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

- |   |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|---|--|
| 13. A empresa fez um <b>aviso antecipado</b> às pessoas que seriam demitidas, e esse aviso foi <b>de ao menos 90 dias</b>   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | A empresa <b>não fez qualquer aviso antecipado</b> às pessoas que seriam demitidas, <b>ou esse aviso foi de menos de 15 dias</b>   |
| 14. Há <b>consenso</b> de que a empresa <b>tratou as pessoas</b> com um nível exemplar de <b>dignidade e respeito</b>   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | A empresa <b>não tratou as pessoas com dignidade e respeito</b> , <b>ou não há consenso</b> de que isso tenha acontecido   |
| 15. As pessoas perceberam que <b>houve justiça</b> nos <b>critérios</b> para escolha de quem seria demitido, <b>e que</b> esses critérios foram <b>efetivamente aplicados</b> | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | As pessoas perceberam que <b>não houve justiça</b> nos <b>critérios</b> para escolha de quem seria demitido, <b>ou</b> esses critérios <b>não foram aplicados efetivamente</b> |
| 16. As pessoas perceberam que <b>cortes não foram indiscriminados</b> (ou seja, não foram do tipo “10%”)  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | As pessoas perceberam que <b>cortes foram indiscriminados</b> (ou seja, do tipo “10%”)   |
| 17. A empresa fez uma <b>comunicação interna</b> extremamente eficaz <b>durante</b> o processo  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | A empresa <b>não fez comunicação interna durante</b> o processo, <b>ou essa comunicação não foi eficaz</b>   |
| 18. Durante o processo, a empresa passou às pessoas <b>visão de futuro</b>  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | Durante o processo, a empresa <b>não passou às pessoas qualquer visão de futuro</b> , sendo o foco dirigido apenas ao presente   |
| 19. A empresa fez uma <b>comunicação com a comunidade</b> extremamente eficaz <b>durante</b> o processo   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | A empresa <b>não fez comunicação com a comunidade durante</b> o processo, <b>ou essa comunicação não foi eficaz</b>  |

## ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 1 (EMPRESA) - CONT.

- |   |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|---|--|
| 20. A empresa fez uma <b>comunicação com o sindicato extremamente eficaz durante</b> o processo | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | A empresa <b>não fez comunicação com o sindicato durante</b> o processo, ou essa <b>comunicação não foi eficaz</b> |
|---|---|---|---|---|---|--|

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

- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 21. A empresa ofereceu <b>compensação extraordinária generosa</b> às pessoas demitidas (ao menos duas vezes o requisito mínimo legal)                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | A empresa só deu apenas a <b>compensação exigida por lei</b> às pessoas demitidas   |
| 22. A empresa <b>estendeu significativamente a validade dos benefícios</b> às pessoas demitidas (ao menos três vezes o requisito mínimo legal)          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | A empresa <b>não estendeu a validade dos benefícios</b> às pessoas demitidas, ou se o fez, tal extensão não foi significativa   |
| 23. A empresa <b>ofereceu serviços de recolocação ou buscou efetivamente reempregar</b> a maioria das pessoas demitidas                                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | A empresa <b>não ofereceu qualquer serviço ou tentativa de recolocação</b> às pessoas demitidas, ou se o fez, não foi significativo ou limitou-se a poucos indivíduos |
| 24. A empresa <b>buscou recapacitar ou retrainar</b> a maioria das pessoas demitidas  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | A empresa <b>não buscou recapacitar ou retrainar</b> as pessoas demitidas, ou se o fez, não foi significativo ou limitou-se a poucos indivíduos                       |
| 25. A empresa <b>procurou</b> consistente e rapidamente <b>dar assistência</b> (apoio ao trauma, estabilidade e tranquilidade) aos <b>remanescentes</b> | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | A empresa <b>não procurou dar assistência</b> (apoio ao trauma, estabilidade e tranquilidade) aos <b>remanescentes</b> , ou se o fez, não foi consistente ou demorou  |

### EFETOS ORGANIZACIONAIS

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

- |                                |      |   |       |   |       |
|--------------------------------|------|---|-------|---|-------|
| 26. Perda de <b>lideranças</b> | ①    | ② | ③     | ④ | ⑤     |
|                                | nada |   | médio |   | muito |

## ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 1 (EMPRESA) - CONT.

- |  |           |   |            |   |            |
|--|-----------|---|------------|---|------------|
| 27. Queda na <b>participação</b> em programas de envolvimento de pessoal                                   | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |
| 28. Perda de <b>familiaridade</b> entre unidades ou do trabalho em equipe                                  | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |
| 29. <b>Deterioração</b> do clima organizacional / <b>Aumento</b> do nível de conflito, política e estresse | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |

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

- |  |           |   |            |   |            |
|--|-----------|---|------------|---|------------|
| 30. <b>Perda</b> de experiência / <b>memória</b> organizacional                                  | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |
| 31. <b>Perda</b> coletiva de <b>espírito empreendedor</b> e da <b>propensão</b> a assumir riscos | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |
| 32. <b>Aumento</b> da burocracia   | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |
| 33. <b>Perda</b> de qualidade / rapidez na tomada de decisão                                     | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |
| 34. <b>Redução</b> da troca de informações / <b>Crises</b> de comunicação                        | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |
| 35. <b>Perda</b> de controle interno   | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |

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

- |   |           |   |            |   |            |
|---|-----------|---|------------|---|------------|
| 36. <b>Queda</b> na <b>qualidade</b> de produtos / serviços                 | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |
| 37. <b>Deterioração</b> da produtividade / <b>desempenho</b> da organização | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |
| 38. <b>Queda</b> do valor das ações no mercado                              | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |

## ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 1 (EMPRESA) - CONT.

39. Perda de visão estratégica / dificuldade de competir	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
40. Estagnação ou queda de vendas	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
41. Estagnação ou queda dos lucros	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito

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

42. Aumento do volume de reclamações	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
43. Aumento do índice de acidentes / doenças	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
44. Aumento da incidência de sabotagens / violência em relação à empresa ou dirigentes	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
45. Deterioração das relações trabalhistas	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito

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

46. Prejuízo à imagem junto a clientes e parceiros comerciais	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
47. Prejuízo à imagem institucional / Ressentimento da comunidade	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
48. Dificuldade de recrutar / atrair novos empregados	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
49. Aumento da propensão à intervenção governamental (se cabível)	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito

## ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 1 (EMPRESA) - CONT.

### EFEITOS NO DEMITIDO

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

50. Dificuldades cognitivas	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
51. Instabilidade emocional / vulnerabilidade	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
52. Ansiedade / Angústia	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
53. Estresse / Tensão	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
54. Depressão / Amargura / Perda da esperança	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
55. Distúrbios psiquiátricos	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
56. Suicídio / parassuicídio / auto-agressão	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito

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

57. Insegurança	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
58. Queda na auto-estima / auto-respeito	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
59. Queda no nível de felicidade e de satisfação com a própria vida	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
60. Perda da noção de identidade	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito

## ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 1 (EMPRESA) - CONT.

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

- |                                  |           |   |            |   |            |
|----------------------------------|-----------|---|------------|---|------------|
| 61. Deterioração da saúde física | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |
|----------------------------------|-----------|---|------------|---|------------|

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

- |  |           |   |            |   |            |
|--|-----------|---|------------|---|------------|
| 62. Problemas de estruturação do tempo                 | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |
| 63. Desorganização da vida diária                      | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |
| 64. Apatia / Inércia / Falta de estímulo               | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |
| 65. Mudança nos hábitos alimentares, sexuais e de sono | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |
| 66. Abuso de álcool / drogas / demais substâncias      | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |

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

- |  |           |   |            |   |            |
|--|-----------|---|------------|---|------------|
| 67. Deterioração da vida familiar (divórcio / abandono do lar / violência doméstica) | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |
| 68. Impacto nas crianças   | ①<br>nada | ② | ③<br>médio | ④ | ⑤<br>muito |

## ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 1 (EMPRESA) - CONT.

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

69. Queda de renda / Privação econômica	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
---	-----------	---	------------	---	------------

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

70. Dificuldade de recolocação	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
71. Maior cinismo em futuros empregos	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
72. Diminuição do envolvimento / comprometimento com o emprego	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
73. Queda na satisfação com a carreira	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
74. Instabilidade em futuros empregos	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
75. Menores salários no futuro	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
76. Propensão a sabotagem / violência em relação a (ex-) empregadores	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito

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

77. Deterioração das relações interpessoais / Isolamento	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
78. Aumento na propensão a anomalias sociais (internações em hospitais e manicômios, criminalidade e perda do senso comum de valores)	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito

## ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 1 (EMPRESA) - CONT.

### EFEITOS NOS REMANESCENTES

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

79. Insegurança / Medo	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
80. Queda na auto-estima dos remanescentes	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
81. Trauma / Instabilidade emocional (mal-estar, culpa, frustração, ansiedade, estresse, desespero etc.)	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito

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

82. Queda na dedicação / comprometimento / lealdade em relação à organização	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
83. Aumento da resistência às iniciativas da empresa	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
84. Cinismo em relação a esforços de envolvimento de pessoal	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
85. Queda na motivação e satisfação em relação à empresa e ao trabalho	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
86. Perda de confiança na empresa e/ou na sua direção	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
87. Raiva / Ressentimento da empresa	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
88. Queda da propensão a assumir riscos	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito

## ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 1 (EMPRESA) - CONT.

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

89. Absenteísmo / Impontualidade	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
90. Aumento da alienação, formalismo e rigidez no trabalho	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
91. Aumento na rotatividade voluntária	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
92. Queda de desempenho / produtividade individual	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
93. Perda de criatividade	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito

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

94. Sobrecarga	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito
95. Vivência e impacto individual dos efeitos dos cortes na organização	① nada	②	③ médio	④	⑤ muito

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

---

---

---

---

---

**ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 2 (SINDICATO) - CONT.**

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

**VARIÁVEIS DE CONTROLE**

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

**CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

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

EMPRESA A: \_\_\_\_\_

EMPRESA B: \_\_\_\_\_

EMPRESA C: \_\_\_\_\_

EMPRESA D: \_\_\_\_\_

## ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 2 (SINDICATO) - CONT.

### MODERADORES ORGANIZACIONAIS

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

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

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

## ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 2 (SINDICATO) - CONT.

### EFEITOS DOS CORTES

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

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

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

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

---

---

---

---

---

---



**ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 3 (COMUNIDADE) - CONT.**

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

**VARIÁVEIS DE CONTROLE**

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

**CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

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

EMPRESA A:

\_\_\_\_\_

EMPRESA B:

\_\_\_\_\_

EMPRESA C:

\_\_\_\_\_

EMPRESA D:

\_\_\_\_\_

**MODERADORES ORGANIZACIONAIS**

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

## ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 3 (COMUNIDADE) - CONT.

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

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

### EFEITOS DOS CORTES

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

## **ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 3 (COMUNIDADE) - CONT.**

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

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

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

---

---

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANEXOS - Roteiros – ROTEIRO 4 (DEMITIDO)  
E ROTEIRO 5 (REMANESCENTE) - CONT.**

**ROTEIRO 4 (Demitido) – PESQUISA DE CAMPO**

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

**ROTEIRO 5 (Remanescente) – PESQUISA DE CAMPO**

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

## Bibliografia

- Abrahamson, E. (1991) "Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations." *Academy of Management Review*, 16: 586-612.
- Abramson, L. Y., & Seligman, M. E. P. (1978) "Learned helplessness in humans: Critique and reformulation." *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1): 49-74.
- Addison, J. T., & Blackburn, M. (1995) "Advance notice and job search: More on a value of an early start." *Industrial Relations*, 34(2): 242-262.
- Alvesson, M. (1987) *Organization Theory and Technocratic Consciousness: Rationality, ideology and quality of work*. Berlin; New York: de Gruyter.
- Alvesson, M. (1991) "Organizational symbolism and ideology." *Journal of Management Studies*, 28(3): 207-225.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (Eds.) (1992) *Critical Management Studies*. Newbury Park, CA: Sage.
- Applebaum, S., Simpson, R. & Shapiro, B. (1987) "The tough test of downsizing." *Organizational Dynamics*, Autumn: 68-79.
- Aquino, C. (Org.). (1986) *História Empresarial Vivida*. São Paulo: Gazeta Mercantil.
- Argyris, C. (1960) *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Ill.: Dorsey Press.
- Argyris, C. (s.d.) "A few words in advance." In Rieder, G. A. "Análise de desempenho: Um saco de gatos." *Biblioteca Harvard de Administração de Empresas*, 5(8): 1-9. São Paulo: Nova Cultural, s.d.
- Armstrong-Stassen, M. (1998) "The effect of gender and organizational level on how survivors appraise and cope with organizational downsizing." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2): 125-142.
- Arthur, M., Hall, D., & Lawrence, B. (1989) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983) "Central perspectives and debates in organization theory." *Administrative Science Quarterly*, 28: 245-273.
- Bailey, G. & Szerdy, J. (1988) "Is there life after downsizing?" *The Journal of Business Strategy*, 9(1), January/February: 8-11.
- Baillie, J. (1995) "The dangers of following the herd into downsizing drives" *People Management*, 1(23): 53-57.
- Balbi, S. (1993) "A Brastemp volta a ser uma Brastemp." *Exame*, 26 de maio: 60-61.
- Bandura, A. (1977) "Self-efficacy: Toward a Unifying theory of behavioral change." *Psychological Review*, 84(2): 191-215.

- Bandura, A. (1986) *Social Foundations of Thought and Action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barker, V. L., & Mone, M. A. (1994) "Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline?" *Strategic Management Journal*, 15(5), June: 395-405.
- Barley, S. R. (1989) "Careers, identities, and institutions." *In* Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., & Lawrence, Barbara S. (Eds.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- Barnard, C. (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Barnett, W. P., & Miner, A. S. (1992) "Standing on the shoulders of others: Career interdependence in job mobility." *Administrative Science Quarterly*, 37: 262-281.
- Bastien, D. T., & Hostager, T. J. (1996) "Corporate judo." *Journal of Management Inquiry*, 5(3): 261-275.
- Baum, H. (1987) *The Invisible Bureaucracy: The unconscious in organizational problema solving*. New York: Oxford University Press.
- Baumohl, B. (1993) "When *downsizing* becomes *dumbsizing*." *Time*, March 15: 55.
- Beck, B. E. F. (1987) "Metaphors, cognition and artificial intelligence." *In* Haskell, R. E. (Ed.) *Cognition and Symbolic Structures: the psychology of metaphoric transformation*. Norwood: Ablex, 1987.
- Becker, E. (1973) *The Denial of Death*. New York: The Free Press.
- Becker, G. (1964) *Human Capital*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Becker, H. S., Geer, B., Hughes, E. C., & Strauss, A. L. (1961) *Boys in White: Student culture in medical school*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bedeian, A. G., & Armenakis, A. A. (1998) "The cesspool syndrome: How dreck floats to the top of declining organizations." *Academy of Management Executive*, 12(1): 58-67.
- Begelow, R., & Chan, P. S. (1992) "Managing in difficult times." *Management Decision*, 30(8): 34. Sumarizado em: *Personnel Review*, 22(3), May 1993: 51.
- Bennett, A. (1991) "*Downsizing* doesn't necessarily bring an upswing in corporate profitability." *The Wall Street Journal*, June 6: B1, B8.
- Bennett, N., & Martin, C. L. (1995) "Coping with a layoff: A longitudinal study of victims." *Journal of Management*, 21(6): 1025-1040.
- Berger, P. L., & Luckman, T. (1967) *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Beyer, J., & Trice, H. M. (1987) "How an organization's rites reveal its culture." *Organizational Dynamics*, 15(4), Spring: 5-24.

- Beyer, J., & Trice, H. M. (1988) "The communication of power relations in organizations through cultural rites." *In* Jones, M. O., Moore, M. D., & Snyder, R. C. (Eds.) *Inside Organizations: Understanding the human dimension*. Beverly Hills, CA: Sage, 1988.
- Bies, R. J. (1987) "The predicament of injustice: the management of moral outrage." *In* Staw, B. M., & Cummings, L. L. (Eds.) *Research in Organizational Behavior, Vol. 9*: 289-319. Greenwich, CT: JAI Press.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1978) *O Grid Gerencial*, 3a ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Bloch, V. (1992) "Exemplo das demissões na Ford Motores." *O Estado de S. Paulo*, 23- 4-1992, p. 8.
- Boeker, W. (1992) "Power and managerial dismissal: Scapegoating at the top." *Administrative Science Quarterly*, 37: 400-421.
- Boltanski, L. (1978) "Les cadres autodidactes." *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 22, juin. Citado por Prestes Motta, F. C. *Organização e Poder: Empresa, Estado e escola*. São Paulo: Atlas, 1986.
- Bourne, P. G. (1967) "Some observations of the psycho-social phenomena seen in basic training." *Psychiatry*, 30(2): 187-196.
- Braverman, H. (1974) *Labor and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press.
- Brenner, M. H. (1973) *Mental Illness and the Economy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bresler, R. R. B. (1992) "Organizações contemporâneas: Mediação e controle." *Anais da XVI ENANPAD, Vol. 6 (Organizações)*. Canela, RS: Anpad.
- Bresler, R. R. B. (1993) "Organizações e programas de integração: Um estudo sobre a passagem." *Dissertação de Mestrado*, EAESP. São Paulo: EAESP/FGV.
- Bresler, R. R. B., & Caldas, M P. (1993) "Imagem institucional e o mito da empresa 'bacana'" *Comunicação Empresarial*, 3(9), abr./jun.: 22-27.
- Bresser Pereira, L. C. (1972) "Mobilidade e carreira dos dirigentes das empresas paulistas." *Tese de Doutorado*, FEA. São Paulo: FEA/USP.
- Bridges, W. (1995) *Mundo Sem Empregos*. São Paulo: Makron.
- Brockner, J. (1992) "Managing the effects of layoffs on survivors." *California Management Review*, 34(2), Winter: 9-28.
- Brockner, J. (1995) "Toward enhancing survivors' organizational and personal reactions to layoffs: A rejoinder to Daniels." *Strategic Management Journal*, 16(4): 329-331.
- Brockner, J., Davy, J. & Carter, C. (1985) "Layoffs, self-esteem, and survivor guilt: Motivational, affective, and attitudinal consequences." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36: 229-244.

- Brockner, J., Grover, S., O'Malley, M., Reed, T., & Glynn, M. A. (1993) "Threat of future layoffs, self-esteem, and survivor's reactions: Evidence from the laboratory and the field." *Strategic Management Journal*, 14, Special Issue(Summer): 153-166.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., & DeWitt, R. L. (1992) "Layoffs, job insecurity, and survivor's work effort: Evidence of an inverted- relationship." *Academy of Management Journal*, 35(2): 413-425.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R. & O'Malley, M. (1987) "Survivor's reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends." *Administrative Science Quarterly*, 32: 526-541.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. (1994) "Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss." *Academy of Management Journal*, 37(2): 397-409.
- Brockner, J., Tyler, T., & Cooper-Schneider, R. (1992) "The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall." *Administrative Science Quarterly*, 37: 241-261.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1997) "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations." *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 1-34.
- Bruton, G. D., Keels, J. K., & Shook, C. L. (1996) "Downsizing the firm: Answering the strategic questions" *Academy of Management Executive*, 10(2): 38-45.
- Buch, K. (1992) "How does *downsizing* affect employee involvement?" *Journal for Quality and Participation*, 15(1): 74-77.
- Bunning, R. L. (1990) "The dynamics of *downsizing*" *Personnel Journal*, September: 69-75.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Bushko, D., & Raynor, M. (1998) "Return of the downsized." *Journal of Management Consulting*, 10(1): 52-53.
- Business Asia*. (1998) "Downsizing – with decorum." February 23: 1-2.
- Business Week*. (1994) "Stay the corporate ax – with growth." May 9: 102.
- Byrne, J. (1994a) "There is an upside to *downsizing*." *Business Week*, May 9: 69.
- Byrne, J. (1994b) "The craze for consultants." *Business Week*, July 25: 60-66.
- Caldas, M. (1992) "Carreira e mobilidade de executivos (1988-1991): Pesquisa de executivos em processo de demissão e uma contribuição ao estudo do 'outplacement' no Brasil." *Dissertação de Mestrado*, EAESP. São Paulo: EAESP/FGV.

- Caldas, M. (1995) "Socialização de novatos e ritos de passagem: O caso de um programa de 'trainee' em auditoria no Brasil." *Revista da ESPM*, 2(2): 87-99.
- Caldas, M. (1994) "Explorando outros viveres: Ensaio sobre diversidade e escolha em *design* organizacional." *Anais do 18º ENANPAD*, Vol. 8 (Organizações): 101-124. Curitiba: ANPAD.
- Caldas, M., & Wood, T. (1995) "TQM no Brasil: Inovações gerenciais em ambientes turbulentos." In Wood Jr., Thomaz. (Coord.) *Mudança Organizacional: Aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.
- Caldas, M. & Wood, T. (1997a) "'For the English to see': The importation of managerial technology in late 20<sup>th</sup>-century Brazil." *Organization*, 4(4): 517-534.
- Caldas, M. & Wood, T. (1997b) "Identidade Organizacional." *RAE - Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, 37(1), jan./mar., 1997.
- Camargo, G. (Ed.) (1994) "Gente demais, e no lugar errado." *Exame*, 26 de outubro: 31.
- Cameron, K. (1994a) "Investigating organizational *downsizing*: Fundamental issues." *Human Resource Management*, 33(2), Summer: 183-188.
- Cameron, K. (1994b) "Strategies for successful organizational *downsizing*." *Human Resource Management*, 33(2), Summer: 189-211.
- Cameron, K. (1994c) "Strategic organizational *downsizing*: The case of a U.S. Army command." *Working paper*. Ann Arbor: University of Michigan, School of Business Administration.
- Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A. (1991) "Best practices in white-collar *downsizing*: Managing contradictions." *Academy of Management Executive*, 5(3): 57-73.
- Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A. (1993) "*Downsizing* and redesigning organizations." In Huber, George P. & Glick, William H. (Eds.) *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press.
- Capelli, P. (1992) "Examining Managerial Displacement." *Academy of Management Journal*, 35(1): 203-217.
- Caplan, R. D., Vinokur, A. D., Price, R. H., & Van Ryn, M. (1989) "Job seeking, reemployment, and mental health: A randomized field experiment in coping with job loss." *Journal of Applied Psychology*, 74(5): 759-769.
- Carroll, A. (1984) "When business closes down: Social responsibilities and management actions." *California Management Review*, 24(2), Winter: 125-139.
- Cascio, W. F. (1993) "*Downsizing*: What do we know? What have we learned?" *Academy of Management Executive*, 7(1): 95-104.
- Cascio, W. F. (1995) *Managing Human Resources: Productivity, quality of work life, profits* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Case, T. (s.d.) "A contratação, demissão e a carreira dos executivos brasileiros" *Relatório de Pesquisa*. São Paulo: Catho.
- Castanheira, J. (1993) "Por que a sucessão é sempre traumática." *Exame*, 21 de julho: 88-93.
- Castanheira, J. (1994a) "A nova aliança nos negócios." *Exame*, 12 de outubro: 86-91.
- Castoriadis, C. (1987) *As Encruzilhadas do Labirinto, Vol. 2*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Catalano, R., & Novaco, R. (1997) "A model of the net effect of job loss on violence." *Journal of Personality & Social Psychology*, 72(6): 1440-1447.
- Chandler Jr., A. D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Chandler Jr., A. D. (1990) *Scale and Scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass.: The Belnap Press of the Harvard University.
- Cobb, S., & Kasl, S. V. (1977) "Termination: The consequences of job loss." *Citado por* Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1988) "Individual responses to job loss: Perceptions, reactions, and coping behaviors." *Journal of Management*, 14(3): 375-389.
- Cohn, R. M. (1978) "The effect of employment status change on self-attitudes." *Social Psychology*, 41(2): 81-93.
- Cole, D. (1988) "Fired, but not frantic." *Psychology Today*, 22(5), May: 24-26
- Cole, R. (1993) "Learning form learning theory: Implications for quality improvements of turnover, use of contingent workers, and job rotation policies." *Quality Management Journal*, 1: 9-25
- Connor, S. R., & Fielden, J. S. (1973) "Rx for managerial 'shelf-sitters'." *Harvard Business Review*, 51(6), november/december.
- Cotrim, C. P., & Faroni, V. (1993) "Downsizing como estratégia de trabalho." *DCI*, 18 de maio: 10.
- Coutinho, L., & Ferraz, J. C. (eds.). (1994) *Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira*, Campinas: Unicampus/Papirus.
- Cox, J. R. W. (1992) "Manufacturing the past: Loss and absence in organizational change." *Organization Studies*, 18(4): 623-654.
- Crofts, P. (1992) "Outplacement: A way of never having to say you're sorry?" *Personnel Management*, 24(5), May: 46-50.
- Cross, T. (1994) "Downsizing and its implications." Address to the 1994 Conference of the American Association of Retired Persons. Washington, D.C., October 14.
- Curado, I. B., Pereira Filho, J. L., & Wood, T. (1995) *A Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo*. São Paulo: Editora Senac.

- Curtis, R. L. (1989) "Cutbacks, management, and human relations: Meanings for organizational theory and research." *Human Relations*, 42(8): 671-689.
- Da Matta, R. (1990) *Carnavais, Malandros e Heróis*. Rio de Janeiro: Guanabara.
- Dalton, D., Krackhardt, D., & Porter, L. (1981) "Functional turnover: An empirical assessment." *Journal of Applied Psychology*, 66(6): 716-721.
- Dalton, G. W. (1989) "Developmental views of careers in organizations." In Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., & Lawrence, Barbara S. (Eds.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- Dalton, G. W., & Thompson, P. (1986) *Novations: Strategies for career development*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Daniels, K. (1995) "A comment on Brockner *et al.* (1993)". *Strategic Management Journal*, 16(4): 325-328.
- Denis, D. J., & Denis, D. K. (1995) "Performance changes following top management dismissal." *Journal of Finance*, 50(4): 1029-1057.
- DeFrank, R. S., & Ivancevich, J. M. (1986) "Job loss: An individual level review and model." *Journal of Vocational Behavior*, 28(1): 1-20.
- Dejours, C. (1987) *A Loucura do Trabalho*. São Paulo: Oboré Editorial.
- De Meuse, K. P., & Bergmann, T. J. (1997) "Corporate downsizing." *Journal of Management Inquiry*, 6(2): 168-176.
- Deutsch, M. (1975) "Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?" *Journal of Social Issues*, 31(3): 137-149.
- de Vries, M. Kets, & Miller, D. (1984) *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- de Vries, M. Kets, & Balazs, K. (1997) "The downside of downsizing." *Human Relations*, 50(1): 11-50.
- DeWitt, R. L. (1998) "Firm, industry, and strategic influences on choice of downsizing approach." *Strategic Management Journal*, 19(1): 59-79.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Doherty, N., Tyson, S., & Viney, C. (1993) "A positive policy? Corporate perspectives on redundancy and outplacement." *Personnel Review*, 22(7): 45-53.
- Dooley, D., & Catalano, R. (1980) "Economic change as a cause of behavioral disorder." *Psychological Bulletin*, 87(3): 450-468.
- Dorfman, J. (1991) "Stocks of companies announcing layoffs fire up investors, but process often wilt." *The Wall Street Journal*, December 10: C1-C2.
- Dornbusch, S. M. (1955) "The military academy as an assimilating institution." *Social Forces*, 33 (3), March: 316-321.

- Dougherty, D., & Bowman, E. (1995) "The effects of organizational downsizing on product innovation." *California Management Review*, 37 (4): 28-44.
- Downs, A. (1995) *Corporate Executions: The ugly truth about layoffs – how corporate greed is shattering lives, companies, and communities*. New York: Amacom.
- Drucker, P. (1988) "The coming of the new organization." *Harvard Business Review*, January-February: 45-53.
- Eby, L. T., & Buch, K. (1995) "Job loss as career growth: Responses to involuntary career transitions." *Career Development Quarterly*, 44(1): 26-42.
- Economist, The*. (1992) "Wielding a sword." September 5: 70.
- Economist, The*. (1993a) "The death of corporate loyalty." April 3: 63-64.
- Economist, The*. (1993b) "The axeman cometh." April 3: 64.
- Economist, The*. (1993c) "For now." July 17: 13-14.
- Economist, The*. (1994a) "The anorexic corporation." September 3: 19-20.
- Economist, The*. (1994b) "When slimming is not enough." September 3: 59-60.
- Economist, The*. (1994c) "Re-engineering Europe." February 26: 63-64.
- Edwards, J. R. (1992) "A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations." *Academy of Management Review*, 17(2): 238-274.
- Eisenberg, P., & Lazarsfeld, P. F. (1938) "The psychological effects of unemployment." *Psychological Bulletin*, 35(6), June: 358-390.
- Eisenhardt, K. (1989) "Building theory from case study research." *Academy of Management Review*, 14(Special Issue): 488-511.
- Eisenhardt, K. (1997) "Management Theory: The Case for Induction." *Panel presented at the Symposium "Management Theory: Induction or Deduction, for the Management Profession or for Ourselves?"*, during the Annual Meetings of the Academy of Management. Boston, MA, August.
- Erikson, Erik. (1968) *Identity, Youth and Crisis*. New York: W. W. Norton & Company.
- Erikson, Erik. (1980) *Identity and the Life Cycle*. New York: W. W. Norton & Company.
- Evans, M. G., & Gunz, H. P. (1996) "The aftermath of downsizing: a cautionary tale about restructuring and careers." *Business Horizons*, 39(3): 62-66.
- Evans, M. G., Gunz, H. P., et al. (1997) "Implications of organizational downsizing for managerial careers." *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(4): 359-371.
- Evans, R. C. (1991) "Show some emotion." *CA Magazine*, 124(11), November: 52-54.

- Exame*. (1989) "A arte de conjugar o verbo demitir." 26 de julho: 84-90.
- Exame*. (1991) "O nó da gravata está apertando." 6 de março: 58-62.
- Exame*. (1993a) "Fora do gelo." 6 de janeiro: 44-45.
- Exame*. (1993b) "A ilha não era tão excelente assim." 17 de fevereiro: 46-47.
- Exame*. (1993c) "A revanche de um antigo campeão." 3 de março: 52-54.
- Exame*. (1993d) "O executivo é o próprio negócio." 12 de maio: 74-76.
- Exame*. (1993e) "Amigos para sempre." 12 de maio: 76.
- Exame*. (1993f) "Quando só a mão do dono resolve." 21 de julho: 87.
- Exame*. (1993g) "De desempregado a empreendedor." 21 de julho: 94-100.
- Fagiano, D. (1994) "A younger middle age." *Management Review*, 83(10): 4.
- Faltermayer, E. (1992) "Is this layoff necessary?" *Fortune*, June 6: 71-86.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983) "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure." *Journal of Law and Economics*, 3(26): 301.
- Feather, N. T. (1990) *The Psychological Impact of Unemployment*. New York: Springer-Verlag.
- Feldman, D. & Leana, C. (1994) "Better practices in managing layoffs." *Human Resource Management*, 33(2), Summer: 239-260.
- Filipczak, B. (1994) "What the American worker thinks." *Training*, 31(1), January: 135.
- Filipowski, D. (1993) "Downsizing isn't always rightsizing." *Personnel Journal*, 72: 71.
- Fineman, S. (1983) *White Collar Unemployment: Impact and stress*. Chichester, Eng.: John Wiley & Sons.
- Fisher, A. (1988) "The downside of downsizing." *Fortune*, May 23: 42.
- Fisher, A. (1991) "Morale crisis." *Fortune*, November 18: 70-90.
- Fisher, A. (1993) "Japanese working women strike back." *Fortune*, May 31: 22.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (Eds.) (1990) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (1995) *Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências do Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Fligstein, N. (1985) "The spread of the multidivisional form among large firms: 1919-1979." *American Sociological Review*, 59: 377-391.
- Fligstein, N. (1991) "The structural transformation of American industry: The causes of diversification in the largest firms, 1919-1979." In Powell, W. W. and DiMaggio, P. J. (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 311-336. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

- Flowers, V. S., & Hughes, C. L. (1973) "Why employees stay." *Harvard Business Review*, 51(4), July/August: 49-60.
- Flynn, G. (1994) "Companies can become lean and mean – But at what price?" *Personnel Journal*, 73(10), October: 22.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1998) "When tough times make tough bosses: Managerial distancing as a function of layoff blame." *Academy of Management Journal*, 41(1): 79-87.
- Forbes, J. B. (1987) "Early intraorganizational mobility: Patterns and influences." *Academy of Management Journal*, 30(1): 110-125.
- Forbes, J. B., & Piercy, J. E. (1991) *Corporate Mobility and Paths to the Top*. New York: Quorum Books.
- Forrester, V. (1997) *O Horror Econômico*. São Paulo: Fundação Editora da UNESP.
- Fortune*. (1994) "Burned-out bosses." July 25: 44-52.
- Fraze, J. (1988) "Displaced workers: Okies of the '80s." *Personnel Administrator*, 33(1), January: 42-51.
- Freeman, J. H. (1978) "The unit of analysis in organizational research." In Meyer, Marshall *et al.* (Eds.) *Environments and Organizations*: 335-351. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- Freeman, S. (1994) "Organizational *downsizing* as convergence and reorientation: Implications for human resource management." *Human Resource Management*, 33(2), Summer: 213-238.
- Freeman, S. & Cameron, K. (1993) "Organizational *downsizing*: A convergence and reorientation framework." *Organization Science*, 4(1): 10-29.
- Freitas, M. E. (1991) *Cultura Organizacional: Formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron.
- Freud, S. (1962[1930]) *Civilization and its Discontents*. New York: W. W. Norton & Co.
- Froiland, P., Geber, B., Gordon, J., Picard, M., & Schaaf, D. (1993) "Fear and trembling after the *downsizing*." *Training*, 30(8), August: 13-14.
- Fromm, E. (1968) *The Revolution of Hope*. New York: Harper & Row.
- Fryer, D., & Payne, R. (1986) "Being unemployed: A review of the literature on the psychological experience of unemployment." In Cooper, C.L., & Robertson, I. (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, p. 235-278. London: John Wiley & Sons.
- Fulmer, W. (1985) "Management ouplacement services: A view from the top." *Personnel*, 62(9), September: 18-19.
- Fulmer, W., & Casey, A. (1990) "Employment at will: Options for management." *Academy of Management Executive*, 4(2): 102-107.

- Garcia, R. (1989) *O Processo de Recolocação Profissional*. São Paulo: Livraria Nobel.
- Gecas, V. (1982) "The self-concept." *Annual Review of Sociology*, 8: 1-33.
- Geertz, C. (1989) *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara.
- Gibbs Jr, R. W., & Hall, C. K. (1987) "What does it mean to say that a metaphor has been understood? " In Haskell, R.E. (Ed.) *Cognition and Symbolic Structures: the psychology of metaphoric transformation*. Norwood: Ablex, 1987.
- Gill, J., & Whittle, S. (1992) "Management by panacea: accounting for transience." *Journal of Management Studies*, 30(2): 281-95.
- Ginsbourger, F. (1985) *Prefácio*. In Satoshi, K. (1985) *Japão: A outra face do milagre*. São Paulo: Brasiliense.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1971) *Status Passage*. Chicago: Aldine.
- Goffman, E. (1961) "The moral career of the mental patient." In *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*: 127-169. New York: Anchor Books.
- Goffman, E. (1968) *Stigma: Notes on the management of the spoiled identity*. Harmondsworth: Penguin.
- Gomez-Mejia, L. R. & Balkin, D. B. (1992) "Determinants of faculty pay: An agency theory perspective." *Academy of Management Journal*, 35(5): 921-955.
- Goodhart, D. & Associates. (1993) "Ground rules for the firing squad." *Financial Times*, February 15: 12. Sumarizado em: *Personnel Review*, 22(3), May 1993: 51.
- Goulart, R. (1994) "Hasta la vista." *Exame*, 28 de setembro: 51.
- Greenberg, E. R. (1991) "Downsizing: AMA survey results." *Compensation and Benefits Review*, 23(4), July-August: 19-32.
- Greenberg, E. R. (1996) "Jobs are changing, not disappearing." *Management Review*, 85(8): 7.
- Greenberg, J. (1987) "A taxonomy of organizational justice theories." *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenhalgh, L. (1982) "Maintaining organizational effectiveness during organizational retrenchment." *Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 155-170.
- Greenhalgh, L. (1983b) "Managing the job insecurity crisis." *Human Resource Management*, 22(4), Winter: 431-444.
- Greenhalgh, L. (1983b) "Organizational decline." In Bachrach, S. B. (Ed.) *Research in the Sociology of Organizations: Vol.2*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenhalgh, L. & McKersie, R. (1980) "Cost effectiveness of alternative strategies for cutback management." *Public Administration Review*, 40: 575-584.

- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984) "Job insecurity: Toward conceptual clarity." *Academy of Management Review*, 9(3): 438-448.
- Greenhalgh, L., Lawrence, A. & Sutton, R. (1988) "Determinants of work force reduction strategies in declining organizations." *Academy of Management Review*, 13(2): 241-254.
- Greenwald, J. (1991) "Permanent pink slips." *Time*, 138(10), September 9: 54-56.
- Guerreiro Ramos, A. (1981) *A Nova Ciência das Organizações: Uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Editora da FGV.
- Habermas, J. (1972) *Knowledge and Human Interests*. London: Heinemann.
- Hall, D. T. (1976) *Careers in Organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Hambrick, D. (1983) "Turnaround strategies for mature industrial-product business units." *Academy of Management Journal*, 26(2): 231-248.
- Hammer, M. (1990) "Reengineering work: Don't automate, obliterate." *Harvard Business Review*, 68 (4) (Jul./ Aug.): 104-112.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution*. New York: HarperCollins.
- Handy, C. (1987) *Deuses da Administração: Transformando organizações*. São Paulo: Vértice.
- Harari, O. (1992) "The peg-leg pig and other corporate fables." *Management Review*, August: 28-29.
- Hardy, C. (1987) "Investing in retrenchment: Avoiding the hidden costs." *California Management Review*, 29(4), Summer: 111-125.
- Hardy, C. (1990) *Strategies for Retrenchment and Turnaround: The politics of survival*. Berlin, New York: De Gruyter.
- Harrigan, K. (1982) "Exit decisions in mature industries." *Academy of Management Journal*, 25(4): 707-732.
- Harris, S. G., & Sutton, R. I. (1986) "Functions of parting ceremonies in dying organizations." *Academy of Management Journal*, 29(1): 5-30.
- Haveman, H. (1993) "Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets." *Administrative Science Quarterly*, 38: 593-627.
- Hedberg, B., Nystrom, P. & Starbuck, W. (1976) "Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization." *Administrative Science Quarterly*, 21(1): 41-65.
- Heenan, D. (1989) "The downside of *downsizing*." *The Journal of Business Strategy*, November-December: 18-23.
- Heenan, D. (1991) "The right way to downsize." *The Journal of Business Strategy*, September-October: 4-7.
- Henkoff, R. (1990) "Cost cutting: How to do it right." *Fortune*, April 9: 40-49.

- Henkoff, R. (1994) "Getting beyond *downsizing*." *Fortune*, January 10: 58-64.
- Henry, W. E. (1964) "A personalidade do administrador bem sucedido." *RAE - Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, 7, março.
- Hepworth, S. J. (1980) "Moderating factors of the psychological impact of unemployment." *Journal of Occupational Psychology*, 53: 139-145.
- Hirschhorn, L. (1988) *The Workplace Within: Psychodynamics of organizational life*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hitt, M., Keats, B., Harback, H. & Nixon, R. (1994) "Rightsizing: Building and maintaining strategic leadership and long-term competitiveness." *Organizational Dynamics*, 23(2), Autumn: 18-32.
- Hughes, E. (1937) "Institutional office and the person." *American Journal of Sociology*, 43: 404-413.
- Hughes, E. (1958) *Men and Their Work*. Glencoe, IL: Free Press.
- Iacocca, L., & Novak, W. (1985) *Iacocca: Uma autobiografia*. São Paulo: Livraria Cultura Editora.
- Jackofsky, E. F. (1984) "Turnover and job performance: An integrated Process Model." *Academy of Management Review*, 9(1): 74-83.
- Jahoda, M. (1981) "Work, employment and unemployment." *American Psychologist*, 36(2), February: 184-191.
- Jahoda, M. (1982) *Employment and Unemployment*. Cambridge (Eng.): Cambridge University Press.
- Jay, B. (1993) "As conseqüências da terceirização." *Recursos Humanos (Suplemento Semanal da APARH em O Estado de S. Paulo)*, Ano X(507), 18-7-1993.
- Jennings, E. E. (1971) *The mobile manager*. New York: McGraw-Hill.
- Johnston, T. J. (1977) "Mobile managers – well paid and discontent." *Harvard Business Review*, 55(5), September/October: 6-7.
- Jung, C. G. (1978) "The stages of life." In Campbell, J. (Ed.) *The Portable Jung*. New York: Penguin, p. 3-22, 1989.
- Kanter, R. S. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kaufman, H. G. (1982) *Professionals in Search of Work: Coping with the stress of job loss and underemployment*. New York: John Wiley & Sons.
- Kelvin, P., & Jarrett, J. E. (1985) *Unemployment: Its social psychological effects*. Cambridge (Eng.): Cambridge University Press.
- Kilduff, M., & Day, D. V. (1994) "Do chamaleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers." *Academy of Management Journal*, 37(4): 1047-1060.
- Klein, M. (1975) *Envy and Gratitude & Other Works, 1946-1963*. New York: Delacorte Press.

- Kleinfeld, N. (1988) "Reinventing a company town." *New York Times*, March 27: F4.
- Kohut, H. (1984) *How Does Analysis Cure*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kohut, H., & Wolf, E. (1978) "The disorders of the self and their treatment: An outline." *The International Journal of Psycho-Analysis*, 59(4): 413-425.
- Koretz, G. (1993) "Downsized companies feel the downside of early retirements." *Business Week*, February 1: 20.
- Koretz, G. (1994) "Why pink slips don't necessarily add up to productivity hikes." *Business Week*, July 4: 20.
- Kotter, J. P. (1973) "The psychological contract: Managing the joining-up process." *California Management Review*, 15(3): 91-99.
- Kotter, J. P., Faux, V. A., & McArthur, C. C. (1978) *Self-Assessment and Career Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kozlowski, S., Chao, G., Smith, E. & Hedlund, J. (1993) "Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications." *International Review of Industrial and Organizational Psychology: 1993*. New York: Wiley.
- Kübler-Ross, E. (1969) *On Death and Dying*. New York: Macmillan.
- LaFarge, V. (1994) "The ambivalence of departing employees: Reactions of involuntary and voluntary exiters." *Journal of Applied Behavioral Science*, 30(2), June: 175-197.
- LaFarge, V., & Nurick, A. (1993) "Issues of separation and loss in the organizational exit." *Journal of Management Inquiry*, 2(4), December: 356-365.
- Lamertz, K., & Baum, J. (1998) "The legitimacy of organizational downsizing in Canada: An analysis of explanatory media accounts." *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(1): 93-107.
- Latack, J. C., & Dozier, J. (1986) "After the ax falls: Job loss as a career transition." *Academy of Management Review*, 11(2): 375-392.
- Latack, J. C., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (1995) "An integrative process model of coping with job loss." *Academy of Management Review*, 20(2): 311-342.
- Lawrence, B. (1990) "At the crossroads: A multiple-level explanation of individual attainment." *Organization Science*, 1(1): 65-85.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967) *Organization and Environment*. Cambridge, Mass.: Harvard.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984) *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1988) "Individual responses to job loss: Perceptions, reactions, and coping behaviors." *Journal of Management*, 14(3): 375-389.

- Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1992) *Coping With Job Loss: How individuals, organizations and communities respond to job loss*. New York: Macmillan/Lexington Books.
- Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1995) "Finding new jobs after a plant closing." *Human Relations*, 48(2): 1381-1401.
- Lesly, E. & Light, L. (1992) "When layoffs alone don't turn the tide." *Business Week*, December 7: 100-101.
- Levine, H. (1985) "Outplacement and severance pay practices." *Personnel*, 62(9), September: 13-21.
- Levinson, D. (1978) *The Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf. Apud Dalton, G. W. (1989) "Developmental views of careers in organizations." In Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., & Lawrence, Barbara S. (Eds.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- Levinson, H. (s.d.) "O executivo de meia idade." *Biblioteca Harvard de Administração de Administração*, 4(20): 3-11. São Paulo: Nova Cultural.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962) *Men, Management & Mental Health*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Little, C. B. (1976) "Technical-professional unemployment: Middle-class adaptability to personal crisis." *The Sociological Quarterly*, 17 (Spring): 262-274.
- Lodi, J. B. (1971) "Estrutura da diretoria." *RAE - Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, 11(4), out/dez: 29-45.
- Lublin, J. (1991) "Executives find unemployment takes a heavier toll the second time around." *Wall Street Journal*, July 9: B1.
- Lund, R. T., Bumstead, D. C., & Friedman, S. (1975) "Inverse seniority: Timely answer to the layoff dilemma?" *Harvard Business Review*, 53(5), September/October: 65.
- Luz, T. R. (1985) "Organizações brasileiras e japonesas: Uma tentativa de comparação." *Revista de Administração da USP*, 20(4), outubro/dezembro: 77-84.
- Mabert, V. A. (1997) "Assessing the roller coaster of downsizing." *Business Horizons*, 40(4): 45-53.
- Machlowitz, M. (1978) *Workaholics*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mackenzie, D. G. (1997) "Community response to change." *Adult Learning*, 8(3): 13-15.
- Mafei, M. (1993) "Fracassos empresariais têm pontos comuns." *Folha de S. Paulo*, 14-6-1993, p. 2.
- Mahler, M. S. (1968) *On Human Symbiosis and the Vicissitudes of Individuation*. New York: International Universities Press.

- Malen, E. A., & Stroh, L. K. (1998) "The influence of gender on job loss coping behavior among unemployed managers." *Journal of Employment Counseling*, 35(1): 26-39.
- Markham, W. T., Harlan, S. L., & Hackett, E. J. (1987) "Promotion opportunity in organizations: Causes and consequences." *In* Ferris, G. F., & Rowland, K. M. (Eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 5: 223-287. Greenwich, CT: JAI Press.
- Martin, C. L. (1995) "The influence of employee involvement program membership during downsizing." *Journal of Management*, 21(5): 879-890.
- Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Marx, K. (s.d.) *Crítica à Filosofia do Direito de Hegel*. Lisboa: Editorial Presença.
- McCarl, R. S. (1976) "Smokejumper imitation: Ritualized communication in a modern occupation." *Journal of American Folklore*, 89 (351): 49-66.
- McCarl, R. S. (1984) "'You've come a long way – and now this is your retirement': An analysis of the performance in fire fighting culture." *Journal of American Folklore*, 97(386): 393-422.
- McCarroll, T. (1991) "Down and out: 'Discouraged' workers." *Time*, 138(10), September 9: 56.
- McCune, J., Beatty, R. & Montagno, R. (1988) "Downsizing: Practices in manufacturing firms." *Human Resource Management Journal*, 27: 145-161.
- McEvoy, J., & Cascio, W. (1987) "Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover." *Academy of Management Journal*, 30(4): 744-762.
- McGill, M. E. (1988) *American Business and the Quick Fix*. New York: Holt.
- McKinley, W., Sanchez, C. M., & Schick, A. G. (1995) "Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning." *Academy of Management Executive*, 9(3): 32-42.
- Messmer, M. (1992) "Rightsizing, not downsizing." *Industry Week*, August 3, 241(15): 23-26.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977) "Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Miller, A. (1949) "Death of a salesman." *In* Clurman, H. (Ed.) *The Portable Arthur Miller*. New York: The Viking Press, 1971.
- Miller, A. (1957) "Introduction to the *Collected Papers*." *In* R. Martin (Ed.), *The Theater Essays of Arthur Miller*. New York: The Viking Press, 1978.
- Miller, A. (1978) "On social plays." *In* R. Martin (Ed.), *The Theater Essays of Arthur Miller*. New York: The Viking Press, 1978.
- Miller, A. (1978[1950]) "The salesman has a birthday." Publicado originalmente em *The New York Times* (February 5, 1950, Sec. 2, pp.I, 3). *In* Martin, R.

- (Ed.), *The Theater Essays of Arthur Miller*. New York: The Viking Press, 1978.
- Miller, D. & Friesen, P. (1980) "Momentum and revolution in organizational adaptation." *Academy of Management Journal*, 23: 591-614.
- Miller, J. G. (1978) *Living Systems*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, K. (1993) "Land of the rising jobless." *Business Week*, January 11: 47.
- Miller, R. (1992) "Managing before a reorganization." *Training and Development*, 46(7): 57-60.
- Mills, C. W. (1976) *A Nova Classe Média*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Minarelli, J. A. (1989) "Demissão de executivos: Princípios e recomendações." *Novo Emprego*, julho/agosto, 1989.
- Mirvis, P. (1994) "Downsizing and its implications." Address to the 1994 Conference of the American Association of Retired Persons. Washington, D.C., October 14.
- Mishra, A. & Mishra, K. (1994) "The role of mutual trust in effective downsizing strategies." *Human Resource Management*, 33(2), Summer: 261-279.
- Mishra, K., Spreitzer, G. M., & Mishra, A. (1998) "Preserving employee morale during downsizing." *Sloan Management Review*, 39(2), Winter: 83-95.
- Mone, M. (1994) "Relationships between self-concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave a downsizing organization." *Human Resource Management*, 33(2), Summer: 281-298.
- Moore, T. S. (1996) *The Disposable Work Force*. New York: Aldine de Gruyter.
- Morgan, G. (1980) "Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory." *Administrative Science Quarterly*, 25: 605-622.
- Morgan, G. (1986) *Images of Organization*. Newbury Park, CA: Sage.
- Morgan, G. (Ed.) (1983) *Beyond Method: Strategies for social research*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- Morin, W. J., & Yorks, L. (1990) *Dismissal: There is no easy way but there is a better way*. New York: Drake Beam Morin, Inc.
- Morita, A. et.al. (1986) *Made in Japan: Akio Morita e a Sony*. São Paulo: Livraria Cultura Editora.
- Mroczkowski, T., & Hanaoka, M. (1997) "Effective rightsizing in Japan and America." *Academy of Management Executive*, 11(2): 57-68.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University.
- Netz, C. (1992) "O patinho feio pode ser um belo cisne." *Exame*, 18 de março: 52-58.
- Netz, C. (1993) "A arte de fazer mais com menos." *Exame*, 4 de agosto: 52-59.
- Netz, C. (1994) "A vida no olho do furacão." 3 de agosto: 76-82.

- Nicholson, N., & West, M. (1989) "Transitions, work histories, and careers." In Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., & Lawrence, Barbara S. (Eds.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- Nielsen, J. (1985) "Management layoffs won't quit." *Fortune*, October 28: 46-49.
- Noer, D. (1993) *Healing the Wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Brien, G. E. (1986) *Psychology of Work and Unemployment*. Chichester: John Wiley & Sons.
- O' Neill, H. M., & Lenn, D. J. (1995) "Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear." *Academy of Management Executive*, 9(4): 23-34.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1994) "Working smarter and harder: A longitudinal study of managerial success." *Administrative Science Quarterly*, 39(4): 603-627.
- Oates, W. (1971) *Confessions of a Workaholic*. New York: Harper & Row.
- Ouchi, W. (1986) *Teoria Z: Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo: Nobel.
- Pagès, M. et alii. (1987) *O Poder das Organizações: A dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas.
- Palmer, I., & Kabanoff, B. (1997) "Managerial accounts of downsizing." *Journal of Organizational Behavior*, 18(Special Issue): 624-640.
- Parkhouse, G. C. (1988) "Inside outplacement: my search for a job." *Harvard Business Review*, 66(1), January/February: 67-73.
- Pascale, R. (1984) "Fitting new employees into the company culture." *Fortune*, 109(11), May 28: 28-43.
- Pascale, R. (1990) *Managing on the Edge*. New York: Simon & Schuster.
- Pastore, J. (1997) *A Agonia do Emprego*. São Paulo: Editora LTr.
- Paul, R., & Townsend, J. (1993) "Managing the older worker: Don't just rinse the gray." *Academy of Management Executive*, 7(3): 67-74.
- Peak, M. (1992) "IBM ponders the 'L' word." *Management Review*, April: 12.
- Pearce, J. A., & Robbins, D. K. (1994) "Retrenchment remains the foundation of business turnaround." *Strategic Management Journal*, 15(5): 407-417.
- Perrucci, C. C., & Perrucci, R. (1997) "gender differences in the economic, psychological and social effects of plant closings in an expanding economy." *Social Science Journal*, 34(2): 217-233.
- Perry, L. (1986) "Least-cost alternatives to layoffs in declining industries." *Organizational Dynamics*, 12: 48-61.
- Peter, L. J., & Hull, R. (1972) *Todo Mundo é Incompetente, Inclusive Você*. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio.

- Peters, L. H. & Sheridan, J. E. (1988) "Turnover research methodology: A critique of traditional designs and a suggested survival model alternative." In Ferris, G. F. and Rowland, K. M. (Eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 6: 231-262. Greenwich, CT: JAI Press.
- Peterson, T., Zellner, W. & Woodruff, D. (1991) "All that lean isn't turning into green." *Business Week*, November 18: 39-40.
- Pettigrew, A. (1985) *The awaking giant: Continuity and change at ICI*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pfeffer, J. (1982) *Organizations and Organization Theory*. Marshfield, Mass.: Pitman.
- Pilgrim Trust* (1938) *Men Without Work*. Cambridge, Eng.: Pilgrim Trust.
- Platt, S. (1984) "Unemployment and suicidal behaviour: A review of the literature." *Social Science & Medicine*, 19(2): 93-115.
- Plumez, J. H. (1986) *Divorcing a Corporation*. New York: Village Books.
- Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G., & Dandridge, T. C. (Eds.) (1983) *Organizational Symbolism*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Porter, M. (1987) *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.) (1991) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prestes Motta, F. C. (1986) *Organização e Poder: Empresa, Estado e escola*. São Paulo: Atlas.
- Prestes Motta, F. C. (1991) "Organizações: Vínculo e imagem." *RAE - Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, 31(3), jul/set.
- Prestes Motta, F. C. (1992) "Alteridade e organização: A associação contra a hierarquia." *Anais da XVI ENANPAD*, Vol. 6 (*Organizações*). Canela, RS: Anpad.
- Prestes Motta, F. C. (1993[1979]) "Controle Social nas Organizações." *RAE - Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, 19(3), jul/set de 1979: 11-25. Revisitado por Vasconcelos, Isabella F. F. G. e Wood, Thomaz: *RAE*, 33(5), set/out de 1993: 68-87.
- Pullinger, D. (1992) "Slimming down and wasting away." *Management Education and Development*, 23(4), Winter: 328. Sumarizado em: *Personnel Review*, 22(3), May 1993: 52.
- R.H.* (1991) "Ser dono do próprio nariz: um sonho que pode dar certo." *R.H. - Informação Profissional de Recursos Humanos*. São Paulo: ABRH, IX(38), julho: 42.
- Reich, R. (1993) "Of butchers and bakers: Is downsizing good for the company?" *Vital Speeches of the Day*, 40(4), December 1: 100-102.

- Reger, K. R., Gustafson, L. T., DeMarie, S. M., & Mullane, J. V. (1994) "Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done." *Academy of Management Review*, 19(3): 565-584.
- Rifkin, J. (1995) *O Fim dos Empregos: O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução global da força de trabalho*. São Paulo: Makron.
- Rice, D. & Drelinger, C. (1991) "After the downsizing." *Training and Development*, 45(5), May: 41-44.
- Robbins, D. K., & Pearce, J. A. (1992) "Turnaround: Recovery and retrenchment." *Strategic Management Journal*, 13(4): 301-318.
- Rohlen, T. P. (1973) "'Spiritual education' in a Japanese bank." *American Anthropologist*, 75(5): 1542-1562.
- Rosenbaum, J. E. (1979) "Tournament mobility: Career patterns in a corporation." *Administrative Science Quarterly*, 24: 220-240.
- Rosenbaum, J. E. (1989) "Organizational career systems and employee misperceptions." In Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., & Lawrence, Barbara S. (Eds.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- Rousseau, Denise M. (1985) "Issues of level in organizational research." In Cummings, L.L. Cummings and Staw, B.M. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7: 137. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.
- Sadri, G. (1996) "The impact of downsizing on survivors: some findings and recommendations." *Journal of Managerial Psychology*, 11(4): 56-59.
- Satoshi, K. (1985) *Japão: A outra face do milagre*. São Paulo: Brasiliense.
- Schein, E. (1978) *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Scherba, J. (1973) "Outplacement as a personnel responsibility." *Personnel*, 50(3), May-June: 40-44.
- Schlossberg, N. (1981) "A model for analyzing human adaptation to transition." *The Counseling Psychologist*, 9(2): 2-18.
- Schneer, J. A., & Reitman, F. (1990) "Effects on employment gaps on the careers of M.B.A.'s: More damaging for men than for women?" *Academy of Management Journal*, 33(2): 391-406.
- Schoonhoven, C. B. (1981) "Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency theory." *Administrative Science Quarterly*, 26: 349-377.
- Schuman, H., & Johnson, M. P. (1976) "Attitudes and behavior." In Inkeles, Alex (Ed.) *Annual Review of Sociology*, Vol. 2: 161-207. Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc., 1976.
- Scott, W. R. (1987). "The adolescence of institutional theory." *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.

- Scott, W. R. (1991) *Organizations: Rational, natural and opens systems*, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Semler, R. (1994) "Why my former employees still work for me." *Harvard Business Review*, 72(1), January/February: 64-74.
- Semler, R. F. (1988) *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best Seller.
- Senge, P. M. (1990) *A Quinta Disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller/Círculo do Livro.
- Seninger, S. F. (1997) "Jobless spells and re-employment wages." *Applied Economics*, 29(9): 1169-1177.
- Settles, M. F. (1988) "Humane Downsizing; Can it be done?" *Journal of Business Ethics*, 7: 961-963.
- Shaw, J. B., & Barrett-Power, E. (1997) "A conceptual framework for assessing organization, work group, and individual effectiveness during and after downsizing." *Human Relations*, 50(2): 109-127.
- Shell, J. E., Pollio, H. R., & Smith, M. K. (1987) "Metaphor as mitsein: therapeutic possibilities in figurative speaking" *In* Haskell, R.E. (Ed.) *Cognition and Symbolic Structures: The psychology of metaphoric transformation*. Norwood: Ablex, 1987.
- Sheridan, J. E., Slocum, J. W., Buda, R., & Thompson, R. C. (1990) "Effects of corporate sponsorship and departamental power on career tournaments." *Academy of Management Journal*, 33(3): 578-602.
- Sherman, S. (1993) "How will we live with the tumult?" *Fortune*, December 13: 123-125.
- Sievers, B. (1994) *Work, Death, and Life Itself: Essays on management and organization*. Berlin; New York: de Gruyter.
- Smircich, L. (1983) "Studying organizations as cultures." *In* Morgan, Gareth (Ed.) *Beyond Method: Strategies for social research*, p.160-171. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- Sollow, R. (1980) "On theories of unemployment." *The American Economic Review*, 70(1): 1.
- Sonnenfeld, J. A. (1989) "Career system profiles and strategic staffing." *In* Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., & Lawrence, Barbara S. (Eds.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- Sorrentino, C. (1993) "International comparisons of unemployment indicators." *Monthly Labor Review*, 116(3): 3-24.
- Spera, S., Buhrfeind, E., & Pennebaker, J. (1994) "Expressive writing and coping with job loss." *Academy of Management Journal*, 37(3): 722-733.
- Starbuck, W. H. (1983) "Organizations as action generators." *American Sociological Review*, 48, February: 91-102.

- Stein, H. F. (1997) "Death imagery and the experience of organizational downsizing." *Administration and Society*, 29(2): 222-247.
- Stevens, A. H. (1997) "Persistent effects of job displacement: The importance of multiple job losses." *Journal of Labor Economics*, 15(1): 165-189.
- Strauss, A. L. (1959) *Mirrors and Masks: The search for identity*. Glencoe, IL: Free Press.
- Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1997) "Loyalty in the age of downsizing." *Sloan Management Review*, 38(4), Summer: 83-88.
- Struebing, L. (1997) "Experts link customer satisfaction decline to downsizing." *Quality Progress*, 30(8): 17-18.
- Stuller, J. (1993) "Why not 'inplacement'?" *Training*, 30(6), June: 37-41.
- Sugo, A. I. (1985) "O mito do sistema administrativo japonês: Uma tentativa de interpretação alternativa do sistema administrativo japonês como fenômeno social." *Dissertação de Mestrado*, EAESP. São Paulo: EAESP/FGV.
- Sull, D., & Nohria, N. (1994) "Trust and downsizing decisions." Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Dallas, Texas.
- Super, D. (1957) *The Psychology of Careers*. New York: Harper & Row.
- Sutton, R., Eisenhardt, K. & Jucker, J. (1986) "Managing organizational decline: Lessons from Atari." *Organizational Dynamics*, Spring: 17-29.
- Sweet, D. H. (1989) *A Manager's Guide To Conducting Terminations*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Swinburne, P. (1981) "The psychological impact of unemployment on managers and professional staff." *Journal of Occupational Psychology*, 54: 47-64.
- Tai, W. C. (1988) "Obsolescência profissional: Como os executivos podem detê-la." *Revista de Administração da USP*, 23(3), julho/setembro: 66-69.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985) "The social identity of intergroup behavior." In Worchel, Steven and Austin, William G. (Eds.) *Psychology of Intergroup Behavior*, 2: 7-24. Chicago: Nelson-Hall Publishers, 1985.
- Tannenbaum, R., & Hanna, R. (1985) "Holding on, letting go, and moving on: Understanding a neglected perspective on change." In Tannenbaum, R., Margulies, N., & Massarik, F. (Eds.) *Human Systems Development*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Tavares, M. G. P. (1991) *Cultura Organizacional: Uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Taylor, F. Isabel (1909) *A Bibliography of Unemployment and the Unemployed*. London: P. S. King and Son.
- Teigas, D. (1995) *Knowledge and Hermeneutic Understanding: A study of the Habermas-Gadamer debate*. Cranbury, NJ: Associated University Press.

- Teel, K., & Kukalis, S. (1988) "In voluntary turnover really voluntary?" *Personnel Journal*, 67(11), November: 80-84.
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994) "How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement." *Academy of Management Journal*, 37(4): 899-931.
- Thomas, L. E., McCabe, E., & Berry, J. (1980) "Unemployment and family stress: A Reassessment." *Family Relations*, 29, October: 517-524.
- Thornhill, A., & Saunders, M. (1997) "Downsizing, delayering – but where's the commitment?" *Personnel Review*, 26(1-2): 81-98.
- Thurow, L. (1986) "White-collar overhead." *Across the Board*, 23(11), November: 25-32.
- Time*. (1992) "Vox Pop." June 29: 27.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983) "Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform." *Administrative Science Quarterly*, 28: 22-39.
- Tomasko, R. (1987) *Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future*. New York, AMACON.
- Tomasko, R. (1991) "Downsizing: Layoffs and alternatives to layoffs." *Compensation and Benefits Review*, 23(4), July-August: 19-32.
- Tomasko, R. (1992) "Restructuring: Getting it right." *Management Review*, April: 10-15.
- Tomei, P. A. (1989) "Administração de recursos humanos no Japão." *Revista de Administração da USP*, 24(3), julho/setembro.
- Topel, R. (1982) "Inventories, lay-offs, and the short-run demand for labor." *American Economic Review*, 72: 769-787.
- Trice, H. M., & Beyer, J. (1984) "Studying organizational cultures through rites and ceremonies." *Academy of Management Review*, 9(4): 653-669.
- Trice, H. M., & Morand, D. A. (1989) "Rites of passage in work careers." In Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., & Lawrence, Barbara S. (Eds.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- Turnbull, P., & Wass, V. (1997) "Job insecurity and labour market lemons: The (mis)management of redundancy in steel mining, coal mining and port transport." *Journal of Management Studies*, 34(1): 27-51.
- Turner, V. (1974) *O Processo Ritual*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Tushman, M. & Romanelli, E. (1985) "Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation." In Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.) *Research in Organizational Behavior: Vol. 7*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Tway, D. (1993) "The living, breathing organization." *Training*, 30(8), August: 74.

- Uchitelle, L. (1990) "Layoffs are rising even at companies in good condition." *The New York Times*, October 29: A1, B7.
- Van Gennepe, A. *Os Ritos de Passagem*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1978.
- Van Maanen, J. (1973) "Observations on the making of policemen." *Human Organizations*, 32(4), Winter: 407-417.
- Van Maanen, J. (Ed.) (1977) *Organizational Careers: Some new perspectives*. New York: Wiley.
- Vasconcelos, I. F. G. (1992) "IBM: O desafio da mudança." *RAE - Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, 33(3), mai/jun: 84-97.
- Veiga, J. F. (1973) "The mobile manager at mid-career." *Harvard Business Review*, 51(1), january/february: 115-119.
- Veja*. (1992) "Choque no emprego." 18-3-1992, p. 78.
- Veja*. (1995) "O acordo do salve-se quem puder." 1-11-1995, p. 90-91.
- Vince, R., & Broussine, M. (1996) "Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change." *Organization Studies*, 17(1): 1-21.
- Warr, P. (1978) "A study of psychological well-being." *British Journal of Psychology*, 12: 111-121.
- Waterman, R. H. (1989) *O fator renovação: Como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva*. São Paulo: Harbra.
- Waterman, R. H., Waterman, J. A., & Collard, B. A. (1994) "Toward a career-resilient workforce." *Harvard Business Review*, 72(4), July-August: 87.
- Weber, M. (1967) *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Weitzel, W. & Jonsson, E. (1989) "Decline in organizations: A literature integration and extension." *Administrative Science Quarterly*, 34: 91-109.
- Westerman, J. & Sherden, W. (1991) "Moving beyond lean and mean." *Journal of Business Strategy*, 12(5): 12-16.
- Wheeler, C. J. (1987) The magic of metaphor: a perspective on reality construction. *Metaphor and Symbolic Activity*, 2(4):223-237.
- Williams, C. R. & Livingstone, L. P. (1994) "Another look at the relationship between performance and voluntary turnover." *Academy of Management Journal*, 37(2): 269-298.
- Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarquies*. New York: Free Press.
- Wilner, A. (1992) "Corte de cargos acompanha demissões e compromete o futuro dos gerentes." *Folha de S. Paulo*, 10 de fevereiro: 3.1.

- Wilson, W. A. (1981) *On Being Human: The folklore of mormon missionaries*. Logan, UT: Utah State University Press.
- Winnicott, D. (1953) "Transitional objects and transitional phenomena." *The International Journal of Psycho-Analysis*, 34(2): 89-97.
- Winnicott, D. (1957) "On the contribution of direct child observation to psychoanalysis." In Winnicott, Donald W. *The Maturation Processes and the Facilitating Environment*. New York: International University Press, 1965.
- Winnicott, D. (1988) *Human Nature*. London: Free Association Press.
- Womack, J., Jones, D. & Ross, D. (1990) *The Machine That Changed the World*. New York: Rawson Assoc.
- Wood, T. (Coord.) (1995) *Mudança Organizacional: Aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.
- Wood, T., & Caldas, M. (1994) "A volta do tratamento de choque." *RAE-Light, Revista Light de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, 1(4): 13-15.
- Wood, T., & Caldas, M. (1995) "Who's Afraid of Electrofads? Change, identity and convulsive organization therapies." *Paper presented at the 13th SCOS (Standing Conference on Organizational Symbolism)*. Turku, Finland, June 1995.
- Wulff, M. (1946) "Fetishism and object choice in early childhood." *Psychoanalytic Quarterly*, 15: 450-471.
- Xavier, R. (1993) "O downsizing como forma de reestruturação empresarial." *DCI*, 9 de julho: 3.
- Xavier, R. (s.d.) "O serviço de recolocação profissional" (*impresso institucional*). São Paulo: Manager.
- Youngblood, D. (1987) "Supervisors offered guidelines to "humane" firing." *Rocky Mountain News*, June 22: 62. Apud Cascio, W. F. *Managing Human Resources: Productivity, quality of work life, profits* (4th ed.). New York: McGraw-Hill, 1995.
- Zaleznik, A. (1989) *The Managerial Mystique*. New York: Harper & Row.
- Zammuto, R. & Cameron, K. (1985) "Environmental decline and organizational response." In Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.) *Research in Organizational Behavior: Vol. 7*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Zemke, R. (1990) "The ups and downs of downsizing." *Training*, 27(11), November: 27-34.
- Zurcher, L. A. (1967) "The naval recruiting training center: A study of role assimilation in a total institution." *Sociological Inquiry*, 37(1), Winter: 85-98.