

# ENXUGAMENTO DE PESSOAL NO BRASIL: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo?

**Miguel P. Caldas**

Mestre e Doutor em Administração de Empresas pela EAESP/FGV, Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV e Consultor de Empresas.

E-mail: [mcaldas@fgvsp.br](mailto:mcaldas@fgvsp.br)

## RESUMO

O estudo aqui exposto sumariza uma pesquisa empírica qualitativa, de natureza exploratória, cuja meta é ilustrar empiricamente como certos fatores (moderadores – variáveis independentes) sob controle da organização podem mediar os efeitos (variáveis dependentes) de enxugamentos na empresa, nos remanescentes e nos demitidos. O método do estudo foi baseado na análise comparativa em profundidade de um painel de quatro empresas no Brasil que conduziram processos de enxugamentos de pessoal nos últimos anos e inclui o levantamento e a comparação estruturada de dados com a direção de cada empresa, sindicatos, líderes comunitários, demitidos e remanescentes.

## ABSTRACT

*This paper summarizes an empirical qualitative study, exploratory in nature, which seeks to empirically illustrate how certain factors (moderators – independent variables) under the organization's discretion can mediate the effects (dependent variables) of layoffs, on the organization itself, on dismissed personnel and on survivors. The study's method consisted of an in-depth comparative analysis of a 4-case panel, composed of firms that conducted major layoffs in Brazil in the last few years; the study included data gathered (through detailed interviews) from each firm's management, union representatives, community leaders, dismissed personnel and survivors, as well as the structured comparison of such data across the cases in the panel.*

## PALAVRAS-CHAVE

Enxugamentos de pessoal, demissão, *downsizing*, moderadores.

## KEY WORDS

*Layoffs, dismissal, downsizing, moderators.*

## INTRODUÇÃO

Ednei era um sujeito simples, cabisbaixo, daqueles por quem 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 para ele estar a tal hora no *Not*, aquele lugar onde ele e a 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 a 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 iria entender se ele errasse alguma coisa. Respondeu quase com monossílabos, sem muitos comentários.

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

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

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

Ednei foi um dos entrevistados nesta pesquisa. Até a finalização do relatório, um ano após sua demissão, ele não tinha conseguido emprego. E continuava sem entender direito tudo o que tinha lhe acontecido.

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, verificamos grande carência de estudos que procurem entender, de forma estruturada, até que ponto os diversos fatores sob o 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 nos remanescentes.

A pesquisa de campo sintetizada neste artigo procura justamente colaborar para o preenchimento dessa lacuna, por meio de um estudo exploratório, baseado em quatro casos no Brasil, analisando a extensão da influência de moderadores organizacionais nos efeitos de cortes de pessoal na empresa, nos remanescentes e no indivíduo, no contexto brasileiro. 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.

Em termos específicos, a pesquisa de campo concentra-se na seguinte questão de pesquisa: 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?

## REVISÃO TEÓRICA

Na realidade cotidiana das organizações, fazer cortes de pessoal é uma prática comum, porém geralmente delicada e da qual poucos falam abertamente. Diversos autores têm mostrado como, desde os anos 80, temos vivido uma onda crescente e extraordinária de enxugamentos no mundo empresarial. Muitos observadores e especialistas têm concordado que esse surto de enxugamentos teve proporções e características extraordinárias, visto que não se trataria apenas de uma oscilação de mão-de-obra típica do capitalismo moderno. Até há poucos anos, era quase inexistente a literatura acadêmica sobre redução de pessoal. Depois de estudos iniciais ligados a declínio organizacional, um novo fluxo de pesquisa passou a relacionar enxugamentos com o que chamamos, no universo gerencial, de *downsizing*, quando muitas empresas de renomado desempenho passaram a enxugar pessoal de forma quase permanente, principalmente nos EUA (Freeman e Cameron, 1993; Sutton, Eisenhardt e Jucker, 1986; Greenhalgh, Lawrence e Sutton, 1988; Tomasko, 1987, 1992).

Os efeitos de enxugamentos podem ser notados em várias dimensões. Na primeira dimensão, podemos concentrar a análise nos efeitos agregados dos enxugamentos, tanto no que tange à questão do desemprego quanto aos problemas sociais, econômicos e políticos que o desemprego acarreta na sociedade. Não será focada aqui essa dimensão mais “macro” do problema. Já na segunda dimensão, é possível focalizar os efeitos dos enxugamentos na organização e nos seus membros

Quadro 1 – Efeitos (citados na literatura) na organização e nos demitidos

| EFEITOS ORGANIZACIONAIS   | EFEITOS NOS DEMITIDOS  |
|---|--|
| <p><b>Efeitos no ambiente de trabalho</b></p> <p>26. Perda de lideranças</p> <p>27. Queda na participação em programas de envolvimento de pessoal</p> <p>28. Perda de familiaridade entre unidades/redução do trabalho em equipe</p> <p>29. Deterioração do clima organizacional/aumento do nível de conflito, política e estresse</p>  | <p><b>Efeitos emocionais</b></p> <p>50. Dificuldades cognitivas</p> <p>51. Instabilidade emocional/vulnerabilidade</p> <p>52. Ansiedade/angústia</p> <p>53. Estresse/tensão</p> <p>54. Depressão/amargura/perda da esperança</p> <p>55. Distúrbios psiquiátricos</p> <p>56. Suicídio/parassuicídio/auto-agressão</p>   |
| <p><b>Efeitos na eficiência interna</b></p> <p>30. Perda de experiência/perda de memória organizacional</p> <p>31. Perda coletiva de espírito empreendedor e da propensão a assumir riscos</p> <p>32. Aumento da burocracia</p> <p>33. Perda de qualidade e de rapidez na tomada de decisão</p> <p>34. Redução da troca de informações/crises de comunicação</p> <p>35. Perda de controle interno</p> | <p><b>Efeitos psicológicos</b></p> <p>57. Insegurança</p> <p>58. Queda na auto-estima e no auto-respeito</p> <p>59. Queda no nível de felicidade e de satisfação com a própria vida</p> <p>60. Perda da noção de identidade</p>  |
| <p><b>Efeitos na eficácia organizacional</b></p> <p>36. Queda na qualidade de produtos e serviços</p> <p>37. Deterioração da produtividade e do desempenho</p> <p>38. Queda no valor das ações no mercado</p> <p>39. Perda de visão estratégica/dificuldade de competir</p> <p>40. Estagnação ou queda em vendas</p> <p>41. Estagnação ou queda nos lucros</p>  | <p><b>Efeitos físicos</b></p> <p>61. Deterioração da saúde física/alteração nos sistemas cardiovascular, imunológico, gastrointestinal e bioquímico</p>  |
| <p><b>Relações de trabalho</b></p> <p>42. Aumento do volume de reclamações</p> <p>43. Aumento do índice de acidentes e doenças</p> <p>44. Aumento de sabotagens e violência</p> <p>45. Deterioração das relações trabalhistas</p>   | <p><b>Efeitos comportamentais</b></p> <p>62. Problemas de estruturação do tempo</p> <p>63. Desorganização da vida diária</p> <p>64. Apatia/inércia/falta de estímulo</p> <p>65. Mudança nos hábitos alimentares, sexuais e no sono</p> <p>66. Abuso de álcool, drogas e demais substâncias</p>   |
| <p><b>Efeitos na imagem externa</b></p> <p>46. Prejuízo à imagem que clientes e parceiros têm da empresa</p> <p>47. Prejuízo à imagem/ressentimento da comunidade</p> <p>48. Dificuldade de recrutar e atrair novos empregados</p> <p>49. Aumento da propensão à intervenção do governo</p>   | <p><b>Efeitos familiares</b></p> <p>67. Deterioração da vida familiar (divórcio, abandono do lar, violência doméstica)</p> <p>68. Impacto nas crianças</p>   |
|   | <p><b>Efeitos econômicos</b></p> <p>69. Queda de renda/privação econômica</p>  |
|   | <p><b>Efeitos profissionais</b></p> <p>70. Dificuldade de recolocação</p> <p>71. Maior cinismo em futuros empregos</p> <p>72. Diminuição do envolvimento e comprometimento</p> <p>73. Queda na satisfação com a carreira</p> <p>74. Instabilidade em futuros empregos</p> <p>75. Menores salários no futuro</p> <p>76. Propensão a sabotagem e violência</p> |
|   | <p><b>Efeitos sociais</b></p> <p>77. Deterioração das relações interpessoais e isolamento</p> <p>78. Aumento na propensão a anomalias sociais</p>  |

(efeitos na própria organização e efeitos nos remanescentes). Por fim, na terceira dimensão, os efeitos do enxugamento no indivíduo demitido e no seu ambiente imediato podem ser enfocados. A segunda e a terceira dimensões mencionadas fazem parte do escopo do presente estudo.

### **Efeitos na organização**

A primeira dessas instâncias (efeitos na própria organização) representa a empresa como um todo, incluindo variáveis de seu funcionamento interno (ambiente de trabalho, eficiência interna e eficácia organizacional), de suas relações com empregados e seus representantes, bem como de sua imagem externa. Sobre essa instância sabemos pouco, na medida em que a maior parte da pesquisa a respeito está longe de ser sistematizada ou integrada (Sonnenfeld, 1989). Aqui, sugerimos que os efeitos organizacionais podem ser divididos em cinco grupos: efeitos no ambiente de trabalho, eficiência interna, eficácia organizacional, relações de trabalho e imagem externa (ver Quadro 1. Para uma revisão, ver, por exemplo, Cameron, Freeman e Mishra, 1993; Mishra e Mishra, 1994; Cascio, 1993; Cole, 1993).

É verdade que todas essas variáveis organizacionais afetam a forma como as pessoas na empresa percebem e reagem ao evento e são afetadas por ela, o que nos leva à segunda instância organizacional a ser entendida.

### **Efeitos nos indivíduos demitidos**

Parece natural que a demissão afete mais o indivíduo desligado do que qualquer outro envolvido. Na verdade, os efeitos de enxugamentos no indivíduo demitido podem ser vistos como a conjugação de diversas variáveis interligadas, que vêm sendo estudadas contínua e significativamente desde a grande depressão dos anos 30, de quando datam os estudos pioneiros (Eisenberg e Lazarsfeld, 1938; Jahoda, 1981, 1982). Por motivos puramente didáticos, tais efeitos são aqui agrupados em oito subconjuntos básicos, sugerindo que as conseqüências da perda do emprego podem ter natureza emocional, psicológica, física, comportamental, familiar, econômica, profissional ou social (ver Quadro 1. Para uma revisão, ver, por exemplo, Fryer e Payne, 1986; Leana e Feldman, 1988, 1992; Fineman, 1983; DeFrank e Ivancevich, 1986; Feather, 1990).

### **Efeitos nos remanescentes**

Os efeitos nos remanescentes compreendem a série de reflexos que os enxugamentos provocam em cada indivíduo que permanece na empresa após os cortes, bem como a agregação desses efeitos em todos os demais. Uma vez que pessoas e organização se influenci-

am mutuamente, e geralmente de forma paradoxal e ambivalente, a separação entre essas duas instâncias tem propósito unicamente didático. Nessa linha de pesquisa, estudiosos no campo encontraram tantos efeitos negativos de cortes de pessoal entre os remanescentes que esse conjunto típico de sintomas já foi chamado de “síndrome do sobrevivente” (Brockner, Davy e Carter, 1985; Brockner et al., 1994; Curtis, 1989; Cascio, 1993). Como mostra o Quadro 2, esses efeitos podem ser divididos em quatro grandes grupos. Primeiro, os efeitos emocionais e psicológicos. Depois, os efeitos nas atitudes e, em seguida, nos comportamentos dos remanescentes. Por último, os efeitos relacionados à organização ou ao exercício da função profissional (ver Quadro 2. Para uma revisão, ver, por exemplo, Rice e Drelinger, 1991; Brockner, Davy e Carter, 1985; Brockner et al., 1994; Froiland et al., 1993; Tway, 1993; Daniels, 1995).

### **Fatores moderadores: é possível atenuar os efeitos de enxugamentos?**

Obviamente, os efeitos de enxugamentos e de perda de emprego não são homogêneos para toda situação, organização ou indivíduo: a literatura em geral sugere que algumas variáveis moderadoras parecem mediar todas essas relações e conseqüências de enxugamentos, e elas precisam ser entendidas porque determinam a latitude (ou seja, a gravidade) desses efeitos. Em outras palavras, entendemos aqui como moderadores de efeitos de enxugamentos aqueles fatores ou circunstâncias que podem agravar ou atenuar os efeitos que os cortes provocam na organização, em seus membros e nos indivíduos demitidos. Para cada uma dessas instâncias, haveria então um conjunto de moderadores associados (ver Quadro 2).

Alguns desses moderadores são aqui chamados de passivos, pois são associados a condições favoráveis ou desfavoráveis dadas pelas circunstâncias ou pela história da organização: não há ação organizacional possível sobre tais fatores. Já um outro conjunto de moderadores – ativos – diz respeito à percepção de que empresas que realmente não têm outra opção além de desligar pessoal podem agir da forma mais pensada, respeitosa e justa possível: antes, durante e depois do corte.

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 o alívio de quem quer que seja. Em outras palavras, realmente não existe uma forma de fazer cortes de pessoal indolores para os indivíduos demitidos, para as comunidades em que vivem ou para as organizações e os colegas que deixam (Hardy, 1987, 1990; Leana e

Feldman, 1992). Contudo, algumas empresas tendem a perceber que agir de forma mais pensada e humana é, antes de mais nada, moralmente, a coisa certa a fazer e também percebem que, do ponto de vista utilitário, esse tipo de procedimento pode ser benéfico a seus interesses. A pesquisa nesse campo sugere que existem práticas que as organizações podem usar para minimizar o estresse psicológico pelo qual passam os demitidos e para maximizar suas chances de reemprego satisfatório. Além disso, a maior parte dos estudiosos defende que, se necessário, cortes podem ser implementados planejada e cuidadosamente, por meios que minimizem o número de pessoas que devem ser demitidas e que também aumentem as chances de indi-

víduos e suas comunidades poderem recuperar-se melhor e mais rapidamente do trauma do enxugamento.

## DESENHO E METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa de campo aqui relatada constituiu, na prática, um estudo exploratório de um painel de quatro 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 com a direção de cada empresa, sindicatos, líderes comunitários, demitidos e remanescentes. Nesta seção, são sumarizados o escopo, a metodologia e as hipóteses da pesquisa.

Quadro 2 – Efeitos (mais citados na literatura) nos remanescentes e moderadores

| EFEITOS NOS REMANESCENTES  | MODERADORES   |
|--|---|
| <p><b>Efeitos emocionais e psicológicos</b></p> <p>79. Insegurança/medo</p> <p>80. Queda na auto-estima</p> <p>81. Trauma/instabilidade emocional: mal-estar, culpa, frustração, ansiedade, estresse, desespero</p>  | <p><b>Moderadores passivos</b></p> <p>2. Experiência anterior da empresa com cortes</p> <p>3. Situação financeira da empresa à época do corte</p> <p>4. Visão da demissão pela cultura da empresa</p> <p>5. Enxugamento conjuntural x estrutural</p> <p>6. Ritmo dos cortes: de uma vez x aos poucos</p> <p>7. Enxugamento: mudança sistêmica x sem mudança sistêmica</p>   |
| <p><b>Efeitos atitudinais</b></p> <p>82. Queda na dedicação, no comprometimento e na lealdade em relação à organização</p> <p>83. Aumento da resistência às iniciativas da empresa</p> <p>84. Cinismo em relação a esforços de envolvimento de pessoal</p> <p>85. Queda na motivação e satisfação em relação à empresa e ao trabalho</p> <p>86. Perda de confiança na empresa e/ou na sua direção</p> <p>87. Raiva/ressentimento em relação à empresa</p> <p>88. Queda na propensão a assumir riscos</p> | <p><b>Moderadores ativos antes do corte</b></p> <p>8. Nível em que a empresa considerou outras alternativas</p> <p>9. Participação dos funcionários na decisão do corte</p> <p>10. Comunicação interna sobre a necessidade de corte</p> <p>11. Comunicação com a comunidade sobre a necessidade de corte</p> <p>12. Comunicação com o sindicato sobre a necessidade de corte</p>  |
| <p><b>Efeitos comportamentais</b></p> <p>89. Absenteísmo/impontualidade</p> <p>90. Aumento da alienação, formalismo e rigidez no trabalho</p> <p>91. Aumento na rotatividade voluntária</p> <p>92. Queda em desempenho e produtividade individual</p> <p>93. Perda de criatividade</p>   | <p><b>Moderadores ativos durante o corte</b></p> <p>13. Aviso antecipado aos demitidos</p> <p>14. Dignidade e respeito mostrados aos demitidos</p> <p>15. Justiça dos critérios de corte e de sua aplicação</p> <p>16. Critério e estruturação do processo</p> <p>17. Comunicação interna durante o processo</p> <p>18. Visão de futuro passada durante o processo</p> <p>19. Comunicação com a comunidade durante o processo</p> <p>20. Comunicação com o sindicato durante o processo</p> |
| <p><b>Efeitos organizacionais</b></p> <p>94. Sobrecarga</p> <p>95. Vivência e impacto individual dos efeitos dos cortes na organização</p>   | <p><b>Moderadores ativos depois do corte</b></p> <p>21. Nível de compensação/indenização aos demitidos</p> <p>22. Extensão da validade dos benefícios aos demitidos</p> <p>23. Oferta de serviços/ajuda de recolocação</p> <p>24. Oferta de serviço/apoio de retreinamento</p> <p>25. Assistência/apoio aos remanescentes</p>   |

O método da pesquisa de campo foi o de painel comparativo de empresas: por ser exploratório, buscamos um conjunto limitado de empresas em situação similar (passaram por processos significativos de enxugamento de pessoal) e procedemos a um levantamento de dados em profundidade, via entrevistas estruturadas. O méto-

**Certos fatores (moderadores – variáveis independentes) sob controle da organização podem mediar os efeitos (variáveis dependentes) de enxugamentos na empresa, nos remanescentes e nos demitidos.**

do consistiu 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 virtude do nível de presença dos moderadores organizacionais previstos teoricamente: são comparados 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). Como resultado, 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.

Uma vez que a presença de efeitos e moderadores é determinada pela percepção de diversas pessoas em cada organização e já que a literatura aborda centenas de efeitos e moderadores potenciais, é natural que nem todas as medidas de todas as variáveis sejam coletadas. Aliás, a natureza exploratória da pesquisa objetiva precisamente pré-selecionar variáveis (efeitos e moderadores potencialmente relacionados) para estudos futuros. Por esse motivo, foi necessário primeiro selecionar, agrupar e instrumentalizar, de toda a literatura disponível, as variáveis (moderadores e efeitos) que seriam incluídas no estudo. Após esse processo, largamente discutido em parte teórica não incluída neste artigo, as variáveis foram distribuídas (nem sempre com repetição) entre cinco roteiros de pesquisa distintos: um para demitidos, outro para remanescentes, outro para a empresa (sua voz oficial), outro para a comunidade (seus líderes) e outro para o sindicato.

A maior parte das variáveis foi medida com uma escala Likert de cinco posições: nessa escala, no que tan-

ge 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. 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, quanto mais semelhantes as distribuições das respostas para certos moderadores e efeitos, maior a probabilidade de existir uma relação entre eles e maior o potencial para investigar mais detidamente uma possível relação em pesquisa futura.

#### **A coleta de dados**

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. 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 recebam 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. Depois, 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 da 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) 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. Por insuficiência de respostas, a fonte “sindicato” não foi utilizada. Situação semelhante ocorreu com representantes comunitários. Somente uma das quatro empresas

do painel estava fora de uma região metropolitana: assim, a despeito da riqueza das duas entrevistas feitas, 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 no qual – para evitar possíveis vieses de designação pela direção – preferimos 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, iniciamos um trabalho de procura, contato e convencimento das pessoas, até que uma amostra de ao menos cinco indivíduos por empresa fosse conseguida. Ao final da coleta, 25 entrevistas foram realizadas com demitidos das quatro empresas do painel, também de diversos escalões hierárquicos, sendo que 23 dessas entrevistas com demitidos foram validadas.

### Metodologia de análise de dados

Como é tipicamente indicado para este tipo de pesquisa (Eisenhardt, 1989, 1997; Brown e Eisenhardt, 1997), primeiro, foram analisados 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 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 procuramos checar a consistência dessas ocorrências ou de suas potenciais relações entre os quatro casos.

Por sua vez, visando a viabilizar a verificação de ocorrência das variáveis, decidimos 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 constam do relató-

rio completo da pesquisa em forma de citação (com os nomes das pessoas substituídos para proteger suas identidades), mas foram aqui suprimidos por uma questão de espaço editorial. Quanto às medidas quantitativas, em virtude não apenas do propósito exploratório da pesquisa mas também do tamanho reduzido da amostra, não caberiam testes estatísticos. Assim, optamos por um procedimento de análise alternativo, com base na análise exploratória descritiva das distribuições (Morettin e Bussab, 1987). A premissa é que, quando tal análise sugerisse potencial relação entre as variáveis focadas neste estudo exploratório, essas relações mereceriam uma investigação mais detalhada num trabalho futuro,

**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 esse tipo de procedimento pode ser benéfico a seus interesses.**

na qual, com amostras maiores, algum estudo estatístico não paramétrico poderia ser aplicado.

O referido procedimento de análise previa quatro passos consecutivos. No primeiro passo, realizamos a construção de distribuições, a partir das respostas na escala Likert usada nos roteiros. As respostas 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). O segundo passo envolveu a validação das respostas e abrangeu essencialmente a análise de consistência de ocorrência, variável por variável, em cada empresa.<sup>1</sup> O terceiro passo abarcou as comparações de distribuições e objetivou a exploração de potenciais relações entre moderadores e efeitos por empresa: 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.<sup>2</sup> Por fim, no quarto e último passo, o objetivo foi verificar quais relações entre moderadores e variáveis encontradas em empresas singulares (terceiro passo) repetiram-se nas demais (em duas ou mais). Feita essa análise, podemos começar a sugerir que, ao menos para situações que mostraram con-

sistência em vários casos do painel, há indícios suficientes de que tais potenciais relações mereceriam uma investigação mais aprofundada num trabalho futuro.

## RESULTADOS E ANÁLISE

Nesta seção, o propósito é sumarizar os resultados

da pesquisa de campo, incluindo em especial os casos do painel e a análise de potenciais relações entre moderadores e efeitos, de forma a sugerir caminhos para futuras pesquisas.

Quanto ao painel comparativo, cada um dos quatro casos que o compõem tem uma situação e um contexto particular. Cada uma das empresas passou por

Quadro 3 – As empresas do painel, seus contextos e processos

|                           | Midiacom   | Cimencom   | Construcom  | Financom   |
|---------------------------|--|--|---|--|
| Setor de atividade        | Comunicações e mídia   | Indústria de cimento   | Engenharia e construções  | Financeiro (banco)   |
| Origem do capital         | Nacional   | Nacional   | Nacional  | Nacional   |
| Porte                     | Grande porte   | Médio porte  | Grande porte  | Médio porte  |
| Amplitude do corte        | Restrita: uma das áreas corporativas (CPD)   | Moderadamente abrangente: uma fábrica  | Restrita: uma divisão de apoio corporativa  | Abrangente: banco adquirido por grupo empresarial  |
| Dimensões do enxugamento  | 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 1.100 que somavam as duas instituições à época da incorporação  |
| Contexto do enxugamento   | 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<br>Dois cortes ao longo da transição provocados por saneamento e reestruturação: um por redução, outro por larga terceirização       | Fechamento de uma grande unidade central de suprimentos e manutenção de máquinas<br>Extinção proveniente de esforço abrangente de redução de custos na empresa  | Incorporação de uma empresa (banco e financeira) por grupo financeiro<br>Reestruturação em tempo recorde do conjunto resultante redundando em corte de pessoal que foi decidido em três dias                             |
| Natureza do corte         | 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<br>Houve situação de crise: se não houvesse mudança radical, a fábrica precisaria ser fechada | Estrutural e voluntário: Função integralmente descentralizada para as obras (clientes internos)<br>Não houve situação de crise: buscava-se melhoria em custos<br>Unidade era vista como “elefante branco” | Sistêmico e voluntário: Banco incorporador tinha grande financeira, na prática só queria o incorporado pelo seu banco comercial<br>Resultado: da incorporada, toda a financeira foi dispensada e todo o banco preservado |
| Duração total do processo | 11 meses (desde a análise e decisão até a implantação)   | 7 meses (desde o início da incorporação até o segundo corte)   | 12 meses (desde a análise e decisão até a implantação)  | 1 semana (desde o início da incorporação até o fim dos cortes)   |

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 foi um fato apenas: em todas

elas, um montante significativo de pessoas foi demitido 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

Tabela 1 – Análise 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   |
| 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   |

(continua)

nada, os quatro casos sejam minimamente entendidos. Pelo menos, isso implica compreender um mínimo de características de cada organização e do seu contexto à época do processo de enxugamento pelo qual passaram (ver Quadro 3).

### Explorando a influência dos moderadores nos efeitos

Embora uma longa descrição e interpretação dos moderadores e efeitos em cada empresa pudesse ser de grande riqueza, o objetivo primário deste estudo foi analisar de forma exploratória potenciais relações entre esses moderadores e efeitos. Como já discutido, primeiro foram procuradas relações por empresa para, em um segundo momento, buscar, dentre essas poten-

ciais relações, aquelas que se repetiram em várias das empresas no painel. Para realizar a análise no painel, foram levantados os moderadores com os quais cada um dos efeitos mostrou potencial relação pela comparação de distribuições acima descrita. O resultado desse cruzamento pode ser visto na Tabela 1, na qual os moderadores são listados nas colunas e os efeitos nas linhas. Os números em cada coordenada da Tabela 1 representam a quantidade de empresas do painel em que aquela combinação específica (moderador x efeito) mostrou relação na pesquisa. Esse número varia 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,

Tabela 1 – Análise de potenciais relações: moderador x efeito entre as quatro empresas do painel

(continuação)

| Efeitos** | Moderadores |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Contagem* |     |
|-----------|-------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------|-----|
|           | 3           | 4 | 9 | 10 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 21 | 22 | 23 | 24 | 2x+       | 3x+ |
| 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. 2x* | 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 duas (ou +) e três (ou +) empresas.

\*\* Os números de efeitos e moderadores aqui designados são os mesmos vistos nos Quadros 1 e 2.

essa combinação de moderador e efeito apareceu relacionada).

Assim, por exemplo, o efeito 26 (primeira linha da Tabela 1) 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 Tabela 1) que o efeito 26 provavelmente apresenta relação mais consistente com apenas um moderador: o de número 14. De forma análoga (linha seguinte), seria possível sugerir que o efeito 27 parece apresentar relação mais consistente com quatro 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 feita de maneira similar.

Já para os moderadores, outra análise interessante pode ser feita, mais ligada às hipóteses da pesquisa: de acordo com os cruzamentos da Tabela 1, 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 três ou mais das empresas do painel. Podemos verificar que o moderador 14 aparece nos dois grupos.

No entanto, o que isso tudo quer dizer em termos práticos? Como esses dados poderiam ser relevantes para a pesquisa e para a prática no campo? Se destacarmos, dentre os dados (exemplificados) da Tabela 1, apenas aqueles em que as relações potenciais são mais consistentes – ou seja, que se repetem em pelo menos três empresas –, podemos levantar algumas interessantes possibilidades úteis à prática e à pesquisa no campo:

a) A dignidade e o respeito com os demitidos mostrados pela empresa (moderador 14) parecem ser, como o senso comum e a literatura no campo há muito indicam, o fator com maior probabilidade de apresentar relação com os efeitos na empresa e no indivíduo, dentro daqueles estudados. Isso 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 esse tipo de relação de moderação se verificar em futuros estudos, uma importante linha de pesquisa e de prática de gestão pode ser reforçada pelos resultados da pesquisa.

**Outros fatores práticos em processos de desligamento, como o aviso antecipado, a participação dos funcionários na decisão do enxugamento e a visão da demissão na cultura da empresa, podem também exercer influência significativa em muitos dos efeitos de processos de demissão em massa.**

- 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 disso para a pesquisa e a prática empresarial são significativas. Isso pode significar que as organizações e os indivíduos responsáveis e conscientes envolvidos em contextos de enxugamento poderiam atenuar os efeitos das ações que precisam empreender caso procurassem melhorar os mecanismos de envolvimento dos funcionários no processo, maximizassem a extensão do aviso e da comunicação prévias e preparassem melhor seus funcionários para 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 a elevação de reclamações trabalhistas (efeito 42, no âmbito de efeitos organizacionais), o estresse e a tensão (efeito 53), a insegurança (efeito 57) e a dificuldade de recolocação (efeito 70, todos no âmbito dos efeitos nos demitidos), além da sobrecarga (efeito 94, no âmbito dos remanescentes), parecem estar relacionados com um número maior de moderadores do que os demais. Isso implicaria que a maior complexidade de

relações causais envolvidas nesses efeitos merece estudo multifacetado e intenso se desejarmos sobre eles exercer maior controle. Para a prática, isso pode acarretar mais esforço e atenção de gestores que desejarem impedir sua ocorrência em organizações em processo de enxugamento.

**A dignidade e o respeito com os demitidos mostrados pela empresa parecem ser, como o senso comum e a literatura no campo há muito indicam, o fator com maior probabilidade de apresentar relação com os efeitos na empresa e no indivíduo.**

Todas essas possibilidades parecem merecer aprofundamento em futuros esforços que se proponham a detalhar 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, 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.

### IMPLICAÇÕES DA PESQUISA E CONCLUSÃO

O propósito desta última seção do estudo é o de ver rapidamente os resultados obtidos na pesquisa de campo, além de salientar as contribuições do estudo para a prática empresarial e para pesquisa futura. Tal como em geral acontece com estudos indutivos e exploratórios, a pesquisa levantou mais perguntas do que respostas 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 tenha mostrado 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 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 realmente indícios de que diversos dos moderadores prescritos na literatura possam estar relacionados aos efeitos típicos dos enxugamentos na empresa e no indivíduo. Nesse particular, a pesquisa indicou onde (em que relações moderador x efeito) tais indícios pareceram mais fortes no painel, visando a orientar pesquisas futuras mais aprofundadas que poderão testar a validade e a significância dessas relações.

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 primei-

ro deixar claro o que a pesquisa não é. Essa 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 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, a composição e o tratamento da amostra teriam 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, poderíamos 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 sobre aqueles fatores que, sob razoável controle da organização, em tese, podem atenuar ou moderar os efeitos de enxugamentos em empresa e indivíduo. Embora muitas pesquisas compartmentadas tenham sido feitas em vários países sobre alguns des-

ses moderadores, há poucas tentativas de sistematização das pesquisas visando a direcionar esforços para entender aqueles moderadores que podem exercer a maior influência sobre os efeitos mais indesejáveis. Por mais que esta pesquisa de campo não constitua *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 isso não faça a mínima diferença prática. É possível até que ache que nossa análise é muita conversa e que continue pensando que bom mesmo seria se isso 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 por que 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. ○

#### BIBLIOGRAFIA

- BROCKNER, J., DAVY, J., CARTER, C. Layoffs, self-esteem, and survivor guilt: motivational, affective, and attitudinal consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 36, p. 229-44, 1985.
- BROCKNER, J. et al. Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 2, p. 397-409, 1994.
- BROWN, S., EISENHARDT, K. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 1, p. 1-34, 1997.
- CAMERON, K., FREEMAN, S., MISHRA, A. Downsizing and redesigning organizations. In: HUBER, George P., GLICK, William H. (Eds.). *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press, 1993.
- CASCIO, W. F. Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, v. 7, n. 1, p. 95-104, 1993.
- COLE, R. Learning from learning theory: implications for quality improvements of turnover, use of contingent workers, and job rotation policies. *Quality Management Journal*, v. 1, p. 9-25, 1993.
- CURTIS, R. L. Cutbacks, management, and human relations: meanings for organizational theory and research. *Human Relations*, v. 42, n. 8, p. 671-89, 1989.
- DANIELS, K. A comment on Brockner et al. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 4, p. 325-8, 1995.
- DEFRANK, R. S., IVANCEVICH, J. M. Job loss: an individual level review and model. *Journal of Vocational Behavior*, v. 28, n. 1, p. 1-20, 1986.
- EISENBERG, P., LAZARSFELD, P. F. The psychological effects of unemployment. *Psychological Bulletin*, v. 35, n. 6, p. 358-90, June 1938.
- EISENHARDT, K. Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, p. 488-511, 1989. (Special issue).
- EISENHARDT, K. *Management theory: the case for induction*. In: ANNUAL MEETINGS OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT. Symposium "Management theory: induction or deduction, for the management profession or for ourselves?". Boston, MA, Aug. 1997.
- FEATHER, N. T. *The psychological impact of unemployment*. New York: Springer-Verlag, 1990.
- FINEMAN, S. *White collar unemployment: impact and stress*. Chichester, Eng.: John Wiley & Sons, 1983.
- FREEMAN, S., CAMERON, K. Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework. *Organization Science*, v. 4, n. 1, p. 10-29, 1993.
- FROILAND, P. et al. Fear and trembling after the downsizing. *Training*, v. 30, n. 8, p. 13-4, Aug. 1993.
- FRYER, D., PAYNE, R. 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*. London: John Wiley & Sons, 1986. p. 235-78.
- GREENHALGH, L., LAWRENCE, A., SUTTON, R. Determinants of work force reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management Review*, v. 13, n. 2, p. 241-54, 1988.
- HARDY, C. Investing in retrenchment: avoiding the hidden costs. *California Management Review*, v. 29, n. 4, p. 111-25, Summer 1987.
- HARDY, C. *Strategies for retrenchment and turnaround: the politics of survival*. Berlin/New York: De Gruyter, 1990.
- JAHODA, M. Work, employment and unemployment. *American Psychologist*, v. 36, n. 2, p. 184-91, Feb. 1981.
- JAHODA, M. *Employment and unemployment*. Cambridge, Eng.: Cambridge University Press, 1982.
- LEANA, C. R., FELDMAN, D. C. Individual responses to job loss: perceptions, reactions, and coping behaviors. *Journal of Management*, v. 14, n. 3, p. 375-89, 1988.
- LEANA, C. R., FELDMAN, D. C. *Coping with job loss: how individuals, organizations and communities respond to job loss*. New York: MacMillan/Lexington Books, 1992.
- MISHRA, A., MISHRA, K. The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, v. 33, n. 2, p. 261-79, Summer 1994.
- MORETTIN, P., BUSSAB, W. *Estatística básica*. 4. ed. São Paulo: Atual, 1987.
- RICE, D., DRELINGER, C. After the downsizing. *Training and Development*, v. 45, n. 5, p. 41-4, May 1991.
- SONNENFELD, J. A. 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.
- SUTTON, R., EISENHARDT, K., JUCKER, J. Managing organizational decline: lessons from Atari. *Organizational Dynamics*, v. 15, n. 4, p. 17-29, Spring 1986.
- TOMASKO, R. *Downsizing: reshaping the corporation for the future*. New York: Amacon, 1987.
- TOMASKO, R. Restructuring: getting it right. *Management Review*, p. 10-5, Apr. 1992.
- TWAY, D. The living, breathing organization. *Training*, v. 30, n. 8, p. 74, Aug. 1993.

#### NOTAS

Este artigo baseia-se em pesquisa financiada pelo NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP/FGV intitulada "Enxugamentos no Brasil: pesquisa de campo comparativa sobre moderadores organizacionais dos efeitos de demissões coletivas em empresa e indivíduo". Uma versão preliminar foi apresentada no Enanpad 1999 (Área de RH).

O autor agradece especialmente os 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.

1. 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 o restante se distribuía principalmente nas escalas 2 e 3, notávamos 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 a mínima consistência.

2. Entendemos por comportamento genérico o padrão de distribuição que, independentemente de intensidade, apontasse para uma de duas situações extremas: a) as respostas sugeriam primordialmente a ausência/leveza do efeito ou a presença do moderador; ou b) as respostas sugeriam essencialmente a presença/significância do efeito ou ausência do moderador, ou seja, o protocolo de validação previa o descarte de todas as variáveis com distribuições afastadas desses dois extremos: embora esse protocolo de descarte seja severo, foi compatível com o objetivo de que apenas fossem sugeridos para investigação futura padrões significativamente confiáveis que a amostra apontasse entre moderadores e efeitos.