



de **Miguel P. Caldas**  
São Paulo : Atlas, 2000. 297 p.

por **Maria José Tonelli**, Professora do Departamento  
de Fundamentos Sociais e Jurídicos da  
Administração da EAESP/FGV.  
E-mail: [mjtonelli@fgvsp.br](mailto:mjtonelli@fgvsp.br)

**A** demissão, nestas duas últimas décadas, tem sido um ingrediente intensamente utilizado nas receitas adotadas pelas empresas com o intuito de buscar competitividade em tempos de globalização. A adoção dos mais diversos métodos de reorganização pelas empresas tem trazido sempre embutido (mesmo que não tenha sido essa a intenção original desses modelos) algum tipo de corte de pessoal, ainda que o nome da receita possa variar: reengenharia, *downsizing*, sistemas integrados

de gestão, racionalização, fusões, aquisições, etc. Os argumentos, já quase clichês, referem-se à “cortar gorduras”, “deixar a empresa enxuta”, “aumentar a *performance*”, dentro do espírito que move a chamada reestruturação produtiva e que provocou profundas alterações nas relações de trabalho e emprego. A demissão e seu corolário imediato, o desemprego, têm sido vistos como inevitáveis diante dos ajustes necessários à sobrevivência das empresas na conjuntura atual.

O tema do desemprego e seus impactos sobre as pessoas já foi tratado, por exemplo, por Jeremy Rifkin em *O fim do emprego* e por Viviane Forrester em *O horror econômico*. Foram livros que surtiram grande repercussão de público no mundo inteiro por apontarem, de modo contundente, as conseqüências perversas do modelo econômico atual. A população do mundo foi dividida em duas grandes partes: aquela que tem e aquela que não tem emprego. Ter emprego hoje, entretanto, não livra ninguém da possibilidade de, repentinamente, passar à outra categoria. Para manter sua empregabilidade, termo que passou a fazer parte do vocabulário mundial nesta década, cada um deve procurar se desenvolver, buscando o tempo todo o autodesenvolvimento. É claro, porém, que esse processo tem um custo na dimensão individual.

No ano passado, dois livros trataram dessa questão: o de C. Dejours, *A banalização da injustiça social*, e o de Richard Sennett, *A corrosão do caráter* (no último número da RAE, há uma resenha sobre esse livro). Por diferentes caminhos conceituais, os dois autores mostram como as pessoas estão construindo estratégias comunicacionais que as permitam sobreviver neste cenário de alta competitividade. Cada vez mais voltadas para o imediato e para a sobrevivência de curto prazo, as pessoas não têm mais condições de estabelecer vínculos duradouros, o que tem levado a uma quebra nos laços de solidariedade e de confiança no espaço do trabalho.

No entanto, dentro do cenário brasileiro e discutindo o fenômeno a partir do contexto organizacional, ou seja, sob a perspectiva das empresas, o livro de Miguel P. Caldas (professor do Departamento de Administração da EAESP/FGV) traz contribuições inéditas e essenciais para que possamos repensar, sem sensacionalismos, os sentidos que os processos de demissão podem assumir para as organizações, para os demitidos e para os sobreviventes. De um lado, o livro alerta-nos para um fenômeno que, se, de vez em quando, é posto sob os holofotes, se faz presente, silenciosamente, no dia-a-dia das reestruturações empresariais e, de outro, questiona de maneira pragmática se os cor-

tes de pessoal realmente contribuem para a sobrevivência das empresas. O professor Miguel P. Caldas leva-nos a refletir profundamente sobre a inevitabilidade das demissões como o modo mais adequado de promover mudanças organizacionais, e as suas palavras e o seu questionamento como acadêmico e pesquisador são reforçados por sua experiência como consultor. O autor tem exposto sistematicamente, em diversos artigos e livros publicados, como muitos processos de mudança implementados pelas empresas não passam de modismos (ver, por exemplo, no último número desta revista, "*Fads and fashions in management: the case of ERP*").

Fortemente apoiado em pesquisas e em inúmeros dados relativos às empresas no Brasil e no mundo, *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresas e indivíduos* está organizado de modo bastante didático em quatro capítulos. No primeiro, o autor apresenta o contexto em que está inserido o fenômeno da demissão. Ele trata dos condicionantes que fizeram com que, a partir da década de 80, ainda que de modo heterogêneo, as mudanças organizacionais e os cortes de pessoal se espalhassem pelo mundo industrializado: o aumento vertiginoso da competitividade, a queda constante de produtividade das empresas pelo mundo, inclusive no Brasil, a diminuição dos mercados ocidentais, que forçaram a adoção pelas empresas de "estratégias de sobrevivência", e as transformações significativas das relações de emprego.

O processo de "enxugamento" das empresas é, hoje em dia, uma prática corrente que funciona segundo mecanismos bastante distintos de processos de demissão que já ocorreram em outros momentos de crise econômica. Tais práticas, de acordo com as informações apresentadas em *Demissão*, não são mais episódicas, utilizadas como um mecanismo de ajuste para um período específico e, nesse sentido, conjunturais, mas transformaram-se num sistema permanente, ou seja, trata-se de práticas estruturais, com previsão de continuidade de cortes: uma em cada três empresas para a próxima década. Além disso, se, na década de 80, os cortes atingiram mais os níveis operacionais,

a partir de 90, eles passam a atingir todos os segmentos da empresa, sejam eles técnicos, operacionais ou executivos.

No capítulo seguinte, o autor mostra, apoiado em pesquisas nacionais e internacionais, os efeitos dos processos de enxugamento sobre o ambiente de trabalho, a eficiência interna, a eficácia organizacional, as relações de trabalho e a imagem externa da empresa. Desmitificando a idéia de que os cortes sempre fazem bem às empresas, o autor revela o quanto “enxugar” pode levar a empresa à beira da anorexia, especialmente quando as políticas não são claras e não se sabe fazer demissão. E quem sabe fazer demissão? E quais são realmente os objetivos que se quer alcançar? Os dados apresentados, coletados a partir de inúmeras experiências, indicam que as empresas, na maioria das vezes, não conduzem de modo adequado esses processos, e as cicatrizes de processos mal conduzidos continuam a incomodar. Não se trata, porém, de um livro ingênuo de denúncia. O professor Miguel P. Caldas aponta situações em que as demissões são inevitáveis e, nesses casos, quais as alternativas possíveis para conduzir todo o processo, que incluam, fundamentalmente, comunicação e participação dos envolvidos. Muitas vezes, nesses casos, ser o último a saber pode ser a traição maior.

Assim, depois de ter dimensionado o fenômeno da demissão no plural, o autor apresenta, no terceiro capítulo, as repercussões da perda do emprego no singular, ou seja, para os indivíduos em suas múltiplas dimensões: os efeitos emocionais, os psicológicos, os físicos, os comportamentais, os familiares, os econômicos, os profissionais e os psicossociais (não só para os demitidos mas também para aqueles que demitem), mostrando que o impacto da demissão está diretamente ligado ao fato de que o trabalho representa um papel central na construção da identidade das pessoas. O emprego é, muitas vezes, o casamento, a família e a identidade do indivíduo. Perder o emprego, portanto, é perder todas as referências de mundo (tempo, espaço, relações) e ficar em frangalhos, partido em pedaços, como revelam alguns dos depoimentos citados. Nesse ponto do livro, en-

tretanto, senti falta de citações de autores nacionais e latino-americanos que têm trabalhado com a questão dos impactos psicossociais do desemprego.

Como observa Miguel P. Caldas: “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 quanto os indivíduos” (p. 95).

Podemos destacar, portanto, pelo menos três contribuições valiosas desse livro: a) a revisão bibliográfica primorosa e didática, que permite, em quadros-síntese, uma visualização imediata dos temas abordados e as referências que lhes são pertinentes, o que facilita muito a busca do leitor que esteja interessado em aprofundar seu conhecimento em algum tema específico; b) a abordagem do tema a partir do prisma organizacional, já que o autor esmiuça as práticas de demissão na interioridade das empresas por meio de inúmeros exemplos, nos mais diversos tipos de organização; c) a discussão profunda e sensível das implicações da perda do emprego para as pessoas, já que a demissão é vivida como um divórcio, como um abandono, como perda de identidade, justamente pelas dimensões e pelos significados que o trabalho assume para as pessoas.

Se os processos de demissão serão inevitáveis nas próximas décadas, as empresas e seus dirigentes têm muito a ganhar com o conhecimento que esse livro proporciona, já que ele expõe, por meio de experiências nacionais e internacionais, os limites de ações organizacionais baseadas em modismos ou em soluções radicais que em nada contribuem para o desenvolvimento da empresa. Em outras palavras, o livro permite-nos questionar se a demissão é mesmo um “mal necessário” ou se as empresas têm alternativas. O autor mostranos que sim, que são possíveis outros métodos de reorganização empresarial. Trata-se de um livro fundamental para todos aqueles que estão interessados em mudança organizacional, mas também se trata de um livro importante para cada de um nós: ninguém está livre desse fantasma! ○