FUNDAMENTOS PARA ANÁLISE DO *DOWNSIZING* COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

José Ricardo Costa de Mendonça [1]
Av Prof. Moraes Rego, 1235 - Cidade Universitária
CEP: 50670-901 Recife/PE Brasil
Tel.: (81) 21268368
E-mail: jrcm@ufpe.br

Marcelo Milano Falcão Vieira [2]
Praia de Botafogo, 190, 5º andar, Sala 530 - Botafogo
CEP: 22250-040 Rio de Janeiro/RJ Brasil
Tel.: (21) 25595747
E-mail: mmfv@fgv.br

[1] Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
CEP: 50670-901 Recife/PE Brasil

[2] Fundação Getúlio Vargas/RJ – FGV/RJ
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Ebape
CEP: 22250-040 Rio de Janeiro/RJ Brasil

Resumo:
Este artigo tem como objetivo principal apresentar alguns elementos caracterizadores da mudança organizacional, de forma geral, e de um tipo específico de mudança, nomeadamente, o *downsizing*. Assim, pretende-se oferecer subsídios para a análise do *downsizing* como uma estratégia de mudança organizacional. Para tanto, o artigo inicia apresentando uma análise do conceito de mudança organizacional, discutindo diferentes abordagens presentes na literatura especializada na área de Organizações. Além dos níveis, graus e perspectivas da mudança, chama-se especial atenção à importância do entendimento dos conceitos de voluntarismo e determinismo como pontos de partida para se proceder a uma análise adequada. A seguir, apresenta-se o conceito de *downsizing*, diferenciando-o de outros conceitos similares, bem como chamando atenção para o que Freeman e Cameron (1993) denominam atributos-chave do *downsizing*. Segue-se, ainda, uma análise das características e estratégias de *downsizing* em duas circunstâncias organizacionais específicas: período de convergência e período de reorientação. Conclui-se com algumas considerações sobre formas adicionais de analisar o fenômeno, e sugere-se alguns temas para pesquisas futuras.

Palavras-chave: mudança organizacional, *downsizing*, voluntarismo, determinismo.

FUNDAMENTOS PARA ANÁLISE DO *DOWNSIZING* COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

1. Introdução

Atualmente, tanto no meio acadêmico quanto no meio gerencial, a mudança tem sido um tema amplamente explorado e discutido. Esse interesse pela mudança organizacional nos últimos anos parece ser decorrente, principalmente, de dois fatores. O primeiro diz respeito ao fato de que os ambientes organizacionais sofreram alterações. Com a abertura dos mercados, as organizações, principalmente as dos países periféricos como o Brasil, tiveram que passar por processos de mudança visando a modernização de suas estruturas e processos para enfrentar o novo cenário competitivo que se apresentava. O segundo refere-se a uma visão do conceito de mudança, não mais como uma situação de oposição a algo estático, mas como um processo constante nas organizações e em seus ambientes, variando apenas em grau. Portanto, passa-se a discutir "graus de mudança".

Alguns processos específicos de mudança organizacional, entretanto, merecem uma discussão mais detalhada, entre eles, o *downsizing*. Do ponto de vista acadêmico-científico, o *downsizing* tem merecido atenção de estudiosos das organizações, particularmente nos Estados Unidos (Freeman e Cameron, 1993; Cameron, Freeman e Mishra 1995, dentre outros). No Brasil, poucos são os trabalhos acadêmicos na área e é menor ainda o número de estudos de natureza teórico-empírica sobre o assunto (ver Mendonça, 1998, por exemplo).

Uma vez que as organizações têm buscado novos padrões de competitividade e isto implica, muitas vezes, em diminuição de tamanho e redução de custos, a análise dos processos de *downsizing* torna-se pertinente. É evidente que a competitividade não é adquirida exclusivamente através da diminuição de tamanho e da redução de custos, mas sim de um conjunto de elementos que envolve, também, inovações tecnológicas e gerenciais, características do ambiente organizacional, dentre outros. Entretanto, "diminuir para crescer" parece estar se tornando um imperativo no cenário organizacional.

Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de uma base cumulativa de conhecimento e sugerir futuros estudos, neste artigo apresenta-se alguns fundamentos para a análise

do *downsizing* como uma estratégia de mudança organizacional, que visa a aumentar a eficiência e, conseqüentemente, a competitividade das organizações.

Primeiramente, apresenta-se uma análise do conceito de mudança organizacional, discutindo-se diferentes abordagens presentes na literatura especializada na área de Organizações. Além dos níveis, graus e perspectivas da mudança, chama-se especial atenção à importância do entendimento dos conceitos de voluntarismo e determinismo como pontos de partida para se proceder uma análise adequada.

A seguir, apresenta-se o conceito de *downsizing*, diferenciando-o de outros conceitos similares, bem como chamando atenção para o que Freeman e Cameron (1993) denominam atributos-chave do *downsizing*. Segue-se, ainda, uma análise das características e das estratégias de *downsizing* em duas circunstâncias organizacionais específicas: período de convergência e período de reorientação. Conclui-se com algumas considerações sobre o *downsizing* no contexto brasileiro e com sugestões para pesquisas futuras na área.

2. Mudança Organizacional

Wilson (1992) afirma que mudança é um conceito relativo, pois ao se abordar o tema mudança organizacional o que se está discutindo, na verdade, é o grau de mudança que está ocorrendo na organização. Segundo o autor, "todos os fenômenos são submetidos a mudança, apesar de sua natureza aparentemente estável" (p.8). Assim, apesar de alguns fenômenos parecerem imutáveis, eles sofrem constantes transformações no decorrer do tempo.

Para se compreender melhor o processo de mudança, Wilson (1992) destaca a necessidade e a importância do conceito de "grau de mudança" e procura identificá-lo através da definição dos níveis de mudança organizacional, como pode ser observado no Quadro 1:

Quadro 1 - Níveis de Mudança Organizacional em Função do Grau de Mudança

Grau de Mudança	Nível operacional/ nível estratégico	Características
Status Quo	1 Pode ser tanto operacional quanto estratégico	Sem mudanças nas práticas correntes
Reprodução Expandida	2 Principalmente operacional	Mudanças envolvem produzir mais as mesmas coisas (bens ou serviços)

Transição Evolucionária	3 Principalmente estratégica	Mudanças ocorrem dentro de parâmetros existentes na organização (muda, mas mantém estruturas existentes, tecnologia, etc.)
Transformação Revolucionária	4 Predominantemente estratégica	Mudanças envolvem substituir ou redefinir parâmetros existentes. Por, exemplo, estrutura e tecnologia provavelmente mudam.

Fonte: Wilson (1992, p.20)

Os níveis de mudança de *status quo* e de reprodução expandida representam processos de mudança predominantemente baseados em decisões operacionais, envolvendo, respectivamente, decisões que levam a nenhuma mudança e decisões que levam a organização a fazer em maior quantidade o que ela já fazia antes. Por outro lado, as transformações evolucionárias e revolucionárias são níveis de mudança que pressupõem processos de tomada de decisões estratégicas e que requerem a transformação ou substituição do modo como a organização opera e pensa o seu negócio (Wilson, 1992).

Kaufman (1995) salienta que a mudança organizacional nem sempre leva à introdução de uma nova ordem. Grandes recursos e inventividade podem ser empregados para preservar o *status quo*. Um grande número de forças age para manter as organizações fazendo as mesmas coisas e do mesmo modo.

Szilagyi e Wallace (1990), considerando que as pressões para mudança nas organizações podem vir de muitas fontes, categorizam as forças de mudança como externas (ou exógenas) e internas (ou endógenas). As forças exógenas, tais como novas tecnologias, mudanças de valores sociais, novas oportunidades, dentre outras, criam uma necessidade de mudança organizacional, que pode ser planejada para que a organização se ajuste às novas condições ambientais, sem que o equilíbrio estrutural e comportamental seja muito perturbado. Já as forças endógenas, que criam necessidade de mudança na estrutura e no comportamento organizacional, podem ser agrupadas, de forma geral, sob o nome de tensão organizacional, representando condições de equilíbrio já perturbado dentro da organização.

Uma característica importante em algumas abordagens para a mudança organizacional é o tempo. Wilson (1992) destaca que a mudança ocorre no decorrer do tempo e não pode ocorrer independentemente de alguma medida de tempo. Essa característica está relacionada com a velocidade e com a profundidade do processo de mudança. Conforme Greiner e Barnes (1976 apud Szilagyi e Wallace, 1990), a mudança organizacional pode ter início através de grandes

mudanças (revolução) ou pode começar com pequenas mudanças e atingir grandes mudanças com o decorrer do tempo (evolução).

Segundo Motta , na visão incrementalista (evolução), o desenvolvimento organizacional é fruto da introdução moderada e constante de novidades, enquanto sob a ótica do radicalismo (revolução), o desenvolvimento depende de alterações no *status quo*. Algumas características dessas duas perspectivas da mudança organizacional podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Perspectivas Radical e Incremental da Mudança Organizacional

	Perspectivas da Mudança	
	Radical	**Incremental**
Premissa Básica	Transformação total	Transformação progressiva
Foco da Mudança	Contraposição ao usual: ordem e estabilidade como ameaça	Variações progressivas: ordem e instabilidade como fontes da mudança
Fonte do Sucesso	Visão arrojada e conexão rápida entre o imaginário e a realidade	Visão arrojada e cautela na conexão entre o imaginário e a realidade
Impacto	Dramático, global de curto e longo prazos	Moderado e progressivo a longo prazo
Processo	Mobilização das pessoas para a mudança radical	Conquista das pessoas para a mudança espontânea e a programada
Nível de Resistência	Maior - ameaça radical ao *status quo*	Menor - preserva parte do *status quo*

Fonte: Adaptado de Motta (1997)

Mudanças radicais levam a modificações fundamentais nas atividades e práticas da organização. Assim, quanto mais radical e imediatista for a mudança, menores serão as possibilidades de controle de seu processo e de seus resultados e maior a resistência à mudança. As mudanças incrementais resultam em poucas variações imediatas e seu processo de implementação pode ser melhor controlado, enfrentando-se uma resistência menor à mudança.

De acordo com Kaufman (1995), a distinção entre os conceitos de evolução e revolução, no que tange à mudança organizacional, pode ser descrita segundo quatro dimensões da mudança: o número de atributos organizacionais alterados com a mudança, a importância desses atributos, a extensão das alterações e o período de tempo no qual as alterações são completadas.

2.1 Abordagens para a Análise da Mudança Organizacional

Wilson (1992), objetivando analisar e descrever o processo de mudança organizacional, procura organizar e condensar várias teorias e modelos de mudança ao longo de duas dimensões principais (Figura 1).

Figura 1 – Uma Caracterização de Abordagens de Mudança Organizacional

	O processo de mudança	A implementação da mudança
Mudança planejada	1 Incrementalismo lógico e necessidades variadas. comprometimento e visão compartilhada de modelos	2 Reduzindo resistencias à mudança (análise do campo de força)
Mudança emergente	3 Características de decisões estratégicas: modelos de processo político	4 Contextualismo: implementação é uma função de fatores e processos antecedentes

Fonte: Wilson (1992, p.10)

Na dimensão vertical, a mudança nas organizações pode ser classificada como planejada ou emergente. Conforme Wilson (1992), a dimensão vertical da Figura 1 representa as dimensões de voluntarismo e determinismo da mudança organizacional, conceitos que serão detalhados posteriormente neste estudo. Wilson (1992) destaca que os modelos de mudança em que se assume que a mudança pode ser planejada, diferem radicalmente dos modelos nos quais se assume que a mudança emerge como o resultado de múltiplas variáveis. Na dimensão horizontal, a mudança pode ser descrita basicamente como um processo ou como uma estratégia de implementação.

O autor salienta que, nos tipos de abordagens de mudança que podem ser enquadrados na célula 1, esperam-se duas suposições: a) mudança pode ser planejada, mas requer uma análise processual. Nesse caso, em primeiro lugar, surge o desejo de mudança e posteriormente outras pessoas talvez precisem ser convencidas da utilidade da mudança e persuadidas pelo grupo dominante de gerentes a aceitar e dar suporte à mudança. Os modelos de mudança planejada são fundamentados, basicamente, no reforço do controle gerencial, contando com a capacidade dos gerentes em persuadir outros a aceitar as suas visões e os seus objetivos; e b) os gerentes podem decidir previamente o grau de mudança que desejam que seja empreendido.

Na célula 2, a suposição ainda é de que a mudança pode ser articulada previamente, mas a ênfase está em que a tarefa primária da administração da mudança é a implementação. Desse modo,

a estratégia é administrar ou procurar neutralizar as forças que resistem à implementação da mudança.

As abordagens que consideram a mudança organizacional como um fenômeno emergente estão contidas na célula 3. Nessas abordagens, a mudança é vista como o resultado da interação de diversas variáveis, como as características do negócio, a história, a economia, a política, dentre outras.

O conceito de contextualismo é introduzido na célula 4. O argumento é que, apesar do jogo de poder na organização influenciar a mudança de uma maneira ou de outra, o que realmente importa é o contexto no qual esses interesses políticos foram construídos e estão operando no momento. Vale destacar que não existe um limite bem definido entre as células 3 e 4. O grau em que os modelos políticos de mudança interagem com os aspectos contextuais da implementação é, na verdade, um *continuum* (Wilson, 1992).

2.1.1 Abordagem Voluntarista de Mudança

As organizações estão sob pressão de numerosas e variadas forças inovadoras e reformadoras (Kaufman, 1995). A abordagem voluntarista de mudança (modelo de escolha estratégica)[1] enfatiza o papel da atividade humana, assumindo que as decisões humanas podem ter como resultado importantes diferenças na mudança.

Na visão de Wilson (1992), de uma forma extrema, as estratégias planejadas de mudança são aqueles processos nos quais existiu uma transição suave de alguma visão estratégica previamente articulada em direção a um estado futuro desejado.

Wilson (1992) salienta, ainda, que, entre as estratégias planejadas de mudança que se relacionam de maneira mais próxima com fatores estruturais e com alguns fatores estratégicos na organização, estão incluídas as abordagens de ajuste e desajuste organização-ambiente e o processo de incrementalismo planejado. Segundo a visão de incrementalismo planejado, defendida por Quinn (1978), a mudança pode e deve ser planejada em pequenos passos. No modelo de mudança proposto pelo autor, os gerentes desempenham a atividade de recolher informação do ambiente, assimilá-la por longos períodos de tempo e, então, disseminá-la através da organização. Assim, os gerentes geram o ímpeto necessário e justificam o processo de pequenas e constantes mudanças.

[1] Nesse modelo, a organização é vista como um sistema social, mas o foco de análise é a noção de "escolhas estratégicas", as quais devem ser feitas pelos gerentes da organização (Child, 1972 apud Wilson, 1992).

Para Huber e Glick (1995), o papel da alta gerência da organização é determinante da mudança organizacional. Conforme os autores, a alta gerência influencia a mudança de quatro maneiras: a) como uma fonte de mudança - através de seus sistemas de crenças (valores, ideologias e modos mentais de relação causa e efeito), os gerentes determinam as estratégias, estruturas e culturas que eles preferem e que procuram criar; b) como dificultadores da mudança - as crenças e as capacidades da alta gerência podem agir como obstáculo à mudança, na medida em que os gerentes podem não ter competência para implementá-la ou sequer reconhecer a necessidade de mudança; c) como intérpretes do ambiente organizacional - os gerentes elaboram a interpretação do ambiente e a compartilham com os outros membros da organização, definindo as situações como oportunidades ou problemas; e d) como manipuladores do ambiente organizacional - a alta gerência se utiliza de informações, de influência e do *lobby* para tornar o ambiente favorável para as suas organizações, podendo influenciar o fluxo de demandas e recursos do ambiente.

Para Barczak, Smith e Wilemon (1987), o processo planejado de mudança pode ser definido previamente ou pode emergir à medida que os problemas se tornem mais claros e, desse modo, a mudança planejada pode ser classificada como estruturada ou não-estruturada. Uma mudança planejada é estruturada, quando indicadores para várias atividades são definidas previamente. Uma mudança planejada é não-estruturada, quando a solução é construída no decorrer do processo.

2.1.2 Abordagem Determinista de Mudança

Conforme Gouldner (1980 apud Wilson, 1992), na abordagem determinista de mudança (modelo de tensão sistêmica)[2], a ênfase recai sobre as legítimas regularidades inerentes às coisas e sobre o conjunto de limites do desejo humano.

As organizações se ajustam às mudanças em seus ambientes, de acordo com Kaufman (1995), porque nem sempre elas são capazes de evitar esses ajustes e, freqüentemente, nem ao menos têm conhecimento de que estão realizando esses ajustes. O processo de mudança na organização pode ocorrer de maneira quase imperceptível, sem que ninguém esteja completamente ciente do que está acontecendo e sem ninguém, ao menos, desejá-la conscientemente.

[2] Neste modelo, a organização é vista como um sistema social, sendo assim caracterizada por conflitos, jogos políticos e tensões inerentes. São essas tensões e contradições que impulsionam a mudança (Wilson, 1992, p.21).

March (1981) considera que as organizações estão continuamente mudando, porém essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas. A maior parte das mudanças ocorre simplesmente como resposta a alterações do meio ambiente. Em um horizonte temporal, a mudança organizacional pode ter lugar através do acréscimo de pequenas modificações, não como o resultado de uma política deliberada, mas como uma característica da realidade organizacional (Kaufman, 1995).

A abordagem de Sistema Aberto, que pode ser enquadrada entre as abordagens que tratam a mudança como algo emergente, vê as organizações como uma parte interdependente de um todo bem maior. Suas ações e características não são determinadas apenas pelas aspirações de seus gerentes e fundadores, mas pelas características das diversas ligações entre a organização e o ambiente no qual ela está inserida (Wilson, 1992).

3. *Downsizing*

Tendo sido feitas considerações iniciais sobre mudança organizacional, inicia-se, nesta seção, uma discussão mais específica sobre o conceito e o processo de *downsizing*. Porém, uma definição precisa de *downsizing* parece ainda não estar clara nem no meio acadêmico, nem entre os administradores de empresas. O conceito de *downsizing*, da mesma maneira que outros conceitos, como eficácia organizacional ou cultura, pode conter muitos outros mais específicos (demissões, contenção de custos, redesenho que acompanha o *downsizing*, dentre outros).

Com o objetivo de indicar uma direção mais efetiva para a definição do *downsizing*, Freeman e Cameron (1993) apresentam atributos-chave que servem para caracterizar e estabelecer mais precisamente os seus limites. Os autores procuram esclarecer a confusão que normalmente se faz entre *downsizing* e outros conceitos utilizados pelas teorias organizacionais, como declínio, demissões e não adaptação. Essas distinções entre o *downsizing* e outros conceitos serão apresentadas no decorrer deste trabalho.

Freeman e Cameron (1993) propõem um modelo para análise do processo efetivo de *downsizing* e das mudanças organizacionais que acompanham esse processo. Esse modelo postula que existem profundas diferenças entre os períodos em que a organização experimenta estabilidade (que os autores denominam de períodos de convergência) e os períodos em que a organização

experimenta divergência, revolução (denominado de período de reorientação) no que se refere às estratégias e ao processo de implementação do *downsizing*.

Em um trabalho mais recente, Cameron, Freeman e Mishra (1995) apresentam resultados e conclusões de um extensivo e sistemático estudo de *downsizing* organizacional. São oferecidas, mais uma vez, contribuições conceituais para se estabelecer a distinção entre o *downsizing* e outros conceitos, como declínio organizacional, não-adaptação e crescimento em reverso. São ainda destacados atributos-chave do conceito de *downsizing* e são exploradas, de forma mais exaustiva, as estratégias para a sua implementação, bem como suas conseqüências para as organizações.

Os trabalhos de Freeman e Cameron (1993) e de Cameron, Freeman e Mishra (1995) foram escolhidos para servir de base para esse estudo, devido à diferenciação que os autores procuram estabelecer entre o *downsizing* e outros conceitos, tratados por vezes na literatura como sinônimos, bem como por considerarem o *downsizing* como uma estratégia mais abrangente de mudança organizacional.

3.1 Definição do Conceito de *Downsizing*

Freeman e Cameron (1993, p.12) definem *downsizing* como um conjunto de atividades empreendidas por uma parte da gerência de uma organização, desenhadas para melhorar a eficiência organizacional, a produtividade e a competitividade. Representa uma estratégia implementada pelos gerentes, a qual afeta o tamanho da força de trabalho da empresa e os processos de trabalho usados.

DeWitt (1993), por outro lado, destaca o aspecto de redução de recursos e do declínio organizacional, definindo *downsizing* como uma redução gerencial no uso de recursos humanos ou de capital pela organização, para corrigir um desalinhamento no ambiente interno ou externo, e para aumentar a *performance* quando o declínio organizacional e o declínio ambiental estão presentes. O autor ainda examina, o impacto das estratégias de *downsizing* nas dimensões e tipos de estrutura organizacional. Esse autor estabelece uma forte ligação entre o *downsizing* e o declínio, quer seja o declínio no nível organizacional ou no nível do domínio da organização.

Tomasko (1992) desenvolve um estudo que toma como base uma revisão da literatura de negócios em crescimento, empresas que estão sendo enxugadas, trabalhos de estudiosos da administração e discussões mantidas com profissionais de diversas empresas. O autor traça um panorama histórico para contextualizar a realidade que levou as empresas a realizarem *downsizing*

e, em seguida, focaliza a redução de pessoal de escritório e de gerentes de nível médio nas organizações. Apesar de concentrar sua atenção na redução da força de trabalho, o autor também apresenta outros aspectos do *downsizing* que devem ser levados em consideração pelas empresas. São destacados os aspectos negativos e os efeitos colaterais que podem surgir devido a um processo de *downsizing*, como, por exemplo: menor comprometimento dos empregados, ambientes corporativos adversos aos riscos e com medo das inovações, perda de funcionários que apresentavam bom desempenho, entre outros.

Sendo assim, Tomasko (1992) defende que, para a implementação do *downsizing* de uma maneira planejada, é necessário: a) que se tenha uma visão de maior alcance, além da redução de pessoal; b) que as empresas revejam suas estruturas; e c) que os gerentes administrem as suas organizações racionalmente. Desse modo, apesar de apresentar a redução de recursos como aspectos que devem ser considerados em um processo de *downsizing*, Tomasko (1992, p.48) destaca que "o foco de atenção centrado apenas no corte de pessoas e de custos é, em última análise, ineficiente para remover barreiras subjacentes à eficiência (...)".

Os grandes cortes de pessoal são um sinal de mudanças na empresa, porém nem sempre esses cortes são a solução apropriada para os problemas da organização. O desempenho competitivo fraco pode ser resultado não apenas de um alto custo administrativo, mas também de qualidade inferior, apoio ao cliente inadequado, posicionamento ruim no mercado, dentre outros motivos possíveis (Tomasko, 1992).

Para um melhor entendimento do conceito, do processo e das conseqüências do *downsizing*, é fundamental tentar determinar mais claramente suas fronteiras. Nesse sentido, Cameron, Freeman e Mishra (1995) apontam quatro atributos-chave do *downsizing* - a) o ***downsizing*** é um conjunto intencional de atividades; b) o ***downsizing*** usualmente, mas nem sempre, envolve redução de pessoal; entretanto não é limitado apenas a isso; c) o ***downsizing*** tem seu foco na melhoria da eficiência da organização; e d) o ***downsizing*** afeta os processos de trabalho, de forma intencional ou não.

Observa-se cada um deles em particular:

a) O *downsizing* é um conjunto intencional de atividades.

Downsizing não é algo que ocorre à organização, mas sim algo que a organização empreende propositadamente. Atividades que pretendem reduzir o tamanho da força de trabalho

não podem ser implementadas sem um comportamento intencional da parte dos membros da organização (Freeman e Cameron, 1993).

Reforçando essa idéia, Tomasko (1992) argumenta que as empresas que realizam o *downsizing* de maneira planejada, selecionam entre uma vasta gama de objetivos e táticas os que serão implementados. Dentre esses objetivos estão: redução de custos; tomada de decisões mais rápidas; respostas rápidas às ações do concorrente; comunicações menos distorcidas; difusão mais rápida de novas idéias; facilitação das sinergias dentro da empresa; elevação do moral na gerência geral; atenção nas necessidades do cliente, não nos procedimentos internos; delegação de autoridade aos gerentes com mais contato com os clientes; implementação de maneiras mais fáceis de apontar as responsabilidades individuais; e elevação na produtividade dos gerentes.

As estratégias de *downsizing* contêm tanto ações direcionadas para a estrutura, quanto para o domínio organizacional, pois o declínio organizacional e o ambiental são geralmente experimentados simultaneamente (Whetten, 1987).

b) *Downsizing* usualmente envolve redução de pessoal, entretanto não é limitado apenas a isso.

Conforme Freeman e Cameron (1993), apesar do *downsizing* geralmente envolver cortes de pessoal, diversas outras estratégias de redução de pessoal podem estar associadas com *downsizing*, como, por exemplo, aposentadorias incentivadas, recolocações, transferências, pacotes de beneficios que promovam a redução voluntária de pessoal, *layoffs*[3], dentre outras.

Tomasko (1992), ao discutir alternativas para evitar as demissões devido ao *downsizing*, apresenta algumas medidas que podem ser tomadas no lugar da simples dispensa de funcionários, como se observa no Quadro 3.

Para as organizações que precisam proceder a uma redução de pessoal de imediato (menos de 1 ano), são poucas as opções disponíveis, senão um programa de demissões gerais. Mesmo assim, segundo Tomasko (1992), são poucas as organizações que precisam implementar táticas tão rígidas.

Em situações em que a organização, mesmo enfrentando ameaças econômicas imediatas (de 1 a 3 anos), não necessita cortes tão severos em seu pessoal, táticas como programas de demissão

[3] Suspensão temporária do emprego (e do salário). Quando a empresa resolve aumentar novamente a força de trabalho, os funcionários que estavam em *layoff* têm a preferência.

voluntária ou de aposentadoria antecipada, contratação de mão-de-obra externa entre aqueles que saíram da organização, adoção de alternativas para a redução de salários e estratégias involuntárias de mudança de emprego, são possíveis.

Caso seja necessário efetuar uma redução imediata (3 ou mais anos), mas o número de dispensas seja pequeno, pode-se optar por versões em escala reduzida das táticas já apresentadas ou utilizar outras, tais como programas de demissão seletiva, programas de aposentadoria antecipada ou demissões voluntárias.

Quadro 3 - Escolhendo uma Abordagem para a Redução de Pessoal no *Downsizing*

Tempo necessário para a implementação		
Menos de um ano (respondendo a uma ameaça econômica imediata)	**1 a 3 anos**	**3 ou + anos**
Demissões gerais em todos os níveis.	Unidades de negócio subsidiárias. Várias ofertas de aposentadoria antecipada ou demissões voluntárias.	Fechamento da unidade de negócios e transferência dos funcionários. Diversificação baseada nas habilidades dos funcionários excedentes.
Amplo programa de aposentadoria antecipada e demissões voluntárias. Subcontratar de volta os funcionários como consultores. Redução de salário, compartilhamento de emprego, mudança para cargos de menor remuneração.	Mobilização do pessoal. Demissões seletivas. Retreinamento, transferência. Procura por ocupações fora da empresa (*outplacement*). Empréstimo de pessoal.	Administração de conflitos. Recolocação de pessoal administrativo em outros departamentos.
Demissões seletivas. Programas de aposentadoria antecipada ou demissões voluntárias.	Administração de conflitos. Transformação de funcionários em consultores. Venda dos serviços administrativos fora da empresa.	Administração de conflitos (e muitas outras opções).

Fonte: Adaptado de Tomasko, (1992)

Tomasko (1992, p.23) refere-se à redução de pessoal como enxugamento de pessoal, e a define como uma "expressão criada para caracterizar (...) remoções de grandes grupos de gerentes e profissionais que tornam pesadas as organizações".

Freeman e Cameron (1993) destacam que a redução de pessoal pode ocorrer em uma parte da empresa e não se verificar em outras. Como as demissões são, tradicionalmente, a primeira e a mais comum manifestação do *downsizing*, esses conceitos têm comumente sido tratados na literatura especializada como sinônimos. Porém, o *downsizing* difere das demissões no que se refere

ao nível de análise, pois as demissões tratam do nível individual de análise e não do nível organizacional, e ainda porque o conceito de *downsizing* é mais abrangente, incorporando outras opções para a redução de pessoal. As demissões e outras abordagens referem-se a um mecanismo operacional usado para implementar uma estratégia de *downsizing*.

c) *Downsizing* tem seu foco na melhoria da eficiência da organização.

Downsizing é focado na melhoria da eficiência da organização. Ocorre tanto de forma proativa como reativa. Pode ser implementado como uma reação defensiva contra o declínio ou como uma estratégia proativa para melhorar o desempenho organizacional. Em qualquer dos casos, o *downsizing* representa um conjunto de atividades direcionadas para a melhoria da organização. Assim, o *downsizing* como um conceito, deve ser visto separadamente de outros tratados na literatura, que são associados ao declínio não proposital, ineficiência ou encolhimento das organizações.

Downsizing pode ser interpretado, por alguns, como uma mera redução no tamanho da organização. Sendo assim, é freqüentemente confundido com o conceito de declínio organizacional. Essa confusão existente entre *downsizing* e declínio, talvez, possa ser explicada pelo próprio significado do vocábulo "*downsizing*", que passa a idéia de diminuição de tamanho, e também pela falta de uma definição clara do que realmente significa "declínio organizacional". Porém, existem importantes aspectos que fazem de *downsizing* e de declínio fenômenos diferentes, tanto conceitualmente, quanto empiricamente (Freeman e Cameron, 1993).

Um conceito de declínio pode ser elaborado através da consolidação das visões de diversos autores apresentados por Cameron, Freeman e Mishra (1995). Assim, declínio pode ser definido como redução de mercados e do aumento da concorrência, cortes no orçamento, perda da legitimidade, mal adaptação a uma mudança no ambiente e deterioração da *performance* organizacional. Em qualquer dos casos, declínio é uma conseqüência negativa da má adaptação a uma condição de disfunção ambiental. Dessa forma, o declínio ocorre de forma emergente, não sendo intencional nem da parte da organização nem de seus gerentes. Pode, ainda, não necessariamente produz uma redução de pessoal, quer em termos absolutos ou relativos, diferentemente do *downsizing*. O declínio não é uma estratégia direcionada para a melhoria da eficiência. Ao contrário, e, freqüentemente, resulta na deterioração da eficiência. O declínio pode, ainda, não afetar os processos de trabalho, porque o indivíduo pode permanecer nos mesmos

padrões de execução das tarefas, enquanto espera pelo fim da organização (Sutton, 1983 apud Freeman e Cameron, 1993).

Declínio e *downsizing* são conceitos distintos. As organizações podem efetuar o *downsizing* sem declinar. É o caso em que o *downsizing* é usado de forma proativa para melhorar a competitividade (Tomasko, 1987) e podem declinar sem *downsizing*. Apesar do *downsizing* poder ser visto como uma resposta ao declínio, deve-se ter cuidado de não se estabelecer uma relação de causa e efeito entre eles.

Segundo Freeman e Cameron (1993), alguns autores definem declínio como o reverso de adaptação e tem colocado a não adaptação como conceito central da definição de declínio. Greenhalgh (1983 apud Cameron, Freeman e Mishra, 1995) sugere que o oposto de declínio é a adaptação, e que declínio ocorre em conjunto com a não-adaptação a um nicho ambiental. Desse modo, o autor liga o *downsizing* com a não-adaptação.

Entretanto, o *downsizing* por si mesmo não indica nem não-adaptação nem uma *performance* pobre. Ele representa, ao invés, um movimento estratégico da organização no sentido de melhorar a sua performance relativa ao meio ambiente. Essa estratégia pode ser proativa, reativa ou criativa. Porém, no *downsizing* reativo, ineficiência ou não adaptação não estão necessariamente presentes. Como o *downsizing* pode ser uma tentativa de prevenir, minimizar ou até corrigir a não adaptação, ele não constitui um sinônimo de não-adaptação (Freeman e Cameron, 1993).

Como o oposto de *downsizing* é crescimento, a literatua especializada têm por vezes, assumido que *downsizing* é sinônimo de crescimento em reverso, ou seja, o *downsizing* estaria associado à dinâmica inversa da expansão organizacional. A natureza de intencionalidade do *downsizing* significa que uma organização pode diminuir e ter um conjunto de resultados que também podem estar associados com o crescimento. Ou seja, teoricamente, o crescimento e o *downsizing* podem, no final, criar a mesma dinâmica.

d) O *downsizing* afeta os processos de trabalho, de forma intencional ou não;

A ênfase das organizações em processos como o *downsizing* e a reestruturação parece evidente. As demandas associadas à mudança e ao aumento da capacidade de adaptação, incluindo as necessidades por ajustamentos na força de trabalho e estruturas organizacionais alternativas, são significantes (Schermerhor, Hunt e Osborn, 1988).

Segundo Thompson (1993), o surgimento de novas tecnologias e de novos produtos têm levado à reorganização das empresas. Kanter (1997, p.185) destaca que "as pressões competitivas estão forçando as empresas a adotarem novas estratégias e estruturas flexíveis". Algumas das estratégias mais comuns são as aquisições e desinvestimentos, os cortes no quadro gerencial, a redução do número de níveis hierárquicos e o maior uso de recompensas baseadas no desempenho. Ainda segundo Kanter (1997), para promover a inovação e a capacidade de resposta, que a autora destaca como fatores competitivos obrigatórios, a organização deve ser vista como uma agrupamento de conjuntos de atividades, e não como uma estrutura rígida.

O próprio trabalho em si está mudando e agem como forças para essa mudança a economia, a tecnologia, a própria realidade dos negócios e a necessidade de sobrevivência (Handy, 1994). Segundo Motta (1997), as novas formas de trabalho e as pressões para a mudança, como, por exemplo, o avanço da multidisciplinaridade, que gera a necessidade de pessoas com habilidades múltiplas e equipes multiprofissionais, alteram a natureza do compromisso da organização para com os seus funcionários.

Conforme Handy (1994, p.69), "novos modos de trabalho, novas tecnologias e novas atitudes com relação ao trabalho estão instigando uma lenta revolução nos modos pelos quais o trabalho é organizado (...)". Essa idéia parece ser reforçada por Bartlet e Ghoshal (1997, p.218), quando colocam que, "por trás da redução de níveis e do processo de *downsizing* realizado na maioria das empresas, uma revolução mais silenciosa vem ocorrendo". Ainda segundo os autores, essa revolução redefiniu os papéis dos funcionários nas organizações.

No novo cenário das empresas, os funcionários passam a ser tratados como recursos estratégicos vitais, e não mais apenas como fatores de produção. Associado a isso, surge a necessidade de se incorporar um outro recurso, que, de acordo com Bartlet e Ghoshal (1997), na era da informação é crítico e escasso, o conhecimento (informações, inteligência e especialização). Segundo Kanter (1997, p.189), nas organizações, "a diferença entre os gerentes e gerenciados está diminuindo, principalmente em termos de informações, controle de atribuições e acesso a relações externas". O que pode indicar a necessidade de uma redefinição do papel do próprio gerente.

De acordo com Cameron, Freeman e Mishra (1995), o *downsizing* cria demandas e necessidades de conhecimentos adicionais que a maioria dos gerentes não está preparada para atender. Após um processo de *downsizing*, é requerido aos gerentes administrar um grande número de funcionários, pois, com a redução dos níveis hierárquicos, os gerentes remanescentes são

obrigados a assumir um número maior de subordinados, manter responsabilidade por múltiplas e até novas funções, e coordenar mais subunidades na organização.

O *downsizing* assim, de forma proposital ou não, afeta os processos de trabalho da organização. Entendem-se, por processos de trabalho, os meios pelos quais matérias-primas são transformadas pelo trabalho humano (Thompson, 1993).

Para se entender de forma mais clara como o *downsizing* afeta os processos de trabalho, é interessante se definirem os três aspectos gerais de todos os trabalhos. Conforme Gibson (1991), são eles: a) o conteúdo do trabalho - refere-se às atividades requeridas no trabalho; b) os requerimentos do trabalho - refere-se a fatores como educação, experiência, títulos e outras características requeridas para o desenvolvimento do conteúdo do trabalho; e c) o contexto do trabalho - refere-se a fatores como as demandas físicas e condições de trabalho, o grau de responsabilidade, a extensão de supervisão requerida ou exercida e as conseqüências por erros.

Algumas atividades do *downsizing* podem incluir reestruturação ou eliminação de trabalho, que levam a algum tipo de redesenho da organização. Segundo Gibson (1991), em certos casos, o redesenho do trabalho pode apenas requerer dos funcionários a utilização de um computador, ao invés de uma calculadora. Por outro lado, o redesenho do trabalho pode exigir que o funcionário passe a executar em equipe, ou time, uma tarefa que antes ele realizava sozinho. Esse redesenho, ou reestruturação do trabalho, é definido por Schermerhor, Hunt e Osborn (1988, p.554), como sendo o "rearranjamento dos trabalhos que as pessoas fazem, dos sistemas de trabalho e das estruturas em torno deles". Atividades do *downsizing*, tais como extingüir funções, reduzir níveis hierárquicos, reorganizar processos e fundir unidades, dentre outras, vão repercutir nos processos de trabalho (Freeman e Cameron, 1993).

3.2 *Downsizing* em Períodos de Convergência e de Reorientação

Freeman e Cameron (1993) propõem um modelo de processo de implementação de *downsizing* baseado na dicotomia entre mudança em períodos de convergência, quando a organização experimenta estabilidade, e mudança durante períodos de reorientação, quando ela experimenta divergência ou revolução. Segundo esse pressuposto, o processo de *downsizing* empreendido por uma organização é profundamente influenciado pelo período em que a organização se encontra, podendo ocorrer como uma manifestação tanto de mudança incremental (convergência), quanto de mudança descontínua (reorientação).

Esse modelo, segundo os autores, foi concebido com a intenção de ser usado para investigar o impacto do processo de *downsizing* na organização. Nele, os autores procuram identificar os principais atributos do processo de *downsizing*, bem como a sua relação com redesenho e *performance* organizacional.

a) Convergência

Períodos de convergência são tempos de mudanças incrementais voltadas para fazer as mesmas coisas de forma melhor. Os períodos de convergência são relativamente de longo prazo, marcados por mudanças e adaptações incrementais. A mudança é então guiada para atingir maior consistência entre as atividades internas da organização e a sua orientação estratégica. Essas atividades e a própria consistência contribuem para impedir mudanças radicais. A responsabilidade primária dos ajustes e redefinições da organização, nos períodos de convergência, ficam a cargo dos gerentes de nível intermediário.

Períodos de convergência podem ou não estar associados com *performance* ineficiente, dependendo do grau de presença de um ambiente estável e da estabilidade dos sistemas internos.

Durante períodos de convergência, espera-se que atividades incrementais de *downsizing*, estratégias de *downsizing* menos severas, e mudanças voltadas para o reforço da convergência da missão, estratégias e estrutura corrente da organização sejam observadas (Freeman e Cameron, 1993).

b) Reorientação

Por outro lado, os períodos de reorientação são de curto prazo e de mudança descontínua, envolvendo simultâneas e abruptas mudanças na estratégia, distribuição de poder, estrutura e sistema de controle.

Em organizações sob reorientação, espera-se que se comece por mudanças descontínuas que irão resultar em que a organização faça coisas diferentes. A reorientação envolve uma reestruturação radical da organização, no sentido de suportar uma mudança fundamental na missão e na estratégia. Durante esse período, a alta direção não apenas inicia as mudanças, mas também executa a mediação entre as forças internas e externas de inércia e forças competitivas ou tecnológicas para as mudanças fundamentais.

A reorientação é mais freqüentemente aplicada devido à *performance* pobre ou à percepção de traços da *performance* futura.

Durante períodos de reorientação, é esperado que o *downsizing* descontínuo (*downsizing* caracterizado por modificações radicais e descontínuas na organização) seja observado. Estratégias mais severas de *downsizing* poderão ser implementadas e elas podem acompanhar uma redefinição da estratégia, missão e estrutura organizacional. *Downsizing* descontínuo pode ocorrer devido a um desejo de fazer coisas diferentes e pode incluir realocação e redesenho de estruturas e processos organizacionais, bem como uma modificação no alinhamento de poder na organização (Tomasko, 1987).

Com relação ao período em que o *downsizing* é implementado, Freeman e Cameron (1993) apresentam as seguintes proposições: a) quando o *downsizing* ocorre durante períodos de convergência, a organização irá implementar estratégias de *downsizing* direcionadas para o reforço da missão, estratégias e sistemas correntes na organização; e b) quando o *downsizing* ocorre durante o período de reorientação, as organizações irão adotar o *downsizing* voltado para mudanças fundamentais na sua missão, estratégia e sistemas.

As abordagens de convergência e de reorientação são fundamentais para o processo de *downsizing*, servindo como base para o estabelecimento de dois tipos ideais de processo de *downsizing*: 1) *downsizing*/convergência; e 2) *downsizing*/reorientação (Freeman e Cameron, 1993).

Cameron, Freeman e Mirshra (1995), em seu estudo acerca dos processos usados para a implementação do *downsizing*, observaram nas organizações pesquisadas uma tendência à adoção de um entre esses dois modelos específicos de *downsizing* - *downsizing*/convergência e *downsizing*/reorientação. Cada um dos modelos representando um tipo genérico de mudança: *downsizing*/convergência - processo de *downsizing* incremental; mudança gradual; e *downsizing*/reorientação - processo de *downsizing* revolucionário, metamórfico; mudança descontínua.

Espera-se que cada um desses modelos de *downsizing* esteja associado a um determinado conjunto de relações com outras variáveis organizacionais, como pode ser observado na Quadro 4.

Quadro 4 - Atributos do *Downsizing* Conforme o Período de Implementação

Período de Convergência	Período de Reorientação
Atributos	**Atributos**
Downsizing e redesenho incrementais Ênfase em níveis mais baixos, abordagem menos radical de *downsizing* Estratégias moderadas de *downsizing* Estabilidade no alto time gerencial, na tecnologia e nos sistemas Ênfase nas mudanças no trabalho, mais do que na tecnologia e na estrutura Reforço da missão e da estratégia da organização *Downsizing* precede o redesenho	*Downsizing* e redesenho descontínuos Ênfase em níveis mais altos, abordagens mais radicais de *downsizing* Estratégias mais severas de *downsizing* Mudança no alto time gerencial, na tecnologia e nos sistemas Ênfase nas mudanças na estrutura, mais do que na tecnologia e no trabalho Redefinição da missão e da estratégia da organização Redesenho precede o *downsizing*
Sucesso associado com:	**Sucesso associado com:**
Uso menos extensivo de comunicações é requerido Menos ações simbólicas são necessárias Uso de relacionamentos interorganizacionais é menos requerido Orientação para o arranjo interno Ênfase na estabilidade e no controle Ênfase no critério de eficiência Foco em fazer as coisas melhor	Uso mais extensivo de comunicações é requerido Mais ações simbólicas são necessárias Uso de relacionamentos interorganizacionais é mais requerido Orientação para o arranjo externo Ênfase na flexibilidade e na adaptabilidade Ênfase no critério de eficácia Foco em fazer as coisas diferentes

Fonte: adaptado de Freeman e Cameron (1993, p.18) e de Cameron, Freeman e Mishra (1995).

Espera-se que, quando a situação seja de *downsizing*/convergência, as atividades do *downsizing* sejam incrementais, associadas a estratégias menos severas, com mudanças voltadas para o reforço da missão, estratégia e estrutura da organização, o que requer menos redesenho. O raciocínio fundamental por trás do processo de *downsizing* é "fazer as mesmas coisas melhor". Por outro lado, em uma situação de *downsizing*/reorientação, espera-se que as atividades ligadas ao *downsizing* sejam descontínuas, as estratégias implementadas tendam a ser mais radicais e severas, possivelmente, envolvendo redefinição da missão, estratégia, distribuição de poder, estrutura e processos da organização, requerendo mais redesenho. O *downsizing* é motivado pela idéia de "fazer coisas diferentes".

3.3 O Processo de Implementação: estratégias de *downsizing*

Ao tratar da questão da implementação do *downsizing*, Cameron, Freeman e Mishra (1995) identificam três tipos de estratégias usadas pelas empresas, conforme observa-se no Quadro 5.

Quadro 5 - Três Tipos de Estratégias de *Downsizing*

	Estratégias de *Downsizing*		
	Redução na força de trabalho	**Redesenho organizacional**	**Sistêmica**
Foco:	Trabalhadores	Trabalhos e unidades	Cultura
Elimina:	Pessoas	Trabalho	Processos do *Status Quo*
Tempo de Implementação:	Demissões a curto prazo	Demissões de médio prazo	Demissões a longo prazo
Indicativos:	Adaptabilidade a longo prazo	Rápido retorno	Redução de custos a curto prazo
Exemplos:	Atritos *Layoffs* Aposentadorias prematuras Pacotes de benefícios para redução voluntária de pessoal	Eliminação de funções União de unidades Redesenho de trabalhos Eliminação de camadas	Envolvimento de todos Simplificação de tudo Mudança de responsabilidades Melhoria continua

Fonte: adaptado de Cameron, Freeman e Mishra (1995)

A estratégia de redução na força de trabalho é caracterizada, principalmente, pela eliminação ou enxugamento do número de empregados no quadro funcional. O período para a implementação dessa estratégia pode ser de curto prazo.

Na estratégia de redesenho organizacional, o foco principal é a realização de cortes no próprio trabalho, eliminando-se, por exemplo, funções, níveis hierárquicos, grupos ou divisões e produtos, ao invés de reduzir apenas o número de trabalhadores. O redesenho organizacional é uma estratégia de médio prazo.

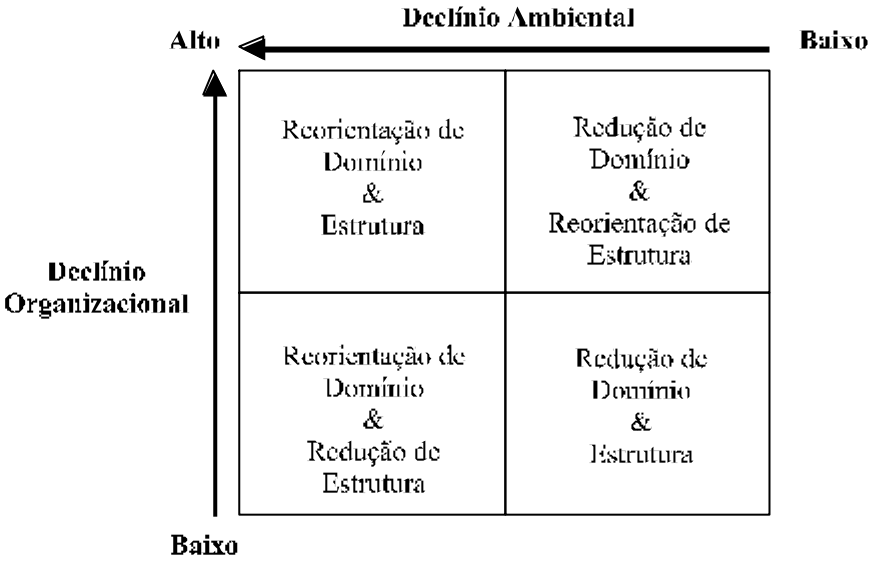
Já a estratégia sistêmica caracteriza-se por ter o seu foco na modificação da cultura e das atitudes e valores dos empregados, envolvendo a adoção do *downsizing* como um modo de pensar e não como apenas um programa ou um alvo a ser atingindo. O tempo necessário para a implementação dessa estratégia é o longo prazo.

De acordo com Cameron, Freeman e Mishra (1995), essas três estratégias de *downsizing* não são mutuamente excludentes e podem ser implementadas simultaneamente, apesar de a maioria das empresas adotar apenas a abordagem da redução da força de trabalho. Os autores destacam, também, a possibilidade de adoção de duas importantes perspectivas para a análise das estratégias de *downsizing* assumidas por uma organização - a profundidade e a extensão. A profundidade é caracterizada pela implementação de um grande número de ações do mesmo tipo, ou estratégia. Enquanto a extensão caracteriza-se pela implementação de uma grande variedade de estratégias.

Desse modo, as estratégias de *downsizing* adotadas por uma organização podem apresentar maior ou menor nível de profundidade e de extensão.

DeWitt (1993, p.31), por sua vez, dando ênfase à questão do declínio, que o autor associa ao *downsizing*, destaca quatro tipos de estratégias de *downsizing* (Figura 3).

Figura 3 - Estratégias de *Downsizing*



Fonte: DeWitt (1993, p. 31)

Segundo DeWitt (1993), essas quatro estratégias fornecem aos gerentes um amplo leque de alternativas para a melhoria da *performance* organizacional diante do declínio organizacional e ambiental.

Segundo o autor, de acordo com as combinações entre os níveis de declínio organizacional e ambiental, quatro estratégias podem ser empreendidas:

1 - Redução do domínio[4] e da estrutura[5] - em uma situação com baixos níveis de declínio organizacional e ambiental, as organizações adotam estratégias de redução da estrutura e do domínio para elaborarem processos existentes de domínio e estrutura;

[4]Entende-se como redução de domínio a quebra do portifólio de produtos e mercados em divisões menores (DeWitt, 1993)

[5] Entende-se como redução da estrutura o aumento da separação entre o desempenho do trabalho e a sua avaliação, onde a extensão do controle de gerentes é diminuído e níveis de autoridade são adicionados (DeWitt, 1993).

2 - Reorientação do domínio e redução da estrutura - em uma situação com baixos níveis de declínio organizacional e altos níveis de declínio ambiental, as organizações combinam redução estrutural e reorientação do domínio, para elaborarem processos estruturais e consolidarem posições do domínio;

3 - Redução do domínio e reorientação da estrutura[6] - em uma situação com um alto nível de declínio organizacional aliado a um baixo nível de declínio ambiental, as organizações adotam reorientação estrutural em combinação com redução do domínio para consolidarem processos estruturais, enquanto elaboram produtos e mercados.

4 - Reorientação do domínio[7] e da estrutura - em uma situação com altos níveis de ambos, declínio organizacional e ambiental, as organizações utilizam uma combinação de reorientação de estrutura e do domínio para consolidarem ambos os processos estruturais e as atividades do domínio em suas organizações.

O declínio organizacional, que ocorre devido a problemas de gerência, requer estratégias de *downsizing* direcionadas a um ajuste na estrutura organizacional (Whetten, 1984). Já o declínio organizacional, devido a mudanças no ambiente competitivo da organização, requer estratégias de *downsizing* dirigidas ao domínio da organização (Zammuto e Cameron, 1985 apud DeWitt, 1993).

3.4 Redesenho Estrutural e *Downsizing*

O *downsizing* organizacional está intimamente associado com o redesenho organizacional. Isto porque a operação, a tecnologia e a estrutura organizacionais podem permanecer as mesmas quando ocorrer o *downsizing* principal (Freeman e Cameron, 1993). A necessidade de *downsizing* geralmente leva ao redesenho, mas redesenho freqüentemente precede o processo real de *downsizing* (Tomasko, 1987).

Uma distinção-chave entre os dois tipos ideais de processos de *downsizing* relaciona-se às diferenças no foco e na quantidade de redesenho estrutural esperado. Os alvos estruturais para o redesenho no *downsizing* organizacional referem-se à porção da organização que será reduzida.

Freeman e Cameron (1993) apresentam quatro alvos de *downsizing* organizacional: diminuição do tamanho das unidades sem mudança estrutural; diminuição do número de unidades

[6] Entende-se como reorientação da estrutura a eliminação da diferenciação vertical e de níveis de autoridade, com o aumento da carga de formalização, padronização e centralização.

[7] Entende-se como reorientação de domínio o processo de a organização identificar um núcleo defensável de produtos e a concentração de esforços dentro deste domínio.

paralelas; diminuição da diferenciação; e desinvestimento ou dissolução. Esses tipos de *downsizing* requerem progressivamente mais reestruturação ou mais mudança, à medida que se movem do 1º para o 4º. Um tipo de *downsizing* é associado com mudanças menos complexas na estrutura e o outro com mudanças mais complexas.

Freeman e Cameron (1993) destacam que: a) quando a organização realizar o *downsizing* durante um período de convergência, ela dará ênfase a uma abordagem menos radical de *downsizing*, a qual requer menos redesenho; e b) quando a organização realizar o *downsizing* durante um período de reorientação, ela irá enfatizar abordagens mais radicais de *downsizing* e usará um volume maior de redesenho.

3.5 Redução de Pessoal e *Downsizing*

Um outro conjunto de processos que acompanha o *downsizing* e o redesenho relaciona-se à abordagem usada para redução da sobrecarga de pessoal.

Algumas abordagens para redução de pessoal podem ser identificadas e são agrupadas, segundo a profundidade da mudança na tarefa, dentro das tipologias de mudança apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Tipologias de Mudanças nos Gerentes

Tipo de Mudança	Exemplos
1. Mudança no trabalho	- eliminação de tarefas; - redução do número de pessoas fazendo a mesma tarefa ou trabalho; - aumento das ligações de controle direto
2. Mudança na tecnologia	- automação do trabalho; - mudança no processo de administração de materiais; - mudança no trabalho direto, para reduzir o número necessário de empregados assalariados
3. Mudança na estrutura	- reorganização do time gerencial do topo; - eliminação de níveis hierárquicos; - fusão ou reorganização de departamentos; - movimento para gerência de área ou estrutura de Unidades Estratégicas de Negócios

Fonte: Freeman e Cameron (1993, p.19)

A mudança no trabalho, como a eliminação de tarefas, a redução do número de pessoas realizando a mesma tarefa ou trabalho e o aumento das ligações de controle direto, é menos radical e necessita de menos alterações que a mudança na tecnologia.

A mudança na tecnologia, através da automação do trabalho, das modificações no processo de administração de materiais e da mudança no trabalho direto para reduzir o número de empregados necessários, requer mais redesenho que a mudança no trabalho. O tipo de mudança que exige maior grau de alteração é aquele verificado na estrutura, que pode ser implementado, por exemplo, através da reorganização do time gerencial do topo, da eliminação de níveis hierárquicos, da fusão ou reorganização de departamentos e da utilização da estrutura de Unidades Estratégicas de Negócios (Freeman e Cameron, 1993; Cameron, Freeman e Mirshra, 1995).

É importante salientar que mudanças no trabalho, tecnologia e estrutura têm geralmente sido vistas como interdependentes (Huber, 1990).

Gerentes usando uma abordagem incremental de *downsizing* e redesenho (*downsizing* durante períodos de convergência) irão focar seus esforços mais fortemente em mudanças no trabalho, seguidas por mudanças na tecnologia e, por último, na estrutura.

Mudanças na estrutura são esperadas de forma mais prevalecente, em organizações que realizam o *downsizing* durante períodos de reorientação. Os gerentes, neste caso, irão dar menos ênfase a mudanças na tecnologia e no trabalho que a mudanças na estrutura.

Segundo Freeman e Cameron (1993): a) organizações que realizam o *downsizing* durante períodos de convergência darão mais ênfase em mudanças no trabalho, seguidas por mudanças na tecnologia e, por último, mudanças na estrutura para reduzir a sobrecarga de executivos; e b) organizações que realizam o *downsizing* durante períodos de reorientação, irão simultaneamente, enfatizar mudanças na estrutura, mudanças na tecnologia e mudanças no trabalho.

Parece ficar claro que o conceito de *downsizing*, apesar de ser usualmente confundido com outros conceitos da teoria organizacional, representa um tipo de estratégia de mudança organizacional que pode trazer grandes contribuições para as organizações. Essa visão, de certo modo distorcida do *downsizing*, provavelmente exigirá ainda muitos estudos para se compreender cada vez mais os seus processos e um grande esforço para apagar o estigma que esse conceito hoje possui.

Ocorre nas organizações, com certa freqüência, a utilização de técnicas e a aplicação de teorias administrativas de forma incompleta, na maioria dos casos, sob a responsabilidade de

pessoas despreparadas para implementá-las, o que geralmente leva a um desgaste da técnica ou do modelo teórico aos olhos dos gerentes. Essa situação provavelmente ocorreu com o *downsizing*, cujo termo foi utilizado para encobrir meros cortes de pessoal e redução de custos. Porém, o *downsizing*, como se procura demonstrar nesse trabalho, através da consolidação da visão de alguns estudiosos da administração, é um conceito mais abrangente e de aplicação muito mais profunda nas organizações. A sua implementação de forma correta pressupõe um planejamento e a escolha entre diversas estratégias possíveis, com o objetivo de não apenas reduzir custos, pessoal, níveis hierárquicos, mas sim, de melhorar a *performance*, a eficácia da organização, influenciando até na maneira de pensar dos membros da organização.

4. Considerações Finais

Retoma-se, nesta seção, a importância prática do *downsizing*, sugere-se uma forma alternativa e adicional de analisar o fenômeno, bem como indica-se alguns temas para pesquisas futuras na área.

De acordo com Ginzberg (1985) existia, até a década de 80, uma tendência ao crescimento das organizações. Isso era, em parte, reflexo de um elemento da cultura ocidental, onde "crescer é bom". O crescimento era visto como sinônimo de sucesso, eficiência e bom desempenho organizacional. Assim, principalmente após o final da Segunda Guerra Mundial, o mundo presenciou o surgimento de grandes corporações. As empresas pequenas e médias tinham como um de seus principais objetivos o crescimento, a fim de obter legitimidade em seu ambiente.

Já na década de oitenta o cenário mundial mudou. Recessão, competição a baixos custos, dentre outros fatores, tornaram inaceitáveis a contínua expansão do número de funcionários, e os custos a eles vinculados, nas organizações.

No Brasil essa tendência mundial chega no período de governo do ex-presidente Fernando Collor, com a abertura do mercado brasileiro para concorrentes estrangeiros. Com a concorrência, as empresas brasileiras sentiram a necessidade de tornarem-se mais competitivas para poderem sobreviver. Começa, assim, uma série de processos de *downsizing*, visando, prioritariamente, a redução de pessoal e de custos. Tais processos, mesmo que não tenham sido assim denominados, representaram o que neste artigo definiu-se como *downsizing*. Mais tarde, essa tendência chega, também, ao serviço público.

Essa breve contextualização tem como objetivo chamar atenção para as limitações envolvidas em análises de caráter excessivamente voluntarista e de mudança planejada do *downsizing*. Cameron, Freeman e Mishra (1995, p.59), por exemplo, apresentam uma série de tópicos para pesquisas sobre *downsizing*. Entretanto, todas elas refletem preocupações organizacionais com estrutura e com processos internos. Quando muito, sugerem relações entre diferentes setores de atividade e entre firmas em diferentes estágios de seus ciclos de vida. Acredita-se que tais preocupações são importantes, mas não suficientes para o entendimento mais completo do fenômeno. Parece que olhar a questão de um outro ponto de vista pode trazer contribuições significativas para a o avanço do conhecimento, principalmente no caso do contexto brasileiro.

Uma visão mais determinista do *downsizing* tenderia a investigar e discutir, por exemplo, a relação entre variáveis como a história, a economia e a política, priorizando os jogos de poder internos, mas principalmente externos, ou seja, as disputas por posições de poder no contexto onde os interesses que afetam a vida organizacional – e social - são gerados.

A análise do *downsizing* da perspectiva dos que foram objeto da mudança, tanto dos que ficaram nas organizações, como daqueles que tiveram seus postos de trabalho e muitas vezes seus empregos eliminados, também pode enriquecer a análise e a discussão sobre o assunto (a exemplo de Guedes, Calado e Vieira [1998] sobre o programa de demissão voluntária do Banco do Brasil). Aqui é importante notar que não se está sugerindo que a análise passe do nível organizacional e societário, bem como de suas relações, para o nível individual. Ao invés, enfatiza-se a necessidade de contextualização do problema, no sentido de analisar a situação global que o origina e que é alterada em função do processo de *downsizing*, em uma relação recíproca.

5. Referências Bibliográficas

BARCZAK, Gloria; SMITH, Charles; WILEMON, David. Managing large scale organizational change. **Organizational Dynamics**. autumn, 1987, p. 22-35.

BARTLET, Christopher A. e GHOSHAL, Sumantra. A mudança do papel da alta gerência: as pessoas além dos sistemas. In: CHAMPY, James e NOHRIA, Nitin (orgs.). **Avanço rápido**: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CAMERON, Kim S.; FREEMAN, Sarah J.; MISHRA, Aneil K. Downsizing and redesining organizations. In: Huber, George P. & GLICK, Willian H. (orgs.). **Organizational Change and Redesign**: ideas and insights for improving performance. New York: Oxford University Press, 1995.

DeWITT, Rocki-Lee. The strutural consequences of downsizing, **Organizacional Science**. USA. v.4. n.1. p. 30-40. fev., 1993.

FREEMAN, Sarah J; CAMERON, Kim S.. A Convergence and reorientacion framework. In: **Organizacional Science**. USA. v.4. n.1. p. 10-29. fev., 1993.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. & DONNELLY Jr., James H. **Organizations**: behavior, struture, processes. 7. Ed. IRWIN, 1991.

GINZBERG, E. **Resizing for organizational effectiveness**: a report of a workshop. New York: Columbia University, Career Center, 1985.

GUEDES, Vilma Abadie, CALADO, Sônia Maria Rodrigues, VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Programa de desligamento voluntário: um estudo sobre os fatores determinantes da adesão entre ex-funcionários de instituição financeira governamental. **Anais do 22º Encontro Anual da ANPAD**, Área Temática Recursos Humanos, Foz do Iguaçu, Paraná, 1998.

HANDY, Charles. **The future of work**. Blackwell: Oxford, 1994.

HUBER, G. P. A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. **Academy of Management Review**, v.15, n.1, 1990, p. 47-71.

HUBER, George P. & GLICK, Willian H. (orgs.). **Organizational Change and Redesign**: ideas and insights for improving performance. New York: Oxford University Press, 1995.

MARCH, James G. Footnotes to organizational change. **Administrative Science Quartely**. Ithaca, v.26, n.4, p.563-577, dec. 1981.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de. **Downsizing e imperativos organizacionais**: o Caso de uma Agência de Comunicação da Cidade do Recife. Dissertação de Mestrado em Administração, Curso de Mestrado em Administração, UFPE, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

KAUFMAN, Herbert. **The limit of organization**. London: Transation Publishers, 1995.

KANTER, Rosabeth Moss. A nova atividade gerencial. In: CHAMPY, James e NOHRIA, Nitin (orgs.). **Avanço rápido**: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUINN, James B. Strategies for Change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, fall, 1978, p.07-21.

SCHERMERHOR, Jonh R. J.r.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Managing organizational behavior**. 3. ed. USA: Wiley, 1988.

SZILAGYI, Jr., Andrew D. & WALLACE, Jr., Marc J. **Organizational behavior and performance**. 5. ed. Harper Collins, 1990.

THOMPSON, Paul. **The nature of work**: an introdution to debates on the labour process. 2. ed. Macmillan, 1993.

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

WHETTEN, D. A. Organizational growth and decline processes. **Annual Review of sociology**, 13, 335-358, 1987.

WILSON, David C. **A strategy of change**: concepts and controversies in the management of change. London: Routledge, 1992.