

**Área temática:** Gestão de pessoas

**Título:** Revisitando o Downsizing: Um Ensaio Comparativo entre o Brasil e os Estados Unidos

**AUTORES**

**VAGNER CAVALCANTI RIBEIRO**

vagner.ribeiro@uscs.edu.br

**GIOVANI SANTANA DE OLIVEIRA**

giovani\_oliv@hotmail.com

**MOACIR DIAS**

moacir.dias@uscs.edu.br

**DARTICLÉIA ALMEIDA SAMPAIO DA ROCHA SOARES**

darti@uscs.edu.br

**EDUARDO DE CAMARGO OLIVA**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

eduardo.oliva@imes.edu.br

**Resumo**

Este ensaio revisita o termo *Downsizing* ao longo de 40 anos, fazendo um comparativo entre Brasil e Estados Unidos. Para efeito do estudo o trabalho foi dividido em dois períodos distintos: o primeiro vai de 1970 a 1989 e o segundo de 1990 a 2006, para verificação de como a técnica foi aplicada nas organizações que atuam nos mercados dos países objetos da comparação. Os intensos movimentos de globalização e as fusões e aquisições no período compreendido entre 1970 a 2006, fizeram com que as empresas americanas e brasileiras passassem por sucessivas reestruturações, adotando assim a prática do *Downsizing* para enfrentar problemas relacionados à competitividade. Para tanto, foi verificada a literatura existente sobre esta técnica e outros meios de reestruturação, e observado que o *Downsizing* continua sendo empregado na sua forma original, porém com novas nomenclaturas para o processo de demissão de pessoas e extinção de cargos e níveis hierárquicos. Pôde-se então concluir que parte dos estudos das últimas duas décadas concentrou-se nos efeitos sobre os colaboradores remanescentes, sobre os demitidos e sobre suas conseqüências no clima organizacional, bem como em descobrir o que deu errado nas reestruturações organizacionais e na diminuição dos níveis hierárquicos.

**Abstract**

This essay examines the Downsizing term over 40 years, doing a comparison between Brazil and United States. For study we shared the task in two distinct periods: one from 1970 to 1989 and the other from 1990 to 2006, to check how the technique was applied at the organizations who act at this comparison object market. The intense movement of globalization, fusion and acquisitions into the decades of 1970 to 2006, made the Brazilian

and U.S. companies went through a period of restructure, using the downsizing practice to solve the competitive problems. The existence literature about this technique has been researched and others ways of restructure, and was observed that downsizing is still being used at your original form, but with new names to the dismissal process of people, job's extinction and hierarchical levels. The second part of the study about the last 2 decades focus on the effects about the remnants collaborators, the dismissedies and the consequences at the organization climate as well to find out about what went wrong at the organizations restructures and hierarchy level reduction.

**Palavras-chave:** *Downsizing*. Reestruturação. Administração.

**Key words:** Downsizing. Restructure. Business administration.

## 1. Introdução

O presente ensaio faz uma revisitação ao tema *Downsizing*, que despertou o interesse de pesquisadores no final da década 1970 nos Estados Unidos e objeto de pesquisa no Brasil no final da década de 1980 (OLIVA, 1992).

A prática do *Downsizing* surgiu nos Estados Unidos onde assumiu um *status* de fator diferenciador e competitivo, quando mais de um milhão de executivos perderam seus empregos a partir de 1979 (TOMASKO, 1992), e se projetava que em vinte anos as empresas teriam metade de suas estruturas gerenciais. Criou-se no início da década de 1990 a consciência que empresas enxutas poderiam lidar melhor com problemas e momentos de crise, levando as empresas americanas a cortarem até três níveis hierárquicos em suas estruturas gerenciais.

O *Downsizing* chegou ao Brasil como uma estratégia de redução de custos e redução estrutural de empresas, normalmente associada a crises econômicas. Segundo Oliva (1992) foi também utilizada em momentos de relativo desenvolvimento econômico. A grande competição mercadológica e mudanças de conjuntura enfrentadas no período levaram as organizações a drásticas reduções de custos e redução de pessoas. Estes últimos sempre foram considerados os primeiros itens a serem eliminados.

Diversos autores definiram e trouxeram contribuições à técnica do *Downsizing*, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Comparações entre publicações sobre *Downsizing* nas últimas décadas

Definições e contribuições do período de 1970 e 1989.		Definições e contribuições do período de 1990 até 2006.	
1987	- Redução de pessoal na recessão (APPELBAUN, SIMPSON e SHAPIRO, 1987)	1995	- Conjunto de medidas destinadas a redução de pessoal - Melhoria de eficiência e enxugamento estrutural (CAMERON, FREMAN E MISHRA, 1995)
1987	- Decréscimo substancial nos recursos da Organização (CAMERON, KIM e WHETTEN, 1987)	1996	- Desmotivação dos sobreviventes - Diminuição do engajamento dos funcionários. (ICHNIEWSKI, et all 1996)
1992	- Redução do tamanho da organização - Só pode ser caracterizado observando-se o tempo e a profundidade (TOMASKO, 1992)	1997	- O processo de <i>Downsizing</i> , com freqüência, não conduz as empresas a uma melhoria de seus resultados. (CASCIO, YOUNG e MORRIS, 1997)
1993	- Usado como último recurso para salvamento da empresa (CAMERON, 1993)	1999	- Redução permanente do tamanho da empresa (BUDROS, 1999)
1993	- Planejamento Global tem e tem que envolver todas as áreas da empresa - Manter Talentos é estratégico (TOMASKO, 1993)	2000	- Enxugamento da empresa e demissões em massa (CALDAS, 2000)
1994	- Redução de tamanho da empresa e de seus processos - Redução sistemática do nível de empregos (CAMERON, 1994)	2004	- O Gerenciamento do <i>Downsizing</i> deve ser criativo na busca e alternativas - O planejamento deve ser longo e ligado ao planejamento estratégico. (CASCIO e WYNN, 2004)

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 1 apresenta dois períodos distintos de autores que desenvolveram pesquisa sobre o tema *Downsizing*. O primeiro período compreende as décadas de 1970 e 1980 e o segundo período compreende a década de 1990 até 2006. A linha que diferencia os dois períodos é a mudança dos termos utilizados para relatar o processo de *Downsizing* e uma grande preocupação com os efeitos sobre as corporações e as pessoas.

O *Downsizing* pode ser observado por três ângulos distintos: a) o ângulo Macroeconômico, relacionado à conjuntura econômica; b) das organizações, relacionado às empresas que realizam processos de redução de níveis hierárquicos e quadros, estudando razões e consequências e c) o ângulo dos demitidos e remanescentes, que estuda aspectos motivacionais (FREEMAN e CAMERON, 1993; CAMERON, 1994).

O interesse e inquietação sobre o assunto nasceu no momento em que o principal autor à época (TOMASKO, 1987), original em língua inglesa e (TOMASKO, 1992), traduzido para o idioma português, iniciava seu prefácio enfatizando que o uso do *Downsizing* é uma questão longe de terminar e continua relatando diversos casos de reduções drásticas dos níveis hierárquicos e número de empregados, como noticiavam os meios de comunicação americanos. A grande concorrência impetrada por empresas japonesas e coreanas colocou a produção americana em xeque, causando uma onda de demissões sem precedentes. Desta maneira o termo *Downsizing* era considerado por muitos, principalmente pelos demitidos, como um “mal” da economia e, apesar da grande popularidade do termo e o seu uso intensivo como instrumento de gestão à época, foi substituído por novas técnicas como *rightsizing* (otimização da estrutura organizacional), reestruturação e *retrenchment* (redução da estrutura organizacional para salvamento de ativos financeiros) (CASCIO, 2002).

O objetivo proposto neste ensaio é identificar, através de análise de conteúdo, o que a literatura tratou sobre este fenômeno de 1998 a 2008 nas revistas RAC, RAUSP e anais ENANPAD e SEMEAD. Adicionalmente foi realizada pesquisa na base científica Proquest, para o mesmo período, identificou-se também as fontes relevantes oriundas de renomados periódicos internacionais: *Human Resource Management e Academy of Management Journal*, entre outras. Procurou-se comparar as práticas ocorridas nos Estados Unidos e no Brasil, a partir da década de 1970. O principal foco deste ensaio é verificar se o tema continua sendo discutido no meio acadêmico por meio das publicações nesta temática e preparar caminho para futuras pesquisas de campo a serem realizadas por pesquisadores interessados neste tema.

Pelo exposto, este ensaio se orienta a partir da seguinte questão: o tema *Downsizing* continua sendo debatido e pesquisado no meio acadêmico? Há condições de novas pesquisas sobre o tema?

A realização deste ensaio se justifica porque a observação empírica dos pesquisadores aponta para uma possível continuidade da prática deste fenômeno em situações empresariais atuais, como: privatizações, cisões, aquisições, fusões e reestruturações produtivas. Outro fator relevante para os dias atuais são os efeitos da crise financeira mundial, iniciada no segundo semestre de 2008, cujos reflexos se estendem até hoje, junho de 2009, a exemplo do que ocorreu nas últimas décadas em relação à diminuição de postos de trabalho e que nem sempre foram caracterizadas como aplicação da técnica do *Downsizing*.

## **2. Referencial teórico**

## 2.1. Período de 1970 a 1989

Nos Estados Unidos a técnica do *Downsizing* foi introduzida em meio a transformações e mudanças no ambiente de competição entre as empresas que haviam passado por longos períodos de crescimento e ganhos financeiros, principalmente no segmento industrial, em virtude da reconstrução de países e economias devastadas pela segunda guerra mundial.

Em longos períodos de crescimento é comum as empresas não se preocuparem adequadamente com suas estruturas organizacionais, criando de maneira sistemática, novas áreas e departamentos direcionados às questões administrativas. De acordo com Tomasko (1992) houve o aumento da burocracia e a inclusão de um contingente superior ao necessário dos chamados colarinhos brancos, em detrimento aos colarinhos azuis, ou seja, maior importância às questões administrativas em relação às áreas produtivas.

Outro movimento interessante deste período foi a migração dos empregos com o fortalecimento do setor de serviços no mercado americano, incluindo assim um contingente maior de mulheres nos postos de trabalho, que trouxe uma nova perspectiva de atuação com carga horária diferenciada e um distanciamento dos sindicatos, os quais ficaram enfraquecidos para lutar contra as demissões.

As sucessivas crises econômicas no início da década de 1980 modificaram a forma das empresas americanas atuarem. Assim, investimentos foram revistos, as estruturas organizacionais questionadas e as ações de marketing reformuladas. Brigava-se agora por uma fatia de participação em um mercado já existente e não mais pela criação de novos mercados. Muitas empresas de outros países se aproveitaram deste período, pois tinham a certeza da morosidade de resposta das empresas americanas.

A demora estava diretamente relacionada ao excesso de níveis hierárquicos existentes, e a complexidade em se tomar decisões que pudessem ser colocadas em prática rapidamente e resolvessem as exigências novas e maiores dos clientes. Segundo Peters (1984), algumas empresas americanas podiam trabalhar, na época, com um contingente administrativo 80% menor do que o apresentado. O Quadro 2 ilustra quão grave era a situação das empresas que operaram no mercado americano e o quanto o *Downsizing* era adequado a situação.

Quadro 2 – Fenômenos que caracterizaram o enxugamento de pessoal

Empresa	Ação
AT&T	Redução de 70% dos funcionários administrativos de Nova York.
Exxon	Redução do quadro administrativo de 1400 para 320 pessoas.
RCA	Eliminação de todos os funcionários administrativos em função da venda para a GE.
Kodak	Cerca de 13000 postos de trabalho fechados em todo o mundo.
Brunswick	Dispensa de 60% do quadro administrativo.
Tektronix	10% de dispensas administrativas e redução dos salários dos remanescentes.
HP	Programa de aposentadoria antecipada para 1800 pessoas.
Shugart – Xerox	Encerramento das atividades.
CBS	Unidade de assistência médica desativada.
Times	Gastos de 13 milhões de dólares para reduzir 5% do pessoal.

Fonte: Adaptado de Tomasko (1992)

Pode-se notar, a partir das informações do Quadro 2 como foi o movimento de aplicação de cortes no mercado americano nesta época, afetando não somente a diminuição de níveis e cortes de pessoas dentro de suas empresas, mas estendendo a aplicação da técnica a outras

localidades. Filiais de empresas norte americanas espalhadas pelo mundo também foram incluídas no *Downsizing*.

Apesar destes cortes significativos, o que se viu até a primeira metade da década de 1980, foi a continuidade da aplicação do *Downsizing*, por uma série de necessidades adjacentes, tais como: o aumento da competição internacional, o processo de globalização das companhias americanas e o enfraquecimento do setor de manufaturados.

De acordo com Oliva (1992) outro fator para o *Downsizing* ter importância destacada para os americanos, no final da década de 1970 e começo da década de 1980, foi o início dos processos de fusões e aquisições, antecipando uma tendência mundial. As novas empresas criadas a partir destes movimentos viram por meio de seus gestores que suas estruturas administrativas foram duplicadas e não alcançaram o aumento de participação ou lucratividade esperada. Com isto, novas ondas de demissão de pessoal e corte de níveis hierárquicos foram implementadas como solução para manutenção e sobrevivência destas empresas.

O início da aplicação do *Downsizing* nas organizações brasileiras se confundiu, inicialmente, com um período histórico diferenciado, no qual o país atravessava uma mudança significativa em termos de pessoal. Até 1973 o Brasil vivia uma era chamada de milagre brasileiro, período no qual a classe trabalhadora passou por situações atípicas, podendo escolher empregos, trocar de empresas rapidamente e, como contrapartida, as empresas contratavam pessoas com menor qualificação para completar seus quadros (BRASIL, 2004).

As organizações tinham gastos excessivos para capacitar os novos contratados, visto que a rotatividade excessiva levava o conhecimento para outras empresas. Na região da Grande São Paulo, destaca-se a situação das empresas do Grande ABC que, além de contratar mão-de-obra pouco qualificada para repor seus quadros, pagavam salários acima da média nacional pela alta competitividade por contratações.

Ainda de acordo com Ministério do Trabalho (Brasil, 2004), o período de 1973 até 1980 não acrescenta contribuição para a análise da aplicação do *Downsizing*, pois durante este intervalo de tempo, muitas informações geradas e divulgadas pelo governo militar foram distorcidas. O que fica evidente neste período inicial é que as empresas mandavam as pessoas embora por motivos pontuais e nem sempre claros para os demitidos. Normalmente a dispensa de funcionários estava associada à falha destes ou às falhas da organização na busca pela competitividade.

Esta prática ainda não caracteriza a técnica do *Downsizing*, pois o movimento de demissões não estava associado à reestruturação de postos de trabalho e níveis hierárquicos, fazendo com que a organização diminuísse seu tamanho e propiciasse redução real de custos produtivos e administrativos.

Comparativamente, o Brasil teve influências diferenciadas dos americanos, criadores do termo *Downsizing*. A atuação do governo americano visava à manutenção dos empregos e da competitividade das empresas em momento histórico de avanço da concorrência mundial por parte dos países asiáticos como Japão, Coréia, Taiwan e China e uma posição superior em termos de produtividade por parte dos países europeus como França, Inglaterra, Suécia e Alemanha Ocidental (CAPLAN e TEESE, 1997).

No caso brasileiro havia um governo militar controlador e um mercado fechado, direcionando a aplicação do *Downsizing* a ajustes internos, em uma competição também limitada, que levou as empresas instaladas no Brasil até o final da década de 1980, a alterações na estrutura organizacional ainda muito tímidas.

Nesta fase, o Brasil ingressou na década de 1980, que ficou conhecida como a década perdida, na qual a economia nacional praticamente não evoluiu em termos percentuais. Nesta época, o desempenho dos segmentos econômicos não foi homogêneo. Segundo dados da Confederação Nacional da Indústria a produção industrial brasileira caiu 0,6%, em média, entre 1981 e 1985 e subiu apenas 0,2% ao ano, entre 1986 e 1990 (CARTA IEDI, 2006).

A inflação neste período alcançou recordes históricos. Planos econômicos se sucederam sem obter os resultados esperados pelos governantes, obrigando as empresas a reverem, continuamente, seus quadros de pessoal. Isto foi realizado por meio de processos de demissão, ocorridos a partir do início da década de 1980, e eliminação de postos de trabalho, intensificados na segunda metade desta mesma década. De acordo com Cameron (1993) as empresas tomavam tais atitudes para preservar a sua sobrevivência e competitividade.

## **2.2. Período de 1990 até 2006**

Para os americanos, a prática do *Downsizing* tornou-se uma técnica diferenciada, pois passou a ser utilizada como um instrumento de salvação para as organizações e não apenas para a redução dos excessos de contingente ou níveis hierárquicos. Mesmo funcionários com alta capacidade e bom desempenho organizacional eram demitidos em virtude dos ajustes constantes e, muitas vezes, necessários dentro das empresas.

Para Caldas (2000) o *Downsizing* passou a fazer parte das estratégias de sobrevivência das empresas, visando continuamente à redução de seus custos e, assim, mantendo-se competitivas e produtivas. Questões associadas diretamente aos fatores oriundos da globalização e das alterações da tecnologia.

Com a globalização, um grande contingente de pessoas perderam seus empregos no mercado americano, em função da incessante busca de maior produtividade por menores custos, que levaram parte das empresas americanas a terceirizar etapas ou processos produtivos inteiros para outros países com mão de obra qualificada e baixos custos de produção. Podemos citar, como exemplo, as terceirizações de serviços ao cliente, com empresas localizadas na Índia. As inovações ou rupturas tecnológicas também transformaram os mercados de trabalho rapidamente e contribuíram para a aceleração da aplicação desta técnica, pois as pessoas se tornaram mais produtivas em função de sistemas mais rápidos e complexos, equipamentos modernos e produtivos, troca de informações mais ágeis, sistemas de controle mais efetivos e processos mais enxutos. Este aumento de produtividade diminui a necessidade de contratação ou manutenção de um contingente maior de pessoas.

Neste particular a tecnologia traz contínuas melhorias e possibilidades de redução de postos de trabalho. Segundo Rifkin (1995) grande parte das tarefas realizadas pelos trabalhadores americanos seriam substituídas por processos automatizados eliminando algumas centenas de milhares de empregos.

No caso brasileiro é importante ressaltar, também, o papel da tecnologia nos processos de *Downsizing*, atualmente, de acordo com Bastos (1997). Um exemplo que ilustra o que Bastos

afirma é o segmento bancário, onde sistemas, via internet, caixas eletrônicos, atendimento 24 horas, centrais de atendimento, entre outros, tem eliminado o papel dos caixas, gerentes e atendentes nas agências físicas. Podemos citar, também, o setor automobilístico onde robôs substituem homens e mulheres com maior eficiência, menores gastos e possibilidade de aumento de produtividade.

Outra questão importante para o mercado americano foi o início de estudos direcionados as conseqüências da aplicação do *Downsizing* nas pessoas. Apesar de existir uma preocupação inicial com os demitidos, as empresas se voltaram aos remanescentes para verificar possíveis efeitos negativos na produtividade de suas organizações. Eliminar cargos sem trabalhar, os processos internos e a comunicação clara, traziam em determinadas situações resultados piores do que os planejados.

O mercado brasileiro apresentou, nas duas últimas décadas, um movimento de fusões, aquisições e incorporações em empresas de diversos segmentos econômicos, com destaque para as indústrias metalúrgicas, petroquímicas e segmentos de telecomunicações, onde um grande contingente de pessoas são demitidas pelas sobreposições de cargos e áreas (CALDAS, 2000).

Organizações que não passaram por estas mudanças, também revisaram suas estruturas organizacionais, com o objetivo de reduzir níveis hierárquicos e eliminar cargos na busca de competitividade (CALDAS, 2000).

A literatura tem mencionado as conseqüências da aplicação do *Downsizing* nas pessoas, os efeitos nos demitidos e nos remanescentes (TOMEI, 2006, PLIOPAS, 2005), demonstrando evidências da necessidade da empresa preservar o clima interno por meio de ações que minimizem os impactos sobre àqueles que saíram.

Conforme Tomasko (1992) o *Downsizing* passou a ser considerado um instrumento com poucos resultados práticos para as organizações americanas, por não estar alinhado com o planejamento estratégico, tendo como efeito colateral a criação de níveis hierárquicos adicionais para acomodar os próprios planejadores e analistas de suporte.

Como conseqüência das contratações dos planejadores e analistas, as decisões e implementações de mudanças tornaram-se cada vez mais demoradas, inclusive na realidade brasileira (CALDAS, 2002). Observa-se, então, uma onda de demissões, que na prática e devido às condições sócio-econômicas, poderiam fazer com que os riscos identificados anteriormente ressurgissem em determinadas situações com força e intensidade maiores do que os problemas encontrados antes da aplicação do *Downsizing*.

Os riscos podem ocorrer no ambiente de trabalho trazendo insatisfação nos líderes, queda de qualidade nos relacionamentos internos, falta de sincronismo organizacional, diminuição da participação das pessoas nos projetos da organização e aumento dos conflitos internos.

No caso da eficiência interna, com a saída de pessoas, existem casos onde a organização perde parte de seus ativos intangíveis (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008), trazendo assim problemas de comunicação, perda da memória organizacional sobre contatos e relacionamentos com clientes, fornecedores, parceiros e prestadores de serviços, excesso de formalismo nos remanescentes e um maior descontrole interno.

Para a organização, pode haver a queda da eficácia organizacional, com atraso de entrega de produtos e serviços, diminuição da qualidade, falta de alinhamento do *Downsizing* com a estratégia, letargia ou paralisação.

Ainda no campo das pessoas, pode surgir, em alguns casos, um aumento da insatisfação das pessoas em relação à empresa com aumento dos custos internos com problemas trabalhistas diversos (PLIOPAS, 2004).

As empresas podem ter sua imagem maculada nestes processos, já que muito tem se falado em responsabilidade social das empresas com seus funcionários e, com as demissões, a culpa é automaticamente associada à empresa que está demitindo.

De acordo com Cascio (2002) a terminologia *Downsizing* passou a ser substituída por outras palavras ou expressões, tais como: reestruturação, desmobilização, racionalização, retração da operação, fazer o ajuste, arrumar as peças, rearquitetura, administrar o plano de saída e gerenciamento da crise, porque se associava intensamente o termo *Downsizing* exclusivamente a demissão de pessoas. Este esforço das áreas de RH e a alta cúpula das organizações em renomear a técnica serve para evitar comparações com os efeitos tidos como maléficis pelas empresas, funcionários e sindicatos nas décadas de 1980 e 1990, períodos de maior ênfase na aplicação do *Downsizing* no Brasil.

Para obter maior competitividade as empresas demitem pessoas, promovem planos de demissões voluntárias ou incentivadas, porém, nota-se que no início essa prática estava voltada a ciclos curtos e rápidos, e o que pode ser detectado no decorrer dos anos de 1994 a 2000 (CALDAS, 2000) é que o *Downsizing* se tornou uma técnica fixa e duradoura, usada a qualquer momento pelas empresas para combater quaisquer tipos de dificuldades, como uma ferramenta de redução de custos e melhoria da lucratividade.

Para ilustrar esta situação pode se verificada a informação divulgada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2004), que no período de 2000 a 2002, mais de 27 milhões de pessoas foram dispensadas de seus postos de trabalho no mercado formal.

Estas ações não correspondem às reais necessidades das empresas, pois não é demitindo pessoas, única e exclusivamente, que as organizações irão ocupar novos mercados, explorar novas oportunidades ou conquistar a propalada produtividade.

Como citado, provavelmente seria viável um planejamento prévio, envolvendo a cúpula da empresa, com análises profundas sobre as competências internas da empresa e sua posição no ambiente externo tomando cuidados essenciais ao verificar sua interação com seus *stakeholders* (uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização) e *shareholders* (grupos que podem afetar ou serem afetados de modo significativo, pela empresa, incluindo os próprios acionistas).

A demissão de pessoas, muitas vezes, não significa a melhoria da organização. Existem situações onde as empresas aplicam *Downsizing* e, posteriormente são obrigadas a buscar seus profissionais de volta e quando eles não se encontram disponíveis no mercado, são repostos com mão-de-obra menos qualificada, sem conhecimento da estrutura da organização, pouco ou nenhum conhecimento do mercado, provavelmente, com custos de manutenção salarial menor, e gastos com treinamento e capacitação muito maiores (RIFKIN, 1995). Em outras

situações, as empresas precisam de profissionais prontos para solucionar problemas e são obrigadas a pagar mais pela nova mão-de-obra no mercado de trabalho.

Outra questão importante no *Downsizing* que não é devidamente abordada é a falta de transparência e comunicação, fator que torna esta ferramenta ainda mais emblemática nos meios organizacionais. Além dos problemas mencionados, cria-se com a demissão de pessoas um constrangimento que pode gerar um clima impróprio nos empregados remanescentes que ficarão aguardando seu momento de sair da empresa, pois o sentimento generalizado é que o processo continuará e novas pessoas serão demitidas. Esta sensação pode levar a empresa a um estado de letargia ou paralisação, retardando ainda mais os objetivos esperados pela organização para melhorar seu desempenho.

Existem expectativas do crescimento da produtividade dos trabalhadores brasileiros, o que pode abrir, ainda, muito espaço para a aplicação de *Downsizing* nas organizações brasileiras. Segundo dados do IC-FIESP - Índice de Competitividade da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, conforme Quadro 3, a produtividade do trabalhador brasileiro caiu na contra mão do que ocorre no mundo. Em 2007 o país ocupava apenas o 38º lugar no ranking de 43 economias pesquisadas.

Quadro 3 – Índice de Competitividade FIESP

Grupo	País	Nota	Rk	Grupo	País	Nota	Rk	
Q1 Elevada	Estados Unidos	93,9	1	Q3 Média	Espanha	50,6	23	
	Suécia	76,8	2		Itália	47,7	24	
	Japão	76,3	3		Hungria	46,0	25	
	Suíça	75,1	4		Malásia	44,1	26	
	Noruega	74,4	5		China	42,7	27	
	Cingapura	73,2	6		Rússia	42,2	28	
	Holanda	72,0	7		Grécia	38,7	29	
	Hong Kong	71,6	8		Polônia	38,4	30	
	Coréia	68,8	9		Argentina	37,9	31	
	Israel	67,1	10		Chile	37,2	32	
	Canadá	66,9	11		Portugal	36,4	33	
Q2 Satisfatória	Reino Unido	66,9	12		Q4 Baixa	África do Sul	31,1	34
	Alemanha	65,3	13			Tailândia	26,9	36
	Dinamarca	65,2	14	Venezuela		26,7	35	
	Bélgica	65,0	15	México		23,2	37	
	Finlândia	64,9	16	<b>Brasil</b>		<b>17,4</b>	<b>38</b>	
	Irlanda	63,7	17	Filipinas		17,1	39	
	Austrália	61,0	18	Turquia		16,8	40	
	França	61,1	19	Colômbia		15,0	41	
	Áustria	59,0	20	Índia		14,8	42	
	Nova Zelândia	53,2	21	Indonésia		4,8	43	
	República Tcheca	52,0	22					

Fonte: IC-FIESP (2007).

Estas 43 economias representam 90% do PIB mundial e o índice é composto por 83 variáveis quantitativas. Em 2007 os EUA tinham a liderança com a maior nota: 93,9, enquanto o Brasil ocupava o 38º lugar. Na América do Sul o Brasil era superado por Chile, Argentina, Venezuela e México, estando em melhor posição que a Colômbia e com taxa equivalente às das Filipinas. Comparando-se aos BRICs (Rússia, Índia e China), superava apenas a Índia. A China, nos últimos anos havia crescido e ultrapassado a Rússia.

Temos ainda segundo a OIT – Organização Internacional do Trabalho (2005), em termos comparativos, que os americanos e europeus produzem em média o dobro do que produziam na década de 1980 e os brasileiros no mesmo período caíram de US\$15,1 mil para os atuais US\$ 14,7 mil, indicando que há muito espaço para o desenvolvimento da produtividade por parte dos trabalhadores brasileiros e uma das possibilidades é a continuidade da aplicação da técnica do *Downsizing*.

### 3. Metodologia

Este estudo foi de caráter teórico. Partindo-se do objeto geral, que é verificar se o tema *Downsizing* continua a ser pesquisado nos meios acadêmicos, fizemos uma pesquisa bibliográfica, de vários autores contemporâneos, nacionais e internacionais, que culminou numa metodologia de análise de conteúdo, notando-se que várias obras desenvolveram aspectos mais psicológicos dos indivíduos do que sobre o *Downsizing*.

A proposta do ensaio foi revisitar a técnica do *Downsizing* nos últimos 40 anos, levando em consideração as aplicações ocorridas em empresas localizadas no Brasil e Estados Unidos, os principais autores destas décadas e traçando um comparativo entre os dois países. Estudou-se o período compreendido entre 1970 a 2008. Para melhor compreensão foram divididos em duas fases: a primeira de 1970 a 1989 e a segunda de 1990 a 2006.

Foram identificados e analisados os tratamentos dados pela literatura dos anos de 1998 a 2008 à técnica do *Downsizing* nas revistas RAC, RAUSP e anais ENANPAD e SEMEAD. Pesquisou-se na base científica Proquest onde foram retiradas as referências internacionais. O Quadro 2 apresenta um resumo da literatura utilizada no presente artigo:

Quadro – 4 Periódicos, congressos e livros pesquisados

<b>Fontes de Pesquisa</b>
<b>Anais</b>
EnAnpad
Semead
<b>Periódicos</b>
Academy of Management Journal
Academy of Management Review
Administrative Science Quarterly
Califórnia Management Review
Comportamento organizacional e gestão
Human Resource Management.
Industrial Relations
Management Review
Organization Science
Organizational change and redesign
Organizational Dynamics
RAC
RAUSP
REAd
<b>Livros</b>
Livros
<b>Teses</b>
Teses
<b>Sites</b>
Sites

Fonte: Elaborado pelos autores

Apesar do número de fontes citadas no Quadro 4, o tema requer um aprofundamento que vá além dos aspectos emocionais, muito tratado pelos pesquisadores atuais, para focar na aplicação prática da técnica do *Downsizing*, pois mudanças foram reconhecidas ao longo dos anos compreendidos neste estudo.

Outras formas de tratamento da técnica do *Downsizing* foram identificadas. Recentemente os cortes estão sendo chamados pelas organizações de desmobilização, racionalização, retração da operação, fazer o ajuste, arrumar as peças, rearquitetura, administrar o plano de saída e gerenciamento da crise (CASCIO, 2002).

#### 4. Análise dos resultados

Após revisão da literatura existente acerca da aplicação do *Downsizing* nos Estados Unidos e no Brasil, podemos identificar características semelhantes entre as organizações destes países, porém com aplicação da técnica em períodos distintos (ADLER, 2002). Os americanos foram pioneiros, pois sentiram os problemas de produtividade e concorrência acirrada antes das organizações brasileiras, que foram protegidas por intervenções estatais por um longo prazo de tempo. Como defensores diretos do capitalismo de livre mercado, os políticos americanos deixaram suas empresas disputar mercado mundialmente sem interferir nas administrações particulares, demissões e demais ajustes necessários.

No Brasil, a globalização teve efeitos mais efetivos anos depois dos americanos. Os administradores foram levados a buscar modelos de gestão e inovação que pudessem ser copiados facilmente e com históricos de sucesso. O *Downsizing* foi adotado por várias empresas de diversos segmentos econômicos nos dois mercados, propondo uma redução de custos e agilidade necessárias para um novo cenário que se desenhava rapidamente e que seria confirmado como uma tendência mundial (FREEMAN e CAMERON, 1993).

Cabiam as organizações a aplicação imediata do *Downsizing* para a sobrevivência em uma sociedade em profundas transformações. Segundo DeWitt (1993) pessoas e empresas passaram a ter a necessidade de produzir cada vez mais, utilizando recursos cada vez mais escassos. Nesta situação, as empresas tinham a necessidade manter um quadro administrativo enxuto e atender a seus clientes externos, que demandavam por produtos cada vez melhores, preços competitivos e com ótimo atendimento.

Observa-se na Tabela 1 o número de publicações no período pesquisado. Verifica-se, também, uma quantidade reduzida de artigos publicados, principalmente no Brasil, fato que valida a importância do assunto no mundo acadêmico.

Tabela 1 – Fontes pesquisadas e número de trabalhos utilizados

Fontes de Pesquisa	Trabalhos utilizados
<b>Anais</b>	
EnAnpad	2
Semead	-
<b>Periódicos</b>	
Academy of Management Journal	1
Academy of Management Review	1
Administrative Science Quarterly	1
Califórnia Management Review	1
Comportamento organizacional e gestão	1
Human Resource Management.	4

Industrial Relations	1
Management Review	2
Organization Science	3
Organizational change and redesign	1
Organizational Dynamics	1
RAC	-
RAUSP	-
REAd	2
<b>Livros</b>	
Livros	7
<b>Teses</b>	
Teses	2
<b>Sites</b>	
Sites	2

Fonte: Elaborado pelos autores

Não bastasse isto, as empresas tinham preocupação com seus acionistas, que exigiam retornos cada vez maiores em prazos de tempo cada vez mais curtos. Esta situação levou várias empresas a trocar com maior rapidez seus dirigentes e fazer aplicações de *Downsizing* cada vez mais freqüentes sem a real possibilidade de mensurar os resultados no devido tempo.

## 5. Conclusão

A importância desta revisão bibliográfica é a inclusão, novamente, da técnica do *Downsizing* nos estudos acadêmicos. Os textos encontrados no Brasil sobre o tema relatam conseqüências psicológicas que afetam trabalhadores demitidos e os remanescentes. Dá-se pouca atenção ao uso da técnica de *Downsizing* como recurso de planejamento e administração corporativa.

A técnica do *Downsizing* trouxe grande contribuição para as organizações ao tratar dos problemas administrativos gerados a partir da burocracia. A racionalização e reestruturação proposta por esta prática gerava redução de custos e aumento de responsabilidades aos gerentes e funcionários de níveis hierárquicos mais baixos. Tudo através da demissão de pessoas e achatamento da pirâmide organizacional.

Pode-se concluir com este estudo uma mudança nas terminologias adotadas para um mesmo fenômeno. Observa-se tanto nos Estados Unidos como no Brasil que o termo *Downsizing* ficou estigmatizado e considerado como maléfico para a sociedade, favorecendo a criação de novos termos substitutivos, tais como: *rightsizing*, reestruturação e *retrenchment*.

O termo *Downsizing*, como observado nesta revisão, foi praticamente banido do mundo corporativo nos anos de 1995 a 2006. A prática continuou a ser utilizada de forma incorreta causando grandes prejuízos nas corporações e junto aos trabalhadores, como observado na economia americana e supostamente também na brasileira.

A técnica do *Downsizing* deve ser tratada como um componente da estratégia nas organizações modernas, legitimando os processos de reestruturação, necessários para a manutenção e sobrevivência das mesmas.

Outra característica que deve ser levantada e discutida é a imensa diferença encontrada na produtividade dos trabalhadores. A capacidade de produção brasileira está defasada em relação a maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Existe a possibilidade que

a prática da técnica de *Downsizing* no Brasil ainda terá muitos ciclos e abrirá espaço para novas pesquisas e aprofundamento das questões.

Apesar disso observa-se que as corporações e até mesmo os governos passaram por experiências de redução nos quadros de empregados. As futuras pesquisas verificarão se os movimentos ocorridos nas empresas são ou serão eventos episódicos ligados à conjuntura econômica ou fechamento planejado de cargos e revisão de processos, caracterizando práticas de *Downsizing*.

A transferência de postos de trabalho para o mercado informal e de serviços, que cresce sistematicamente em todo o mundo, empregando milhares de trabalhadores diminui as pressões sobre as taxas de desemprego, causando o desinteresse pelo assunto *Downsizing* observado na última década.

As limitações desta pesquisa estão relacionadas diretamente com o fato de o termo *Downsizing* haver caído em desuso quando de reestruturações organizacionais, apesar disto na prática empresas continuam usando o instrumento do *Downsizing* em seu planejamento estratégico.

A Tabela 1 reforça a necessidade de novos estudos sobre o tema em questão. Nas pesquisas realizadas, nota-se um pequeno número de pesquisas sobre a técnica do *Downsizing* e sua aplicação nas organizações. Assim, considerando as pesquisas anteriores e a possibilidade de novas pesquisas, formularam-se os seguintes problemas, que podem ser o ponto de partida para um estudo exploratório que investigue o tema em questão: a) Como as empresas estão adotando políticas de redução de níveis hierárquicos?; b) Há alinhamento entre a estratégia de redução e o planejamento estratégico? ; c) Quais as técnicas utilizadas para amenizar as conseqüências da degradação do clima organizacional?; d) Quais os resultados alcançados pelas empresas que adotaram grandes cortes em suas estruturas hierárquicas?

## Referências

- ADLER, P. S.; KWON, S. Social capital: prospects for a new concept. **Academy of Management Review**. v. 27, p. 17-40, 2002.
- APPELBAU, S. H.; SIMPSON, R.; SHAPIRO, B. T. The tough test of downsizing **Organizational Dynamics**. v. 16, n. 2, p. 68-79, 1987.
- BASTOS, R. L. A. Desemprego tecnológico. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 51-55.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Cadastro geral de empregados e desempregados: base estatística CAGED**. 2004. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/temas/caged/Estatistica/>>. Acesso em: 20 set. 2004.
- BUDROS, A. A conceptual framework for analysing whi organizations downsize. **Organization Science**. v. 12, p. 69-82, 1999.
- CALDAS, M. P. **Enxugamentos de pessoal no Brasil: pesquisa de campo comparativa sobre moderadores organizacionais dos efeitos de demissões coletivas em empresas e indivíduos**. EnAnpad 1999.
- CALDAS, M. P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresas e indivíduo**. São Paulo. ATLAS, 2000.
- CALDAS, M. P. Dowsizing, o dia seguinte: conseqüências organizacionais de demissões coletivas. **Comportamento organizacional e gestão**. v. 8, p. 1-16, 2002

CAMERON, K. S.; KIM, M. U.; WHETTEN, D. A. Organizational effects of decline and turbulence. **Administrative Science Quarterly**, n. 32, p. 222-240, 1987.

CAMERON, K. Strategies for successful organizational downsizing. **Human Resource Management**. v. 33, n. 2, p. 189-212, Summer 1993- 1994.

CAMERON, K. S. Investigating organizational downsizing: fundamental issues. **Human Resource Management**. v. 33, n. 2, p. 183-188, 1994.

CAMERON, K.; FREEMAN, S.; MISHRA A. K. Downsizing and redesigning organizations. In: HUBER, G. P.; GLICK, W. H. (Eds.). **Organizational change and redesign**. New York: Oxford University Press. 1995.

CAPLAN, G.; TEESE, M. **Survivors: how to keep your best people on board after downsizing**. Palo Alto: Davies-Black, 1997.

CARTA IEDI Nº. 190. Indústria em 2005. Sexta-feira, 01 de janeiro de 2006. Disponível em: <http://www.iedi.org.br> Acesso em: 06/04/2006.

CASCIO, W. F.; YOUNG, C. E.; MORRIS, J. R. Financial consequences of employment change decisions in major U.S. corporations. **Academy of Management Journal**. v. 40, p. 1175-1189, 1997.

CASCIO, W. F. Strategies for responsible restructuring. **Human Resource Management Journal**. v. 16, n. 3, p. 80-91, 2002.

CASCIO, W. F.; WYNN, P. Managing a downsizing process. **Human Resource Management Journal**. v. 43, n. 4, p. 425-436, 2004.

DEWITT, R. L. The structural consequences of downsizing. **Organizational Science**. v. 4, n. 1, p. 30-40, fev. 1993.

FERREIRA, L. A. A.; TOMEI, P. A. Downsizing e estresse. REAd-Edição 50, v. 12, n.2, mar-abr 2006.

FREEMAN, S. J.; CAMERON, K. S. Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework in. **Organization Science**. v. 4, n. 1, p. 10-29, 1993.

HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**, São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ICHNIOWSKI, C.; KOCHAN, T.; LEVINE, D.; OLSON, C.; STRAUSS, G. What works at work: overview and assessment. **Industrial Relations**. v. 35, n. 3, 1996.

MENDONÇA, J. R. C.; VIEIRA, M. M. F. Fundamentos para análise do downsizing como estratégia de mudança organizacional. REAd-Edição 09, v. 5, n. 3, mai-jun, 1999.

OLIVA, E. C. **Downsizing: redução de níveis hierárquicos e demissão de pessoal nas Empresas Químicas e Petroquímicas do Estado de São Paulo**. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PUC-SP. São Paulo, 1992.

PLIOPAS, A. L. V. **Os sentidos da demissão: os sentidos que demissores e profissionais de recursos humanos atribuem a processos de downsizing**. 205 f. Dissertação(Mestrado) FGV-EAESP, 2004.

PETER, S T. Strategy follows structure: developing distinctive skills. **Califórnia Management Review**. v.3, p.111-125, 1984.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TOMASKO, R. M. **Downsizing: resharpening the corporation for the future**. New York. AMACON, 1987.

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

TOMASKO, R. M. Intelligent resizing: View from the bottom up (Part I) - **Management Review**. v. 82, n. 5, May 1993. ABI/INFORM Global p. 16, 1993a.

TOMASKO, R. M. Intelligent resizing: View from the bottom up (Part II) - **Management Review**. v. 82, n. 6, Jun. 1993. ABI/INFORM Global p. 18, 1993b.

TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V.; FONSECA, P. C. Doces práticas para matar: como profissionais de recursos humanos e demissores descrevem a construção de práticas organizativas em demissão e downsizing. EnANPAD. **Anais...** 2005. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.