INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM PROCESSOS DE DOWNSIZING: UM ESTUDO DE CASO SOBRE INTERPRETAÇÕES E PERSPECTIVAS

Tânia Isabel Martins Ferreira

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Coimbra, 2011

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM PROCESSOS DE DOWNSIZING: UM ESTUDO DE CASO SOBRE INTERPRETAÇÕES E PERSPECTIVAS

Tânia Isabel Martins Ferreira

Dissertação de Mestrado apresentada ao ISMT para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Doutor Artur Delgado

Coimbra, Janeiro de 2011

Agradecimentos

À Sofia Lopes, pela amizade, paciência e colaboração que contribuíram para a conclusão do trabalho.

À minha família e namorado pelo constante apoio e força que contribuíram a minha motivação e determinação em concluir este trabalho.

Aos colegas do IPL, em especial às colegas, Úrsula, Ana Soveral, Sofia e Stélia, pela compreensão e apoio, tendo tornado a fase de trabalho intensa mais leve, divertida e relaxante.

À Dra. Isabel Duarte, Directora da DSRH do IPL pela disponibilidade e compreensão.

Aos Administradores das empresas Empobor e Borvul pela imensa disponibilidade, interesse e permissão de acesso a documentos.

A todos os professores do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional e orientador, Professor Doutor Artur Delgado, que contribuíram para o meu desenvolvimento académico.

Resumo

Nesta dissertação é abordado o processo de comunicação organizacional em situações de downsizing, considerando a comunicação como um elemento produtor de significados, percebidos através de perspectivas e interpretações. São discutidos conceitos como, Mudança Organizacional, Downsizing e Comunicação Organizacional, que se coadunam com análise, uma vez que estes estão correlacionados, facilitando a na compreensão geral da dissertação. Deste modo, utilizou-se a análise crítica do discurso, que revelou os significados subjacentes aos discursos, dando ainda importância aos diferentes grupos envolvidos. São indicadas, através da análise, soluções para as problemáticas que se evidenciaram nos discursos sobre a comunicação organizacional e processo de downsizing, tornando todo o processo de downsizing e sua comunicação mais eficiente e eficaz.

Abstract

In this dissertation it is approached the process of organizational communication in events of downsizing, considering the communication as a component producer of significations, perceived as perspectives and interpretations. It is discussed concepts as Organizational Change, Downsizing and Organizational Communication. These concepts are consistent with the analysis, these are correlated, facilitating the general understanding of the dissertation. Thus, it was used a critical discourse analysis, which revealed the underlying meanings to the speeches, giving further importance to the different groups involved. Also are indicated the solutions to the problems that were revealed in the discourses on organizational communication and downsizing, making the whole process of downsizing and the communication more efficient and effective.

Lista de ilustrações

Quadro 1 – Etapas da Mudança Programada 21
Quadro 2 – Downsizing no Tempo 38
Quadro 3 – Principais Lições para um downsizing sustentável 48
Quadro 4 – Melhores práticas vs Práticas Comuns do processo de downsizing 56
Quadro 5 – Tipos de estratégias de implementação do downsizing 67
Quadro 6 - Comunicação "nas" organizações vs Comunicação "como" organização 90
Quadro 7 - Tipos de conversas disfuncionais em processos de downsizing 107

Lista de Abreviaturas

ACD – Análise Crítica do Discurso

Índice

1 - Introdução 8
1.1 – Tema e problema de pesquisa 9
2 – Enquadramento Teórico 10
2.1 – Mudança Organizacional 11
2.1.1 - Diferentes perspectivas da mudança organizacional 12
2.1.2 - Os tipos mudança organizacional 14
2.1.3 – Mudança Incremental vs Mudança Radical 19
2.1.4 – Mudança Programada vs Mudança Emergente 21
2.1.5 – Processos de Mudança: Factores de Insucesso e Resistência 23
2.2 - O Downsizing 30
2.2.1 – Downsizing: Passado e Presente 33
2.2.2 – Downsizing e outros conceitos 41
2.2.2.1 – Declínio Organizacional vs Downsizing 42
2.2.2.2 – Layoff vs Downsizing 44
2.2.2.3 - Crescimento reverso vs Downsizing 44
2.2.2.4 – Inadaptação vs Downsizing 45
2.3 – O processo de Downsizing 46
2.3.1 – As Melhores Práticas de Downsizing 53
2.3.2 – Downsizing como reorientação e convergência 57
2.3.2.1 – Downsizing como reorientação 58
2.3.2.2 – Downsizing como convergência 59
2.4 – A implementação estratégica do downsizing 61
2.4.1 - Antes, durante e depois do processo de downsizing 62
2.4.2 – Estratégias de implementação 64
2.5 – Porque falham os processos de downsizing? 70
2.6 - Sobreviventes, Vítimas e Decisores 72
2.7 – Os efeitos do downsizing 76
2.8 – Mudança Organizacional e o Downsizing 79
2.9 – Comunicação Organizacional 83
2.9.1 – Comunicação nas organizações 86
2.9.2 – Comunicação como Organização 88
2.9.3 – Redefinição da comunicação organizacional 91
2.9.4 - Comunicação interna e externa 95
2.9.5 – O Downsizing como Mudança Organizacional
e a Importância da Comunicação 100
3 – Metodologia 110
3.1 - Delineamento e perspectiva da pesquisa 110
3.2 - Estratégia da pesquisa 116
3.3 - Dados: Fontes, Recolha e Análise 117
3.3.1 - Fontes 118
3.3.1.1 - Fontes primárias 118
3.3.1.2 – Fontes secundárias 120
3.3.2 - Análise dos dados 120
4– Resultados 122

4.1– Categorias de Análise 123
4.2– Processo de Comunicação organizacional 124
4.3 – O processo de Comunicação no Downsizing
– conceptualizações e interpretações 130
4.3.1 – Vítimas e Sobreviventes 130
4.3.2 – Decisores 141
4.4– Discursos organizacionais em processos de downsizing 147
5 - Discussão 155
6- Limitações da pesquisa 161
7-Recomendações para estudos futuros 162
8 – Bibliografia 164

Apêndices
Apêndice 1 - Guião de Entrevista Semi-Estruturada – Sobreviventes
Apêndice 2 - Guião de Entrevista Semi-Estruturada - Vítimas
Apêndice 3 - Guião de Entrevista Semi-Estruturada - Decisores

"Todo o mundo é composto de mudança.
Tomando sempre novas qualidades."
Camões

1 - Introdução

No presente deparamo-nos com uma enormidade de notícias diárias, internacionais e nacionais, sobre downsizing, despedimentos colectivos e reestruturações.

A realidade Portuguesa observa-se pelos dados estatísticos do Ministério do Trabalho e do Emprego e do Gabinete de Estatística e Planeamento que revelam um elevado número de processos de despedimentos colectivos entre o ano de 2009 e 2010. Concretamente, os resultados apresentados pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento revelam que mais de 700 empresas efectuaram processos de despedimentos colectivos em todo o país, onde mais de 60000 colaboradores foram demitidos e mais de 11000 com intenção de despedimento (entre o 1º trimestre de 2009 e o 2ºtrimestre de 2010).[1]

Estes dados vêm demonstrar e comprovar que uma nova realidade empresarial e social está a surgir revelando-se como uma área que ganha uma crescente importância e desperta um enorme interesse para sociólogos, antropólogos e académicos das mais variadas áreas.

Diversas razões são apontadas para a implementação de processos de downsizing: a transformação de mercados, o aumento da intensidade competitiva (Rego, Gomes, Cunha, Campos e Cunha, Cardoso & Marques, 2008) ou até mesmo como método de oxigenação permanente das empresas (Welch, 2001). Desta forma, o downsizing foi impulsionado, tendo-se transformando num processo frequente na vida empresarial.

A literatura académica (Tomasko, 1992; Caldas, 2000) sobre o tema revelam que o número de demissões tem vindo a aumentar de forma exponencial e progressiva nas últimas décadas. Por outro lado, alguns dos estudos efectuados sobre o tema downsizing salientam as vantagens e perspectivas positivas do downsizing, revelando que através do downsizing empresas alcançaram elevada produtividade, melhor desempenho económico-financeiro e mais elevada performance no mercado de capitais (Rego et al., 2008). No entanto, estes não são únicos, havendo ainda outros que sugerem que o downsizing não influencia positivamente a performance organizacional podendo inclusive ter um efeito nulo (Yu e Park, 2006). Esta ambiguidade de resultados dos

[1] Fonte: Boletim Estatístico – Agosto 2010, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP), 2010

diversos estudos, segundo Yu e Park (2006), poderiam provir não do downsizing em si como processo, mas do modo como este era executado (Rego et al., 2008).

Citando Jim MacLachlan, Director de Gestão da Mudança do Deloitte & Touche Counsulting Group, " Uma coisa é certa: se você tratar as pessoas como pedaços de carne, arrepender-se-á um dia" (Rego & Cunha, 2005, p.30) verificando-se pela sua intenção de que o processo de implementação, a forma como é pensado estrategicamente e todas as fases e etapas têm de ter em consideração elementos como a satisfação, o sentido de justiça, de participação e envolvimento dos colaboradores, para que estes não se sintam prejudicados. Esta é uma tarefa incumbida aos decisores, aqueles que participação na tomada de decisões e planeamento de todo o processo de downsizing.

De modo geral, considera-se que o downsizing faz parte de um programa, de grande amplitude, de mudança organizacional, sendo considerado como uma simples estratégia para diminuir custos da empresa (Tonelli, Pliopas & Fonseca, 2008) de forma rápida e a curto prazo ou como um modo de vida organizacional.

No decorrer deste trabalho de pesquisa será dada importância a conceitos como mudança organizacional, downsizing e comunicação organizacional, conceitos que dão o mote para o estudo apresentado.

1.1 - Tema e problema de pesquisa

O tema de pesquisa posiciona-se no amplo contexto da mudança organizacional, mais concretamente o processo comunicacional no downsizing que caracteriza o presente da sociedade contemporânea e possivelmente o futuro.

No âmbito do mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional e nas diversas disciplinas se estudou a realidade organizacional e a importância do capital humano das organizações, tendo em conta factores como, a motivação organizacional, o desempenho, a satisfação e outros conceitos que muito estão em voga no mundo empresarial como para a necessidade de uma crescente qualidade organizacional. Contudo, ao observar a presente realidade com que o País e o Mundo se depara, a denominada crise financeira global, pode-se afirmar que se gerou uma consciencialização geral para as dificuldades que as organizações em manter afectos os seus colaboradores, como consequência desta consciencialização a realidade social modificou-se e um "novo" conceito vem a público, o downsizing.

Neste seguimento, e tendo me despertado especial interesse, optei por efectuar um estudo sobre um tema ainda em actualização teórica e pouco estudado a nível nacional, de modo a contribuir para a formação de conteúdo teórico, com informações, fundamentos processuais e sugestões para o mundo organizacional.

Assim, este estudo incidirá sobre a comunicação organizacional no downsizing, percebendo através dos discursos comunicacionais quais as interpretações e perspectivas que os diferentes grupos envolvidos, sobreviventes, vítimas e decisores, fazem do processo comunicacional. Deste modo, analisa-se também a construção das suas significações e o que isso nos transmite de relevante para a contribuição de uma implementação mais eficiente e eficaz como para compreender os elementos discursivos que sobrevêm nos processo de downsizing.

No decorrer do estudo é necessário ter em conta as diversidades de cada grupo a estudar, quais as suas características e o que os diferencia de cada um, para que se possa compreender e interpretar de forma adequada cada resposta.

2. Enquadramento Teórico

2.1 - Mudança Organizacional

O conceito de mudança organizacional já foi explorado e estudado por diversos autores que deram a este fenómeno diferentes denominações nomeadamente, Hinnings & Greenwood (1998) que o denominaram de mudança radical, Romanelli & Tushman (1994) de transformação organizacional, Gersick (1991) denominou-o de mudança revolucionária ou Pettigrew (1998) que surgiu com a denominação de transformação corporativa. Deste modo, verificamos a ambiguidade de conceitos que são associados como sinónimos de mudança organizacional.

Este é um dos fenómenos mais estudado nas Ciências Sociais, sendo um dos temas com maior número de publicações. Tal facto demonstra a centralidade da gestão de mudança no meio académico das Ciências Sociais, onde é sublinhada a importância da construção de fundamentos teórico-práticos que visem apoiar as organizações (Cunha, Rego et Al., 2003) e que não podem ficar arredias do processo. No entanto, o grande manancial de saber acumulado, não facilita os processos de mudança que continuam a ser difíceis de captar em toda a sua complexidade e de pilotar com eficácia.

Neves (2001) entende que mudança organizacional tem em sua base um conjunto de medidas que visam a melhoria do estado da organização, de modo a suportar a evolução

e desenvolvimento estratégico da organização. Já Reis (2004) acredita que as diferentes concepções empresariais produzem mudanças organizacionais profundas e abrangentes, com alterações consequentes e simultâneas na estratégia, estrutura, sistemas de controlos, cultura e correlações internas de poder de uma dada organização.

Segundo Wood Jr., Curado & Campos (1994), as mudanças que as organizações estão a sofrer são diferentes das mudanças que ocorreram no passado, onde o padrão empresarial era de uma continuidade confortável. A presente realidade trouxe consigo novos desafios que transformaram as organizações e os seus processos, tais como as necessidades dos consumidores, aumento da intensidade competitiva, redução do ciclo de vida do produto, (Borges, 2008) o clico de crises financeiras, entre outros. Todos estes desafios significam novas adaptações, novas mudanças, sejam planeadas ou improvisadas (Cunha, Rego et Al., 2003).

O processo que desencadeia a mudança organizacional não é, por norma, pacífico ou seguro, pois acarreta mudanças significativas e implicações sociais e a nível do trabalho que necessitam de ser desenvolvidas e planeadas para serem bem sucedidas (Borges, 2008). Muitas vezes poderá ser também um processo incerto e descontínuo (Motta, 1997), susceptível ao fenómeno da resistência, sendo por isso muito difícil de ser implementado, sendo o conceito de resistência organizacional veiculado por Lewin em 1951.

A resistência à mudança é um factor crítico para o sucesso do processo de mudança organizacional. O envolvimento dos colaboradores num processo desta natureza é crucial. Contudo, são estes que sofrem os maiores impactos da mudança. As percepções que estes desenvolvem no decorrer do processo é deveras importante, por isso, é fundamental que os colaboradores que detêm uma visão positiva sobre as mudanças e que estejam de acordo com o desenvolvimento da equipa de trabalho e a nova política, estejam em maior número, de modo a influenciar colegas e a melhorar a satisfação no trabalho.

A literatura argumenta que os processos de mudança organizacional são inevitáveis, além de que a resistência é um fenómeno natural neste tipo de processos. Contudo, o sucesso dos processos de mudança organizacional está directamente relacionado com a forma como a mudança é gerida (Borges, 2008).

As mudanças implicam ainda diversas adaptações no contexto organizacional, podendo ser vista como uma ameaça provocando um desequilíbrio interno que pode desencadear reacções que visam o equilíbrio anterior (Fonseca, 2000). No entanto, estudiosos

afirmam que estas mudanças recaem principalmente sobre três variáveis: tecnologia, estrutura e pessoas (Baron & Greenberg, 1989). É importante frisar que o esforço efectuado para a mudança organizacional pode ser maior e mais forte em algumas variáveis do que noutras. Assim, de acordo com Silva e Vergara (1999), a tarefa mais complicada na gestão de mudanças não são as que ocorrem a nível de procedimentos e estruturas, mas as que ocorrem nas pessoas.

As mudanças tecnológicas e científicas implicam novos conhecimentos para a execução de operações e também para a gestão de pessoas, significando uma necessidade de redesenho organizacional (Baptista, 2003). Já as alterações nos processos de trabalho requerem uma afinidade entre pessoas e tecnologias, uma vez que as mudanças tecnológicas estão sujeitas ao clima e à cultura organizacional que por sua vez reflectem todas as mudanças organizacionais.

O processo de mudança nas pessoas é do mais complexo de implementar, sendo um dos tópicos mais discutidos na literatura (Borges, 2008). A complexidade da mudança organizacional reside na necessidade de promover novos padrões de comportamento nos indivíduos e nas equipas de trabalho (Silva & Vergara, 1999; Hersey & Blanchard, 1997).

Um dos pressupostos da mudança organizacional refere que a eficiência da mudança organizacional está enormemente dependente dos comportamentos tomados pelos colaboradores em ambiente de trabalho. Desta forma, a mudança nos indivíduos implica alterações de comportamentos e atitudes no contexto organizacional por meio de comunicação, solução de problemas e tomadas de decisão (Borges, 2008).

Sendo mudança organizacional um dos conceitos mais estudados entre os pensadores das Ciências Sociais, é natural que surjam diversas perspectivas, diversos tipos de mudança que acarretam uma série de novas indicações e ideias para as organizações.

2.1.1 - Diferentes perspectivas da mudança organizacional

A mudança organizacional é observada e analisada sobre diversas perspectivas e/ou escolas que ao longo de décadas foram surgindo através de diversos estudos sobre o tema.

As diferentes perspectivas a analisar reflectem sobre as manifestações organizacionais da mudança, olhando à sua forma teleológica, dialéctica, evolucionista e de ciclo de vida (Van de Ven & Poole, 1995).

A escola teleológica teoriza sobre a mudança organizacional mencionando que esta é pensada como uma sequência de formulações, implementações, avaliações e modificações, de modo repetitivo, dos objectivos com base nas concepções aprendidas ou desejadas pela organização (Van de Ven & Poole, 1995). Por conseguinte, a mudança organizacional na perspectiva teleológica implica que a mudança conduza a organização a um determinado estado e nesta lógica, a gestão tem de definir o estado a alcançar, tomar as devidas acções para atingir esse estado e verificar o progresso do mesmo (Rego et al., 2008).

A mudança interventiva que tem como propósito ou pressuposto mover a organização de estado inferior para um superior e pode também ser considera como intencional, uma vez que é caracterizada por uma acção reflectida e monitorizada por uma entidade, com o sentido num objectivo comum, num processo identificável de definição de objectivos que estão sujeitos a constrangimentos e a exigências que a organização tem de cumprir para alcançar o novo estado (Van de Ven & Poole, 1995).

Assim, a lógica de equifinalidade está também patente na perspectiva teleológica na medida em que esta pode seguir vários caminhos para alcançar o estado desejado (Rego et al., 2008).

Por outro lado, a perspectiva dialéctica assenta no pressuposto de que duas entidades se opõem entre si, entrando em confronto, uma vez que coexistem num mundo cheio de multiplicidades sujeitas às colisões de eventos, forças ou valores contraditórios, rivalizando com o intuito de alcançar o domínio e controlo organizacional (Van de Ven & Poole, 1995). Segundo os últimos autores a mudança ocorre da síntese resultante da confrontação entre entidades, sendo ainda caracterizada pela sua dimensão de planeamento que se contrapõe à sua característica de improvisação.

Na escola evolucionista os pressupostos referidos por Van de Ven & Poole (1995) referem que as organizações coexistem num ambiente competitivo estando sujeitas a recursos limitados, sendo que a evolução procede numa medida de variação, selecção e retenção. A variação explica a criação de uma nova forma de organização, cuja selecção ocorre principalmente da competição pelos recursos escassos e da selecção pelo ambiente das organizações de mais fácil adaptação e, por último, a retenção é caracterizada por forças que se perpetuam e mantém certas formas organizacionais.

O ciclo de vida é a derradeira perspectiva que tem como pressupostos as fases pelas quais a organização passa naturalmente mantendo a sua identidade ao longo do

processo, processo esse que implica um conjunto de estados identificáveis (Van de Ven & Poole, 1995).

Estes estados identificáveis estão incluídos num programa cíclico natural, sócio institucional ou lógico que é semelhante a todas as organizações. As diferenças interorganizacionais são escassas neste processo, havendo uma similaridade de problemas nas diferentes fases de infância, adolescência, maturidade e declínio (Van de Ven & Poole, 1995).

A avaliação do sucesso da mudança organizacional pode ser identificada através do desempenho organizacional, isto é, da produtividade, eficácia, eficiência, lucro, qualidade, entre outros, e do desenvolvimento humano, ou seja, a expansão do reportório comportamental, alargamento de conhecimentos, diversificação de perspectivas e da melhoria da qualidade de vida no trabalho (Rego et al., 2008).

As perspectivas acima expostas têm uma importância colossal na prática da mudança organizacional. No entanto, tal não significa que outras abordagens vanguardistas não possam ser articuladas com as presentes numa medida de complementaridade e de suplantação de constrangimentos suscitados por factores como a acção de concorrentes, a dinâmicas competitivas da indústria ou a movimentações políticas intra ou interorganizacionais (Rego e Cunha et al., 2007).

Em suma, as perspectivas funcionam como pressupostos que guiam e orientam numa medida de clarificação para a prática e implementação da mudança organizacional, contudo é deveras importante que as organizações criem diferentes grelhas de análise sobre a mesma realidade.

2.1.2 - Os tipos mudança organizacional

O conceito mudança na sua totalidade implica transformação que por sua vez implica dinamismo e variações, entendendo-se assim que a mudança organizacional assuma uma característica dinâmica com teores distintos que estão dependentes do grau de planeamento, de antecipação e de proactividade.

Os tipos de mudança organizacional estão assim relacionados com os graus de mudança mais ou menos planeada, mais ou menos antecipatória e mais ou menos proactiva, sendo que estas não se excluem umas das outras.

Como tipos de mudança organizacional encontrados na literatura aqui enunciados temos a mudança organizacional planeada, a mudança estratégica, a mudança emergente e a mudança organizacional improvisada (Rego et al., 2008; Cunha e Rego, 2002).

A mudança organizacional planeada é caracterizada por alterações na estratégia, estrutura ou sistema (*hardware* – analogia ao hardware informático) ou nos propósitos, pessoas e processos (*software* – analogia ao software informático), isto é, componentes da configuração organizacional (Bartlett & Ghoshal, 1995). Desta forma, este tipo de mudança visa alcançar um estado de melhoramento organizacional relativamente à sua envolvente. Segundo Cunha e Rego (2002), esta perspectiva tem uma base teleológica, tratando a gestão da mudança como uma responsabilidade dos responsáveis de topo, que conduzem a mudança de forma a que a organização se torne mais adaptada e, desejavelmente, mais adaptativa. Através desta gestão pretende-se que a organização revele um grau elevado de ajuste às características actuais da envolvente, sem que coloque em causa a possibilidade de ajustamento a diferentes condições futuras. Os modelos de gestão planeada consagram três fases no seu curso, nomeadamente, a preparação, implementação e reforço de mudança (Cunha e Rego, 2002).

À fase de preparação está subjacente a definição de objectivos específicos, o que se pretende com a mudança e a que condições deve a mudança conduzir a organização. Nesta fase é também importante que a organização ao clarificar os objectivos e o estado a alcançar com a mudança, fomente nos seus colaboradores a motivação e convicção que são necessárias para a ocorrência de mudança. Ainda na sequência destes pressupostos a organização deve equacionar a criação de um sistema de recompensas que esporeie a adesão dos colaboradores ao processo de mudança (Cunha e Rego, 2002). Ainda segundo Cunha e Rego (2002), é necessário criar uma coligação poderosa que leve a mudança a combater as resistências que desta provenham, gerindo as suas consequências directas e indirectas. Os esforços realizados para alcançar a mudança, por vezes, falham porque aqueles a quem compete levar a cabo a mudança não conseguem estabelecer uma equipa suficientemente capaz, persuasiva, firme e empenhada, que ultrapasse as resistências consequentes dos interesses pessoais e de lutas políticas.

A fase seguinte da mudança planeada, a implementação, consiste na aplicação das acções estabelecidas e necessárias que visem os objectivos pré-definidos anteriormente. Este ponto inclui a comunicação da visão, a afectação de recursos, a clarificação de responsabilidades, o apoio sócio-afectivo aos colaboradores em momentos de descrença ou cepticismo, o *empowerment* dos colaboradores, e o controlo/pilotagem do processo (Cunha e Rego, 2002).

Já o reforço de mudança, por ser a última fase deste tipo de mudança, consiste na divulgação dos ganhos, mesmo que pequenos, com o intuito de gerar entusiasmo transmitindo a mensagem de que a mudança é um desafio compensador.

Este tipo de mudança pode ter diversos pontos fracos mas também fortes, tendo como vantagens: a focalização da atenção de toda a organização nos objectivos de mudança, onde as campanhas intensivas de comunicação interna, formal e informal, são um precedente útil; as mudanças são desenhadas a partir do topo da organização, o que possibilita a distribuição do poder vigente, contribuindo para uma coligação poderosa; a racionalidade é um conceito patente, uma vez que esta se baseia em diagnósticos, objectivos claros e calendários que ajudarão a aumentar a legitimidade da mudança junto daqueles que estão mais cépticos; as soluções de implementação podem ser comparadas com outras possibilidades devido à característica de planeamento deste tipo de mudança, permitindo escolher as vias mais adequadas; entre outras vantagens explicadas por Cunha e Rego na sua obra de 2002.

Contudo, nem tudo o que é planeado é passível de implementação, seja por razões de assimetria na divulgação de informação entre unidades ou subunidades, seja pela resistência à mudança, pela sua complexidade, pelas lutas políticas que podem conduzir a alterações de tácticas ou adiamentos de negociações, ou até mesmo porque a componente de negociação da mudança leva a que os seus contornos sejam moldados.

No que respeita à mudança emergente, outro tipo de mudança que de seguida passarei a explicar, verifica-se que esta é caracterizada pela sua dinâmica inesperada, surgindo em reposta a problemas concretos, a oportunidades flagrantes de mercado que não são previsíveis nem antecipáveis (Rego et al., 2008). Os pressupostos desta mudança baseiam-se em adaptações, acomodações e alterações consequentes das contingências sociais e da ausência de um programa pré-estabelecido que contenha as directivas de mudança organizacional. Neste seguimento, a mudança emergente implica o surgimento de novos padrões organizativos. Desta forma, segundo Weick (2000) a mudança emergente é um facto universal da vida das organizações, no entanto, esta é uma mudança que tem sido descurada por parte das organizações que tendem a dar mais e maior atenção à mudança planeada que é gerida e controlada pelo topo. A mudança emergente resulta das interacções no sistema e que não está submissa à vontade do topo. Ainda Weick (2002) justifica este défice de atenção devido ao facto da mudança emergente ser intrinsecamente imprevisível, ser um processo complexo e pelo facto de não poder ser controladas pela gestão.

Contudo, devido à característica emergente da mudança e do seu surgimento sucessivo, a propensão para a aceitação da mudança planeada é maior, bem como o combate à percepção de estranheza é mais forte. Posto isto, verifica-se que estas começam a ser encaradas com maior naturalidade e que as organizações começam a constatar que este é um estado normal na vida das organizações. Assim, será progressivamente mais fácil para as organizações obterem melhores resultados nos processos de mudança, pois o treino que as mudanças emergentes proporcionam possibilita a construção de confiança que facilita a mudança planeada.

Diversos autores reflectiram sobre o tema, observando-o sobre diferentes ópticas, como é o caso de Orlikowski (1996) que comparou a mudança organizacional com as metamorfoses do artista plástico Escher onde a mudança é gradativa, intrincada, contínua e frequentemente quase imperceptível. Outros autores referem a necessidade de se proceder a alterações na forma improvisada, ou seja, voluntária mas não planeada, com o intuito de responder às situações mais relevantes mas que são intrinsecamente imprevisíveis (Cunha e Cunha, 2001).

Assim, outro aspecto diferenciador da mudança emergente é que esta é sensível às especificidades dos ambientes e locais como às particularidades contextuais (Cunha e Rego, 2002). No artigo *"As duas faces da Mudança Organizacional: Planeada e Emergente"* de Miguel Pina e Cunha e Arménio Rego (2002), os autores referem que este a mudança emergente não está sujeita ao pensamento dos decisores de topo, surgindo de acordo com o inesperado, em tempo real e como resposta a necessidades locais, criando espaço para a acção reactiva e aproveitamento de oportunidades. De forma geral, as mudanças emergentes não têm um fim e um início claros, tornando-se despercebida aos olhos da maioria. Desta forma, verifica-se que emergente é a acção que resulta da necessidade de agir para se adaptar a novas situações, para responder a problemas inesperados ou para aproveitar oportunidades que se revelaram sem aviso.

No seguimento da mudança emergente surge a mudança organizacional improvisada que, é por sua vez, uma forma de mudança emergente. Como foi referido anteriormente Cunha e Rego definiram a mudança emergente como sendo uma consequência inesperada, em tempo real e reactiva, no entanto, os mesmos autores, no *"Manual de Comportamento Organizacional e Gestão"* (2008), fazem uma distinção entre a mudança emergente e a improvisada, referindo que a mudança organizacional improvisada se caracteriza pelas decisões tomadas em tempo real, isto é, não planeadas, proactivas ou reflectidas. Verifica-se assim que, de 2002 a 2008, os autores concluíram

que haveria mais uma forma de mudança que surgia na sequência da outra. Os mesmos referem ainda que a improvisação envolve uma acção deliberada e extemporânea que pode levar a organização a reagir adequando-se ao seu meio envolvente em tempo real. A título de exemplo, verifica-se que uma forma de mudança improvisada seria a alteração de um produto em três semanas com o intuito de reagir e contrariar um movimento imprevisto de um concorrente. Deste modo, e de acordo com as tendências de globalidade e mudança constante nos mercados, no sentido da hiper-competição, chega-se à conclusão que a mudança organizacional improvisada é cada vez mais uma ferramenta imprescindível para a adaptabilidade dos sistemas organizacionais.

Por fim, reflecte-se sobre a mudança estratégica. Este tipo de mudança corresponde a uma profunda alteração no posicionamento que esta tem perante a sua envolvente, afectando a organização como um todo (Rego et al., 2007).

Segundo Johnson (1992), a mudança estratégica consiste na resposta da organização às alterações do seu ambiente de negócios e empresarial, sendo essencialmente construída internamente. Outro autor, Chakravarthy (1982), afirma que as mudanças estratégicas não podem ser tratadas isoladamente como um processo simples de formulação e escolha de estratégias, devendo, no entanto, ser percepcionadas como um mais complexo processo que envolve questões de percepção e avaliação das condições ambientais.

Entenda-se assim que a mudança estratégica consiste num esforço geral da organização no sentido de alterar modos vigentes de cognição e acção pelos membros da organização, com o intuito de obter vantagens nas oportunidades de negócio ou mesmo a superação de desafios constantemente presentes na envolvente.

A partir do exposto pode-se verificar que a mudança planeada tem o seu foco na mudança intra-organizacional, isto é, no impacto no interior da organização, ao passo que a mudança estratégica tem um foco predominantemente inter-organizacional, ou seja nas mudanças relacionadas com os competidores. Verifica-se ainda que a mudança improvisada pode ocorrer tanto nos processos de mudança estratégica como nos processos de mudança planeada, visando ajustamentos tácticos necessários para consolidar estratégias e processos a decorrer.

Contudo, e após a análise de diferentes tipos de mudança, é importante reiterar que a mudança organizacional nem sempre alcança os seus objectivos. Tal como é verificado, a mudança organizacional pretende alcançar um estado de superioridade ao seu estado anterior, contudo não significa que esta ocorra necessariamente. Relembremo-nos das

perspectivas exploradas neste trabalho de investigação, onde se menciona a perspectiva do ciclo de vida que revela um carácter regressivo e disfuncional da mudança organizacional. A evidência é detectável nas organizações que, apesar das estratégias de mudança delineadas e implementadas pela gestão, não alcançam a superioridade entrando em declínio organizacional.

2.1.3 – Mudança Incremental vs Mudança Radical

A mudança organizacional é um fenómeno dinâmico que é contemplado por diversas perspectivas e, de certa forma, descortinado por diferentes pensadores das Ciências Sociais. Em conformidade com os objectivos desta exposição, é consideravelmente importante reflectir-se sobre os diversos tipos de mudança e as diferenças entre si. Desta forma, a mudança incremental e a mudança radical são duas dinâmicas diferentes mas que coexistem no ambiente organizacional.

São vários os autores que reflectiram mudança organizacional através de diversos estudos tais como, Cunha (2002), Rego (2002), Hammer e Champy (1993), Nutt e Backoff (2001), Morgan e Zohar (2001), Gersick (1991.

Por um lado, a mudança incremental é observada por Rego et al. (2008) como um evento que ocorre em pequenos episódios, que têm um impacto limitado. Por outro lado, segundo Daft esta é classificada como um avanço contínuo que afecta a organização, a sua estrutura normal, os procedimentos de gestão incutindo melhorias organizacionais (1993). Podemos verificar que os mesmos autores fazem um clara distinção entre mudança incremental e mudança radical. Assim, a mudança radical é assim considerada, na obra Rego et al. (2008) como o evento que ocorre como consequência de um episódio de forte impacto, enquanto que Daft (1993)refere que a mudança radical se classifica como uma ruptura de rotinas e paradigmas, transformando a organização no seu todo, criando uma nova estrutura e administração, bem como, possibilita a criação de novas tecnologias, novos produtos e novos mercados.

Na literatura académica podem-se encontrar diferentes perspectivas sobre estas tipificações de mudanças, onde cada grupo de pensadores defende a sua posição sobre a melhor forma de mudar para obter melhores resultados. Assim, os defensores da mudança radical manifestam-se como sendo os revolucionários, defendendo a transformação organizacional, conceito que está intimamente conectado com a mudança radical.

Desta forma, a transformação organizacional é um conceito chave para a mudança radical, visto que esta mudança implica alterações a nível estratégico nos objectivos organizacionais, na estrutura e nos pressupostos base das organizações. É uma mudança profunda que enfraquece os alicerces da organização, alterando todo o funcionamento considerado normal da organização (Rego et al., 2008).

Entre os defensores da mudança incremental estão Morgan e Zahar (2001) que consideram que pequenas mudanças sucessivas significam obtenção de pequenos ganhos sucessivos, criando uma dinâmica de mudança organizacional imparável, posicionando-se enquanto reformistas segundo Rego et. al (2007).

No entanto, e apesar da existência de diferentes pontos de vista sobre estas mudanças, na realidade é complicado auferir qual é a forma de mudança que irá trazer maior superioridade de estado. Assim, os decisores de topo têm uma escolha sobre a qual se deve reflectir na altura da mudança organizacional, uma vez que é necessário que estes tenham em conta o grau de ajuste à envolvente e, por conseguinte, a amplitude de mudança organizacional que se pretende, assim como o tempo disponível para a efectuar (Rego et al., 2007).

Um dos conceitos introduzidos por Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007) é o de equilíbrio pontuado. Este conceito implica uma solução integradora das mudanças radicais e incrementais, ou seja, as organizações passam por períodos longos de equilíbrio estacionário e de estabilidade onde vão ocorrendo pequenas mudanças, mudanças incrementais. Contudo, estes períodos são perturbados ocasionalmente por episódios de choque, as denominadas mudanças radicais (Gersick, 1991; Romanelli & Tushman 1994).

Em 1996 Tushman & O'Reilly mencionavam que era possível a gestão simultânea de mudanças radicais e incrementais. Deste forma, estes autores defendiam que a mudança incremental era aplicada na resolução de problemas a curto prazo, preparando simultaneamente as mudanças radicais necessárias para as situações de ajustamento a longo prazo.

Concretamente, em casos de maior competitividade organizacional que surgem devido à introdução de novas tecnologias que alteram por completo o funcionamento do sector da organização, é natural que se proceda a uma mudança radical, alterando significativamente o que a organização executa e o modo como opera. Estas transformações organizacionais significam que o surgimento de uma nova visão, seja

por motivos de perturbações na envolvente ou por desajuste organizacionais em relação à envolvente ou às metas alinhadas.

Posto isto, verifica-se que as dinâmicas organizacionais são vastas como as conjunturas a que a organização está exposta, seja por novas tecnologias, adaptações ao meio envolvente, por competitividade ou mesmo crise financeira, onde a aplicação de ambas as mudanças organizacionais podem trazer melhores resultados do que a aplicação isolada de apenas uma delas.

2.1.4 – Mudança Programada vs Mudança Emergente

As formas de mudança programada e emergente são também concepções que os gestores de topo necessitam de ter em conta nas mudanças organizacionais. Desta forma, a mudança programada consiste num planeamento a partir do topo e é alavancada pela mudança das estruturas e dos processos formais, seguindo uma série de etapas apresentadas no quadro 1.

Quadro 1

Etapas da Mudança Programada

Fases	Descrição
1. Estabelecimento de um sentido de urgência	A análise do mercado poderá conduzir à identificação e discussão de crises reais e potenciais, bem como das principais oportunidades
2. Criação da coligação dirigente	Deve-se constituir um grupo, uma equipa, com poder suficiente para colocar a mudança em curso.
3. Desenvolvimento de uma visão e estratégia	Pronunciação de uma visão que ajude a direccionar o esforço de mudança. Definir estratégias para alcançar essa visão.
4. Comunicação da visão de mudança	A nova visão e as estratégias devem ser comunicadas continuamente e por todos os meios possíveis. A coligação dirigente deve funcionar como um modelo para os colaboradores
5. Passagem à acção	Devem ser removidos os obstáculos à mudança, mudadas as estruturas e sistemas que a dificultem e encorajada a aceitação do risco.
6. Geração de ganhos de curto prazo	Deve ser assegurado o alcance de ganhos de curto prazo e recompensados aqueles que facilitam o seu alcance
7. Consolidação dos ganhos e criação de mais mudança	A credibilidade dos sucessos anteriores deve ser usada para mudar todos os aspectos da organização que não se conformam à visão. Devem ser recompensados aqueles que cuja acção contribuiu para a mudança.

8.	**Ancoragem das novas abordagens na cultura da organização**	A cultura organizacional deve preservar e reforçar as novas maneiras de pensar e agir.

De *Manual de comportamento organizacional e gestão* por Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C., 2007, p.850. Adaptado de Kotter (1996, p.21).

De acordo com o quadro anteriormente apresentado, as mudanças programadas implicam um conjunto de disposições que são necessárias percorrer para que se obtenha o sucesso pretendido. É de ressalvar a importância das análises de mercado que podem potenciar oportunidades de mudança, bem como o espírito de equipa nas pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão, a transmissão de um sentido de confiança para os colaboradores através da comunicação constante e a difusão de sucessos anteriores que permitirão uma maior acção positiva por parte dos colaboradores.

Segundo Beer, Eisenstat e Spector (1990) é necessário ter em conta um fenómeno denominado de falácia da mudança, ou seja, estes autores alertam para o facto de que as organizações não mudam por desígnio, pelo que a mudança programática pode fracassar tendo efeitos meramente dispendiosos nas energias que são consumidas em elementos abstractos, como a cultura ou a participação. Os mesmos autores aconselham as organizações optarem por um processo que denominam de alinhamento de tarefas e que remete as organizações para uma mudança organizacional mais concreta, mudança esta que contrapõe à abstracta, no sentido em que os colaboradores têm a noção de que trabalham para atingir um determinado objectivo e não se baseiam apenas em discursos. Esta mudança consiste na criação de responsabilidades, relações entre empregados e sintonia entre papéis, de forma a facilitar a execução de actividades que potenciam a competitividade da organização.

A mudança organizacional emergente é revista noutras abordagens que lhe dão ênfase e importância pela sua característica inesperada e de aproveitamento de oportunidades. De acordo com esta mudança, se a organização estiver direccionada para a inovação de produtos, como o desenvolvimento de um novo produto pode despoletar uma força impulsionadora para o surgimento não intencional de mudança na própria organização, devido ao facto da inovação implicar a exploração de novas oportunidades.

No entanto, estas duas concepções de mudança organizacional podem ser simultaneamente implementadas, caso os decisores de topo sejam competentes para articular a concertação entre o topo, que é responsável pelo planeamento do processo, e a base, aqueles que a executam. Jack Welch, conhecido gestor organizacional da

General Electric, provou com sucesso que a articulação entre a mudança planeada e emergente é vital para os processos de mudança serem bem sucedidos. Neste caso, o topo planeou e ajustou a estratégia, as estruturas e sistemas, criando ao mesmo tempo um ambiente facilitador à participação daqueles de quem depende a execução do processo de mudança, os colaboradores. Desta forma, o envolvimento dos colaboradores no processo de mudança é deveras importante, pois é deste que depende o sucesso. De acordo com esta visão e com o exemplo ilustrado, o topo criou um ambiente de confiança, de disciplina e apoio, onde todas as decisões eram comunicadas e racionalmente justificadas em vez de se alicerçar sobre um ambiente sigiloso e de manobras políticas. Assim, todas as desconfianças, tensões e conflitos inerentes aos processos de mudança foram facilitados com o recurso à comunicação adequada e aos cuidados com as justiças organizacionais que aumentaram a confiança dos colaboradores em relação à equipa de gestão.

Por conseguinte, os processos de mudança apenas podem alcançar o sucesso quando as organizações exercem um esforço adicional para criar e manter um elo de comunicação com os colaboradores que irá fomentar a confiança na organização e nos gestores de topo, que têm sobre si a responsabilidade de planear a mudança. Assim, sem esta concepção não existe processo de mudança com sucesso.

2.1.5 – Processos de Mudança: Factores de Insucesso e Resistência

No decorrer desta exposição foi perceptível que as mudanças organizacionais estão sujeitas a diversos elementos e pressupostos que tanto podem fomentar a mudança como prejudicá-la no sentido em que surgem diversas adversidades, como a resistência, factor que pode levar a mudança ao insucesso.

Na sua obra de 2002, Robbins advoga que as evidencias nas pesquisas sobre o comportamento organizacional apontam para que as organizações e os seus membros resistem ao fenómeno da mudança. Já segundo Tuner (2009), a resistência é tida como a principal razão para os fracassos dos processos de mudança organizacional, considerando ainda que o termo resistência penetrou de tal forma nas organizações, uma vez que os gestores esperam resistências em vez de prontidão para a mudança, pelo que gerem a mudança de acordo com essa concepção. De acordo com Schein (1993), a mudança só pode alcançar o sucesso se os colaboradores estiverem psicologicamente seguros sobre a mudança organizacional, consequente do ambiente de confiança criado na organização pelos gestores.

No entanto, na normalidade dos casos os processos de mudança organizacional estão sempre sujeitos às resistências, surgindo elas no início da implementação quando ainda conhecem pouco sobre o que se está a suceder, seja pela má condução do processo, sendo estes os factores psicológicos e/ou organizacionais que poderão levar ao insucesso da mudança organizacional.

No decorrer da pesquisa dos obstáculos à mudança verifica-se que existem inúmeras razões pelas quais as pessoas resistem à mudança (obstáculos psicológicos), sejam colaboradores do centro operacional ou decisores do vértice estratégico. Stanislao & Stanislao (1983) reflectiram sobre as razões que levam as pessoas a resistirem à mudança fazendo uma distinção entre aqueles que têm autoridade para aceitarem ou rejeitarem a mudança e os que não têm. Para os obstáculos psicológicos os autores concluíram que factores como a inércia, isto é, a vontade de fazer as coisas de modo habitual; a incerteza e medo de desconhecido, a insegurança e o medo de falhar; ignorância; medo de perder o poder e/ou status, conflitos de personalidade entre o proponente da mudança e o alvo que ele pretende "demover", ausência de participação na definição de propostas de mudança e obsolescência de competências para a mudança proposta, são impulsionadores a resistência à mudança. Para obstáculos organizacionais os autores afirmaram que factores como, a surpresa causada pelo surgimento de necessidade de mudança, a ausência de informação sobre o modo como a mudança afectará os seus postos de trabalho, a ignorância provocada pela ausência de explicações por parte dos responsáveis, receio da perda de status, as influências causadas pelas percepções dos outros colegas, o medo de perder a segurança, a consciência de que a mudança é perniciosa, a ausência de participação e a questão da oportunidade da mudança, são também condutores de resistência.

Por sua vez, Rego et al. (2008) fazem referência a quatro razões principais para a resistência a nível psicológico, sendo elas, o evitamento da incerteza, as rotinas defensivas, o choque com os interesses pessoais ou a descrença na mudança. O evitamento da incerteza resulta de uma observação dos processos de mudança anteriores, processos que poderão ter sido baseados em técnicas que trouxeram consequências consideradas negativas, como os despedimentos colectivos, downsizing ou reestruturações, fazendo com que os colaboradores se sintam ameaçados e reticentes quanto ao novo processo de mudança. Já as rotinas defensivas advogam que as rotinas e o evitamento de custos de aprendizagem e ajustamento fornecem à organização uma certa estabilidade que pode tornar-se perigosa quando as condições mudam e a

organização não reage para acompanhar a mudança. Este obstáculo é ainda particularmente poderoso nas organizações com conflitos por resolver, porque supõe um sentido de acomodação, uma vez que as pessoas podem não estar habituadas a participar nos processos de mudança mesmo quando lhes é dada a oportunidade. Por outro lado, o auto-interesse revela que os indivíduos podem perceber a mudança como uma ameaça aos seus interesses próprios, resistindo à mudança de forma a defenderem os seus interesses. Este pode revelar-se pelos discursos e argumentações políticas, onde as manobras políticas assumem grande subtileza e visam marcar território próprio. Assim, a luta pelos benefícios sociais pode ser ainda uma tentativa de não corromper com o contrato psicológico que o indivíduo estabeleceu com a organização. Por último, é de salientar que o conceito de descrença em relação à mudança que está vinculado à intenção de adesão das pessoas. Deste modo, a ausência de confiança nos objectivos, intenções e resultados do processo dificultam essa condição essencial de adesão. Tal como foi verificado anteriormente, para levar os colaboradores a aderir à mudança organizacional é necessário que sejam criadas condições estruturais, relacionais e sociais que tenham como base a ideia de participação.

Os obstáculos psicológicos que se interpõe sobre a mudança organizacional não são, no entanto, tão lineares como pode transparecer. A interconexão de factores jaz sobre uma tese mais verosímil, no aspecto em que propugna a existência de agentes influenciadores, como na situação em que os gestores não cultivam a participação dos colaboradores por recearem que estes adulterem o processo de mudança organizacional devido a interesses individuais ilegítimos e a agendas ocultas. No decorrer de um processo de mudança organizacional, os gestores devem explorar e procurar compreender as razões da presença e subsistência da resistência, contrariando uma postura autoritária e despótica. É fundamental que os gestores tenham a capacidade de inspeccionar as suas próprias acções com o intuito de adoptar os melhores métodos para que os processos sejam bem sucedidos.

No seguimento do exposto anteriormente, Rego et al. (2008) referem ainda os obstáculos organizacionais, isto é, as adversidades que ocorrem numa abordagem incompleta, de deficiências na comunicação e do uso indevido de tipos e técnicas de mudança. Deste modo, é referido que os processos não são bem sucedidos porque os esforços de integração aos níveis formais, psicológicos e sociais são perfunctoriamente desenvolvidos. Os esforços efectuados para desenvolver novos produtos, de forma a ultrapassar organizações concorrentes e as profundas reestruturações subsequentes

podem levar a resultados desastrosos devido ao facto crítico das exigências do processo de mudança e as agendas pessoais dos seus colaboradores que não estavam correctamente alinhadas.

O poder da linguagem pode ser um aliado no processo de mudança organizacional, facilitando a sua implementação. No entanto, os gestores necessitam de comunicar e transmitir aos colaboradores os benefícios da mudança, sensibilizando-os para o processo. A inércia presente nas organizações pode influenciar e manter a complacência persistente que tende a manter a continuação das praticas instituídas. Verificamos assim que as deficiências comunicacionais podem prejudicar severamente o processo de mudança organizacional, caso os gestores não transmitam constantemente a necessidade de mudança, reforçando-a com garantias de ganhos, recompensas financeiras, estatuto, prestigio, melhores condições de trabalho, entre outras razões.

Como último obstáculo organizacional observa-se o uso indevido de tipos e técnicas de mudança, ou seja, o fracasso de um esforço de mudança pode resultar de uma determinada técnica de intervenção que se acredite funcionar magicamente resolvendo todos os problemas da organização. Isto sucede quando a técnica é escolhida com base naquilo que é moda, que por norma acaba por não ser o método adequado para aquela determinada situação e quando o método escolhido não se reflecte em resultados tão rápido como o esperado, levando as organizações a implementarem outras soluções que poderão causar confusão e desconfiança nos colaboradores. De acordo com o disposto está também o autor Herzog (2000) advogando que a resistência à mudança não ocorre apenas a nível individual mas também a nível da própria organização. Onde as questões culturais, organizacionais ou sociais, são um factor influenciador da resistência.

A cultura organizacional é também considerada como um factor impulsionador de resistência por Fleury (2001) que refere que a cultura organizacional consiste num conjunto de valores e pressupostos que se expressam em elementos simbólicos. Tais elementos possuem a capacidade de ordenar, criar e atribuir significações, construindo a identidade da organização, estas agem como elementos de comunicação e consenso, como podem ocultar e instrumentalizar as relações de dominação.

Por outro lado, diversos autores apontam também outros elementos motivadores de resistência organizacional a processos de mudança organizacional, tais como, Toole (1999), Kotter e Schlesinger (1992), Motta (2002) e Robbins (2002), referenciados por Ladeira e Costa (2006) no artigo "*Retratos da mudança organizacional: diferentes percepções de seus conceitos e aplicações"*. Estes autores pensaram em diversos

elementos que poderiam levar a resistências. Assim, Kotter e Schlesinger em 1992 verificaram, após diversos estudos a empresas, que existiam quatro razões principais e comuns de resistência: o egoísmo provinciano, a má compreensão e falta de confiança, as avaliações diferentes e baixa tolerância à mudança. Por outro lado, Toole (1999), por seu turno, equacionou uma série de hipóteses dentro das quais apresenta: a inércia, a satisfação, a falta de amadurecimento, o medo, o interesse pessoal, a falta de autoconfiança, o choque do futuro, a futilidade, a falta de conhecimento, a natureza humana, o cepticismo, a rebeldia, a genialidade individual versus mediocridade do grupo, o ego e o pensamento de curto prazo. A partir deste manancial de hipóteses verifica-se que este autor apenas equacionou hipóteses a nível dos indivíduos. Já Motta e Robbins (2002) apresentaram também fontes de resistência como, o receio do futuro, a recusa ao ónus da transição, a acomodação ao status funcional, a acomodação aos direitos e conveniências, o receio do passado e inércia estrutural, o foco limitado da mudança, a inércia de grupo, a ameaça à especialização, a ameaça às relações de poder estabelecidas e a ameaça das alocações de recursos estabelecidas. Oreg (2003) é outro autor que identificou um conjunto de razões incitadoras de resistência organizacional, tais como, a relutância em perder o controlo, a rigidez cognitiva (indivíduos que detenham uma mentalidade mais fechada e não têm capacidade para se adaptarem a novas situações), a falta de resiliência psicológica, a intolerância ao período de ajuste envolvido na mudança, a preferência por níveis baixos de estímulo e novidade (segundo estudos, os indivíduos considerados inovadores têm uma maior necessidade de estímulos, aderindo à mudança com mais facilidade enquanto que os indivíduos que não estejam direccionados para a inovação sentem menos necessidade de estímulos, o que os leva a resistirem mais às mudanças) e, por fim, a relutância em desistir de velhos hábitos.

De acordo com os pensamentos dos diversos autores os agentes motivadores e influenciadores de resistência a processos de mudança podem ter a sua base a nível individual e organizacional, seja por motivos de ordem pessoal e psicológicos ou por motivos de má condução dos gestores ou até mesmo motivos dentro dos contextos organizacionais.

Assim, neste ponto mencionou-se as razões do insucesso de processos de mudança organizacional, tendo como principal agente a resistência, explorando de que forma esta se manifesta, maioritariamente de forma negativa, e de que forma funciona enquanto agente aniquilador dos processos de mudança organizacional.

Segundo Kotter e Schlesinger (1979), a resistência pode ser gerida de forma a que os sintomas da resistência sejam perfunctórios, revelando contrariamente empenhamento, adesão, resiliência e menor resistência. Desta forma, os gestores podem implementar e equacionar métodos com propensão para a educação e a comunicação, ou seja, estes devem educar os colaboradores sobre a mudança recorrendo a discussões, apresentações públicas, relatórios, onde comuniquem sempre de forma clara e aberta os objectivos e motivos da mudança. Por sua vez, o método de participação e envolvimento consiste na escuta activa das preocupações e sugestões dos colaboradores que poderá funcionar como um forte aliado à implementação da mudança. As demonstrações de apoio, de abertura por parte da gestão podem influenciar positivamente os colaboradores, ajudando-os a combater a ansiedade e o medo, facilitando o ajustamento. Os colaboradores tendem assim a diminuir a resistência à mudança caso sintam poder para negociar e acordar situações de maior conforto financeiro, recompensas, incentivos e oportunidades de carreira, como também a intenção de oferecer aos colaboradores papéis desejáveis no processo, utilizando a manipulação e a cooptação. Por outro lado, o método coercivo, implícito ou explícito, pode também funcionar na medida em que visa ameaças de despedimento ou de perdas de oportunidades relevantes, no entanto, este é um método arriscado uma vez que as pessoas podem desenvolver sentimentos negativos direccionados à empresa.

Contudo, é de ressalvar que estes métodos podem resultar em algumas consequências negativas como o tempo expendido na sua execução, o facto de ser dispendioso monetariamente ou até sentimentos negativos de manipulação e de revolta (Kotter e Schlesinger, 1979).

Face ao exposto, seria de considerar que a resistência é um dos factores que mais consistentemente inibe o sucesso dos processos de mudança organizacional. Todavia, alguns autores afirmam que a resistência pode ter consequências positivas nas mudanças organizacionais. Assim, Waddell e Sohal (apud Chu, 2003) intrigados com a questão da resistência questionaram-se e estudaram os elementos positivos que a resistência poderia despertar a favor da mudança organizacional. Os referidos pensadores chegaram à conclusão que a resistência pode possuir um papel influenciador levando a organização à estabilidade e funcionando como elemento mediador entre a necessidade de mudança e a estabilidade, evitando o excesso. Pode ainda adivinhar aspectos inapropriados, mal planeados e prejudiciais à organização. Outro aspecto positivo prende-se com a energia que a resistência injecta na organização, a qual pode aflorar

aspectos motivacionais e energéticos necessários às transformações organizacionais. Na sequência dos conflitos organizacionais assiste-se uma maior procura de soluções e alternativas para os harmonizar e homogeneizar, onde a resistência se pode tornar uma fonte de inovação e funcionar como um alerta de perigo sobre a conformidade nas decisões de grupo, enfatizando a necessidade de discussões e debates para pensar melhores e mais adequadas soluções. As pessoas resistem à mudança, no entanto, os gestores não devem lamentar-se deste facto nem supor que essas resistências são necessariamente nefastas, uma vez que estas podem ser positivas revelando fraquezas da mudança.

A partir do exposto depreende-se a ideia de que as mudanças organizacionais são um fenómeno decorrente da vida das organizações, fundamentais para o desenvolvimento e evolução face às contingências sociais e empresariais. Desta forma, este fenómeno está sujeito a um conjunto de elementos organizacionais e individuais que poderão influenciá-lo positivamente resultando em sucesso como poderá ocorrer o inverso, caso não equacionem uma estratégia de gestão adequada. As adversidades e resistências, naturais num processo de mudança organizacional, devem ser geridas de forma sustentada e contínua, assim como devem ser orientadas para aqueles de quem depende a execução da própria mudança, os colaboradores, intuindo o culminar de sucesso do processo de mudança organizacional.

Outro pressuposto que remanesce é o indicador de que a gestão do processo de mudança organizacional que é fundamental para uma condução eficaz e eficiente, não obstante de que essa própria gestão possa funcionar como génese ou catalisadora do fracasso da mudança. Duck (1993) emblematizou de forma clara a realidade organizacional, enfatizando os seus elementos activos e dinâmicos. Na sua opinião, é necessária uma gestão aberta e de contornos claros, pois os elementos que mais influenciam o resultado da mudança são as pessoas, referindo que:

“A mudança é intensamente pessoal. Para que a mudança ocorra em qualquer organização, cada indivíduo deve pensar, sentir ou fazer algo diferente. Mesmo nas grandes organizações, onde é necessário que milhares de empregados compreendam as estratégias da empresa para traduzi-las em acções apropriadas, os líderes devem conquistar os seus colaboradores um a um.” (Duck apud Cunha et. al. 2007 p.860).

"Muitos executivos perfilham a lógica simplista que equipara Downsizing à "mera" redução de custos. Consequentemente, adoptam mudanças superficiais, sem que a "maneira de fazer as coisas" se modifique e melhore a eficiência e a eficácia"
Rego e Cunha[2]

2.2 - O Downsizing

O fenómeno downsizing tornou-se poderoso devido a um conjunto de diversificadas razões, como as transformações de mercado e o aumento da intensidade competitiva, transformando-se num processo frequente na vida organizacional e social. Este fenómeno representa para a sociedade empresarial contemporânea uma das tarefas mais difíceis e desafiadoras, sendo considerado, pelos pensadores das Ciências Sociais, um dos grandes desafios que um líder tem de executar.

O conceito de downsizing surge de forma manifesta numa época de dificuldades financeiras em que as organizações se deparam com contingências de difícil suporte. A literatura ainda não é exacta relativamente ao conceito de downsizing, uma vez que este pode ter diversas denominações similares, como despedimentos colectivos, contenção de custos, reestruturação organizacional, entre outras.

Segundo Cameron, Freeman e Mishra (1993) o conceito de downsizing tem sido pouco investigado e por isso se verifica a escassez de respostas quanto às diversas questões que se colocam quando surge a necessidade de o definir e de efectuar um processo desta natureza numa organização, suscitando questões relativamente ao seu processo, repercussões e efeitos.

Observando a literatura conclui-se que Brockner (1992) foi um dos poucos autores que se debruçou sobre o assunto, especificamente nos efeitos de um processo de layoff e despedimentos nos indivíduos e grupos. Cameron et. al (1993) referem no artigo "*Downsizing and redesigning organizations*" que Harrigan, Hambrick e Schecter (1982 e 1983) investigaram no âmbito do encerramento de fábricas e saídas de indústrias maduras. Por outro lado, Freeman e Hannah (1975), Ford (1980), Montanari e Adelman (1987) e Mckinley (1987) investigaram sobre a diminuição da força de trabalho e sobre mudanças estruturais, especificamente a níveis administrativos. Já Grennhalgh Lawrence e Sutton (1988) propuseram estratégias sobre a hierarquia dos despedimentos e seu desgaste, enquanto que Tomasko (1987) revê as estratégias de implementação

[2] Fonte - Rego, A. & Cunha, M.P. (2005). Downsizing e despedimentos: uma perspectiva crítica. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Vol. 4 , n.º3, 30-40.

para o downsizing, fazendo um balanço entre o que é organizacionalmente exigido, as estratégias e o lado humano.

Segundo Cameron et al. (1993), downsizing consiste num conjunto de actividades que são tomadas a nível da gestão, concebidas para melhorar a eficiência da organização, como a produtividade e/ou competitividade, representando ainda uma estratégia que afecta o tamanho da organização, a nível de colaboradores/força de trabalho e de processos de trabalho. Nesta investigação é seguida esta noção de downsizing. Segundo diversos autores, o número de razões para o downsizing é diverso, e entre as principais estão, a redução de custos (cascio, 1993), o aumento dos níveis de eficiência, eficácia e produtividade (Gandolfi, 2002), competitividade (Cameron, 1994) e o aumento do desempenho organizacional (Thornhill & Saunders, 1998).

De acordo com Cameron et al. (1993) e West (2000), o downsizing é um processo caracterizado por quatro principais atributos, que o permitem distinguir conceitos similares, como, intencionalidade, pessoal, eficiência e processos de trabalho. De acordo com os autores, a intencionalidade, tal como a palavra indica, recai sobre a sua vertente intencional como resposta estratégica e proactiva com intuito de melhorar a eficácia organizacional.

A dinâmica pessoal do downsizing remete-nos para as pessoas que trabalham na organização. As reduções de pessoal são uma constante num processo de downsizing, embora não se circunscreva às mesmas. Desta forma, poderão haver incrementos na quantidade de colaboradores, embora o processo na sua globalidade resulte em menor quantidade de pessoas por unidade de *output.*

A eficiência compreende uma lógica reactiva ou proactiva, ou seja, ou o downsizing é implementado como forma de prevenção (proactiva) ou surge como consequência de uma situação em particular, como a crise financeira (reactiva). É seu objectivo, em ambas as lógicas, a redução de custos, o incremento de lucros, melhorar a eficiência e/ou fomentar a competitividade.

Assim, os processos de trabalho implicam mudanças que poderão assentar sob a reestruturação, a eliminação de funções ou o redesenho do trabalho. Após as alterações efectuadas nos processos de trabalho, raramente os colaboradores ficam nas mesmas funções ou a executar o mesmo tipo de trabalho anterior ao downsizing, uma vez que tal resulta das alterações de conteúdo das funções.

Desta forma, downsizing, na sua concepção de base, é um processo de "emagrecimento" que visa actuar sobre a proporção de empregados relativamente ao trabalho a executar na empresa (Rego e Cunha, 2004).

De acordo com Cascio (1993), downsizing é " a eliminação planeada de posições ou trabalhos" que o propósito primário é reduzir a força de trabalho, mas outros conceitos foram associados ao downsizing como, tais como "resizing" e "rightsizing" (Gandolfi, 2006) que contribuíram para uma sensação geral de suspeita sobre o downsizing, uma vez que se levantaram questões relativamente ao modo de implementação e aos reais objectivos.

Este é um conceito que desperta a atenção de diversas personalidades na área dos negócios, estudiosos universitários, gestores, assim como da imprensa. Alguns sugerem que este conceito ainda esta pouco desenvolvido (Macky, 2004), e outras afirmam haver uma grande confusão e perplexidade em volta do downsizing (Gandolfi, 2006). Nos diversos estudos efectuados para compreender melhor o downsizing, a maioria chega à conclusão de que as suas consequências são negativas, na sua melhor performance e desastrosas na sua pior, o que coloca em causa a sua aplicação estratégica. No entanto, outros mencionam estudos que revelam as vantagens do downsizing, concluindo que as organizações que o efectuaram alcançam elevada produtividade, melhor desempenho económico-financeiro e elevada performance no mercado de capitais. Contudo, vários estudos sugerem precisamente o inverso ou que o seu efeito no desempenho organizacional é nulo, tal como sugeriram Yu e Park (2006), (Gomes et al., 2008). Alguns autores afirmam que os resultados das diversas investigações sobre o tema não são concisos, suscitando confusão em volta deste, no entanto, Yu e Park (2006) referem que o problema poderá incidir sobre o modo de execução do downsizing e não do próprio downsizing em si.

De acordo com Gomes et al. (2008), o downsizing pode-se repercutir em consequências negativas como positivas. Como potenciais consequências positivas apontaram o aumento da eficiência organizacional, a redução de custos, a remoção de funções obsoletas e até mesmo a própria sobrevivência da organização. Como consequências negativas apontaram diversas, tanto a nível organizacional como individual, ou seja, a quebra de relações de confiança entre os indivíduos que ficaram após os cortes de pessoal, o declínio da cooperação interna, o empobrecimento da imagem e da reputação da organização junto dos clientes, da comunidade e de outros *stakeholders*, como o declínio da saúde e do bem-estar dos colaboradores.

O downsizing não é algo que acontece a uma organização mas sim um processo tomado pelas organizações de forma propositada, isto é, um conjunto de actividades intencionais. Este processo, usualmente, envolve reduções de pessoal, incluindo diversas estratégias de redução de pessoal como, transferências de pessoal, *outplacement*, incentivos à reforma, despedimentos, etc. No entanto, nem sempre envolve cortes de pessoal e não se limita apenas à redução de pessoal. Em alguns casos, novos produtos são adicionados, abrem-se novas fontes de receita, ou a quantidade de trabalho aumenta sem que sejam adquiridos um número proporcional de funcionários (Cameron, 1993).

Desta forma, o downsizing afecta o processo de trabalho, conscientemente ou inconscientemente, devido ao facto de ficarem poucos funcionários para fazer o mesmo trabalho e na mesma quantidade, tendo um forte impacto no trabalho que é feito e no modo como é feito. Sobrecarga, cansaço, ineficiência, conflito e baixa moral são possíveis consequências que afectam todos os colaboradores da organização. Além disso, as actividades como reestruturação e eliminação de trabalho, como funções descontínuas, abolição de níveis hierárquicos, revisão de processos e fusão de unidades, que integram um processo de downsizing conduzem, por seu torno, ao redesenho do trabalho. Assim, este é um fenómeno empresarial que vai muito além de negócios e estratégias organizacionais, uma vez que quando se refere o downsizing, refere-se também os colaboradores, sendo estes os mais afectados pelas propostas de reestruturação e de corte de despesas das organizações.

O conceito downsizing é agora divulgado e conhecido por muitos, seja porque se ouviu falar, porque alguém conhecido passou por um processo desta natureza ou porque o próprio passou por um processo de downsizing, dado à sua recente progressividade. No entanto, esta é uma estratégia já utilizada há algumas décadas e por variados motivos, nas organizações de todo o mundo.

2.2.1 – Downsizing: Passado e Presente

Nos últimos tempos, o downsizing tem suscitado o interesse de muitos, contudo, este não é um conceito recente, verificando-se através da literatura que a sua presença na vida organizacional tem surgido de forma cíclica.

Segundo Tomasko (1987) e Cameron (1994), perduram diversas razões que trouxeram dificuldades de subsistência para as organizações. Estes autores referem um conjunto de pressupostos principais em que as organizações se baseavam. Assim estas baseavam-se

numa concepção organizacional que era orientada para o crescimento desmesurado, pois crescimento significaria sucesso (Tomasko, 1987) e melhor posicionamento de mercado (Cameron, 1994). Este crescimento organizacional despoletou a nível hierárquico diversas camadas de cargos de gestão, transportando para a organização burocracia em excesso. Outra das características desta concepção recai sobre a ideia de que, quanto melhor posicionada no mercado estiver mais colaboradores necessitará de ter (Tomasko, 1987 e Cameron, 1994).

Há medida que o número de colaboradores vai aumentando na organização, acresce a necessidade de gestão de pessoal e o número de cargos de gestão de modo a gerir os colaboradores, enquanto estes suportam as unidades de trabalho da organização. Funções como, processamento de salários, organização de eventos, serviços de alimentação e segurança, ajuda médica e aconselhamento, vão sendo incorporadas na própria organização à medida que esta cresce, enquanto que nas organizações mais pequenas estas funções são suportadas por empresas do exterior (Tomasko, 1987).

Deste modo, as organizações têm grandes custos com os colaboradores, chegando a cerca de 40% do orçamento da empresa. Por isso, quando surge a necessidade de cortar despesas, sendo o downsizing o método utilizado para tal, é nestes 40% que surgem os maiores cortes para que a organização continue a ter rentabilidade em épocas de crise.

A titulo de exemplo, considere-se os Estados Unidos da América que enfrenta este fenómeno de grandes proporções, sendo que de 2000 a 2005 afectou mais de 7 milhões de colaboradores (General Motors Corp.; Bank of America; Ford Motor Co., entre outras). No entanto, o conceito Downsizing está cada vez mais globalizado tendo também atingido corporações europeias como a France Telecom e a Fiat.

Uma das consequências do crescimento do número de colaboradores e de cargos de gestão, prende-se com o facto de que a organização tende a perder a consciência constante dos objectivos e das prioridades organizacionais.

Cameron (1994) refere ainda que, todas as concepções além do imenso crescimento organizacional eram consideradas como um sinal de fraqueza e uma anormalidade, concluindo que se uma organização não evidenciasse crescimento estaria estagnada ou não era produtiva o suficiente. Já os antigos investigadores nem colocavam a hipótese de a organização passar por ciclos de estagnação no seu desenvolvimento. Assim de 1960 a 1980 a organização favorecia uma concepção que assentava no crescimento através da diversificação. As organizações conseguiam este crescimento através de aquisições ou através da criação de outras empresas, que exigiam das organizações,

mais executivos para gerirem as diversas situações que provinham das novas contingências, gerindo também o número de colaboradores (Tomasko, 1987).

A gestão pela descentralização era outra das concepções organizacionais que levaram empresas a situações de difícil suporte. Esta concebe a delegação de funções e a gestão por objectivos, que em algumas empresas resultou na destruição das economias de escala e na duplicação dos esforços dos colaboradores (Tomasko, 1987).

A adaptabilidade e flexibilidade organizacional eram associadas a poucos recursos, fraco acoplamento e a redundância. Este pressuposto revela que as organizações para se manterem ágeis, flexíveis e adaptáveis não necessitavam de muitos recursos, pelo contrário, estas eram associadas a organizações que efectivamente tinham poucos recursos, tal como a presença de redundâncias proporcionava a possibilidade de resposta a oportunidades e a ameaças (Cameron, 1994).

Nos anos 1970 as organizações começaram a adoptar um plano estratégico para conseguirem controlar a diversificação da organização. A adopção do plano estratégico suscitou a necessidade de criar novos postos de trabalho para a criação dos planos estratégicos, tendo-se criado também novas funções para analistas nos mais diversos níveis hierárquicos da organização (Tomasko, 1987). O plano estratégico estava por sua vez, associado à eficiência organizacional, assim como os conceitos de estrutura, sistema, estilos e capacidades (Cameron, 1994). Nesta década, nos anos 70 a revolução tecnológica que já se fazia sentir, viria a transformar a vida de milhões de pessoas através do processo de "down-sizing", conceito sugerido por Charles Handy, actualmente Professor na *London Business School* (Appelbaum, Everard & Hung, 1999), no entanto, foram poucos os que perceberam a sua previsão.

A par com a progressão das concepções de gestão organizacional surgiram novas preocupações como, a conservação de energia, o progresso da produtividade, segurança, qualidade do produto, qualidade de vida dos colaboradores no trabalho, inovação e as novas tecnologias. Estas novas concepções trouxeram às organizações a necessidade de criação de departamentos com colaboradores que possuíssem habilitações superiores (Tomasko, 1987).

Desta forma, até à década de 1980 as organizações viram-se confrontadas com contingências sociais e empresariais que resultaram no rápido crescimento organizacional e consequentemente no aumento do número de funcionários, que subsequentemente trouxe a necessidade de hierarquizar a organização de forma a gerir

os colaboradores (Tomasko, 1987). A burocratização das organizações resulta desta hierarquização organizacional.

Contudo, no início da década de 1980, entre 1981 e 1982, as organizações depararam-se com a necessidade de examinar toda a sua forma de gestão incluindo a gestão dos colaboradores, devido à recessão económica. As consequências organizacionais desta foram profundas e mais complexas de gerir comparando com outras crises anteriores. Na sequência desta recessão económica, um grande número de organizações viu-se confrontada com a necessidade de efectuar despedimentos em larga escala incluindo gestores de topo.

Tomasko (1987) menciona ainda alguns factores que na década de 1980 impulsionaram e influenciaram a necessidade de downsizing, tais como a forte competição que se fazia sentir entre países como o Brasil, Coreia, Taiwan e Estados Unidos da América; a crescente globalização das organizações; o declínio das organizações de fabricação, do crescimento e da inovação, já que o mercado estava orientado para outro tipo de sectores, como a indústria de *fast food* e produção de software; a redução de preços competitivos, sendo a queda do preço do combustível um dos maiores condutores para a redução de pessoal; a fase de desregulamentação, em que diversas áreas de actividade como, a aviação, serviços financeiros, companhias telefónicas, entre outras, se depararam com ambientes empresariais de alta competitividade e um excesso de capacidade devido às reduções de preço; a pressão para ganhos num mercado maturado, situação em que organizações anunciavam cortes de pessoal para garantir mais ganhos ou rapidez no desenvolvimento de produtos, já que os cortes de pessoal se reflectem na redução de custos da organização; o frenesim de aquisições e fusões de organizações; e a privatização de organizações como as companhias telefónicas, organizações públicas e companhias aéreas, com o intuito de sintoniza-las com os mercados ao contrário de as manter conectadas a processos demasiados burocráticos.

Ribeiro et al. (2009) menciona que nos Estados Unidos, durante o período de 1970 a 1989, o downsizing foi implementado maioritariamente nas empresas que tinham passado por anos de prosperidade, crescimento e ganhos financeiros, interpondo mudanças e transformações num ambiente de alta competitividade. Na verdade, as organizações de sucesso criaram diversos departamentos de forma sistemática, colocando de lado a importância de uma estrutura organizacional mais eficiente e eficaz, transportando, desta forma, excesso de burocratização para a organização tornando consequentemente os processos mais lentos.

Durante este período, as crises económicas eram sucessivas, modificando o modo de actuação de diversas organizações, despoletando a revisão de estruturas e a reformulação de acções de marketing. A competitividade organizacional era imensa devido ao facto de não se criarem novos mercados, levando a que as organizações lutassem para obter, no mesmo, valor de mercado. Nesta fase, algumas organizações estrangeiras aproveitavam para alcançar os mercados americanos, considerando que as organizações não tinham capacidade de resposta imediata, devido ao excesso de níveis hierárquicos que levava à morosidade das tomadas de decisão no que toca a questões de novas exigências dos clientes. Segundo Peters (1984), algumas organizações chegavam a laborar com menos de 80% do contingente administrativo apresentado.

Segundo Tomasko (1992), nesta época, empresas como AT&T, Exxon, Kodak, HP, CBS e Times, introduziram medidas de corte como, a redução de colaboradores, programas de aposentadoria antecipada, eliminação de sectores e departamentos, que resultavam em cortes de pessoal de 60% a 70%.

Ribeiro et al. (2009) refere ainda que no período de 1990 a 2006 o downsizing tornou-se numa técnica diferenciada, passando a instrumento de salvação para as organizações. A concepção de redução de excessos de pessoal e de níveis hierárquicos deixou de fazer sentido para as organizações. Segundo Caldas (2000), o downsizing passou a ser parte integrante das estratégias de sobrevivência das organizações, visando a redução de custos mantendo a competitividade e produtividade.

A globalização trouxe um conjunto de consequências para as organizações, tal como a necessidade de redução de pessoal para alcançar maior produtividade a menores custos. As inovações ou rupturas tecnológicas também transformaram os mercados, contribuindo para a rapidez de produção em função de sistemas mais complexos, equipamentos modernos e produtivos, fluidez na troca de informações e sistemas de controlo mais efectivos. Assim com este aumento de produtividade diminui a necessidade de contratação, logo também aumenta o downsizing (Ribeiro et al. 2009).

A automatização de processos de trabalho importou a necessidade de downsizing, uma vez que a mão humana não era necessária para a execução do trabalho, tendo-se eliminado algumas centenas de milhares de empregos (Rifkin, 1995).

Na análise da literatura existente sobre o tema, verifica-se que o downsizing, entre os anos 1970 a 1980, tem sido adoptado pelas organizações como uma estratégia de resposta à recessão e à falência organizacional (Ryan & Macky, 1998) e consequentemente como, uma estratégia proactiva de recursos humanos (Chadwick,

Hunter, & Watson, 2004), coincidindo com os pressupostos sugeridos por Tomasko (1987) e Cameron (1994). Assim, verifica-se que diversos autores reflectiram sobre o downsizing contribuindo com algumas concepções sobre o mesmo, conforme quadro apresentado abaixo:

Quadro 2

Downsizing no Tempo

Definições e contribuições do período de 1970 e 1989.		**Definições e contribuições do período de 1990 a 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, FREEMAN e MISHRA, 1995)
1987	- Decréscimo substancial nos recursos da organização (CAMERON, KIM e WHETTEN, 1987)	1996	- Desmotivação dos sobreviventes - Diminuição do empenho dos colaboradores (ICHNIOWSKI et al., 1996)
1992	- Redução do tamanho da organização - Só pode ser caracterizado observando-se o tempo e a profundidade (TOMASKO, 1992)	1997	- O processo de downsizing, com frequência, não conduz as empresas a uma melhoria dos seus resultados (CASCIO, YOUNG e MORRIS, 1997)
1993	- Usado como último recurso para salvar a empresa (CAMERON, 1993)	1999	- Redução permanente do tamanho da empresa (BUDROS, 1999)
1993	- Planeamento global tem de envolver todas as áreas da empresa - Concepção estratégica: Manter talentos (TOMASKO, 1993)	2000	- Enxugamento da empresa e demissões em massa (CALDAS, 2000)
1994	- Redução de tamanho da empresa e dos seus processos - Redução sistemática do nível de empregos (CAMERON, 1994)	2004	- A gestão do downsizing deve ser criativa na busca de alternativas - O planeamento deve ser longo e ligado ao planeamento estratégico (CASCIO e WYNN, 2004)

De Revisitando o Downsizing: Um Ensaio Comparativo entre o Brasil e os Estados Unidos. Ribeiro, V. C., Oliveira, G. S., Dias, M., Soares, D. A. S. R., Oliva, E. C., 2009, p.3.

Ainda na década de 1980 surgiram autores que iniciaram uma reflexão sobre as concepções de gestão até então adoptadas, alertando para os resultados indesejados das mesmas e para a necessidade de uma nova filosofia de gestão. Tomasko (1987) faz referência a um estudo elaborado por Robert Hayes e William Abernathy na década de 1980, intitulado *"Managing Our Way to Economic Decline"*, mencionando que este

veio despertar as pessoas para a forma de gestão que estava a ser adoptada. Segundo Dolan, Belout & Balkin (2000) na década de 1990 o downsizing tornou-se um factor de colossal importância na gestão, tendo-se tornado na década do downsizing.

Tomasko menciona na sua obra de 1987, um investigador sobre o conceito de downsizing, Thomas Peters, enfatizando a perspectiva deste que acreditava que acreditava que se podia encontrar muitas empresas que funcionam melhor com menos pessoal, alertando ainda para a recessão de 1981-1983 que está recheada de histórias sobre Presidentes de organizações que cortaram cerca de 80% do pessoal. Este autor elaborou um estudo sobre as empresas americanas, chegando à conclusão de que estas partilhavam 7 características, 4 das quais orientadas para a simplificação e as outras 3 caracterizadas por organizações com um grupo menor de colaboradores e menos hierarquizadas.

As 4 primeiras são integradas pelo, facto de se limitar ao trabalho, pela gestão orientada para prontidão e valorização, pelo investimento em pessoal para melhorar a produtividade e controlar de perto as áreas mais críticas, descentralizando as restantes. As últimas 3 sugerem, uma gestão orientada para a acção, de aproximação ao cliente e de inovação, fornecendo autonomia operacional.

Após a recessão económica e a experiência que esta proporcionou aos gestores a nível de despedimentos de pessoal, os gestores começaram a perspectivar o downsizing com um novo vigor. Nesta fase, muitos cargos de gestão de topo e sedes foram eliminados, tendo-se diminuído hierarquias organizacionais.

O downsizing corporativo foi conduzido como uma estratégia de mudança de gestão durante mais de duas décadas (Williams, 2004), sendo que, e de acordo com Gandolfi (2006), nas décadas de 1980 a 1990, o downsizing era implementado apenas pelas organizações que experienciavam dificuldades económicas. No entanto, hoje em dia o downsizing tem sido utilizado como uma ferramenta de gestão em diversas organizações privadas como governamentais por todo o mundo.

Segundo Cameron (1994), na década de 1990 os pressupostos base, até então, tomados como verdadeiros para as organizações foram questionados, altura em que sofreram algumas transformações. Estes novos pressupostos vieram complementar os já existentes, sendo integrados por concepções como organizações mais pequenas, a par de grandes organizações, também significam sucesso, estas assimilaram que o tamanho da organização não está propriamente correlacionado com o sucesso organizacional; downsizing e declínio, tal como, crescimento, são fenómenos naturais e desejáveis no

desenvolvimento organizacional. Com o desenvolvimento da organização, o surgimento de tarefas obsoletas e ineficientes é comum, deste modo, é necessário que as organizações, de tempos em tempos, adoptem métodos de redução pessoal e custos, de forma a reduzir a ineficiência, a criar um forte acoplamento e pouca redundância. Tal como, os poucos recursos e fraco acoplamento eram associados a adaptabilidade e flexibilidade, o conflito e inconsistência a par da congruência e consistência, são também indicativos de eficácia organizacional. A partir destes pressupostos, considera-se que organizações de sucesso também podem ser de dimensões mais pequenas, ágeis, efectuando *resizing* de forma constante, consciente dos custos, sendo assim dominantes no mercado empresarial.

Desta forma, estas transformações nas concepções daquilo que é considerado importante e indicador de eficácia organizacional, levaram a que o downsizing fosse implementado como uma escolha estratégica na maioria das organizações.

Passadas as décadas em que o downsizing foi intensamente utilizado como ferramenta de redução de massa muscular e de custos organizacionais, continua a subsistir uma forte evidência de que o downsizing é uma estratégia popular entre as indústrias (Sahdev, 2003) de todo o mundo (Mirabal & DeYoung, 2005).

Recentemente, tem-se olhado para o downsizing com mais preocupações, visto que este é um fenómeno naturalmente presente, mesmo de forma cíclica, na vida das organizações como já foi verificado anteriormente.

Nesta fase, surgiram diversos estudos sobre as consequências do downsizing nas pessoas envolvidas. A preocupação inicial remetia-se às vítimas, ou seja, as pessoas que eram demitidas no decorrer do processo de downsizing, contudo, as organizações começaram a dedicar atenção aos sobreviventes, aqueles que ficam na organização após o downsizing, com o intuito de apurar os possíveis efeitos negativos que as consequências deste processo teriam na produtividade das organizações (Ribeiro et al., 2009).

Os diversos estudos elaborados por autores como, Tonelli, Pliopas e Fonseca (2005) e Molinsky & Margolis (2006), demonstram evidências da necessidade das empresas em preservar o clima organizacional interno, implementando acções que minimizem os efeitos e impactos sobre aqueles que saíram e os que permaneceram.

Presentemente, a maioria das demissões devem-se às contingências sócio económicas, deste modo e segundo Ribeiro et al. (2009) esse motivo poderia levar ao agravamento

dos riscos anteriormente identificados, fazendo com que ressurgissem com uma força e intensidade superiores aos encontrados antes ao downsizing.

Segundo Cascio (2002), o downsizing começou a ser substituído por outras terminações como, reestruturação, desmobilização, racionalização, retracção da operação, ajuste e/ou arrumar peças, devido ao facto de se associar, frequentemente, o downsizing exclusivamente à demissão de pessoas. Assim, estas substituições têm o intuito de evitar comparações com os efeitos negativos obtidos anteriormente.

Podemos então verificar que o downsizing não é um fenómeno recente e que ao longo de décadas foi implementado pelas organizações pelas mais diversificadas razões, levando usualmente, à demissão de centenas de pessoas. Acompanhando a seu desenvolvimento, diversos autores elaboraram estudos tendo analisado factores como a sua implementação estratégica e consequências tanto a nível social como organizacional, alertando, deste modo, para a importância da sua implementação eficiente e eficaz.

2.2.2 – Downsizing e outros conceitos

O termo downsizing tem alcançado grande importância no meio empresarial, sendo intensamente discutido, seja pela necessidade de implementação ou mesmo pela confusão que envolve este conceito.

Esta confusão é sentida pela diversidade de acepções que são associadas ao downsizing como sendo sinónimos deste, todavia, o conceito de downsizing tem-se dissociado desses termos. Ao longo das décadas de implementação de actividades características do downsizing, vários estudiosos verificaram que este se distinguia de alguns dos conceitos comuns no mundo empresarial causadores de confusão pelas suas consequências similares, como os despedimentos de pessoal.

Cameron (1994) refere que as organizações tendem a confundir o downsizing com um conjunto de conceitos que, por norma, se associam ao downsizing de forma a substitui-lo. Neste conjunto de conceitos verificam-se os seguintes: declínio, desmantelar, reequilíbrio, reorganizar, comprimindo, descontratação, *downshifting*, consolidar, reestruturação, redesenho, entre outros.

De forma a distinguir o conceito de downsizing de outros é necessário ter em conta as suas características dominantes, como, o facto de que este não é um fenómeno do acaso, ou seja, é realizado de forma intencional, o que por si só o diferencia de eventos como perda de cota de mercado, perda de ganhos ou mesmo perda involuntária de pessoal

devido ao fenómeno denominado de declínio organizacional (Cameron, Freeman e Mishra, 1993). Este envolve ainda, usualmente, reduções de pessoal, contudo, não é limitado a esta actividade, deste modo actividades como, layoff, transferências, incentivos à reforma antecipada, são associadas ao downsizing devido a esta sua característica.

O downsizing é ainda uma actividade focada para a eficiência organizacional, ocorrendo de forma a alcançar maiores ganhos para a organização, aumentando e potenciando a competitividade. Desta forma, este poderá ser implementado como uma reacção defensiva ao declínio organizacional ou como uma estratégia proactiva para aumentar o desempenho organizacional. Em ambos os casos o downsizing é, normalmente, concebido com o intuito de conter e reduzir custos (Cameron, Freeman e Mishra, 1993).

Finalmente, o downsizing é uma actividade que afecta os processos de trabalho de forma voluntaria ou involuntária, seja esse o seu foco principal ou não. Aquando da demissão de um grande número de colaboradores, os restantes ficam com a mesma quantidade de trabalho anterior ao downsizing, levando a uma necessidade de ajuste a nível dos processos de trabalho, além de que este fenómeno organizacional leva, por vezes, a reestruturações e a eliminações de determinadas tarefas, como as tarefas obsoletas, níveis hierárquicos, logo diminuição de cargos de gestão, como reestruturação de processos.

Clarificadas as características do downsizing parece necessário então contrapor este conceito com os principais conceitos a que é associado, de acordo com Cameron et al. (1993), declínio organizacional, layoffs, crescimento reverso (*growth-in-reverse*) e inadaptação, distinguindo-o dos mesmos.

2.2.2.1 – Declínio Organizacional vs Downsizing

Declínio é um conceito amplamente estudado e teorizado na literatura, o que revela o seu destaque no mundo empresarial. É também importante, uma vez que se consegue, desta forma, uma distinção clara entre estes conceitos.

No artigo "*Downsizing and Redesigning Organizations"* de Cameron et. al (1993), este fez referência aos diversos autores que estudaram e definiram declínio como, o encolhimento dos mercados e aumento de competição (Porter 1980; Harrigan, 1982), cortes de orçamento (Krantz, 1985; Levine, 1985), perda de inscrição de estudantes (Freeman and Hannan, 1975), perda de legitimidade (Benson 1975), inadaptação às mudanças do ambiente (Greenhalgh, 1983; Cameron et al., 1988), estagnação (Whetten,

1980), deterioração de desempenho organizacional (Hirschman, 1970;Kolarska & Aldrich, 1980). Já Hofer (1980) conceptualizou e introduziu a relação entre a severidade do declínio organizacional e o grau de reduções de custos e activos que a organização deve incluir na sua resposta ao declínio. Em 1999, Bibeault analisou o fenómeno de declínio organizacional como um processo de múltiplas etapas, ou seja, um processo que passa por algumas fases como, o plano de emergência e a da recuperação e crescimento. Outros estudos como o de Morrow et al. (2004) verificaram que a dimensão da organização está negativamente relacionada com o desempenho organizacional, tal como, os recursos excedentários estão positivamente relacionados com o desempenho em indústrias em crescimento.

O declínio acontece à organização, ao contrário do downsizing, sendo algo que não é previsto pelos gestores e é também visto como uma consequência negativa da inadaptação às mudanças e disfunções do ambiente.

Este conceito difere também do downsizing, devido ao facto de não produzir necessariamente uma redução de pessoal. Organizações que tenham experienciado a fase de declínio organizacional podem ver apenas como resultado a diminuição da sua cota de mercado bem como dos ganhos, sem que se reduza o número de colaboradores, sendo que, outras organizações reduziram o número de colaboradores na mesma medida das suas perdas de lucros e de produção. No primeiro caso, não se verifica qualquer semelhança com o downsizing, no segundo caso, verifica-se que a redução de pessoal funcionou como uma resposta reactiva ao declínio organizacional.

Outras diferenças observadas entre declínio e downsizing remetem-nos para o facto de que o primeiro não é uma estratégia que se pretende implementar para aumentar a eficiência da organização, isto é, não visa a eficiência organizacional, incorrendo em deterioração. O declínio não afecta necessariamente os processos de trabalho como acontece com o downsizing. Os indivíduos persistem em trabalhos padronizados enquanto esperam pela falência da organização (Sutton, 1983).

Em suma, verifica-se que o declínio e downsizing são conceitos distintos. As organizações podem efectuar um processo de downsizing sem passar pela fase de declínio organizacional, isto observando-se quando o downsizing é usado como estratégia proactiva, tendo o objectivo de aumentar a competitividade (Tomasko, 1987), assim como é possível que as organizações possam chegar ao declínio sem o downsizing.

2.2.2.2 – Layoff vs Downsizing

No decorrer do processo de downsizing uma das actividades comuns deste é o layoff de colaboradores, ou seja, a suspensão temporária ou despedimento de um grupo de colaboradores com ou sem aviso prévio.

A confusão gerou-se entre estes conceitos devido ao facto de alguns autores terem tratado o downsizing e layoff como sinónimos, sendo este último, tradicionalmente, uma das primeiras alternativas usadas para efectuar um processo de downsizing (Gilmore e Hirschorn, 1983; Brockner, 1988).

Layoff é uma táctica singular, uma operação reactiva usada para a implementação estratégica do downsizing. Este processo inclui diversas opções para reduzir a força de trabalho para além de layoffs. Na realidade, layoffs podem nem sequer estar incluídos estrategicamente no processo de downsizing de uma organização. Downsizing foca-se na redução da organização a nível analista, ao contrário dos layoffs que se focam na análise a nível individual (Cameron, Freeman e Mishra, 1993).

Em conclusão, o downsizing deveria ser um conceito tratado como singular e em separado de conceitos como declínio, layoffs, ineficiência ou simplesmente emagrecimento de organizações. É um conceito merecedor de investigação como um fenómeno independente devido ao seu crescimento nas organizações assim como pelas suas dinâmicas singulares que continuam por desenvolver teoricamente.

É de ressalvar que nesta investigação se observa o layoff como uma actividade presente num processo de layoff, visto que na maioria dos casos de downsizing, as empresas portuguesas recorrem ao layoff, adequando-se assim a teoria à realidade social nacional.

2.2.2.3 - Crescimento reverso vs Downsizing

Se traduzirmos downsizing à letra pode-se verificar que este é o contrário de *Growth*, ou seja, crescimento, por isso, alguns autores consideram estes dois conceitos como antónimos, ou seja, downsizing como o oposto a expansão organizacional.

Aquando do crescimento organizacional, a empresa passa por um conjunto de estágios identificados, tendo numerosas consequências como a descentralização, especialização e aumento de unidades (Quinn e Cameron, 1983). Alguns autores sugeriram que o downsizing implica dinâmicas inversas, ou seja, um conjunto inverso aos estágios do crescimento, como centralização, menor especialização e menos expansão das unidades organizacionais (Krantz, 1985).

A natureza intencional do downsizing significa que uma organização tende a ficar mais pequena com o intuito de descentralizar, especializar, como forma de fomentar o aumento da conexão com o exterior, através de diversas actividades expansivas (estas são as mesmas intenções e consequências do crescimento e expansão).

A título de exemplo, o downsizing pode ser bem sucedido através de cortes em algumas funções levando à descentralização, ao estabelecer unidades especializadas para servir múltiplas empresas locais (especialização), ou por envolver no seu processo e implementação do downsizing empresas externas. Similarmente, o reverso do ciclo organizacional não acontece por si só.

Por último, downsizing e crescimento podem no mínimo criar, teoricamente, as mesmas formas e estruturas organizacionais, sendo que um downsizing eficiente pode levar a crescimento.

2.2.2.4 – Inadaptação vs Downsizing

Alguns autores definiram declínio como o reverso de adaptação. Assim, e por consequência, inadaptação seria um conceito central na definição de declínio organizacional (Weitzel e Jonsson, 1989). Greenhalgh (1983) sugeriu que o oposto de declínio, observado numa óptica e indicadores de downsizing, seria adaptação e que o declínio surgiria numa conjuntura de um ambiente de inadaptação às mudanças da organização, assim este autor conectou downsizing a inadaptação.

Downsizing não significa em si inadaptação, falha ou mau desempenho, mas representa uma manobra estratégica por parte da organização para aumentar o desempenho relativamente ao seu meio envolvente. Esta manobra estratégica pode ser proactiva, reactiva ou criativa (distinção feita por Cameron e Miles, 1982). Assim, mesmo numa solução reactiva nenhum conceito como inadaptação está subentendido.

Downsizing pode ser uma reacção a certos erros ou restrições ambientais, quando é uma estratégia reactiva ou criativa este processo pode funcionar como acção antecipatória para melhorar o desempenho organizacional.

2.3 – O processo de Downsizing

O processo de downsizing pode ser definido como um conjunto de actividades, pensadas pelos gestores de topo da organização, que visam melhorar a eficiência organizacional, a produtividade e/ou a competitividade, contudo, este é um processo complexo que exige um planeamento cuidado e atento a todas as envolventes financeiras, sociais e humanas.

Tomasko em 1987 defendia que o downsizing planeado é uma alternativa sustentável para as organizações. No entanto, as organizações estavam relutantes quanto a processos de cortes de pessoal devido aos seus custos humanos, podendo prejudicar a sua habilidade de inovação e de perda de lealdade, todavia, continuavam preocupados com os excessos de colaboradores e de camadas hierárquicas.

Contudo, algumas organizações começaram a orientar as suas preocupações para o controlo do número de colaboradores, para as camadas hierárquicas, efectuando um esforço para eliminar os excessos, mantendo-se de acordo com o tamanho da organização. O crescimento económico viabiliza os excessos organizacionais a nível de recursos materiais, humanos ou financeiros, enquanto a recessão ou a preocupação causada pelo medo de recessão difunde nas organizações um sentido de receio para investir no mercado como para aumentar a força de trabalho da organização.

O downsizing será então uma alternativa sustentável se for implementado com base em algumas lições importantes apreendidas de processos de downsizing efectuados em diversas organizações americanas, europeias e asiáticas (Tomasko, 1987). Estes exemplos organizacionais resultaram de processos de sucesso ou mesmo de processos mal conduzidos e implementados, tendo-se retirado lições importantes dos mesmos.

Tomasko (1988) elegeu diversos princípios-base a considerar pelos gestores das organizações quando ponderarem executar um processo de downsizing, nomeadamente: iniciar um processo de downsizing antes de ser realmente necessário, prepararem-se devidamente e antecipadamente para o lado negativo deste processo, não usar o método de “matança”, gestão contínua do tamanho e forma da organização, ter como objectivo de algo mais do que apenas cortes de pessoal e de postos de trabalho.

Diversas organizações chegaram à conclusão de que não tinham outra solução senão o corte, vasto, de pessoal uma vez que esperaram demasiado até tomarem uma decisão. Em alguns casos de perigo eminente de falência, o downsizing pode revelar-se na única alternativa, contudo, mudanças repentinas podem acontecer a poucas empresas que se

mantenham vigilantes. Factores como competição entre potências ou a introdução de um novo produto no mercado por concorrentes, fornecem, por norma, diversos sinais de alerta aos quais as organizações necessitam de estar atentas para que possam reagir antecipadamente a futuras ameaças.

A necessidade emergente de cortar, rapidamente, custos com pessoal leva a que as organizações fiquem expostas a todas as consequências negativas que resultam desta medida. Na sequência de cortes drásticos, poderão emergir consequências negativas das quais se possa recuperar, todavia, não será em todos os casos, pois alguns efeitos persistentes poderão anular os ganhos retirados desse processo.

O downsizing permanece como um processo controverso, uma vez que a literatura e alguns estudos analisam e reflectem as vantagens financeiras que este pode trazer para a organização, sendo que, outros estudos práticos revelam que as organizações não atingiam os resultados propostos. Estudos da Wyatt Company, da American Managment Association e da Human Resource Mangement[3] revelaram que diversos objectivos não eram conseguidos, principalmente os económicos, devido a motivos como, a impreparação para a realização do downsizing, a não antecipação dos problemas que poderiam surgir futuramente e a inadaptação e não desenvolvimento de políticas ou programas que pudessem minimizar os efeitos negativos consequentes do downsizing, revelando também que um grande número de organizações aumentaram a produtividade tendo piorado, em alguns dos casos, após o downsizing.

Um estudo elaborado pela organização Arthur D. Little[4] verificou o que se poderia descobrir através das organizações que efectuaram downsizing ou reestruturação algumas lições que pudessem ajudar a compreender como lidar com este tipo de mudanças a nível humano e a nível da eficiência organizacional. Este estudo mostra uma forma de downsizing sustentável e não apenas como uma estratégia reactiva, revelando oito lições principais a seguir:

[3] Fonte – Tonelli, M. J., Pliopas, A. L. V., Fonseca, P. C. (2005). Doces práticas para matar: o papel de Recursos Humanos em Downsizing e Demissão. Acedido, 17, Abril, 2010 em http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3088/Rel132008.pdf?sequence=1.

[4] Empresa de consultoria de gestão, especializada em estratégias e operações de gestão.

Quadro 3

Principais Lições para um downsizing sustentável

Lições	
- Não há soluções rápidas	- Um downsizing eficiente leva o seu tempo a planear, envolvendo gestores, colaboradores e a ajuda de consultores ou pessoas que tenham acompanhado outros downsizing;
- Construir, não destruir	- Primeiramente deve-se pensar numa estratégia e não no número de colaboradores a cortar. Eliminar primeiro as funções redundantes e desnecessárias antes de reduzir na força de trabalho;
- Achatar a pirâmide organizacional; não cortar nos colaboradores;	- Focar-se no número de níveis de gestão e não apenas no número de gestores: reestruturar de forma a minimizar os níveis hierárquicos de gestão e clarificar o valor que cada nível de gestão traz para a organização;
- Gerir os colaboradores como um negócio	- Os gestores devem pensar a forma como estão a gerir os seus talentos e equacionar a sua gestão similar à de um negócio em vez de mais um recurso; pensar novas regras, velhos conceitos têm de ser corrompidos; alertar os colaboradores para as necessidades dos clientes internos e verificar a possibilidade de usufruir de serviços externos ao contrário de aumentar o número de colaboradores;
- Evitar os layoffs como medida de gestão de excessos de pessoal;	- Após o inicio da reestruturação muitas organizações verificam que têm colaboradores em excesso para a nova estrutura organizacional, deste modo, é necessário que seja efectuado um esforço de inovação de ideias para solucionar o excesso de pessoal, evitando layoffs massivos. Algumas organizações congelaram contratações, proporcionaram formação, como colaboradores efectuavam trocas de funções nos diversos departamentos, converteram trabalhos a tempo inteiro para part-time;
- Antecipar as consequências negativas do downsizing;	- Processos de downsizing eficientes têm como base sistema de comunicação que eliminam os rumores que tendem a surgir a cada fase do processo. É oferecido aconselhamento aos colaboradores que permanecem como aos que são dispensados. É necessário dar tempo às equipas de trabalho para se reorganizarem como os gestores são reavaliados para assegurar que estes têm capacidade de lidar com grandes responsabilidades que irão ter. O investimento em formação é vital, como é introduzido um plano de incentivo ao pagamento.
- Permanecer fiel aos objectivos;	- Requer o apuramento das razoes que levaram a organização àquela situação. Caso estas não sejam apuradas a organização não tem como saber as mudanças que deve

	efectuar para operar de forma diferente, correndo o risco de voltar aos mesmos problemas.
- Começar antes de ser realmente necessário;	- Quanto mais cedo começar a habilidade de controlar o que se está a fazer como o planeamento será maior. As organizações que efectuam downsizing de sucesso não têm que reagir a novos competidores ou à próxima reviravolta nos mercados, pois estarão preparados para pensar as suas próprias estratégias.

Adaptado de "*Reshaping the corporation for the future: eight lessons*" por Tomasko 2002, p. 5-8. Acedido em 2, Fevereiro, 2010 em http://www.roberttomasko.com/Articles.ReshapingLessons.html.

Tomasko, já em 2002, acreditava que estas lições poderiam ser de uma grande ajuda para as organizações que consideravam efectuar um processo de downsizing. Estas guiariam os gestores da organização no processo de implementação, alertando para factores a ter em conta previamente ao downsizing assim como para factores durante o processo, sustentando o processo de downsizing.

Na sequência de um estudo elaborado por Cascio (1993), são revelados factores dominantes nas organizações que efectuaram um planeamento prévio e adequado a todas as exigências de um processo desta natureza, vindo complementar os anteriores enunciados por Tomasko (2002). Entre estes estão descritos:

1) O downsizing é uma decisão tomada pelos gestores de topo, com recomendações dos colaboradores do centro operacional, a partir de análises de como o trabalho é actualmente organizado;
2) Estratégias de curto prazo, como a redução de pessoal, e as estratégias de longo prazo, como a redesenho de funções e mudanças sistémicas na cultura da empresa, são usadas de forma conjunta;
3) É dada atenção especial aos que perderam os seus empregos, as vítimas, como àqueles que permaneceram na organização, os sobreviventes;
4) A análise e acompanhamento dos dados internos proporcionam à organização a informação sobre redundâncias, excessos de custos e ineficiências, possibilitando a eliminação destas. Tratamento de parceiros externos (fornecedores, distribuidores, entre outros) como agentes participativos do processo;
5) Downsizing é visto como um meio para se chegar a um fim, por exemplo, maior competitividade, como também é o objectivo final;
6) Reestruturações produzem, por norma, pequenas e semi-autónomas organizações dentro de outras maiores e integradas. Contudo, a reestruturação geográfica ou

por produto, resulta na formação de unidades maiores e mais centralizadas dentro de uma maior e descentralizada.

Observadas as lições anteriores apreendidas através de processos de downsizing de sucesso, é perceptível a necessidade de um esforço duplo das organizações para efectuarem um processo de downsizing eficaz e eficiente, atendendo a todas as envolventes restantes, as vítimas, os sobreviventes, a comunicação, a participação, os agentes externos e os objecti2vos.

Revisto o processo de downsizing, lições, concepções e algumas consequências, Cascio (1993) levantou a questão, afinal, quais os resultados esperados?. O autor respondeu a esta questão mencionando que o processo de downsizing pode ser dividido em dois grupos relativamente aos seus resultados: benefícios económicos e benefícios organizacionais. Os primeiros resumem-se à intenção de aumento de valor aos accionistas, ou seja, delimita-se pela lógica de cortar custos a partir da folha de pagamento. O segundo grupo representa resultados como, a diminuição de despesas, a diminuição de burocracia, tomadas de decisão mais rápidas, melhorias nos canais de comunicação, maior iniciativa e aumento da produtividade.

No entanto, Cascio (1993) reparou que permanecem algumas tendências relativas ao downsizing, tais como: downsizing leva à necessidade de se realizar mais downsizing; contínuos cortes de pessoal passam a fazer parte da cultura organizacional; as organizações gerem os seus colaboradores como parte do inventário de mercadorias, quanto menos pessoas, melhor; primeiro, downsizing, depois se questiona; os sindicatos trocam congelamentos ou concessões de salários por segurança no emprego. Estas tendências revelam algumas consequências do downsizing nas organizações, contudo, estas não são as concepções de uma organização que planeie um downsizing adequado, atento a todas as influências humanas, financeiras como extra-organizacionais.

Após diversos estudos sobre organizações que tinham implementado processos de downsizing, Cascio (1993) chegou à conclusão de que concepções que se mostraram comuns e relevantes para todas as organizações, deste modo, verifica-se as suas conclusões:

a) Downsizing continuará enquanto os custos com pessoal continuarem não competitivos em relação aos concorrentes;
b) As organizações com mais dívidas são as mais prováveis de implementarem um processo de massivo de cortes de pessoal;

c) Muitas organizações não estão preparadas para implementar um processo de downsizing, pois não apresentam uma politica de recolocação profissional para os demitidos nem para os que permanecem na organização, além de não conseguirem antecipar os problemas que poderão surgir relativamente aos recursos humanos;
d) De 6 meses a 1 ano após o downsizing, os indicadores como lucros, preços de acções, entre outros, não apresentam mais melhorias;
e) É fundamental estar preparado para a síndrome do sobrevivente, no entanto, será melhor evitá-la ao máximo, envolvendo os colaboradores na fase de planeamento do plano de acção para a implementação do downsizing;
f) O downsizing alterou profundamente os termos que regem o contrato psicológico existente entre os colaboradores e a organização. É importante reconhecer que o downsizing coaduna o mito da segurança no emprego como acelerou a mobilidade no trabalho, especificamente entre os membros de gestão e da área administrativa.
g) Quando não acontecem mudanças no modo como o trabalho é executado, sucedem-se efeitos negativos para a produtividade e qualidade, pois a mesma carga de trabalho é executada por menos colaboradores;
h) É necessário estar preparado para administrar estratégias contraditórias ao mesmo tempo, como as estratégias de longo prazo com as de curto prazo, esta conjunção pode ser essencial para o sucesso do downsizing;
i) Integre o corte de pessoal com mudanças planeadas na maneira da organização fazer negócio;
j) Downsizing não é uma solução única e rápida que melhora a competitividade da organização. O downsizing tem de ser visto como parte integrante do processo de melhoria contínua da organização.

Estas conclusões realçam a complexidade do processo de downsizing, como a evidente necessidade de preparação prévia, de um planeamento global e de um ajuste a estratégias de longo e curto prazo.

Brudos (1999) efectuou estudos onde explorou duas dimensões, pouco estudadas, associadas ao downsizing: a acção organizacional numa vertente racional vs irracional e o contexto organizacional na vertente organizacional e extra-organizacional, no seguimento deste estudo, este passou a considerar o downsizing como uma inovação social. De acordo e seguindo a definição de Damanpour (1991) do conceito de inovação

organizacional, esta consiste na adopção de mecanismo, sistema, programa ou processo que seja gerado internamente ou adquirido por meios externos, que seja de qualquer modo, considerado como uma inovação, ou algo novo na organização. Posto isto, considera-se que a inovação organizacional é uma envolvente do processo de downsizing.

A dimensão da acção organizacional pressupõe que as acções desenvolvidas pela organização podem ser racionais ao adoptarem inovações que têm como objectivo alcançar maior competitividade, eficiência, performance ou produtividade, como podem ser irracionais, devido às acções que a organização desenvolve para se inovar a nível cultural, institucional ou político legal. A abordagem do contexto organizacional pressupõe duas vertentes, a organizacional e a extra-organizacional. Estas duas dimensões aplicadas de forma conjunta levam, segundo o autor, a uma avaliação das causas que levam, por sua vez, as organizações a efectuarem um processo de downsizing. Surgem assim, os conceitos de racional extra-organizacional, racional organizacional, irracional organizacional e irracional extra-organizacional.

A abordagem racional organizacional salienta que organizações de grande dimensão que tendem a executar mais consolidações, fusões ou aquisições, que investem em grandes equipamentos tecnológicos e que têm grandes despesas com altos salários, sentem uma maior necessidade de implementar processos de downsizing. Isto sucede devido aos factores consequentes como, a mão-de-obra excedente, a redundância de funções, aos equipamentos que substituem os colaboradores e à crescente necessidade de cortes nas despesas com pessoal.

Ao analisar-se a abordagem racional extra-organizacional observam-se causas para a implementação de downsizing como, a desvalorização das acções de mercado da organização, ofensivas ofertas de compra ou fusão, sectores de economia desregulamentados, e recessões económicas.

Segundo a lógica das abordagens irracional organizacional e irracional extra-organizacional levantam-se propósitos como, uma orientação mais centrada nos colaboradores em comparação com uma orientação mais financeira que se revela mais benéfica para as organizações pois diminui as necessidades de downsizing, como gestores com formação em áreas diferentes das de financeiras, correspondendo à abordagem irracional organizacional e ainda, organizações que possuam contacto com outras organizações que efectuaram downsizing têm uma maior tendência para o mesmo, a legitimidade dos processos de downsizing faz com que este aumente nas

redes organizacionais, quanto maior a percentagem de *downsizers* de elites económicas e sociais maior a taxa de downsizing tal como, nas organização que tenham uma maior orientação para a concorrência, correspondendo à abordagem irracional extra-organizacional.

O processo de downsizing é deveras complexo relativamente à sua concepção primária assim como na sua implementação prática. As influências e factores a que a organização necessita de prestar atenção são inúmeras, tanto a nível humano, social, financeiro, externo, interno, comunicacional e como a outros níveis. Contudo, nem todas as organizações têm um plano estratégico capaz de analisar todas essas envolventes, pecando sempre pela falta de planeamento de uma das partes que poderá ser fatal para o sucesso do processo.

2.3.1 – As Melhores Práticas de Downsizing

Feldman e Leana (1994) efectuaram um estudo sob diversas organizações do sector público e privado que demonstraram uma atitude de proximidade e de preocupação para com os funcionários que foram dispensados, tendo ao mesmo tempo mantido a viabilidade económica da empresa.

Entre estas organizações encontravam-se a General Electric, a Duracell, a IBM, entre outras. Após a análise dos resultados positivos, devidos à postura de preocupação e atenção que a organização teve para com os colaboradores, os autores chegaram à conclusão de que estas se regiam por práticas comuns, que denominaram de boas práticas.

Segundo os autores as práticas que deveriam servir de exemplo para outras organizações são:

1) Criação de um sistema de comunicação, prévio, para alertar potenciais demissões. As organizações deram avisos prévios que sinalizaram as demissões vindouras, preparando os colaboradores para a situação que se avizinhava. O facto de se ter alertado para a possibilidade da necessidade de despedimentos colectivos, permitiu que a organização se pudesse prepara para evitar tal acontecimento, tendo agido noutro sentido, ajustando outras soluções. A organização pode ainda tomar decisões mais conscienciosas de como iria implementar o downsizing e como iria preparar e ajudar os futuros demitidos a conseguirem outro trabalho.

2) Politica de recursos humanos mais focada na transferência de funcionários do que nos despedimentos. As organizações com base nesta politica implementaram alternativas aos despedimentos, tal como, transferências de pessoal para outras unidades, cortaram no número de funcionários temporários, cortaram no número de horas extraordinárias trabalhadas e incentivaram as reformas antecipadas.
3) Comunicação honesta, solene e directa com os funcionários sobre os despedimentos. A informação é um elemento crucial no processo de downsizing, é fundamental que a organização informe abertamente o seu pessoal sobre as razoes do downsizing, o prazo previsto para a sucessão dos acontecimentos como a assistência disponibilizada aos demitidos como aos que permanecem na organização. Deste modo, combate-se a ansiedade através do elo de comunicação aberto entre organização e colaboradores.
4) A organização deve identificar quais os colaboradores a demitir como motivá-los a participar em programas de assistência e aconselhamento. O asseguramento de que todos os funcionários terão acesso aos benefícios dos programas de aconselhamento (outplacement) e formação é deveras importante. Deste modo, a organização pode combater a resistência que poderá revelar-se por parte dos colaboradores.
5) Identificação dos problemas que os demitidos enfrentarão e desenvolvimento de programas de apoio, com o intuito de ajudar os colaboradores a encontrar trabalho noutras organizações com a mesma área de actividade e na mesma localização geográfica.
6) Envolvimento dos demitidos no desenvolvimento e implementação dos programas de apoio e formação. A participação dos funcionários permite que estes se mantenham sempre informados sobre o que está a ser feito, o que por consequência permite que estes compreendam melhor as decisões que são tomadas, alem de aumentar a lealdade e comprometimento destes na participação dos programas solucionados.
7) Programas de suporte social, para manter a motivação dos demitidos na procura de um novo trabalho, como no combate ao stress psicológico. O apoio entre colaboradores é também um factor positivo e a ressalvar nas boas práticas, tal como, colaboradores que já tenham passado por experiencias similares e de sucesso, poderão também dar aconselhamento aos restantes colegas,

participando no programa de apoio. O apoio psicológico deve ser dado no sentido de preparar os colaboradores demitidos para as dificuldades de encontrar novo trabalho, como no sentido de aliviar a carga emocional sentida na altura.

8) Planeamento de programas de assistência financeira, que disponham de grande variedade de benefícios. A organização deve mostrar-se consciente das dificuldades que os demitidos irão enfrentar. No decorrer dos processos de downsizing é pouco provável que a organização tenha verbas para fornecer benefícios generosos, sendo para isso, necessário o bom dos programas de apoio do governo para os desempregados, garantindo assim o mínimo de benefícios para que estes consigam enfrentar melhor o período que estarão desempregados ou em layoff.
9) Programas de outplacement que identifiquem habilidades e potenciais habilidades, formação e ajuda na procura de um novo trabalho. Os programas de outplacement são um pouco controversos devido ao facto de que não houve eficiência comprovada na prática em todas as organizações. Contudo, algumas das organizações que implementaram este tipo de programas tiveram uma abordagem completa sobre o processo de procura de novo emprego como incluiu a identificação de habilidades, tendo obtido resultados sobre as condições dos demitidos.
10) Programas que ajudem na orientação de mudança de carreira que sejam voltados para as necessidades dos demitidos. Uma orientação na mudança na carreira é importante pois dificilmente estarão disponíveis trabalhos similares para os demitidos. Esta orientação deve encoraja-los a mudar de vida e as suas perspectivas de trabalho.
11) Programas de assistência para os sobreviventes, para que estes reconstruam o seu compromisso psicológico para com a empresa e para com o desempenho e produtividade. As organizações devem clarificar aos sobreviventes as razoes para as demissões e o porque de assegurarem os seus postos de trabalho. Um contacto próximo com os sobreviventes é crucial para garantir a boa performance da organização durante e depois do processo de downsizing.
12) Ajuda financeira proveniente da organização como um todo (outras unidades) para suportar os custos com downsizing, assegurando também as operações de curto prazo como as estratégias de longo prazo. Esta ajuda financeira permite às unidades o fornecimento de mais recursos para tomarem decisões de forma mais

ponderada sobre demissões e pagamento de salários, não prejudicando a viabilidade económica da organização a longo prazo.

13) Responsabilidade social perante comunidades locais e medidas concretas para minimizar os efeitos das demissões para essas comunidades. O envolvimento da comunidade é também importante para que seja dado um maior apoio aos colaboradores demitidos e para que haja maior compreensão do processo e menor ansiedade quanto a futuras mudanças.

14) Sinergia e acções conjuntas com outras organizações governamentais, sindicatos, grupos comunitários e instituições educacionais. Uma colaboração conjunta entre todas estas organizações assegura o sucesso do programa de downsizing. Esta colaboração contribui de forma geral para o desenvolvimento das acções pensadas de apoio aos demitidos.

Desta forma, verifica-se que é possível planear um processo de downsizing cuidadosamente, de forma a que englobe actividades atentas a todos os envolvidos, levando a poucas demissões definitivas já outras alternativas foram também observadas.

Cameron, Freeman e Mishra (1993) advogam que as melhores práticas diferem das práticas comuns e deste modo os autores efectuaram um paralelismo entre as duas práticas.

As melhores práticas são abordagens ou actividades que têm alta probabilidade de levar à eficácia organizacional como a uma melhoria do desempenho organizacional. Existem práticas comuns que são abordagens típicas das organizações ao downsizing, no entanto, têm grande probabilidades de levar a ineficácia organizacional. Isto explica o porquê das organizações não conseguirem efectuar um downsizing eficaz, reportando consequências negativas do mesmo.

Quadro 4

Melhores práticas vs Práticas Comuns do processo de downsizing

Melhores práticas	**Práticas Comuns**
Orientações gerais para o Downsizing:	
Downsizing como uma forma de vida	Como um programa ou alvo
É responsabilidade de todos os empregados	É responsabilidade dos gestores de topo
É motivado pelas melhorias	É motivado pela crise iminente
É uma abordagem proactiva e visto como uma oportunidade	É uma abordagem reactiva e visto como uma ameaça
Reflecte inovação juntamente com melhoria continua	Reflecte conservadorismo e afundamento

É tomada uma visão geral dos custos	Os primeiros custos considerados são os colaboradores
Os recursos humanos são considerados como os recursos mais valiosos	Recursos humanos são geridos como se fossem inventários
Gerir os recursos humanos de forma eficaz é uma prioridade	Gerir os rácios financeiros de forma eficaz é a prioridade
Actividades específicas do downsizing:	
Preparação e análise extensivas	Resposta imediata
Livre escolha	Escolha à força
Envolvimento e participação dos colaboradores	Mandatos de fins e meios de cima para baixo
Informação sobre custos largamente partilhada	Informação sobre custos secreta
Melhorias nas medições e bases de dados	Banal colheita de dados
Múltiplas estratégias de downsizing	Abordagens tipo granada
Consistência com a cultura e visão organizacional	Visto como uma actividade de uma só vez
Liderança activa, agressiva e acessível	Liderança paranóica e defensiva
Perseguição de qualidade cultural avançada	Presos a uma qualidade cultural pobre
Focalização no processo de melhoria	Focalização apenas na melhoria de produtos
Focalização em “as coisas vão bem”	Focalização em “as coisas vão mal”
Humildade leva ao benchmarking	Não foi inventado aqui sindroma
Treino avançado a todos os colaboradores	Treino no trabalho daqueles que permaneceram
Simplificação (da estrutura, processos, produtos e tecnologia)	Complexidade continua

Adaptado de *Downsizing and Redesigning Organizations* por Cameron, K., Freeman, S. J. & Mishra, A. K. 1993. Acedido em 17, Janeiro, 2010 em http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/Downsizing%20Organizations.pdf.

As melhores práticas representam a forma certa de executar o downsizing, enquanto que, as práticas comuns, normalmente, representam a forma errada de o fazer.

2.3.2 – Downsizing como reorientação e convergência

Atendendo a que o processo de downsizing está sujeito a diversos estudos e analises é natural o surgimento de diferentes abordagens e concepções associadas a este. Freeman (1994) foi um dos autores que apresentou duas diferentes lógicas de análise para o processo de downsizing, convergência e reorientação.

A lógica de convergência remete para um esforço adicional de reforço da estratégia organizacional, da estrutura e dos processos já existentes na organização. A lógica de reorientação assim age no sentido da revolução e transformação organizacional.
De forma a aprofundar as abordagens acima descritas apresentam-se os pontos descritos abaixo.

2.3.2.1 – Downsizing como reorientação

Pensando no downsizing como uma oportunidade de mudança, de ruptura com concepções anteriores que não mais produziam efeitos de desenvolvimento e evolução na organização, podemos também considerar que este funciona igualmente como uma oportunidade para repensar em toda a sua estrutura, nos seus propósitos como nos seus objectivos e metas mais relevantes. Esta é uma oportunidade para rejuvenescer, realinhando-se com o seu ambiente.
Nesta lógica, a estratégia principal do downsizing é a estratégia de redesenho organizacional que consiste na ruptura da forma como se executa o trabalho e a maneira como está organizado. O downsizing passa a ser uma parte menor de um grande objectivo: a mudança extensiva que engloba toda a organização. Desta forma, os esforços efectuados para cumprir os objectivos de mudança organizacional patenteiam-se pela fusão de departamentos e eliminação de redundâncias.
Tacticamente, o downsizing compreendido como reorientação pressupõe que este seja planeado de forma a prever a formação de colaboradores para que estes se possam ajustar como a recolocação de pessoal em novas funções, considerando ainda que as demissões devem ser evitadas.
No decorrer do processo deve ser mantido um forte controlo sobre quem será dispensado da organização e sobre quem permanecerá, assim como, sobre a conversão de habilidades e conhecimentos essenciais para a organização e a minimização das consequências disfuncionais.
Sucintamente, a implementação dos processos de downsizing na lógica da reorientação incluem um planeamento com base em:

1) Análises sistemáticas da estrutura da organização, dos processos, das funções como da própria força de trabalho, com o intuito de auferir se o processo decorre dentro do planeado.
2) Essencial a participação dos colaboradores na definição de necessidade de mudança. Quanto mais profunda for a mudança, maior deve ser a participação e

envolvimento de todos os colaboradores. Através desta participação dos colaboradores, pode surgir entre os colaboradores um maior grau de aceitação de mudança e sentimento de pertença. Este aspecto é deveras importante, pois quando as mudanças são de grande profundidade e múltiplos níveis, tanto os gestores como administradores não possuem todos os conhecimentos necessários para colocar em prática as mudanças e planeá-las. Esta participação é crucial na fase de implementação.

3) A comunicação e a administração simbólica aliviam as ambiguidades e incertezas sentidas em períodos de mudança organizacional. A comunicação deve ainda, desvendar todo o contexto da mudança e a antecipação dos impactos. A administração simbólica está mais patente no acto de mostrar e menos no de comunicar, variando entre discursos inspiradores e motivacionais através da maneira de vestir.
4) Mudança sistemática que envolva todos os membros da rede envolvente, como os sindicatos e a comunidade.

Desta forma, o downsizing como reorientação pressupõe mudanças ao nível do tamanho, isto é, a redução do número de pessoas que trabalham na organização, assim como a diminuição da carga de trabalho dos colaboradores. Na sequência desta lógica, é necessário ainda ocorrer uma mudança ao nível da gestão de pessoas, revendo os sistemas de selecção, recrutamento, avaliação, desenvolvimento e remuneração dos colaboradores.

2.3.2.2 – Downsizing como convergência

O downsizing como convergência é incorporado na organização como uma rotina, fazendo parte desta como um processo de melhoria contínua, isto é, prevê o refinamento e a melhoria das operações da organização. Assim, os gestores devem alterar o modo como pensam, questionando-se sempre sobre o modo como fazem as coisas, verificando se este é o mais adequado. Por outro lado, é também necessário que os colaboradores adoptem uma perspectiva que abranja as mudanças e a constante busca por novas maneiras de cortar custos e tempo de reestruturação e outras actividades de implementação de downsizing.

O downsizing como convergência difere do downsizing como reorientação na medida em que o segundo surge na necessidade de redesenho organizacional e o primeiro tem como produto o redesenho organizacional. O downsizing de convergência usa as

reformas como uma oportunidade de redesenho de funções. Verifica-se assim que há uma inversão de factores entre o downsizing de reorientação e o de convergência.

As demissões não são previstas neste tipo de downsizing, uma vez que não se apresentam como necessárias, considerando que estas podem ser evitadas já que as mudanças ocorrem de uma forma mais localizada e de menor escopo. Um outro factor deveras importante neste tipo de downsizing seria garantir a segurança do emprego às pessoas, deste modo, espera-se que se crie um ambiente de confiança para que os colaboradores consigam propor mudanças construtivas e contínuas, sem receio de retaliações ou mesmo de despedimento.

Salienta-se também o facto de que os processos de implementação deste tipo de downsizing são similares aos do downsizing de reorientação, mudando apenas a sua abordagem. Verifica-se assim que as análises sistemáticas são mais localizadas e limitadas, ocorrendo de maneira mais espontânea no que diz respeito ao seu surgimento. A participação é também mais limitada no âmbito onde a mudança específica ocorre, no entanto, a participação deve ser mais profunda relativamente aos colaboradores atingidos directamente pelas modificações. Por outro lado, a comunicação deve ser uma ferramenta de instigação de modo a que os colaboradores contribuam com ideias para a melhoria contínua dos seus trabalhos.

Segundo Freeman (1994), estes dois tipos de downsizing não abrangem de forma global as formas de como o downsizing realmente ocorre, concluindo que o discurso é deveras diferente da realidade organizacional, levantando questões de ética sobre o mesmo.

O processo de downsizing pode ser observado sob diversas perspectivas. Diferentes autores que investigaram sobre o tema revelam preocupações diferentes sobre o processo. Uns centram-se nas consequências negativas que este pode trazer para a organização, outros focam-se no processo de implementação abordando tácticas e estratégias mais adequadas para se conseguir um downsizing de esforço conjunto.

Efectivamente, não há nada no processo de downsizing que se limite a uma investigação e análise simples. O processo de downsizing necessita de investigação constante de modo a adaptar-se a todas as novas contingências sociais, empresariais e humanas que sofrem mudanças constantes ao longo do tempo, tentando perceber as melhores estratégias de implementação.

2.4 – A implementação estratégica do downsizing

A implementação de um processo de downsizing exige aos decisores um planeamento exacto de todo o processo, estes devem assumir uma posição relacional com os colaboradores, não ignorando o facto de que estes possuem um papel verdadeiramente importante em todo o processo de downsizing.

No decorrer de diversas investigações sobre a implementação do processo de downsizing, Perry (1986) sugeriu algumas alternativas às actividades de despedimento ou layoff efectuados durante o downsizing, como a partilha de emprego e de trabalho, licenças, diminuição no tempo de pagamentos, cortes de pagamento e sistemas de pagamentos baseados no desempenho.

Tomasko (1987) diferenciou dois tipos de estratégias: “push” (empurrar) e “pull” (puxar). As estratégias de puxar incluem incentivos, reformas antecipadas, serviços de *outplacement* para que os colaboradores se sintam atraídos a sair da empresa voluntariamente. As estratégias de empurrar incluem trocas de departamentos ou negócio, eliminação de níveis hierárquicos e *outsourcing* para ajudar os colaboradores a sair da organização sem recorrer à totalidade de layoffs.

Outros autores identificaram ainda outras estratégias como, diminuir as horas extraordinárias, programas de encerramento, congelamento de contratações, e programas de reorganização.

É importante ter em conta que não há linhas orientadoras universais para se efectuar um processo de downsizing de forma eficaz, pois cada organização vive em diferentes circunstâncias únicas que têm influência sobre o mesmo. Por essa razão não há práticas universais aplicadas a todas as organizações.

No entanto, ao identificarem-se as estratégias e processos de downsizing que caracterizam as organizações com maior eficácia que contrastam com aquelas que se caracterizam por ineficácia, pode-se criar algumas dicas que nos poderão levar aos principais pressupostos.

De forma a se implementar um processo de downsizing, é necessário que se considere e se pense estrategicamente em todas as fases, preparando-se para as adversidades que cada uma apresenta.

2.4.1 - Antes, durante e depois do processo de downsizing

Os diversos estudos efectuados sobre o processo de downsizing remetem-nos para uma linha orientadora que se divide em três partes: o antes, o durante e o depois do processo de downsizing.

Price (1990), Brockner (1992) e Gandolfi (2007) são alguns dos autores que nos proporcionam estas linhas orientadoras, no entanto, é de ressalvar que é necessário atender às idiossincrasias de cada situação, pois cada uma é singular e tem as suas particularidades que não podem ser interpretadas como universais, servindo apenas como linhas orientadores.

- **Antes**

Deste modo, verifica-se que na fase prévia é deveras importante e que, em primeiro lugar, se avalie a relação entre a necessidade de despedimento de pessoal, a estratégia e a cultura da organização. A decisão de despedimento de pessoal tem de ser tomada de forma consciente e integrada logicamente na estratégia organizacional. Por outro lado, é necessário verificar se esta medida colide com a cultura organizacional e analisar se essa é a intenção da organização ou não.

Um outro aspecto relevante nesta fase, é o aviso prévio dos colaboradores sobre o que irá acontecer na organização. A máxima antecedência é requerida no caso de processos de downsizing de modo a preparar e alertar os colaboradores.

O envolvimento de todos os colaboradores é também fundamental, pois estes podem contribuir com soluções validas e alternativas sobre a decisão de downsizing. Assim, não se deve subestimar os colaboradores.

De acordo com a complexidade do processo de downsizing e com a sua vertente humana que nos remete para os factores stressantes e dolorosos que estão associados a este, é importante que os gestores e supervisores sejam preparados previamente para as consequências perversas que este pode acarretar.

- **Durante**

A comunicação e divulgação de informação são nesta fase do despedimento cruciais para que esta se desenvolva da forma mais pacífica possível. Os gestores devem proporcionar ampla informação sobre o assunto, facultando explicações genuínas e verdadeiras. Apesar de existir um risco subjacente à divulgação de informação, ou seja,

os colaboradores podem usar a mesma de forma a retaliar a organização, ressalva-se que a não divulgação de informação pode ter um efeito ainda mais perverso, podendo mesmo condenar todo o processo.

É importante a elaboração de um plano de comunicação que se implemente de forma a proporcionar um elo comunicacional regular entre os colaboradores, os supervisores e gestores. As mensagens facultadas podem não ser interpretadas da forma que é pretendida pelos gestores, pelo que deste modo se previne o desencadeamento de mensagens incorrectas e mal interpretadas.

A assistência aos colaboradores é outro factor absolutamente importante nesta fase. É essencial que os gestores disponibilizem toda a assistência possível, como indemnizações e aconselhamento a todos os colaboradores, especialmente às vítimas. Além disto, as percepções de justiça e de respeito são também factores que os gestores devem ter em grande conta, pois o modo como se trata os colaboradores irá reflectir-se grandiosamente na conclusão do processo.

Durante o processo, os gestores devem mostrar-se sempre acessíveis a quaisquer necessidades que se imponham e o facto de estes se afastarem da turbulência natural do processo não irá ajudar o processo. Estes devem ainda incrementar a sua disponibilidade perante os membros da organização de modo a que estes se mantenham informados das diversas situação que sucederão, preparando-se para lidar facilmente com a transição.

Finalmente, alguns autores afirmam que a execução de alguns eventos, cerimonias ou rituais poderão facilitar a transição, contudo, estas necessitam de ser levadas a cabo de forma honesta e verdadeira, respeitando a dignidade dos envolvidos.

- **Depois**

A fase pós-despedimento requer que os gestores apelem aos colaboradores para que estes contribuíam para a recuperação da organização, assim como no recontro dos desafios com que a organização poderá enfrentar.

Nesta fase, devem analisar-se todos os processos de trabalho, visando a eliminação de ineficiências como de redundâncias, simplificando os processos de trabalho. Por outro lado, as funções dos membros organizacionais devem ser enriquecidas, tornando-a intrinsecamente satisfatórias para os mesmos.

A comunicação é também um factor de elevada relevância. Os gestores devem comunicar de forma honesta e aberta com os sobreviventes do despedimento,

transmitindo um sentido de oportunidade e de renascimento da nova fase da organização.

A existência de oportunidades deve ser transmitida aos colaboradores, assim como o crescimento da carreira profissional ou assegurar que as reconhecem como a sua ocorrência efectiva.

A ideia de valorização deve ser colocada em prática, sendo a mesma transmitida aos colaboradores. Esta ideia beneficia os colaboradores na medida em que estes associam o seu próprio êxito com da organização.

2.4.2 – Estratégias de implementação

A implementação estratégica do processo de downsizing tem vindo a ser estudada por diversos autores como Cameron (1998), Tomasko (1987), Cameron, Freeman e Mishra (1993), Rego et al. (2008), Cunha e Rego (2004). De acordo com a análise destes, uma implementação estrategicamente planeada e pensada proporciona ferramentas para a organização efectuar um downsizing ajustado às necessidades da organização, dos clientes internos e externos, associando este processo ao conceito de *rightsizing*.

O conceito de *rightsizing* surge associado ao conceito de downsizing estratégico pelas suas características diferenciadoras. Rego et al. (2008) refere que o *rightsizing* não implica apenas a redução de pessoal, mas compreende uma preocupação maior para com os colaboradores, ajustando a quantidade certa de pessoas que são essenciais à organização, assim como se focaliza no desenvolvimento dos recursos humanos. Vollmann e Brazas (1993) referem ainda que todo o downsizing que não tenha em vista *rightsizing* torna-se num exercício incapaz e fútil.

Tendo em consideração o conceito de *rightsizing* e a ineficiência e ineficácia das actividades que visam apenas a redução de pessoal pura, pode levar a uma grande saída dos melhores talentos a nível da organização, devido ao facto desta estratégia destruir a confiança e a lealdade dos colaboradores para com a organização. Nesta sequência impõe-se a necessidade de pensar estrategicamente, orientando-se para uma vertente sistémica as actividades de downsizing.

Além da associação de *rightsizing* ao downsizing como estratégia diferenciadora e mais adequada e ajustada, Cameron (1993) nomeou três diferentes estratégias de implementação de downsizing, nomeadamente, a redução da força de trabalho, o redesenho organizacional e a estratégia sistémica. Mishra e Mishra (1994) analisaram o impacto destas três estratégias na melhoria global da organização, especificamente na

redução de custos e na melhoria da qualidade. Os autores chegaram à conclusão de que a estratégia da redução da força de trabalho se associava negativamente ao desempenho organizacional, ao contrário das estratégias de redesenho organizacional e sistémica que se associavam positivamente.

Determinar as estratégias de downsizing é uma das tarefas mais importantes que os gestores devem executar para o desenvolvimento do processo, sendo importante tomar a consciência de que estas não se limitam umas às outras. Cameron (1993) sugere ainda que o uso integrado de algumas estratégias pode ser benéfico para a organização, ao contrário da utilização de apenas uma.

Cameron (1993) descreveu cada uma das estratégias, nomeando as actividades que cada uma das estratégias deve incluir, fornecendo informações cruciais de apoio para os decisores.

De acordo com o autor supracitado procede-se a uma verificação das três estratégias de implementação:

1) Redução da força de trabalho (*Work force reduction*) – esta estratégia está focalizada, maioritariamente, na redução do número de colaboradores activos. Esta estratégia consiste em actividades como, a oferta de reformas antecipadas, transferências e *outplacement*, isto é, apoio/aconselhamento aos colaboradores dispensados e no extremo layoffs e despedimentos. Estas actividades podem ser implementadas rapidamente sendo, normalmente, executadas a nível geral.

   Esta é uma estratégia controversa e complexa de realizar, de forma a enfatizar a sua complexidade o autor fez um paralelismo desta estratégia com a acção de uma bomba, ou seja, este menciona que a estratégia funciona do mesmo como quando se atira uma bomba numa sala repleta de pessoas, fechar a porta e esperar que atinja e elimine uma certa quantidade de pessoas. Deste modo, é deveras difícil predizer quem serão os colaboradores a ser eliminados e quais permanecerão na organização. Outro aspecto deveras importante e difícil de prever são a retenção de conhecimentos, a memória institucional e os talentos e habilidades críticas que se irão perder na organização com a demissão de colaboradores.

   Além da redução de colaboradores de forma imediata, um dos principais pressupostos desta estratégia é alertar a organização para a séria condição que esta está a atravessar, motivando o corte de custos diários, e preparando-a para as mudanças vindouras. Devido ao seu impacto na organização esta é uma

estratégia que chama a atenção, no entanto, as consequências negativas podem ser imensamente avassaladoras, levando a que a organização não consiga adaptar-se às mudanças.

Uma das consequências desta estratégia é a perda de saber, de conhecimento e de experiência, fundamentais para o bom funcionamento da organização. Esta perda poderá originar erros crassos, pois as pessoas adequadas para a função não mais ocupam o seu lugar, tendo sido substituídas por outras que não detêm o mesmo saber. Desta podem resultar erros com graves consequências para a organização a nível financeiro.

Quando implementada na ausência de outras estratégias esta abordagem ao downsizing raramente é positiva, trazendo diversas consequências negativas.

2) Redesenho Organizacional (*Organization redesign strategy*) – esta estratégia focaliza-se no corte de trabalho e não de colaboradores. Pretende eliminar funções, níveis hierárquicos, grupos ou divisões, produtos, reestruturar tarefas, consolidar ou fundir unidades e reduzir horas de trabalho.

A implementação desta estratégia funciona apenas a longo prazo, exigindo uma análise prévia das áreas e actividades a modificar, seguidamente de uma eliminação ou reposição de subunidades dentro da organização com o intuito de reduzir tarefas.

Esta estratégia não coloca mais trabalho sobre os colaboradores que permaneceram na organização pós os despedimentos, pretendendo evitar o cansaço extremo causado pela sobrecarregar de trabalho. A reestruturação do trabalho ajuda a assegurar que os alvos das mudanças são os processos de trabalho e as estruturas organizacionais, em vez dos colaboradores. Esta simplificação dos processos de trabalho pode elevar a organização a um nível mais eficiente.

3) Estratégia sistémica (*Systemic strategy*) – esta é uma estratégia deveras diferente das anteriormente descritas, pois foca-se na mudança cultural da organização, na mudança das atitudes e dos valores dos colaboradores. Isto significa definir o downsizing como uma forma de vida, um processo contínuo em vez de um programa ou objectivo.

Downsizing significa simplificar todas envolventes de uma organização, todo o sistema organizacional como, fornecedores, inventários, processos de design, métodos de produção, relações com os clientes, marketing e suporte de vendas,

etc. Todos os custos ao longo da cadeia de clientes, especialmente os custos não quantificados e invisíveis são os principais a eliminar. A título de exemplo verifica-se a redução do tempo de espera, do tempo de resposta, a revisão do trabalho, incompatibilidades nos sistemas dados e de informação, número de fornecedores, regras e regulamentação.

Em vez de serem os primeiros a ser eliminados, os colaboradores são definidos como impulsionadores de ideias como da sua implementação. Todos os colaboradores contribuem para o corte de custos como para procurar e sugerir melhorias.

A implementação desta estratégia é também de longo prazo, por isso poderá não originar melhorias de forma imediata. Juntamente com esta estratégia poderá se necessário treinar alguns colaboradores, efectuar diagnostico de sistemas e formação de equipas. Por outro lado, evita que sejam necessários efectuar despedimentos de colaboradores cada vez que é preciso reduzir custos, sendo este um dos objectivos principais desta estratégia.

As estratégias enumeradas não são exclusivas. As organizações podem utilizá-las em simultâneo, no entanto, existe uma tendência para utilizar apenas uma, a diminuição da força de trabalho.

As organizações podem ser classificadas em função da profundidade e amplitude das estratégias de downsizing que empregam. As organizações que implementaram acções como layoffs, reformas antecipadas, que são estratégias de redução de força de trabalho, têm mais profundidade na sua estratégia. As organizações que implementaram diversas estratégias, como redução de força de trabalho, reestruturação organizacional e estratégia sistémica, têm mais amplitude na sua estratégia.

Tonelli et al. (2008) referem ainda que o processo de downsizing deve ser claramente definido, assim como deve estar integrado nos planos estratégicos, na cultura como noutros sectores da organização.

De forma esquematizada Rego et al. (2008) apresentam três estratégias de implementação e exemplos das mesmas:

Quadro 5

Tipos de estratégias de implementação do downsizing

Tipo de Estratégia	Características	Exemplos
• Redução da força de	• Fito: redução de	• Transferências e

trabalho	pessoal (custos); manutenção da quantidade global de trabalho; • Foco: colaboradores; • Implementação: curto prazo; • Promoção de transição; • Tempo implementação: curto • Inibição: da adaptabilidade a longo prazo.	*outplacement;* • Incentivos à aposentação, como as reformas antecipadas; • Pacotes de buyout; • Despedimentos.
• Redesenho Organizacional	• Fito: mudança organizacional, diminuição do trabalho; • Foco: trabalho; • Implementação: médio prazo; • Promoção da transição e potencialmente de transformação; • Tempo de implementação: moderado; • Inibição: do retorno rápido.	• Eliminação de funções/cargos; • Fusão de unidades organizacionais; • Eliminação de níveis hierárquicos; • Eliminação de produtos; • Redesenho das tarefas.
• Estratégia Sistémica	• Fito: mudança da cultura da organização, das atitudes e valores dos colaboradores; • Foco: processos em *status quo;* • Implementação: longo prazo; • Promoção da transformação; • Tempo de implementação: longo; • Inibição: da economia de custos a curto prazo.	• Mudança de responsabilidades; • Redefinição de funções; • Redução de custos da cadeia de valor a longo prazo, como tempos de espera, redundâncias, quantidade de fornecedores; • Envolvimento de todas as partes interessadas; • Promoção de melhoria contínua na inovação; • Simplificação; • Novas prioridades estratégicas.

De *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* por Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., 2008, *1ªEd*. Lisboa: Edições sílabo, Lda., p. 734.

As estratégias de redução da força de trabalho e redesenho organizacional são muitas vezes conectadas, no entanto, poucas são as organizações que as colocam em prática em simultâneo.

Algumas organizações optam por tornar a organização mais pequena, enquanto que outras optam por primeiramente torná-la diferente. O downsizing e o redesenho organizacional, normalmente, ocorreram em organizações com ambas abordagens de convergência e de reorientação, no entanto, uma tende a preceder a outra. De acordo com o estudo efectuado por Cameron et al. (1993), quando as organizações adoptavam a estratégia de convergência, o downsizing tendia a ser a primeira estratégia a implementar, no entanto, verificamos anteriormente que, segundo Freeman (1994), as demissões, teoricamente, não eram incluídas na abordagem de convergência, o que segundo este estudo apresentado não se verificou. Quanto à reorientação, as mudanças ocorriam primeiramente a nível estrutural, com o reestruturar do trabalho.

O downsizing pode ainda ser observado como uma estratégia de pro-actividade ou de reactividade. Autores como Rego et al. (2008) e Cameron (1993) fazem referência a estas duas estratégias de downsizing, referindo que a primeira tem como base uma postura de antecipação do problema, visando o ajustamento do trabalho, da produtividade e dos produtos e serviços da empresa, enquanto que a segunda tem como uma reacção no imediato para solucionar o problema de forma rápida, o que por norma consiste no corte de custos e por consequência o corte de pessoal, não há planeamento.

Os autores advogam que uma estratégia de pro-actividade pode apresentar melhores resultados a nível financeiro e de produtividade, assim como a nível de aceitação por parte dos colaboradores. Em contrapartida, a estratégia de reactividade que resulta de uma decisão repentina, por norma, só torna o processo mais complexo e de difícil gestão.

Em suma, as organizações devem efectuar uma análise profunda, anterior ao downsizing, de forma a verificar quais os verdadeiros objectivos e qual a estratégia mais adequada para os atingir da forma mais correcta e ajustada. Estas estratégias fornecem às organizações opções para além da redução de pessoal pura, que caso seja realmente necessária, pode ser implementada simultaneamente com outras estratégias, complementando o processo de downsizing.

2.5 – Porque falham os processos de downsizing?

Os processos de downsizing necessitam de um plano de acção estratégico e amplo que tenha em consideração todas as fases e influências que a organização terá enfrentar. Posteriormente, é crucial que estas ideias sejam transmitidas para os colaboradores de modo a que estes possam participar, criando uma atmosfera de necessidade de mudança, de confiança e envolvimento, o que irá facilitar a condução do processo de downsizing.

No entanto, nem sempre os principais pressupostos são seguidos pelas organizações, o que trará para a organização consequências adversas e poderá inclusivamente resultar no insucesso de todos os esforços e estratégias de downsizing.

Alguns autores reflectiram sobre o tema, como Molinsky e Margolis (2006), Vollmann e Brazas (1993), Cameron, Freeman e Mishra (1993), Cascio (2002), chegando a conclusão de que os efeitos das injustiças, a simples ideia de corte de custos equivale a cortes de pessoal e o incumprimento de certas práticas durante o processo, levariam a que o processo de downsizing não tivesse sucesso.

No seguimento deste Cascio (2002) efectuou um estudo a diversas organizações que tinham realizado processos de reestruturação, durante o qual percebeu que um dos factores fundamentais para o sucesso do downsizing era o modo como as organizações percepcionavam os seus colaboradores. Algumas organizações observavam os colaboradores apenas como um custo que necessitava de ser cortado, caracterizando-se, segundo o autor, por uma mentalidade descartável, isto é, nos momentos em que necessita faz uso da sua força de trabalho, descartando-a quando já não é mais necessária. Contrastando com esta concepção, estão as organizações que observam os seus colaboradores como um activo a desenvolver e como uma fonte de inovação e renovação. Estas organizações estão mais propícias e efectuar as actividades de downsizing mais responsáveis e eficazes.

Outro factor realçado pelos autores, que poderá levar ao insucesso dos processos de downsizing, é as percepções de injustiça. As percepções de injustiças criam sentimentos de humilhação, e segundo Margolis e Molinsky (2006), poderá também resultar em actos de vandalismo, sabotagem e litigação judicial.

As injustiças cometidas às pessoas que foram dispensadas podem ter um efeito nocivo sobre os colaboradores que permaneceram na organização a laborar, uma vez que ao perceberem o modo como a organização tratou os seus colegas, agora dispensados, leva a que estes se sintam desmotivados e que o seu desempenho seja afectado, originando

menor produtividade, com receio de lhes suceder o mesmo, podendo mesmo revoltarem-se para com a organização. Por outro lado, a ideia simplista de que o downsizing é apenas corte de custos, logo cortes de pessoal, leva a que a organização efectue apenas mudanças superficiais sem que a forma real de se fazer as coisas sofra verdadeiras e profundas alterações.

De acordo com o estudo que Cascio (2002) efectuou, as organizações tendem a efectuar alguns erros que podem ser fatais para o processo que estão a implementar. Deste modo, o autor refere que entre os erros mais comuns estão: a indefinição dos objectivos de longo prazo e curto prazo; a implementação do downsizing de forma irresponsável, observando-o como uma moda pelo facto de outras organizações o implementarem, acabando por não considerarem alternativas ao downsizing como, o congelamento de contratações de pessoal, de salários e promoções, a concessão de férias remuneradas, entre outras; a implementação de programas de downsizing não selectivos, ou seja, se a organização não efectuar uma análise sobre os departamento, secções e colaboradores que são realmente valiosos para o funcionamento da organização, não conseguirá reter os talentos e os sectores de inovação fundamentais para a mudança; falha em mudar o modo como o trabalho é feito na organização, ou seja, as organizações pensam continuar a realizar os negócios de igual forma anterior ao downsizing, tal não pode suceder pois a mesma quantidade de trabalho recai sobre um menor número de colaboradores e pode comprometer os resultados financeiros a longo prazo; o não envolvimento dos colaboradores nos processos de reestruturação e downsizing é outro dos factores que pode levar ao insucesso. Assim, os colaboradores demonstram-se mais aptos e confiantes se ajudarem a criar o processo e estes devem ser envolvidos em momentos de decisão, deste modo, sentir-se-ão com utilidade e como parte integrante de um processo de mudança; a falha em comunicar-se de forma aberta e honesta, também necessita de ser contornada para o sucesso. As organizações devem promover actualizações de informações regulares e constantes o que contribui para a eliminação de incertezas e a criação e expansão de rumores, ou seja, a informação aberta e honesta é fundamental para os funcionários para que estes confiem na organização; o facto de não apoiar os colaboradores que foram dispensados é também um erro comum. A organização deve promover formação profissional, apoio na procura de emprego, assistência psicológica e aconselhamento; a gestão daqueles que permanecem na organização é também fundamental. As organizações tendem a subestimar o impacto emocional que estes sofrem pelo facto de verem os seus colegas dispensados, pelo que a

organização deve estar atenta à forma como tratam os colaboradores dispensados; ignorar os efeitos sobre os sócios, além dos sobreviventes e as vítimas do downsizing, é também preciso considerar os impactos sobre os clientes, fornecedores, accionistas e a comunidade local; por fim, outra falha é não avaliar os resultados e aprender com os erros cometidos. A organização não deve ter medo em perguntar aos colaboradores a todos os níveis hierárquicos o que eles gostaram mais ou menos no processo de implementação, como também se deve perguntar aos clientes externos se estão a atender melhor as suas necessidades.

A organização necessita assim de criar uma mentalidade diferente e necessita de modificar as práticas fundamentais da organização de forma a redesenhar os processos de trabalho, tendo uma visão a longo prazo. A implementação de um processo de mudança exige da organização um esforço completo de mudança estratégica que resulta na modificação de valores e atitudes que faziam parte da cultura organização, sempre com especial atenção pelo capital humano de modo a minimizar os efeitos perversos que podem advir.

2.6 - Sobreviventes, Vítimas e Decisores

No decorrer desta exposição já se falou do downsizing, das suas estratégias e das melhores práticas para a sua implementação, fazendo sempre referencia aos envolvidos como sendo um dos factores essenciais a ter em grande consideração durante os processos de downsizing, devido às influencias que estes podem exercer na conclusão do processo.

Neste seguimento, é necessária uma clarificação exacta das características de cada um dos grupos que possuem diferentes papéis no processo, tendo também diferentes interferências. No presente trabalho são nomeados de vítimas, sobreviventes e decisores, devido às características singulares de cada um.

O grupo dos sobreviventes, aqueles que são escolhidos para permanecerem na organização a laborar durante o processo de downsizing, tem um papel deveras importante na continuidade da organização e na melhoria do desempenho e da produtividade, no entanto, para que estes se sintam capazes e confiantes, é necessário que a organização proceda correctamente para com estes e para com os dispensados.

Caso os sobreviventes observem que a organização foi incorrecta e não realizou todos os esforços para atender às suas necessidades e dos dispensados estes podem sofrer, por consequência, de uma síndrome denominada como a síndrome do sobrevivente.

Os sobreviventes possuem um papel absolutamente importante na organização após o downsizing, pois são estes o combustível que incentiva o sucesso e os resultados positivos, tendo também em seu poder a força para o impedir (Mishra & Spreitzer, 1998).

A síndrome do sobrevivente é um conjunto de emoções, comportamentos e atitudes que estes indivíduos manifestam no seu dia-a-dia de trabalho. Este síndrome é também conhecido como, "*afterchocks*" (Zemke, 1990), "*aftermath*" (Clark & Koonce, 1995) ou "*downside*" (Cascio, 1993) do downsizing.

Brockner (1988) afirma também que o downsizing suscita uma variedade de estados psicológicos: culpa, raiva, alívio e insegurança no trabalho. Estes influenciam o trabalho do sobrevivente, as suas atitudes, motivações, comprometimentos, satisfação e desempenho.

Esta síndrome ainda inclui níveis elevados de stress, absentismo, desconfiança, baixo nível de qualidade de trabalho, moral e produtividade. Cascio (1993) revela que a síndrome de sobrevivente é caracterizada pela diminuição dos níveis de moral, do envolvimento dos colaboradores, da produtividade de trabalho e da confiança na gestão. Por outro lado, Lecky (1998) argumenta que esta síndrome se manifesta de forma negativa na moral dos sobreviventes, diminuindo o compromisso dos colaboradores e aumentando a preocupação sobre a segurança do trabalho.

A culpa de sobrevivente é outra das síndromes que este grupo está sujeito. Esta consiste num sentimento de responsabilidade ou remorso devido à situação em que se encontram os colegas dispensados, que se manifesta de forma depressiva, medo e/ou raiva (Noer, 1993). Esta culpa de sobrevivente é comparável com a síndrome de combatente, que se refere às emoções sentidas pelos soldados que em combate passaram pela experiência de morte de um colega. Os sobreviventes sofrem de sentimentos ambíguos, uma vez que, por um lado, sentem alívio pela sua sobrevivência e por outro, sentem imensa culpa sobre a sua própria sobrevivência (Allen, 1997), comparando com a situação das vítimas.

De acordo com Cameron, Freeman e Mishra (1993) o sentimento de culpa sentido pelos sobreviventes ocorre quando lhes é pedido para trabalhar horas extraordinárias e quando recebem os cheques de pagamento. Este grupo de colaboradores pode ainda considerar que qualidades como lealdade, competência individual e diligência não são mais valorizadas na organização, já que os colegas de trabalho que possuíam estas qualidades foram também dispensados no decorrer da implementação do downsizing. Alguns

autores afirmam ainda que não é apenas a dispensa de colaboradores, que cria sentimentos de hostilidade, raiva, amargura e culpa de sobrevivente, mas é também a forma como os cortes de colaboradores são geridos e implementados.

Os sobreviventes deste processo expressam sentimentos de raiva e desgosto, desenvolvendo também o sentido de culpabilidade pelo facto deles próprios não estarem envolvidos directamente no downsizing. Em alguns casos os sobreviventes acreditam que os colegas dispensados trabalhavam tão bem ou melhor do que eles próprios, o que traz também consequências a nível emocional para os mesmos.

Outro factor que influencia o sobrevivente é a inveja que também surge durante o processo. Esta reflecte-se em sentimentos de inveja perante as vítimas (Kinnie, Hutchinson e Purcell, 1998), na medida em que estes presumem que as vítimas têm tratamento especial, recebendo condições de reforma especiais, incentivos financeiros e novos empregos mais atractivos e compensatórios financeiramente.

No que diz respeito às vítimas, Greenglass & Burke (2001) afirmam que as vítimas possuem um conjunto de efeitos psicológicos que advêm do downsizing, tais como: stress psicológico, saúde debilitada, problemas de família, problemas materiais, baixa auto-estima, depressão, ansiedade, sentimentos de sem saída, desespero e sentimentos de isolamento social. Outros autores (Dolan et al., 2000; Brockner, 1993 e Macky, 2004) revelam que a perda do emprego tem consequências graves nas carreiras dos dispensados, uma vez que revelam perda de poder sobre o novo emprego, incerteza e baixos níveis de compromisso e de lealdade, uma vez que as vítimas continuavam a levar para o próximo trabalho todos esses sentimentos e desconfianças.

Considera-se que o foco principal num processo de downsizing está nas vítimas, (Amundson, Borgen, Jordan e Erlebach, 2004), uma vez que são estas as principais vítimas do downsizing e quem precisa de maior aconselhamento, apoio, ajuda e nova formação. Gandolfi (2006) explica que são as vítimas que recebem todos os incentivos monetários e serviços de outplacement na ajuda de procura de novos empregos e formação. Estes benefícios incluem aconselhamento individual e familiar, despesas de recolocação, formação e uma variedade de pacotes com incentivos lucrativos.

Os decisores são considerados como os indivíduos que estão encarregues de planear, executar e avaliar a actividade de downsizing, podendo ser um empregado, um gerente ou um consultor (Downs, 1995). Apesar de este ser uma figura central e talvez decisiva na actividade de downsizing, não existem estudos suficientes para que empiricamente se possam enumerar definitivamente os efeitos sobre estes indivíduos devido ao

downsizing. No entanto, existem algumas evidências que indicam que os indivíduos que implementam o downsizing sofrem também de consequências psicológicas e emocionais similares às das vítimas e sobreviventes (Gandolfi, 2007).

O papel que estes desempenham leva a que tenham de actuar como gestores das emoções mais complexas de gerir que, por norma, acompanham os processos de downsizing, facto que é incompatível com as emoções negativas que eles próprios experienciam. Segundo Clair, Dufresne, Jackson e Ladge (2006) e Gandolfi (2008) as dificuldades e os problemas de gestão de emoções nos decisores são maiores por diversas razões, nomeadamente, quando estes têm relações sociais positivas com as vítimas e conhecem as situações familiares, quando consideram que o despedimento não é justificável e que não foram consideradas todas as alternativas mas têm que informar a implementação do downsizing de qualquer forma, quando são obrigados a mentir aos colaboradores quando estes questionam sobre a possibilidade de virem a ser despedidos, quando se sentem estigmatizados pelo trabalho que têm de fazer que outros não compreendem, por consequência temem represálias e receiam pela sua segurança e simultaneamente adquirem sentimentos de insegurança sobre o seu próprio futuro na organização. Consequências como cansaço, sentimentos de confusão, culpa, irritação, depressão e ansiedade assolam os decisores, dificultando o próprio processo, pois prejudicam a eficácia dos gestores durante e pós o processo. Estas levam a que alguns abandonem a organização, procurando melhores situações profissionais e menos traumáticas.

Os autores imediatamente supracitados referem ainda que esta quebra de eficácia se deve aos distanciamentos emocional, cognitivo e físico. O primeiro distanciamento leva a que os decisores tratem as vítimas como números, desvalorizando-os como pessoas e as consequências negativas que o processo trará para os mesmos, os decisores podem mesmo chegar a estado de entorpecimento emocional. Este estado pode levar a que seja desvalorizado o apoio às vítimas como aos sobreviventes. O segundo distanciamento impele os decisores a racionalizarem a situação em termos positivos, tentando minimizar os sentimentos de culpa. Neste estado os decisores tentam também justificar o seu papel de agentes, com por exemplo, a dura realidade dos negócios. O terceiro distanciamento leva a que os decisores evitem o contacto com os colaboradores perdendo, deste modo, a capacidade de actuar nos momentos de maior necessidade.

O downsizing é um processo difícil e com deveras implicações para os envolvidos na actividade. O nível de stress é também elevado nos sobreviventes quando comparado

com as vítimas, isto deve-se ao facto da enorme disparidade que existe nos recursos disponíveis para as vítimas comparado com os recursos disponíveis para os sobreviventes. As vítimas recebem comummente pacotes de transição, serviços de outplacement, enquanto os sobreviventes tendem a receber muito pouco ou mesmo algum recurso ou apoio (Gandolfi, 2006).

Devine et al., (2003) compararam os resultados obtidos entre os colaboradores dispensados e os sobreviventes, chegando à conclusão de que as vítimas que encontraram novos empregos revelaram um maior número de resultados positivos do que aqueles que continuaram na organização, no ambiente de downsizing. As vítimas que sentiram menores níveis de stress no seu novo emprego, revelaram um elevado nível de controlo no seu trabalho como também menores níveis de efeitos negativos comparando com os sobreviventes.

2.7 – Os efeitos do downsizing

O downsizing é, por norma, implementado com um intuito seja a redução de custos, a reestruturação organizacional ou a melhoraria da produtividade e do desempenho organizacional. Contudo, esta mudança acarreta consigo diversos efeitos profundos aos níveis, organizacional e humano.

Cameron, Freeman e Mishra (1993) investigaram sobre os efeitos do downsizing no desempenho organizacional, chegando à conclusão de que as organizações que melhoraram o seu desempenho tinham-se preparado previamente para o downsizing. Estas organizações investiram em tempo e recursos para analisar todo o sistema de funções, mais especificamente as tarefas, as capacidades pessoais, os recursos necessários, o tempo necessário para a sua execução, as redundâncias processuais, entre outras. Deste modo, as organizações puderam clarificar e estabelecer quais as actividades do downsizing a implementar, ou seja, eliminaram cirurgicamente os trabalhos desnecessários, os processos e posições, em vez de usar simplesmente a estratégia de redução do tamanho da organização. No seguimento desta, outra prova de melhoria do desempenho, recai sobre implementação incremental e gradual. Neste estudo, os gestores de topo afirmaram que era mais fácil abordar o downsizing de forma rápida, sendo esse o seu método, uma vez que não queriam arrastar o processo indesejável, minimizando o medo e ansiedade dos colaboradores por não saberem quem seria dispensado da organização, deste modo, administrariam a dor de uma só vez. No entanto, a estratégia oposta (implementação gradual) é associada à melhoria

organizacional, pois as reduções graduais são associadas a melhorias de desempenho, tal pode ser explicado pelo facto de que esta forma gradual de abordar o downsizing e de implementar as suas actividades pode reduzir a incerteza que os colaboradores sentem, ao contrário de quando se utiliza um método rápido e de uma só vez.

Segundo a pesquisa de Marques (2008) os efeitos do downsizing na rentabilidade organizacional são também um factor muito analisado pelos investigadores, pois segundo o que é teorizado a fundamentação base do downsizing é a assumpção de que este é a resposta à diminuição da rentabilidade das organizações (Mentzer, 1966; McKinley et al., 2000). De acordo com diversos estudos (Bruton et al., 1996; Chalos e Chen, 2002; Kang e Shivdasani, 1997; Elayan et al., 1998), os impactos do downsizing na rentabilidade eram de facto positivos, contudo, outros estudos (Suárez-González, 1999; De Meuse et al., 2004; Carswell, 2005) revelaram que os efeitos do downsizing na rentabilidade eram negativos. Devido a esta ambiguidade de resultados, Marques (2008) debruçou-se sobre o tema dos efeitos na rentabilidade chegando à conclusão de que o efeito global do downsizing na organização é muito pequeno, sendo portanto inapreciável.

Outros estudos (Cameron, Whetten e Kim, 1987) identificaram 12 atributos negativos nas organizações que passaram por uma conjectura de declínio. Estes atributos são consequências disfuncionais da perda de colaboradores, de receitas, de recursos e de quota de mercado. Os autores denominaram-nos de "*Dirty Dozen*", são estes: a centralização; a curto prazo – crise de mentalidade; a perda de inovação; a resistência à mudança; a diminuição da moral; a criação de grupos de interesse politizados; a não prioridade de cortes; a perda de confiança; o aumento do conflito; a comunicação restrita; a falta de trabalho de grupo e a falta de liderança. Estes ocorrem na maioria das organizações que reduzem a força de trabalho sem planeamento, sendo por isso importante perceber se nas organizações que têm uma intenção e planeiam o downsizing também ocorre os mesmos "*dirty dozen"*.

Segundo Gandolfi (2008) o retrato financeiro demonstra consequências negativas de forma inequívoca, transversal e longitudinal. O autor concluiu que as organizações que adoptam o downsizing podem alcançar os benefícios económicos e organizacionais que tanto anseiam, referindo também que enquanto que algumas organizações mostraram algumas melhorias financeiras após o downsizing, não existe nenhuma prova empírica que sugere a correlação entre o downsizing e essas melhorias, outras organizações

revelaram melhorias a curto prazo, mas a longo prazo as consequências financeiras mostraram-se constantemente negativas.

Ao longo dos anos foram efectuados diversos estudos empíricos que chegaram a diversas conclusões sobre o downsizing, a sua eficácia organizacional, financeira e as suas consequências nos indivíduos envolventes.

Zemke (1990) efectuou um estudo em 1989, tendo repetido o mesmo em 1990, onde analisou as afirmações de 500 executivos de organizações que implementaram o downsizing. Segundo os decisores, os resultados não foram positivos a nível financeiro tendo na realidade obtido efeitos negativos. Os decisores afirmaram ainda que os choques causados pelo downsizing eram significativos.

Em 1991 Worrell, Davidson & Sharma efectuaram uma análise aos efeitos do downsizing a nível de retornos organizacionais em 194 empresas que efectuaram layoffs entre 1979 e 1987. Ao autores efectuaram um paralelismo entre os 90 dias antecedentes ao layoff e os 90 dias posteriores ao anúncio de layoff no Wall Street Journal, chegando à conclusão de que a reacção do mercado ao layoff foi negativa cumulativamente com uma perda de valor de mercado em 2% comparativamente com outras empresas. Já as organizações que apresentaram a reestruturação e consolidação como motivo para o layoff, os mercados registaram um aumento de 3.6% de valor de mercado, no mesmo período de teste acima citado, enquanto que as organizações que apresentaram a crise financeira como motivo para o layoff verificaram um declínio no valor de mercado de 5.6% no mesmo período.

Ainda Cascio (1998) verificou, através da sua análise a 500 organizações que implementaram o downsizing, que entre 1981 e 1990 estas organizações não apresentaram melhorias na performance financeira. Isto significa que o downsizing *per se*, isto é, a implementação única desta estratégia não conduz a melhorias financeiras.

Um estudo australiano efectuado pela Universidade Tecnológica de Queensland revelou que apenas 40% das organizações é que alcançavam um aumento de produtividade e 50% conseguiam diminuir custos gerais pós-downsizing (Lecky, 1998).

Em 2004 De Meuse, Bergmann, Vanderheiden & Roraff efectuaram um dos estudos longitudinais mais sistemáticos sobre a análise da performance financeira nas organizações que implementaram o downsizing. Através deste estudo verificou-se que as organizações tinham um desempenho pobre até 2 anos após o anúncio do downsizing, no 3º ano após o anúncio da implementação do downsizing, as diferenças notadas não foram significativas a níveis estatísticos. Relativamente à dimensão do

downsizing, as organizações que cortaram até 3% dos colaboradores tiveram uma melhoria significativa a nível do desempenho no ano de implementação do que as organizações que cortaram cerca de 10% da força de trabalho que revelaram uma diminuição na melhoria do desempenho, comparando com as primeiras.

Estes são apenas alguns estudos que demonstram os efeitos negativos associados ao downsizing, tais como: o empobrecimento da performance financeira, da produtividade e da eficiência das organizações que implementaram esta estratégia de forma singular e universal.

No entanto, as consequências do downsizing não são apenas financeiras, as consequências humanas também são deveras exploradas pela literatura. Estas são consequências a nível da força de trabalho, que são chamadas de efeitos secundários do downsizing.

Devine et al. (2003) chegou à conclusão, após diversos estudos de que o downsizing produz um grande número de consequências a nível humano, denominados de "*aftereffects*", efeitos pós downsizing, verificou também que afecta todos os envolvidos, vítimas, sobreviventes e decisores na forma mais profunda. Relativamente aos sobreviventes, este verificou que na maioria das vezes, ficam sobrecarregados de trabalho e com maiores responsabilidades, sem que recebam mais recursos, formação ou apoio, sofrendo também de uma série de sintomas durante o processo. Em relação às vítimas este verificou que obtêm serviços de outplacement e pacotes financeiros quando saem da organização. Os executantes sofrem efeitos similares aos das vítimas e sobreviventes.

2.8 – Mudança Organizacional e o Downsizing

O conceito de mudança organizacional pressupõe uma sequência contínua de processos dinâmicos, quase omnipresentes, em contextos organizacionais que enfrentam a instabilidade, a incerteza e a mutabilidade de uma economia mundial globalizada. Deste modo, as organizações necessitam de se posicionar e actuar relativamente às pressões e solicitações do meio envolvente, como antecipar as transformações (Parente, 2006). Assim verifica-se que o downsizing faz parte de uma realidade superior, não sendo apenas uma actividade que as organizações implementam quando sentem essa necessidade, uma vez que na realidade uma mudança organizacional profunda exige diversas acções da organização.

A mudança organizacional é um processo que supõe diversas transformações organizacionais, sejam de natureza tecnológica, processual ou social. Estas alterações têm implicações profundas a nível do indivíduo pois tendem a ser exigentes ou a nível de formação para adequação a novas tecnologias ou a nível psicológico, na medida em que é necessário um ajuste psicológico a todas as alterações estratégicas, ou ambas simultaneamente.

A necessidade de mudança organizacional depreende-se com diversas contingências empresariais, sendo da responsabilidade dos gestores cogitarem as estratégias mais adequadas para a mudança organizacional pretendida.

De acordo com o exposto, anteriormente, relativamente à mudança organizacional, verificou-se que esta pode ter diversas perspectivas como: mudança organizacional planeada, mudança estratégica, mudança emergente e mudança organizacional improvisada (Cunha et al., 2007; Cunha e Rego, 2002). Segundo o que é advogado pelos teóricos relativamente ao processo de downsizing, este é um evento que surge como uma necessidade organizacional, devido às contingências sociais, às dificuldades financeiras que impliquem uma diminuição da força de trabalho e mesmo da necessidade de reestruturação de processos. No entanto, este não é um processo que simplesmente acontece nas organizações, pois caso se pretenda implementar um processo de downsizing este exige um planeamento concentrado nos objectivos organizacionais a par dos interesses do capital humano.

Recorde-se que a mudança incremental é definida por alguns autores como sendo um evento que ocorre por pequenos episódios com um impacto limitado e ao mesmo tempo é considerada um avanço contínuo que afecta parte da organização, incluindo alterações a nível da estrutura, dos processos de gestão, melhorias tecnológicas e do produto (Cunha et al 2007); Daft, 1993).

Segundo Cunha et al. (2007) a mudança radical é um acontecimento organizacional que tem sobre a organização um forte impacto. Daft (1993) refere que esta implica uma ruptura de paradigmas que transforma toda a organização, criando uma nova estrutura, tecnologia inovadora, novos produtos que por si criam novas oportunidades de mercado.

A mudança planeada consiste num planeamento a partir do topo e é alavancada pela mudança das estruturas e dos processos formais. A mudança organizacional emergente é caracterizada pelo seu surgimento inesperado e pela sua capacidade, não intencional, de suscitar novas oportunidades, uma vez que se a organização estiver direccionada para a inovação de produtos como para o desenvolvimento de um novo produto, pode resultar

numa força impulsionadora para o surgimento não intencional de mudança na organização.

Numa análise superficial poderia-se sugerir que o processo de downsizing é uma mudança planeada devido às suas exigências para o sucesso, todavia, de acordo com as estratégias de downsizing e dos outros tipos de mudança organizacional, observa-se que esta pode ter um impacto superior na organização consoante a estratégia de downsizing implementada, o que implicará diferentes tipos de mudança organizacional num grau de maior ou menor amplitude e profundidade.

Recordando as estratégias de implementação do processo de downsizing, exploradas neste estudo, observamos a redução da força de trabalho, o redesenho organizacional e a estratégia sistémica. Cada uma das estratégias implica mudanças na organização, contudo, a simples redução da força de trabalho implica uma mudança apenas a nível do tamanho da organização, não sendo uma mudança muito profunda, todavia, não significa que não tenha grande impacto nos colaboradores. Em relação ao redesenho organizacional, pode-se afirmar que implica uma mudança mais profunda, pois remete para uma reestruturação geral da organização onde se eliminam níveis hierárquicos e se redesenham processos de trabalho. A estratégia sistémica é aquela que mais atinge de forma profunda a organização, pois exige mudanças de valores e atitudes, não sendo apenas uma redução do tamanho da organização. Estas estratégias diferem entre si e entre os seus focos de principal actuação, no entanto, podem ser implementadas em simultâneo, tal como os tipos de mudança organizacional podem surgir em simultâneo dentro de uma organização e diversas vezes no seu ciclo de vida.

Desta forma, verifica-se que o downsizing é um processo que estará sempre associado ao conceito de mudança organizacional, pois este é, de facto, uma actividade de mudança organizacional. As características do downsizing e o facto de que esta não é um evento que pode ocorrer sem aviso na organização, implicam planeamento, elaboração de estratégias, tomadas de decisão importantes como envolvimento e participação dos colaboradores. Assim, e devido à condição destes factores necessitarem de ser pensados previamente, verificamos que esta é uma mudança que necessita de ser planeada. No entanto, tal não implica que, por vezes, seja também uma mudança radical devido às mudanças profundas que são implementados de acordo com a estratégia definida.

Como verificado o processo de downsizing é complexo e ambíguo, pois a melhor implementação resulta da junção de estratégias e da revolução profunda que esta origina

na organização, no entanto, não pode haver sucesso sem planeamento ajustado às necessidades percebidas e atento ao capital humano.

"Toda a actividade de uma empresa (ou qualquer organização) é um encadeamento de processos de interacção e de comunicações eles são o lubrificante que permite o funcionamento do mecanismo organizacional"
Cabin, 1999

2.9 – Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional é uma componente fundamental para a vida organizacional, pois desempenha um papel crucial para o seu funcionamento eficiente e eficaz. Este processo de comunicação envolve transferências de informações formais ou informais ao nível de toda organização, desta resulta a comunicação entre diferentes elementos que consequentemente origina a criação de relações e de um circuito informacional.

Deste modo, comunicação organizacional consiste num processo de comunicação que ocorre no contexto de uma organização, integrando o conhecimento e o estudo dos grupos de interesse de uma instituição, os públicos. Este processo requer o planeamento de práticas de comunicação nos âmbitos interno (comunicação interna) e externo (comunicação externa), necessitando de constante avaliação contínua das medidas implementadas.

A investigação sobre a comunicação organizacional é um campo híbrido devido à sua intersecção das Ciências Administrativas e da Comunicação (Giroux, 1994; Laramée, 1993). As disciplinas de comunicação e administração são domínios de conhecimento multidisciplinar das Ciências Cociais, que procuram conhecimento na Sociologia, Psicologia, Filosofia, Economia e outras. Tendo isto em consideração, as suas fontes de conhecimento interdisciplinares, verifica-se que o conceito de Comunicação Organizacional ainda está em desenvolvimento (Taylor, 2004).

Segundo Jorge e Silva (2007) todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e entre os membros de um grupo resultam num processo mais ou menos formal de comunicação e de transmissão de informação. Os autores consideram que o sistema de comunicação possui quatro características fundamentais: um emissor, uma fonte de informação e utiliza um canal de transmissão, para chegar a um receptor através de um código convencionado e aceite pelo canal de transmissão. Podemos então afirmar que o processo de comunicação é essencial para que duas ou mais pessoas se entendam, para que as pessoas interajam umas com as outras e para que a sociedade tenha um sentido de conhecimento do que é e do que tem de fazer.

Segundo Rego et al. (2007) a comunicação é uma condição *sine qua non* da vida social e, *a fortiori*, da vida organizacional. A comunicação organizacional funciona como um aparelho circulatório que facilita a resolução de diversos problemas organizacionais, como pode levar ao aproveitamento de muitas oportunidades (Rego et al., 2007).

Nos últimos anos o conceito de Comunicação Organizacional tem-se desenvolvido de forma a caracterizar o quadro de referência comum da organização. As décadas de 1960 a 1970 foram um período em que se utilizavam critérios extremamente limitados relativamente à pesquisa significativa (Mumby, 2000). Na década de 1980 surgiu uma revolução crítico-interpretativa (Tompkins & Wanca-Thibault, 2001), que rompeu com as tradições sobre o modo de pesquisa dominante em comunicação organizacional (Miller, 2000).

A partir dos anos 1980 e 1990 o conceito de comunicação organizacional foi associado a diferentes paradigmas, caracterizando-se pela sua incomensurabilidade (Corman e Poole, 2000). A incomensurabilidade implica que cada paradigma se desenvolva separadamente, adquirindo conhecimento individualizado, de modo a perseguir a sua própria problemática (Jackson, Hardy, 1999). A teoria comunicacional dos processos organizacionais surge no século XXI devido à constante evolução na investigação e pesquisa de conhecimento sobre a comunicação organizacional (Tompkins, Wanca-Thibault, 2001).

O processo comunicacional promove e consolida a identidade da organização através da criação e definição de uma imagem externa da mesma, promovendo-a e consolidando o posicionamento identificativo da organização e também através do logótipo e da marca. De modo a garantir a comunicação devem-se garantir um conjunto de princípios que nos garantam a qualidade da mesma. Assim, a comunicação deve ser, clara, coerente, adequada, oportuna, distribuível, adaptável e interessante (Casali, 2006).

Assim, é requerido ao sistema de comunicação organizacional um meio fluido de transmissão de informações, elevada qualidade de tomada de decisão e a implementação das decisões pelos interessados (Tannenbaum, 1984). As informações devem ainda ser transportadas de forma adequada para que se crie uma base informacional, por parte da liderança e dos níveis hierárquicos, de modo a que a aceitação das decisões e a eficiente coordenação do esforço dos membros seja concretizada eficazmente. Tannenbaum (1984) revela que a eficácia da organização está estritamente conectada com o modo como a informação é gerida na organização.

Segundo Penley e Hawking (1985) a comunicação organizacional entre subordinado e superior hierárquico pode-se dividir em 5 grandes dimensões como: a comunicação de tarefas, sobre desempenho, sobre carreira, de resposta e pessoal. A comunicação de tarefas consiste na partilha de informações entre o superior e o subordinado sobre o que necessita de ser feito para a realização do trabalho, sobre mudanças no ambiente de trabalho como indicam as políticas organizacionais, através de ordens directas, sessões de formação ou descrições de cargo, de modo a assegurarem um desempenho confiável no trabalho. Na comunicação sobre desempenho, esta sugere a transmissão de informação do superior ao subordinado sobre a qualidade do seu trabalho, revelando tantos os aspectos negativos como os positivos. Desta forma, devem-se delinear previamente critérios claros sobre a realização das tarefas para que o superior possa analisar e efectuar uma avaliação justa. A discussão de oportunidades de formação e de carreira entre superior e subordinado remete-nos para a comunicação sobre carreira revelada por Penley e Hawking (1985). Assim, o superior encoraja o desenvolvimento, a progressão dos colaboradores. O superior deve escutar o subordinado, de forma a responder às suas questões e dúvidas, esta característica remete-nos para a comunicação de resposta. Por fim, as mensagens de integração entre todos os indivíduos da organização, as informações partilhadas sobre família e interesses pessoais, levam à comunicação pessoal.

Uma outra perspectiva revela o conceito de escuta activa, este que é considerado como importante para a organização. A escuta activa leva à competência de ouvir os colaboradores, assim devem atender à mensagem que estes pretendem transmitir, atender a problemas importantes, que necessitam de uma tomada de decisão eficiente, criando confiança nos colaboradores e incentivando o desempenho eficiente, deste modo, pretende-se criar uma realidade organizacional atenta às verdadeiras problemáticas dos colaboradores (Rego et. al., 2007).

A escuta activa é um modo de combater a comunicação organizacional deficiente, segundo os pressupostos de Kreitner e Kinicki (1998), a escuta activa não é apenas o escutar uma mensagem mas deve atender à descodificação e interpretação activas das mensagens verbais. O modo de escuta activa, por parte dos superiores hierárquicos pode trazer diversos benefícios para a organização, nomeadamente: um maior recurso à comunicação oral, em vez da comunicação escrita, uma vez que se cria uma maior riqueza de informação oralmente; melhor comunicação ascendente, pois a atenção dada à informação pelos superiores hierárquicos imediatos leva a que a informação chegue ao

topo com menos distorções; maior franqueza e abertura dos subordinados, desta forma os colaboradores sentem-se mais à vontade para comunicar os problemas; decisões de melhor qualidade, uma vez que sabendo ouvir os gestores ficam mais sensíveis aos sinais reais das diversas situações organizacionais; os colaboradores tendem a respeitar e a acreditar mais nos seus superiores; melhoria nos relacionamentos humanos no seio da organização; maior empenho e cooperação espontânea dos colaboradores; clientes internos e externos mais satisfeitos e proporciona um sistema de avaliação de desempenho mais eficaz e eficiente, devido ao facto dos colaboradores serem ouvidos mais eficazmente aquando das avaliações de desempenho, possibilitando aos gestores observarem uma perspectiva mais clara das razões subjacentes aos pontos fortes e fracos do desempenho.

Segundo Casali (2006) a comunicação tem em si uma natureza polissémica, sendo um campo bastante fértil para a multiplicidade de abordagens e interpretações. Deetz (2001) considera ainda que a comunicação organizacional se associa a três concepções diferentes, a primeira revela que é percepcionada como uma especialidade dos departamentos e associações de comunicação, definindo uma área particular de especialização ou de pesquisa. A segunda concepção realça a comunicação como um fenómeno que flui na organização e a terceira parte da perspectiva de que a comunicação ajuda a descrever e a explicar as organizações.

Segundo Cavalcante (2008) a organização necessita de ter bons comunicadores, de forma a que estes consigam distinguir o que é a vertente pessoal e a profissional. De acordo com a concepção anterior está Clemen (2005), que afirma ser importante para a organização saber diferenciar um acto de comunicação interpessoal de, por exemplo, um processo de comunicação interna que atinge toda a organização.

Estas diferentes concepções podem ser reunidas sob duas diferentes noções básicas, “a comunicação nas organizações” e “comunicação como organização”.

2.9.1 – Comunicação nas organizações

Nesta perspectiva percepciona-se a comunicação como uma variável constantemente presente na vida da organização, ou seja, é um elemento que ocorre dentro da estrutura organizacional.

A percepção de organização é nesta perspectiva observada a partir de uma atitude essencialista, isto é, a organização como entidade é considerada um facto dado, o que coloca em questão a sua investigação científica, que tem por sua vez o objectivo de

delinear uma teoria ou modelo de organização, visando a eficiência e a eficácia administrativa (Taylor, Van Every, 2000).

Esta percepção singular de organização reduz a sua concepção a apenas um local, onde a comunicação se limita à interacção social, reduzida a actos empíricos de transferência de informações, o que considerado como o referencial mínimo numa organização (Deetz, 2001).

De acordo com Laramée (1993) a comunicação desempenha funções fundamentais para garantir a manutenção do equilíbrio e da ordem organizacional. Estas funções são integradas por funções operacionais, de manutenção, de relações humanas e de inovação.

A comunicação com função operacional, consiste na transmissão de informação entre as diferentes etapas de uma cadeia sequencial de transformação, seja na realização de serviços ou na produção de bens. Estas informações incluem dados sobre vendas, informações sobre o mercado, informações sobre o local, o momento e o estado do material ou processo. Segundo Champion (1985) a comunicação está directamente e diariamente relacionada com o fluxo de trabalho, o que permite às organizações a realização dos seus objectivos.

A função de manutenção fornece um suporte aos esforços operacionais de produção, garantindo a cooperação dos actores organizacionais no cumprimento das suas tarefas. A comunicação com o intuito de manutenção consiste na aprendizagem, no conhecimento de políticas e regras organizacionais, das estratégias, dos objectivos da organização e de como atingi-los. Esta inclui informações relacionadas com a legitimação e motivação interna e externa.

Na função de relações humanas a comunicação refere-se às atitudes, à satisfação, à realização pessoal, à auto-estima, aos sentimentos e relações interpessoais.

Por fim, a função de inovação que permite através da comunicação a transmissão de mensagens que ajudam a organização a adaptar-se ao ambiente interno, sejam novos projectos, actividades ou políticas, e ao ambiente externo, sejam novos contextos sociais, políticos, culturais, económicos, entre outros. Desta forma, se espera que a comunicação crie sinergias de forma a produzir a informação necessária para a renovação e mudanças conforme as exigências.

A comunicação como um processo que ocorre “nas” organizações pode enumerar duas grandes dimensões, a primeira refere que a comunicação externa que liga a entidade aos

seus parceiros externos e a comunicação interna que ocorre entre os colaboradores/membros da organização.

Em geral e de acordo com Mumby (2000) os académicos analisam a relação entre comunicação e organização como uma transmissão linear de informação ao longo de canais hierárquicos relativamente estáveis.

2.9.2 – Comunicação como Organização

O conceito de "organização como organização" compreende a comunicação organizacional como um processo de organização realizado por interacções simbólicas (Deetz, 2001). Nesta concepção as organizações são vistas como sistemas de indivíduos em interacção, que estão activamente envolvidos em processos de criação e recriação de uma organização original através da comunicação (Tompkin, Wanca-Thibault, 2001).

Esta perspectiva engloba duas formas de relacionamento entre comunicação e organizações, produção e equivalência (Putnam, Phillips, Chapman, 1996). A primeira reflecte sobre a forma como as organizações produzem comunicação, ou como a comunicação produz as organizações. A segunda postula uma mudança radical nos padrões de relacionamento entre comunicação e organização, tratando a comunicação e organização como expressões que se referem ao mesmo fenómeno, ou seja, comunicação é organização e organização é comunicação, são isomórficos.

As práticas discursivas levam a que os membros da organização entrem na construção de um sistema de significados complexo (Mumby, 2000). Segundo Casali (2006) a noção de "comunicação como organização" segue a tradição interpretativa. Esta perspectiva estuda os significados emergentes que as interacções da vida quotidiana transportam através da comunicação. Lamarée e Vallée (2001) advogam que esta abordagem interpretativa da comunicação organizacional se fundamenta no estudo dos significados, observando uma sequência de comportamentos reflectidos pela comunicação, tendo em consideração que os indivíduos têm as suas próprias interpretações da realidade e aprendem com a mesma.

O paradigma interpretativo remete-nos para uma realidade organizacional que é socialmente construída, esta resulta das acções desempenhadas pelos indivíduos, das palavras e símbolos utilizados pelos colaboradores da organização. Esta realidade organizacional tem a sua construção nas significações que os indivíduos atribuem às suas acções, no entanto, de modo a atribuírem estas significações, os colaboradores formulam interpretações baseadas nas acções sociais. Putnam (1982) afirma que a

realidade constituída por significações e interpretações é activamente mantida por via de experiencias comunicacionais e significados emergentes que são promulgados a partir desses comportamentos.

A noção de que a organizações são um meio dinâmico e interactivo remete-nos para a concepção de organização como um conjunto de significações, como uma realidade social que emerge pela comunicação, ou e segundo Taylor e Cooren (1997) emerge por meio de linguagem, de enunciados e actos de linguagens. De acordo com Cheney (2000) os posicionamentos interpretativos revertem a frase preposicional "comunicação nas organizações" para considerar as características organizacionais da comunicação, especialmente em termos da construção de uma "voz" e autoridade por meio de linguagem. Baldissera (2000) advoga que a organização consiste num processo de construção que tem na sua base o processo de comunicação.

A linguagem não é o único conceito que aproxima a construção de "organização como organização", diferentes abordagens holísticas das organizações remetem-nos para a teoria de que a comunicação é um processo constitutivo, incluindo exemplos de pesquisa em discurso organizacional, cultura organizacional, administração de significados, retórica e narrativa, fases do processo de decisão, processo organizacional, entre outros. Todos estes exemplos têm em comum o elemento de construção correlacionado com o de interacção, o que expressa o carácter constitutivo da comunicação por meio de interacções, que por sua vez são mediados pela linguagem e permeados de cultura.

A cultura organizacional é outro factor que se encontra envolvido na perspectiva de "comunicação como organização", tendo em consideração o que Stohl (2001) afirmava, diversos estudos sobre cultura organizacional reconheciam correlação com os processos comunicacionais na tradição interpretativa.

De acordo com Vaara (2002) as diferentes pesquisas em comunicação organizacional que consideram a existência de diferentes interpretações sobre o fenómeno organizacional e as diversas formas que os actores têm em avaliar, justificar e legitimar as suas acções revelam que a maioria dos fenómenos organizacionais é contada, descrita e reescrita sob forma de narrativas. Desta forma, as acções organizacionais ou estratégias podem ser compreendidas como construções discursivas.

Krone, Jablin e Putnam (1987) advogam que a noção de "comunicação como organização" engloba os modelos interpretativo-simbólico e sistemas-interacção. Observada sob uma perspectiva interpretativa, a comunicação organizacional consiste

em padrões de comportamento coordenados, com a capacidade de criar, manter e dissolver organizações.

O sistema de organização social e humano é condicional à comunicação, assim como o sistema é uma estrutura na qual a comunicação ocorre (Taylor E Cooren, 1997). As organizações não se constituem apenas pela comunicação como também se expressam em comunicação.

Posto isto, verifica-se a necessidade de esclarecer num só conceito a compreensão da comunicação organizacional integrando as noções de "comunicação nas organizações" e "comunicação como organização".

Quadro 6

Comunicação "nas" organizações vs Comunicação "como" organização

	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	
	Comunicação "nas" organizações	Comunicação "como" organização
Visão das Organizações	- Unidade - Máquina ou colectivo	- Sistema de interacções - Construção Social
Visão da Comunicação	- Variável dependente da estrutura organizacional - Mecanismo para a transmissão de informações e manutenção da ordem organizacional	- Elemento constitutivo das relações sociais - Transacção
Relação Comunicação – Organização	- *Conteiner*	- Produção - Equivalência
Importância da comunicação	- Desempenho de funções operacionais, de manutenção, de relações humanas e de inovação	- Processo "organizante"
Foco de análise da comunicação	- Mensagens - Canais - Redes - Relações sociais e climas organizacionais	- Processos simbólicos de estruturação co-orientação e legitimação das acções sociais
Síntese	Comunicação Informativa	Comunicação Constitutiva

De *Comunicação Organizacional em Fusões e Aquisições Internacionais* por Casali, A. M., 2006. Tese de obtenção do título de Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis; Acedido em 15, Agosto, 2010 em http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4987.pdf.

As noções de "comunicação como organização" e "comunicação nas organizações" não se excluem uma à outra, pelo contrário, funcionam de certo modo como complementares. No entanto, a comunicação organizacional não se limita a estas

noções, vai além desta integração de perspectivas, pois o sistema é um elemento maior do que a soma das partes.

2.9.3 – Redefinição da comunicação organizacional

O conceito de comunicação organizacional compreende distintas concepções da realidade social que necessitam de ser descortinadas para um maior e melhor entendimento teórico das matérias relacionadas com a comunicação na organização.

Após a verificação das noções de comunicação "como" organização e comunicação "nas" organizações, conclui-se que este é um processo que está permeado por crenças paradigmáticas que nos remete para suposições objectivas e subjectivas sobre a natureza das ciências sociais, suposições de ordem ou mudança sobre a natureza da sociedade. Deste modo, Taylor (2004) afirma que o entendimento da comunicação organizacional após períodos funcionalistas (comunicação "como" organização) e interpretativos (comunicação "nas" organizações) entra numa diferente fase da sua evolução.

Diversas teorias sobre a comunicação organizacional transcendem os paradigmas tradicionais sugerindo que realidade social deve ser compreendida como um todo material e social, não sendo exclusivamente subjectivo nem objectivo como característico das teorias expostas anteriormente. Esta compreensão da realidade revela um dinamismo inerente, que apresenta uma estrutura de acção (Boden, 1994) ou um processo estrutural essencialmente dual (Giddens, 1984), desta forma, se revela a facilidade de transcendência sobre as dimensões de "comunicação como organização" e "comunicação "nas" organizações".

De acordo com a dimensão transcendente de diversas análises teóricas e investigações revelaram que surge uma redefinição entre acção individual e estrutura social, rejeitando diferenças entre micro e macro análises e integrando as noções de tempo e espaço (Casalli, 2006).

Taylor e Van Every (2000) investigaram sobre uma teoria que rejeita a suposição de que existe uma dualidade na realidade social, as micro e macro, que representam a ideia de que as organizações existem como entidades e os indivíduos são as suas componentes. Por outro lado, a teoria destes autores argumenta que toda a organização se encontra num nível plano, invariavelmente situado, circunstancial e produzido localmente em períodos finitos de tempo e espaço, envolvendo pessoas reais, encarando-as como micro e macro actores capazes de interpretar, criar e pensar, tendo a capacidade de se agrupar em torno de um processo social, de forma a garantir a legitimidade deste processo.

Weick (1995) posiciona-se sobre uma análise plana diferente da anterior, pois não efectua uma distinção sobre micro e macro actores, pois equipara os processos individuais e organizacionais de produção de significado. A par desta corrente de pensamento, Giddens (1984) equaciona a dicotomia micro e macro, no entanto, sugere o debate que opõe a acção social e estrutura social. Esta oposição entre micro e macro apresenta-se como algo referente à forma como interacções em contextos de mútua presença estão estruturalmente implicadas em sistemas de distanciamento de tempo e de espaço. Concluindo estas noções de micro e macro não se aplicam na realidade, são apenas ferramentas analíticas que não têm uma distinção observável empírica e teórica.

Neste seguimento, as noções de tempo e espaço são também questionadas, problematizando-se as referências do passado, presente e futuro. Deste modo, a análise não recusa a natureza sequencial e episódica das actividades humanas, reconhecendo a característica retrospectiva das actividades cognitivas de produção de significado (Weick, 1995), onde o passado e o futuro são constantemente redefinidos no presente. Segundo Boden (1994) os acontecimentos do presente fazem sentido, imediatamente, retrospectivamente e no futuro.

Outra das teorias remete para a divisão entre acções locais e globais, sendo que por meio de interacções as dimensões espaciais, globais e locais, são amalgamadas. Segundo Wenger (1998) estas dimensões requerem níveis de participação relacionados que coexistem e se modelam um ao outro. Esta concepção se coaduna com o que Giddens (1984) afirma ao reconhecer que acções localmente situadas criam e recriam estruturas globais.

Uma breve revisão dos estudos revela que para Giddens (1984) a comunicação é uma modalidade dentro da dualidade estrutural, enquanto para Engestrom (1987) a comunicação participa da estrutura de toda actividade humana. Segundo Weick (1995) a comunicação é inerente aos processos de decretação ambiental (*enactment*) e de produção de significado (*sensemaking*).

Estas análises e perspectivas permitem compreender a comunicação e estabelecer uma base teórica de análise para o estudo da comunicação organizacional que transpõe limites paradigmáticos. A comunicação acorda para uma visão do mundo onde esta é o combustível de realidade social, este é um movimento social contínuo que se mantém pela representação e produção de conhecimentos. Esta perspectiva leva-nos a noções de simbolismo e sub-simbolismo da comunicação organizacional (Taylor, Van Every, 2000).

O simbolismo da comunicação refere-se à representação de conhecimentos, fazendo evidência ao seu carácter referencial, isto é, os indivíduos referem, normalmente, factos, objectos, conceitos preexistentes, entre outros. Esta perspectiva é ainda limitada no aspecto em que considera apenas os agentes de comunicação e o meio, contudo, não equaciona o contexto em que ocorre a comunicação. Segundo Taylor e Van Every (2000), a comunicação funciona como meio em que as pessoas pensam, transcrito de forma verbal ou escrita, pode ser transmitido entre pessoas que interpretam e encaixam na sua estrutura de referências.

A dimensão sub-simbólica aqui apresentada refere-se à produção de conhecimento, evidenciando a importância da comunicação nos processos de construção de realidade social, ou seja, contexto, e de constituição da identidade do ser, do outro e da sociedade, isto é, a relação entre os agentes de comunicação. O funcionamento da comunicação nesta perspectiva, refere-se à possibilidade que as pessoas têm em construir, em conjunto, conhecimento de forma interactiva, o qual se torna uma prioridade comum que não pode ser definida como prioridade individual de nenhum dos membros da interacção que o produziu. Esta concepção pressupõe que nenhum participante da interacção seria capaz de compreender individualmente a situação, tem de existir uma produção intelectual colectiva. Segundo Taylor e Van Every (2000) a apreensão da realidade é um processo social que se desenvolve pela comunicação.

Desta perspectiva conclui-se que a comunicação é sempre social, tanto na sua forma simbólica como sub-simbólica, como envolve processos sociais tanto na representação como na produção de conhecimento, e que na sua forma sub-simbólica a comunicação produz conhecimento social que é sempre distribuído colectivamente, que reside em comunidade de práticas (WENGER, 1998) e é expresso em organizações.

As perspectivas sobre comunicação organizacional são diversas, autores advogam que a comunicação na organização funciona como acto de linguagem que carrega em si propriedades organizacionais, uma vez que as palavras não são apenas expressões mas meios para realizar acções (Taylor e Van Every, 2000). Boden (1994) considera que a estrutura sequencial das conversações constitui o *locus* primário da acção organizacional. As conversações são as unidades de análise da comunicação e das organizações, que modelam e são modeladas pela estrutura organizacional, onde as acções organizacionais são realizadas por meio desta e são criadas no contínuo dinamismo. É ainda através de conversações que as estruturas são constituídas e

reconstituídas. De modo a compreender o sistema organizacional, é necessário perceber as conversações que ocorrem dentro desse sistema.

No seguimento da perspectiva focada sobre conversações de Boden (1994), Taylor e Van Every investigaram sobre as suas limitações de intercâmbios de conversações, de forma a colmatar tais limitações introduziram o modelo bidimensional texto/conversações. Esta noção de texto pretende realçar a simples ideia de que os discursos são construídos por palavras e frases coordenadas de uma forma mais ou menos sistemática, com o intuito de produzir uma expressão de linguagem coerente e compreensível. Casalli (2006, p. 50) afirma que:

> "Textos representam conversações cristalizadas, estruturadas e inscritas em um discurso, mas que podem ser constantemente questionados por novas conversações, ou modificações em função de novas interpretações decorrentes de sua equivocidade".

Desta forma, é sugerido um processo contínuo e circular de traduções, onde se converte textos em conversações e conversações em textos (Taylor et al., 1996).

De forma a integrar os aspectos objectivos e interpretativos da comunicação, Taylor (2004) verifica e analisa a comunicação como acto de linguagem e como conversações, propondo o modelo de co-orientação. Este modelo pressupõe que o uso da linguagem produz organização e por meio de conversações a comunicação torna-se uma instância de produção de sentidos, agenciamento e posicionamento social.

Taylor e Van Every (2000), como Weick (1995) propõem uma reconstrução da teoria das organizações com base na comunicação. Estes autores reduzem a prioridade conceptual da separação entre organização e o seu ambiente, identificando práticas discursivas como a principal característica do relacionamento entre organizações e seu contexto ambiental. No seguimento deste pensamento os autores advogam que a relação entre organização e ambiente é enraizada em práticas e processos discursivos. Weick (1995) sugere que o ambiente é definido por indivíduos e organizações à medida que estes percebem, interpretam e armazenam alguns aspectos de suas experiências, de acordo com este pensamento Taylor (2004) sugere que os indivíduos criam as próprias organizações.

Posto isto, reitera-se uma definição abrangente de comunicação organizacional que considera que não existem barreiras na relação entre organização e ambiente, ou seja,

não existem dois fenómenos distintos, mas apenas um único fenómeno da comunicação organizacional, sendo impossível diferenciar componentes que identifiquem uma relação entre as partes.

A vida em sociedade pressupõe contínuos processos de comunicação e organização. Existe uma relação entre comunicação e organização que pressupõe que uma não existe sem a outra na realidade social, deste recorre-se a uma metáfora matemática da relação entre comunicação e organização. A equação que considera a organização e comunicação como unidades distintas que estabelecem uma relação entre si resulta em unidade de uma forma matemática numa relação entre elementos de igual valor.

A comunicação organizacional perde o seu carácter único quando os investigadores tentam dividi-las e explica-la por meio de relações, tais como "comunicação nas organizações" ou "comunicação como organização". De forma a se compreender a comunicação organizacional não é necessário estabelecer relações entre comunicação e organização, mas compreendê-la como um todo único.

Este é um fenómeno único devido ao seu objecto único, ou seja, o processo de comunicação organizacional em si mesmo. Um acto de comunicação envolve a organização de palavras, ideias, conceitos ou outros elementos de expressão oral e corporal, que comunica a compreensão dos elementos organizados.

A comunicação organizacional é um processo social que acciona universos subjectivos e objectivos com o intuito de criar um ambiente ao mesmo tempo estável como adaptativo às mudanças emergentes e/ou planeadas.

Conclui-se que esta ocorre por meio de conversações, textos e traduções que integram as noções objectivas de que a comunicação ocorre nas organizações e as subjectivas de que a organização produz as organizações. Segundo Taylor (2004) a comunicação está na organização, assim como a organização está na comunicação.

2.9.4 - Comunicação interna e externa

A comunicação é provavelmente uma ferramenta deveras importante que permite diversos tipos de actividades desenvolvidas pelos actores organizacionais, estando directamente relacionada com a "performance global" da organização.

Sem esta poderosa ferramenta as organizações dificilmente conseguiriam delinear planos estratégicos para a realização dos objectivos concisos e claros e funcionar também numa perspectiva holística. Deste modo, a comunicação assume uma importância fundamental nas dinâmicas internas e externas de uma organização,

contribuindo para uma mais fácil interacção entre os colaboradores, desempenho mais eficiente e eficaz, ajudando também na compreensão de diferentes problemas recorrentes do dia-a-dia como nas situações problemáticas implícitas em processos de mudança e de crise organizacional. A comunicação auxilia as acções de forma a clarificar e a possibilitar interpretações adequadas e ajustadas a cada indivíduo e situação.

Segundo a sugestão conceptual de comunicação de Filipe (2007) verifica-se que a comunicação é um meio de excelência que visa proporcionar um maior conhecimento sobre as expectativas dos clientes internos e externos, de modo a satisfazê-las. Desta forma, fica claro que a comunicação exerce um papel fundamental na acção e interacção entre indivíduos a nível profissional. Nesta perspectiva a comunicação tem uma dimensão dinâmica que assenta em duas essenciais para a actividade global da organização, ou seja, a promoção e coordenação da comunicação interna e externa.

A comunicação pode muitas das vezes ser a solução de grande parte dos problemas de uma determinada organização. A organização deve efectuar uma análise de forma a identificar as causas dos problemas existentes e a forma como são tratados, considerando que as falhas de comunicação e ainda a falta de socialização das informações são responsáveis por vários destes problemas, que poderiam, com um sistema comunicacional eficaz, serem evitados. Com a evolução das organizações algumas já estão a desenvolver acções estratégicas para a utilizar a comunicação de forma a conseguirem um reconhecimento mais duradouro e eficaz com seus públicos, sejam eles internos ou externos.

A necessidade de explorar detalhadamente os pormenores que envolvem os conceitos de comunicação interna e externa, como as suas implicações organizacionais, surge pela importância que esta desempenha dentro e fora da organização.

A comunicação interna consiste num processo pelo qual as pessoas interagem e se revêem pessoalmente como organizacionalmente (Almeida, 2003). Pode ser percebida como uma actividade desenvolvida em contexto organizacional que é responsável pela produção e fluxo de informação, entre os actores organizacionais, e que está inerente a toda a actividade desenvolvida pelos mesmos. A organização é percepcionada enquanto entidade física e moral, onde se reflectem a cultura, as subculturas emergentes, mitos e ritos.

Segundo Cavalcante (2008) a comunicação interna é deveras importante para o desenvolvimento eficaz das acções dentro da organização, pois possui um conjunto de

actividade e ferramentas que auxiliam no desenvolvimento harmonioso de todos os processos executados pelos colaboradores. Deste modo, a organização deve seguir a perspectiva de desenvolvimento contínuo na comunicação interna. Neste seguimento a organização, além de ter uma missão definida de forma clara, inequívoca e de conhecimento geral, necessitará de desenvolver acções que auxiliem na consciencialização da importância do alcance de seus objectivos para os seus colaboradores enquanto profissionais, para a empresa dentro do mercado e para a sociedade enquanto público-alvo.

As informações que circulam internamente podem ter os mais variados temas e intenções, são estas as ferramentas da comunicação interna, podendo ser veiculadas em diversos veículos comunicacionais.

Dentro da comunicação interna pode-se identificar dois tipos de canais, o formal e o informal. Segundo Rego (1986) os canais formais são todos os instrumentos oficiais, como relatórios ou normas, que circulam as informações de forma ascendente e descendente, assegurando o funcionamento eficiente da organização, ou seja, são todas as informações que a organização pode ter através de canais que possibilitem o seu registo, na maioria das vezes por escrito.

Os canais informais seriam, para Rego (1986,) são expressões e manifestações dos colaboradores que não são controladas pela administração. A título de exemplo verificam-se as conversas paralelas que ocorrem dentro da organização. Além dos canais formais e informais a comunicação pode ocorrer sob diversos tipos de fluxos de informação característicos na comunicação interna das organizações. Atendendo a Kunsch (1986,) a comunicação organizacional pode efectuar-se através de diversos fluxos informacionais, tais como os descendentes, ascendentes e laterais ou de uma forma bidireccional, o vertical e horizontal.

Segundo Kunsch (1986) a comunicação descendente ou vertical ocorre de modo a transmitir as informações do vértice estratégico da organização para os colaboradores, isto é, a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as directrizes dessa mesma organização. O mesmo autor afirma que na comunicação ascendente o processo é ao contrário, ou seja, é o processo em que os colaboradores enviam as suas mensagens para o topo.

Na comunicação horizontal ou lateral, a direcção do fluxo de informações pode movimentar-se entre departamentos ou sectores iguais ou pares, no mesmo nível

organizacional, isto é, a comunicação se processa entre departamentos, secções, serviços ou pessoas situadas no mesmo plano da organização social (Kunsch, 1986).

No entanto, não se pode considerar que estes fluxos de informação funcionam de forma perfeita e exemplar devido às suas características unidireccionais nos fluxos descendentes e ascendentes como o bidireccionalismo característico do fluxo horizontal que apresenta um fluxo limitado apenas àqueles que têm o mesmo posicionamento na organização.

De forma a complementar os fluxos apresentados por Kunsch (1986), o autor Rego (2000) apresenta mais um tipo de fluxo de informação, o diagonal. Este fluxo funciona de modo a trocar mensagens entre um superior hierárquico e um colaborador que trabalhe num outro departamento ou área, desta forma abre-se uma via comunicacional mais estreita, comum em organizações mais abertas e menos burocráticas.

Todas as organizações são deveras dinâmica em todas as suas vertentes, deste modo, os fluxos comunicacionais podem ser diversos e simultâneos, para tal são utilizadas diversas ferramentas como, contactos pessoais, reuniões, contacto telefónico, memorandos, cartas, circulares, placards, relatórios, caixas de sugestões, publicações, vídeos, entre outros (Kunsch, 1986). Além de revistas de imprensa, que tem como objectivo informar os colaboradores das notícias relacionadas com a organização, produção e gestão de conteúdos através da divulgação das notícias via site, organização de acções formativas, workshops, seminários de forma a desempenhar um papel activo na aprendizagem organizacional e propostas de desenvolvimento cultural, na sequência da aprendizagem cultural.

A comunicação interna possui diversas funções dentro da organização, entre estas a função de orientação, informação e motivação. A primeira é caracterizada pelo acto de ouvir e sensibilizar os colaboradores sobre os vários aspectos e características da organização. A função de informação remete-nos para a criação de uma política de informação escrita, como publicações, inquéritos, relatórios ou caixas de sugestões, uma política oral, ou seja, reuniões, discursos, apresentações, e/ou suporte electrónico, como intranet, blogues, e-mails, entre outros, tudo isto com vista a dar resposta às necessidades dos colaboradores. Por último a função de motivação, com uma comunicação estreita com os colaboradores estes terão uma maior assimilação e identificação com a estratégia e projectos da organização, o que incita à motivação geral como à sintonia com os colaboradores (Lite, 1997).

Por conseguinte, verificamos a importância das actividades de selecção e distribuição de notícias, de produção e gestão de conteúdos multimédia, da organização de actividades de formação como seminários e workshops e ainda a concepção e elaboração de propostas relacionadas com o desenvolvimento cultural. As funções e actividades da comunicação interna têm sempre como objectivo dar apoio e esclarecer todos os colaboradores da organização, assim, se uma organização não conseguir estabelecer um elo de comunicação com os seus colaboradores muitos problemas podem surgir como não conseguirão resolver outros que surgem no dia-a-dia da vida organizacional.

A comunicação externa é outra das vertentes onde a organização deve apostar de forma a projectar-se no mercado, no entanto, a forma como esta mensagem é transmitida também necessita de pensar pensada e através de um conjunto e ferramentas adequado à organização.

Pode-se afirmar que a comunicação externa compreende um conjunto de informação relacionada com as actividades que a organização pretende desenvolver, tendo como objectivo principal promover e divulgar a imagem da organização aos públicos externos.

A comunicação externa é uma forma de gestão da imagem da organização, sendo um dos aspectos mais relevantes a nível exterior para uma organização, não só na sua apresentação e divulgação, mas também por ser um factor considerável para o seu sucesso.

As actividades a desenvolver são deveras importante pois a primeira percepção da imagem é aquela que assume um maior peso na formação de uma ideia e percepção da organização. Deste modo, é também importante a comunicação interna e a percepção que os colaboradores têm da organização, pois são estes os elementos que melhor transmitirão ao público externo uma imagem organizacional.

Outra das formas que é utilizada para a divulgação da imagem da empresa passa pelo contacto com a comunicação social, à qual se disponibiliza informação sobre as áreas de intervenção e acontecimentos relevantes na vida desta organização. Assim a organização chega a um público mais diversificado, além de fornecedores ou parceiros de trabalho.

A comunicação externa pressupõe a troca de mensagens entre organizações, grupos ou indivíduos fora da estrutura organizacional. Outro dos objectivos desta via comunicacional é facilitar a cooperação entre grupos ligados à organização, como fornecedores, investidores e accionistas, da mesma forma que pretende transmitir uma

imagem favorável da organização em geral, dos seus serviços ou produtos para os possíveis e actuais clientes como para a sociedade em geral.

Os canais para efectuar a transmissão de comunicação externamente são diversos, incluindo reuniões presenciais, através dos meios de comunicação social, rádio, jornais ou televisão como também a internet, que se tornou um meio de manifesto interesse para as organizações se darem a conhecer. A comunicação externa requer um esforço conjunto de diversos sectores da organização, como o sector de relações públicas, de comunicação e imagem, publicidade e marketing.

Os tipos de comunicação interna e externa desempenham um papel muito importante para a organização, pois podem influenciar significativamente as interpretações e discursos do público interno, os colaboradores, e do público externo, clientes, accionistas, fornecedores e comunidade. Estas funcionam de modo a favorecer ou a prejudicar a organização, mais concretamente, a comunicação interna pode ter efeito muito positivo, pois estreita a ligação entre superior e colaborador o que pode trazer uma maior confiança profissional e motivação, os problemas dissipam-se de forma mais rápida com uma comunicação aberta. Verifica-se também que uma comunicação interna eficiente e eficaz pode favorecer a comunicação externa, no que diz respeito ao papel do colaborador como agente transmissor de uma imagem organizacional. Uma comunicação externa de acordo com os objectivos e estratégia organizacional pode trazer para a organização um maior número de clientes, sabendo transmitir todas as qualidades organizacionais.

Em suma, a comunicação externa e interna são uma vertente organizacional que não deve ser descurada a nível organizacional, pois uma organização sem uma forte predominância comunicacional pode não desenvolver não se adaptando também às mudanças organizacionais, pois não saberá ajustar-se às novas necessidades de comunicação, sejam externas ou mesmo internas.

2.9.5 – O Downsizing como Mudança Organizacional e a Importância da Comunicação

A comunicação é um elemento fundamental em processos de downsizing, pois é através desta que se veiculam as mensagens informacionais e de esclarecimentos sobre as mudanças organizacionais que irão ocorrer. Nesta perspectiva, verifica-se uma unanimidade entre estudiosos e agentes de mudança de que a comunicação auxilia na

obtenção de bons resultados em esforços de mudança (Kotter, 1998; Pettigrew, 1988; Kanter, 1991)

Segundo Reis (2004) o relacionamento entre a comunicação e mudança organizacional tem sido encarado como simples, linear e directo, sendo a comunicação uma variável dependente que se repercute como uma função de suporte ao processo de mudança organizacional.

Outra perspectiva remete-nos para a necessidade que uma organização tem em construir uma comunicação organizacional com base na transmissão de informação descendente, ascendente (Kunsch, 1986) e diagonal (Rego, 2000), pois estará a utilizar os diversos fluxos de informação que influenciam e possibilitam uma maior compreensão das mudanças organizacionais.

Qualquer processo que busca a mudança organizacional lida com relacionamentos pessoais, institucionais ou comerciais onde a comunicação é no mínimo identificada como uma técnica que quando utilizada com competência e consciente, fomenta e expressa esses relacionamentos (Reis, 2004).

Reis (2004) afirma ainda que a comunicação desempenha um papel muito mais importante do que aquele que lhe é atribuído, ou seja, simplesmente técnica. Esta concepção coaduna-se com a de Martino (2001) e outros autores, que advogam que a comunicação é um processo socialmente rico e complexo, que além de fomentar e expressar relacionamentos, os articula, os reproduz e viabiliza, via interlocução, a produção compartilhada com sentidos.

As organizações ao equacionarem a necessidade de implementação de um processo de downsizing que terá como efeitos profundas consequências organizacionais e pessoais, não podem descurar, nesse momento crucial, a manutenção do contacto e a transmissão de informações relevantes para com os colaboradores.

Verificamos assim a concepção de Braga (2001) que argumenta que o objecto da comunicação é tudo aquilo que necessita de diálogo, conversação e troca (simbólica e de praticas interactivas) nas diversas instâncias e situações da vida social, como todo a acção que solicite a co-participação.

A comunicação funciona como um padrão e práticas interlocutórias quotidianas como episódicas que impregnam a vida organizacional interna como externa, desta forma, a comunicação passa a ser percebida como um papel complexo que funciona além de suporte. Segundo Martino (2001) a comunicação é fundamentalmente relação ao invés de uma relação binária, que funciona apenas de A para B, do esquema acção/reacção,

onde se aumenta o número de respostas possíveis, resultando na aniquilação da sua natureza mecânica, dando lugar a processos que se impõem via interpretação e selecção.

Um outro factor a reter sobre a importância da comunicação em processos de mudança organizacional, é o facto de esta se apresentar como uma mediação que age na optimização da mudança, principalmente, sobre as suas frentes de resistência ou de ineficiência (Belmiro, 1997), como já verificamos serem condicionantes frequentes em processos de downsizing.

Argys (1990) tem estudado ao longo dos anos sobre comunicação em processos de mudança organizacional e os meios utilizados para comunicar, chegando à conclusão que os instrumentos normalmente utilizados para divulgar e expressar a informação, como boletins, jornais internos ou placards, são apenas úteis na produção de informação sobre questões rotineiras, todavia não fomenta a que os colaboradores reflictam sobre o seu trabalho e comportamento como não trazem à superfície os tipos de informações profundas e potencialmente ameaçadoras que podem motivar a aprendizagem e produzir a mudança real.

Neste sentido algumas técnicas bloqueiam a mudança, mascarando os mecanismos de defesa organizacionais, no entanto, não impede que a comunicação actue com o intuito de envolvimento e comprometimento dos colaboradores para a mudança.

A literatura focada nas organizações, por norma, apenas sugere que como sistema de meio comunicacional se crie novos jornais institucionais, murais, entre outros. A literatura focada na comunicação enfatiza o facto de que em contextos de mudança organizacional, as organizações são um *locus* privilegiado de produção de interlocuções e interpretações.

É ainda importante referir que uma abordagem cultural remete-nos para ideias, significados, linguagem e artefactos simbólicos advindos de uma prática social e material compartilhada por um dado grupo que constrói a noção do que seja uma organização e de como ela deva agir (Smircich, 1983). A partilha e integração ou não dessas interpretações, é vista como o factor que dá estabilidade às estruturas organizacionais.

A questão cultural ganha assim uma certa importância para a compreensão das dinâmicas organizacionais, inclusive os processos de mudança organizacional (Reis, 2004).

Em todo o planeamento do processo de downsizing e de todas as vertentes de intervenção, a comunicação é uma das mais importantes, pois esta pode ser utilizada

como ferramenta de instigação dos colaboradores a pensarem em melhorias contínuas dos seus trabalhos, que é também um dos objectivos centrais do downsizing.

As influências da comunicação na minimização dos efeitos negativos podem ser cruciais para a conclusão do processo. Band e Tustin (1999) comprovam isso mesmo, ao afirmarem que a forma como é comunicado às vítimas a necessidade de dispensa como o apoio prestado tem efeitos sobre as vítimas e até mesmo sobre os sobreviventes. Um contacto próximo e de preocupação com as vitimas não só as ajudará a compreender a situação, como transmitirá aos sobreviventes honestidade e sinceridade por parte dos decisores, facilitando o processo de aceitação do downsizing.

Através da análise das estratégias e dos erros comuns do processo de downsizing verifica-se também a importância do papel que a comunicação pode desempenhar. Segundo Cascio (2002) a falha na comunicação pode colocar em causa a honestidade e abertura transmitida aos colaboradores, ou seja, se a organização não promover actualizações de informações regulares e constantes pode estar a contribuir para a criação de uma atmosfera de incertezas e expansão de rumores. A atitude contrária surtirá o efeito reverso, uma informação aberta e honesta transmitirá aos colaboradores confiança, que é fundamental para um processo de reestruturação bem sucedido.

Os diversos instrumentos de comunicação são ferramentas de apoio e que possibilitam o estreitamento da mesma de forma mais regular, nomeadamente, emails, cartas, vídeos e reuniões, elementos que incentivam a comunicação interna constante. A partilha de informações confidenciais sobre a situação financeira da organização com os colaboradores pode também ajudar na criação de um ambiente de confiança.

Feldman e Leana (1994) efectuaram diversos estudos sobre organizações que implementaram processos de downsizing e chegaram também à conclusão que a comunicação deve ser incluída nas práticas organizacionais. Desta forma, as organizações devem criar um sistema de comunicação prévia com o intuito de identificar a possibilidade de demissões futuras, para posteriormente se concentrarem em maneiras de evitar tais demissões e de minimizar as consequências negativas das mesmas. Ainda neste seguimento as organizações poderiam transferir os colaboradores antes de anunciar as demissões como tomar decisões mais racionais de como realizar os programas de downsizing, preparar os futuros demitidos o mais cedo possível.

Ainda os mesmos autores consideraram que uma comunicação honesta, enfática e directa deve ser uma prática comum nas estratégias de downsizing. A transmissão dos objectivos e das verdadeiras razões, o prazo previsto para a implementação do programa

de downsizing e esclarecer se haverá apoio aos sobreviventes e vitimas. Além disso, esta é também uma forma de combater a ansiedade inerente a um processo desta natureza, isto irá influenciar o modo como os colaboradores percepcionam todo o processo.

Uma das características das estratégias mais bem sucedidas do downsizing, é troca de informações e a quantidade e regularidade das mesmas, pois uma constância de informacional leva a que os colaboradores compreendam o que lhes estava a ser oferecido como o que estava previsto acontecer (Cameron, Freeman e Mishra, 1991).

A comunicação deve ter como objectivo assegurar que todos os colaboradores estão devidamente informados sobre os propósitos do downsizing e/ou outras actividades de reestruturação, das estratégias a adoptar, custos envolvidos, entre outras, evitando, deste modo, comunicar apenas o que necessita de comunicar reservando os assuntos mais sensíveis ao nível da administração.

No decorrer do processo de downsizing manter uma comunicação constante e repetitiva é fundamental para evitar comunicar apenas os resultados e os rumores e ambiguidades. Alem disto, pode-se obter análises e *feedbacks* dos envolvidos no processo antes que a implementação do downsizing seja completado e mesmo antes de uma avaliação do processo (Cameron, Freeman e Mishra, 1991).

De acordo com os resultados apresentados por Tonelli et al. (2008) obtidos através de um estudo efectuado a profissionais de recursos humanos de organizações que passaram por processo de downsizing, a comunicação é considerada como um dos pilares para a estruturação de processos de downsizing como mostrou a existência de um fluxo de comunicação.

O fluxo comunicacional estendeu-se a diferentes públicos, dentro e fora da organização, incluindo, sindicatos e representantes da comunidade. Dentro da organização o fluxo comunicacional efectuou-se primeiramente por uma comunicação geral com todos os colaboradores, explicando as razões do downsizing, sendo posteriormente efectuada uma comunicação individual, isto é reuniões, com os colaboradores a dispensar e de seguida uma nova comunicação geral com os sobreviventes. Assim, os superiores ficavam com a sensação de que os traumas causados pelo downsizing eram minimizados.

Ainda no decorrer deste estudo se observou uma diferença na comunicação a par das diferentes estratégias de downsizing, ou seja, se o processo fosse intencionalmente implementado de forma rápida, com o intuito de diminuir custos, a comunicação era

efectuada de forma rápida, em horas ou em dois ou três dias. Nos processos mais longos, como em casos de falência ou fusões o fluxo de comunicação foi repetido à medida que as decisões eram tomadas (Tonelli et al., 2008).

A nível do conteúdo de comunicação foram identificados alguns elementos comuns na descrição da comunicação de downsizing, ou seja, foram dadas primeiramente premissas da mudança, na busca de produtividade e de competitividade, tendo a comunicação ocorrido de forma constante à medida que as decisões eram tomadas, alertando sempre para o facto da possibilidade de demissões como resultado da mudança. Outro factor detectado foi o facto de que a mensagem transmitida por todos os indivíduos pertencentes à direcção era sempre a mesma, havia uma coerência informacional.

No decorrer do processo os meios de comunicação utilizados efectuavam-se por canais formais, como comunicados da administração, reuniões, emails, jornais internos, seminários e informativos na intranet. No entanto, algumas organizações também se preocuparam com os canais informais de comunicação, nomeadamente, reuniões com colaboradores identificados como formadores de opinião, onde se pode argumentar com a administração sobre as mudanças que iriam ocorrer.

Nesta análise se verifica a importância da linguagem pelo facto de este funcionar como um instrumento para a criação de legitimação de instituições e construção da realidade (Spink e Freeza, 2000; Spink e Lima, 2000; Berger e Luckmann, 2002). De acordo com esta perspectiva a linguagem parece funcionar como justificação para o simples facto de esclarecer as coisas como elas realmente são, isto é, a comunicação nos processos de downsizing deve sempre conter as razões que levaram ao downsizing e as premissas da mudança. Desta forma, a comunicação do downsizing daria a justificativa do motivo pela qual as demissões eram necessárias e inevitáveis, além de que a informação transmitida devia manter-se coerente para todos os colaboradores, vítimas e sobreviventes (Tonelli et al., 2008).

O estudo efectuado por Tonelli et al. (2008), apresentou os resultados aferidos em diversas organizações que passaram por processos de downsizing, concluindo que a comunicação constante em todo o processo leva à legitimação por parte dos colaboradores, sendo necessária a explicação dos motivos que levaram ao downsizing a par de um discurso *touhg love* e com a garantia de que o núcleo de pessoas essenciais continuaria na organização. Efectuado o processo de comunicação e a racionalidade do downsizing a sua lógica passa a ser percebida e absorvida pelos formadores de opinião,

utilizados pelos administradores para ajudar na compreensão de todo o processo, a organização podia estar mais segura para a execução do processo pois os colaboradores estariam compreensivos com toda a situação.

Neste estudo verificou-se um processo comunicacional, primeiramente uma comunicação geral com todos os colaboradores, tomada a decisão de quem seria dispensado os administradores comunicavam individualmente com as vítimas e de seguida novamente uma comunicação geral com os sobreviventes. Os públicos a quem se comunicou mudaram, contudo a mensagem a transmitir manteve-se coerente nos três momentos comunicacionais.

Outros autores se pronunciaram sobre a importância da comunicação em processos de mudança organizacional, como Nikandrou, Papalexandris e Bourantas (2000) que referiram que uma comunicação frequente e a qualidade das relações com os colaboradores são variáveis importantes na construção de confiança geral e possibilita a redução de reacções negativas em processos desta natureza. Segundo Balmer e Dinnie (1999) o sucesso de processos de mudança organizacional aumenta quando os gestores direccionam a sua atenção para as melhores práticas em identidade e comunicação organizacional.

Algumas perspectivas sugerem diferentes análises da comunicação em processos de mudança organizacional, num conjunto teórico é sugerido que a transmissão de informação deve ser constante e empregada de forma transparente (Zimmermann, 2002), outros enfoques realçam três regras de ouro, comunicar, comunicar e então comunicar ainda mais (Ashkenas, Demonaco, Francis, 2001).

A comunicação é ainda um instrumento que gera conhecimento, produz inovação, cria ambientes de aprendizagem, estimula a adaptação e respostas a mudanças rápidas, além de direccionar a eficiência (Tonelli, 2008).

Segundo Molinsky e Margolis (2006) no decorrer de processos de downsizing podem ocorrer 5 diferentes tipos de conversas disfuncionais que podem condenar todo processo, nomeadamente, regatear, amortecer, descarregar, argumentar, mecanizado.

Estes tipos de comunicação surgem por consequência das grandes dificuldades sentidos pelos gestores em comunicar situações problemáticas como é o downsizing, deste modo, quando estes retêm as suas emoções podem tornar a comunicação do processo muito mecanizada, produzindo comportamentos rígidos e robóticos. Todos estes tipos de conversações minam o medo e o tratamento com respeito e sensibilidade.

Quadro 7

Tipos de conversas disfuncionais em processos de downsizing

5 Tipos de conversas disfuncionais			
Tipo de conversa:	**Descrição:**	**Emoções:**	**Resultado:**
Regatear	Gestores negoceiam detalhes do layoff e oferecem acomodações especiais para aliviar o stress dos colaboradores	Simpatia, culpa e ansiedade	Prejudica o tratamento consistente por todos os colaboradores
Amortecer	Os gestores suavizam a notícia do layoff para aliviar o stress dos colaboradores	Simpatia, culpa e ansiedade	A mensagem não é comunicada e a sua comunicação tardia traz sentimentos piores
Descarregar	Os gestores estão assoberbados pela emoção e aliviam-se comunicando a notícia na reunião de layoff	Culpa, simpatia, ansiedade	A mensagem não é comunicada, não há tratamento sensível
Argumentar	Gestores ripostam quando são confrontados ou culpados	Raiva, frustração	Não há tratamento sensível
Mecanizado	Gestores aliviam o próprio stress ao comunicarem de forma rápida e rígida	Ansiedade, simpatia, culpa	Não há tratamento sensível

Adaptado de *The emotional tightrope of downsizing: Hidden challenges for leaders and their organizations* por Molinsky, A. & Margolis, J.,2006.

Num tipo de conversa em que surge a possibilidade de regatear pode levar a que o colaborador tenha a ilusão de que está envolvido numa negociação e que talvez haja uma outra solução, quando perceber que não há, ele irá sentir-se traído. Segundo um grupo de executivos e peritos em outplacement os gestores deveriam dizer o que têm a dizer, de forma clara e nada mais

Estas conversas não deveriam demorar mais de 15 minutos, caso demore mais tempo significa que os gestores foram atraídos para negociações com os colaboradores sobre as vantagens do downsizing. As palavras “é a decisão final” é difícil de pronunciar mas caso não sejam ditas, as pessoas vão querer negociar.

O deixar regatear parece ser uma forma de preocupação e respeito para com os colaboradores, no entanto, esta impede a consistência do processo e de igualdade para com todos os colaboradores.

O facto de que o colaborador vai ser dispensado deve ser comunicado nos primeiros 10 segundos, alguns gestores não conseguem seguir este conselho e em vez de ser directo e claro tendem a amortizar a notícia, ao fazer isto o gestor pode confundir o colaborador prolongando ainda mais a sua agonia.

Ao prolongar a conversa dizendo coisas como " nós estamos com algumas dificuldades na organização com vendas, e já o tinha informado de que o seu esforço não está a 110%...algumas das entregas estão atrasadas, nós precisamos de ir numa direcção diferente e fazer algumas mudanças…" este tipo de conversa faz com que o gestor se sinta melhor consigo mesmo ao fornecer tantos detalhes, estas acções eram justificadas, no entanto, o colaborador poderia não estar a perceber nada do que se estava a passar e qual a intenção da conversa.

Um outro exemplo de amortecer/suavizar a notícia é representado por situações em que a organização comunica ao colaborador que este era demasiado qualificado para a função que estava a desempenhar e que teriam de arranjar uma mais adequada para as suas elevadas qualificações. Desta forma, a administração estará a confundir o colaborador levando a situações constrangedoras, como por exemplo, o colaborador aparecer no dia seguinte para trabalhar sem ter noção de que tinha sido dispensado, caso não tenha havido nenhum outro tipo de comunicação a anunciar as demissões. A organização teve a intenção de suavizar a informação pelo eufemismo, no entanto adiou a comunicação da mensagem tornando mais difícil comunica-la e mais humilhante para o colaborador.

Mais uma vez se verifica a importância de uma comunicação constante, verdadeira e directa, de modo a transmitir a mensagem de forma clara, sem ambiguidades, criando um ambiente de confiança em vez de um minado pelo medo e desconfiança.

A sobrecarga de emoções faz com que os gestores comuniquem a mensagem de forma apressada e nervosa, ficando após com a sensação de alívio, como quem já disse o que tinha a dizer tendo-se libertado dessa terrível notícia. A dificuldade de comunicar aos colaboradores a necessidade de dispensa coloca sobre a administração uma mistura de emoções negativas que estes necessitam de descarregar para reduzir o stress associado.

Neste tipo de situações difíceis os decisores dificilmente conseguem transparecer calma, compaixão e dignidade, pois factores como colaboradores que tinham empregos

estáveis noutras organizações tendo-se demitido das mesmas para trabalhar na organização que agora o está a dispensar, tornam a comunicação do downsizing mais difícil de suportar, podendo levar o gestor a entregar-se às suas emoções.

A raiva é o factor que leva ao quarto tipo de conversa disfuncional, a argumentação, quando os colaboradores reagem de forma agressiva às más notícias. Nestes casos os decisores devem esperar, ouvir a resposta do colaborador e reafirmar a mensagem. A resposta agressiva por parte dos decisores só iria minar a justiça do processo de downsizing.

No entanto, os decisores podem e devem arranjar técnicas para superar a vontade de responder também de forma agressiva quando sentem essa vontade a insurgir, evitando assim uma confrontação.

Os gestores ao não conseguirem controlar a sua raiva nestes momentos críticos, não só iriam aumentar as probabilidades de retaliação como eles também iriam sofrer danos na sua visão como gestores competentes, pois não conseguiram controlar-se mantendo a compostura.

O tipo de conversa mecanizado leva a que a mensagem seja comunicada de forma mecânica, pois os decisores procuram escolher as palavras adequadas para informar os colaboradores, caindo no risco de soar a discurso e não a uma conversa em dois sentidos.

Posto isto, se verifica a importância da comunicação e da forma como se comunica em processos que requerem estratégias de layoff, downsizing, reestruturações, pois todas têm em comum o facto de surgir a necessidade de dispensar colaboradores.

No geral, os administradores devem equacionar um planeamento comunicacional, relativamente, às fases, ao meio, ao conteúdo e ao público, de modo a não esquecer nenhum factor que possa influenciar negativamente as percepções e interpretações dos colaboradores relativamente ao processo.

Nenhum dos grupos envolvidos num processo de mudança com alterações profundas a nível humano deve ser esquecido, pois a falta de atenção e de comunicação pode ter influências e consequências a nível da motivação, das percepções de justiça, como dos discursos que surgem em todo o processo.

3 - Metodologia

A partir do problema de pesquisa proposto e dos conhecimentos sintetizados na revisão e enquadramento teórico, o presente capítulo descreve o referencial metodológico neste estudo para a elaboração da análise sobre o processo de comunicação e discursos internos que surgem num processo de downsizing, evento de mudança organizacional. São apresentados, o delineamento e perspectiva da pesquisa, as fontes e os métodos de recolha e análise dos dados e o desenvolvimento da pesquisa.

3.1 - Delineamento e perspectiva da pesquisa

A utilização de uma abordagem subjectiva apresentou-se como uma alternativa metodológica adequada, pois analisa-se um fenómeno social complexo, assim sendo, a pesquisa orientou-se por uma perspectiva qualitativa. Ressalva-se que as pesquisas qualitativas investigam fenómenos fugidos que não são mensuráveis, mas podem ser qualificáveis. Num conjunto de diversas formas de análise qualitativas existentes (alguns exemplos são a Fenomenologia, a Hermenêutica ou a Heurística), esta pesquisa seguiu os princípios da análise crítica do discurso que sublinha as dimensões interactivas e contextual do acto de comunicar.

Efectuando uma breve análise histórica, verifica-se que a partir da década de 70, desenvolveu-se uma forma de análise do discurso e do texto que identificava o papel da linguagem na estruturação das relações de poder na sociedade (Fairclough, 2001). Todavia, anteriormente já haviam surgido indícios de alguns movimentos que consideravam estudos sobre a importância das mudanças sociais como perspectiva de análise (Pedrosa, 1998).

Na década de 90 surge a Análise Crítica do Discurso, daqui em diante ACD, devido aos estudos limitadores de algumas teorias em Análise do Discurso (AD). Um marco para o estabelecimento dessa nova corrente na Linguística foi a publicação da revista de Van Dijk, "*Discourse and Society*", em 1990. Entretanto, é importante acrescentar publicações anteriores, como os livros: "*Language and power*", de Norman Fairclough, em 1989; "*Language, power and ideology*", de Ruth Wodak, em 1989; e a obra de Teun van Dijk sobre racismo, "*Prejudice in discourse*", em 1984 (Pedrosa, 1998).

A ACD é um método de análise que estuda a linguagem como prática social, considerando o papel crucial do contexto, contingências sociais. Esta é uma disciplina focada, fundamentalmente, em análises das relações de dominação, discriminação, poder e controle, isto é, analisam a forma como elas se expressam através da linguagem

(Wodak, 2003). Esta perspectiva que nos remete para a linguagem como um meio de dominação e de força social, que funciona também como processo legitimador das relações de poder estabelecidas institucionalmente. Uma análise fiável à luz da ACD impõe a necessidade de descrições e teorizações dos processos e das estruturas sociais responsáveis pela produção de um texto, ou seja, uma descrição de estruturas sociais e processos em que os indivíduos criam sentidos na sua interacção com textos (Wodak, 2003).

Segundo Fairclough (2003) a ACD é uma forma de ciência crítica concebida como ciência social com o intuito de identificar as situações problemáticas que as pessoas enfrentam em decorrência de formas particulares da vida social e destinada, igualmente, a desenvolver recursos aos quais os indivíduos podem recorrer a fim de abordar e superar esses problemas. A ACD destaca a necessidade de um trabalho interdisciplinar, objectivando-se uma compreensão adequada do modo como a linguagem opera. Desta forma, poderá acompanhar-se a manifestação da linguagem na constituição e na transmissão de conhecimento, na organização das instituições sociais e no exercício do poder.

Segundo Nascimento (2007) a ACD é uma abordagem democrática altamente sensível ao contexto social, assumindo uma postura ética sobre as questões sociais com o objectivo de melhorar a sociedade apresentado soluções para enfrentar os problemas. A autora considera ainda que a ACD é uma contribuição relativamente recente para a análise discursiva, sendo melhor caracterizada como uma abordagem/perspectiva de análise do que como um método propriamente dito.

O marco analítico da ACD, sucintamente, envolve passos como a centralização em um problema social que tenha um aspecto semiótico, no qual se deve identificar os elementos que funcionam como obstáculos. Assim, equacionar-se-ia diferentes formas de abordar esses obstáculos mediante da análise das redes práticas em que estão localizados, da relação que mantém com outros elementos da prática particular de que se trata, do discurso, da análise estrutural, ou seja, a ordem do discurso, da análise de interacções, da inter-discursividade, da análise linguística e semiótica e da verificação e consideração de factores como a ordem social e se esta reclama em certo sentido o problema ou não, identificando assim as possíveis maneiras de superar os obstáculos e reflectir criticamente sobre a análise (Fairclough, 2003).

Relativamente ao conceito de Discurso procede-se ao esclarecimento do mesmo enfatizando o facto de que este corresponde às dimensões textuais que são por norma,

tratadas como conteúdos, significados, tópicos ou assuntos. No entanto, este é um termo que consiste num modo particular de construir um assunto, como o conceito difere dos predecessores pelo facto de enfatizar que esses assuntos ou conteúdos, áreas de conhecimento, entram apenas nos textos na forma mediada de construções particulares dos mesmos (Fairclough, 2001). A relação entre discurso e estrutura social tem uma natureza dialéctica, que resulta do contraponto entre a determinação do discurso e a sua construção social. A determinação do discurso funciona como um reflexo de uma realidade mais profunda, na sua construção ele é representado de forma idealizada como fonte social. O discurso e seus constituintes são elaborados em sociedade decorrentes de uma prática social, que está imersa em estruturas sociais concretas, sendo orientada por elas (Fairclough, 2001). Ainda de acordo com o mesmo autor, o discurso funciona como prática política, devido ao facto de manter e transformar as relações de poder e as entidades colectivas em que existam tais relações, o discursos funciona também como prática ideológica, pois o discurso constitui, naturaliza, mantém e também transforma os significados do mundo nas mais diversas posições das relações de poder.

Contrapondo com o conceito de discurso, o conceito de contexto que, segundo Meyer (2003) inclui elementos sócio psicológicos, políticos e ideológicos, portanto postula um procedimento interdisciplinar. Os discursos são históricos e só são passíveis de entendimento se referenciados aos seus contextos (Fairclough, 2003).

Os indivíduos também desempenham um papel importante na análise de discursos, sendo que para Fairclough (2001), os sujeitos podem contrapor e, de forma progressiva, reestruturar a dominação e as formações mediante a prática, ou seja, os sujeitos sociais são moldados pelas práticas discursivas, mas também são capazes de remodelar e reestruturar essas práticas.

Um dos elementos influenciadores desta abordagem análitica é a identidade na medida em que as origens sociais, género, classe, atitudes, crenças, também se expressam a partir de formas linguísticas e através dos significados que o indivíduo selecciona, sendo transmitido da forma como o produtor intenciona para um texto. No seguimento, surgem as categorias de intertextualidade e de inter-discursividade que são bastante exploradas pela ACD, devido ao facto de esta analisar as relações de um texto ou um discurso, considerando outros que lhe são recorrentes. Segundo Bakhtin (2000) os textos “respondem” a textos anteriores e, também, antecipam textos posteriores.

Os conceitos de crítica, ideologia e poder são básicos para a ACD, uma vez que esta entende a crítica, como o resultado de certa distância dos dados, considerados na

perspectiva social e mediante uma atitude política e centrada na autocrítica e a ideologia como um término utilizado para indicar o estabelecimento e conservação de relações desiguais de poder. Deste modo, a ACD indica, como um de seus objectivos, a desmitificação dos discursos por meio da decifração da ideologia (Wodak, 2003).

A ACD utiliza ainda a prática discursiva, que inclui elementos como produção, distribuição e consumo, que se baseiam na tradição interpretativa ou micro sociológica, que considera a prática social como algo que as pessoas, activamente, produzem e apreendem resultante de procedimentos compartidos consensualmente. Trata-se, portanto, de uma análise chamada de "interpretativa", pois é uma dimensão que trabalha com a natureza da produção e interpretação textual. Alguns aspectos podem ser observados nesta análise, envolvendo as três dimensões da prática discursiva, a produção do texto que encerra em si a inter-discursividade e intertextualidade manifesta, a distribuição do texto que inclui as cadeias inter-textuais e o consumo do texto que nos remete para a coerência. A essas três dimensões, Fairclough (2001) acrescentou as "condições da prática discursiva" com a finalidade de apresentar aspectos sociais e institucionais que envolvam a produção e consumo de textos. Sucintamente, e relativamente na produção de texto considera-se por inter-discursividade e intertextualidade o facto de que os textos estão repletos de fragmentos de outros textos. Esses fragmentos podem estar delimitados explicitamente ou miscigenados com o texto que, por sua vez, pode assimilar, contradizer ou fazer ressoar, ironicamente, esses fragmentos. A intertextualidade pode ainda moldar a interpretação efectuada pelos indivíduos, porém, também os outros textos que os intérpretes, variavelmente, trazem ao processo de interpretação são de destacar.

O investigador Bakhtin (2000) acredita que os textos são influenciados por textos emitidos anteriormente como os textos do presente influenciam os do futuro, neste sentido o autor destaca a falta que faz a perspectiva de um estudo sobre como os textos "respondem" a textos anteriores e, por sua vez, antecipam textos posteriores. Assim entende-se a perspectiva do autor que afirma que cada enunciado é um elo de ligação na cadeia da comunicacional. Ainda no seguimento da perspectiva de Bakthin (2000) a intertextualidade pressupõe a inclusão da história em um texto e, portanto, desse texto na história, ou seja, todos textos absorvem e são construídos por elementos textuais do passado, pois operam entre si de forma a assimilá-los, deste modo, verifica-se que cada texto ajuda a fazer história, pois contribui para que ocorram processos de mudança mais amplos, já que também antecipa e molda os textos subsequentes.

É importante referir que no campo da intertextualidade, estão implicados alguns fenómenos, tais como: pressuposição, negação, meta discurso e ironia. As pressuposições, sejam baseadas em textos anteriores do produtor ou em outros textos, podem também ser tanto manipulativas, caso se estabeleça uma proposição desonestamente, com intenção manipulativa, quanto sinceras, nos casos em que o produtor do texto apresenta uma proposição como dada por outro. As proposições funcionam como formas efectivas de manipular as pessoas por serem, geralmente, difíceis de desafiar (Pedrosa, 1998). As frases negativas são, por norma, utilizadas com uma intenção polémica, devido ao facto de veicularem certos tipos de pressuposições que incorporam outros textos apenas com o objectivo de contradizê-los ou rejeitá-los. No elemento meta discurso são apontados vários recursos de forma a que se obtenha a estratégia discursiva, tais como, a utilização de expressões evasivas como “espécie de”, “tipo de”, o uso de expressões de um outro texto ou convenção particular, ou metafóricas como “em termos científicos” ou “falando metaforicamente” e o uso de paráfrases ou de reformulações de expressões como “cultura empresarial” por “empreendimento” (Pedrosa, 1998). Desta forma, é sugerido que o individuo se distancia e se coloca fora do seu próprio discurso, dando condições para que o indivíduo controle e manipule o discurso. Por fim, o elemento ironia, isto é, dizer uma coisa e significar outra, remete-nos para o facto de que os intérpretes devem estar capacitados para perceber o outro sentido velado nas estruturas linguísticas. Através de diversos factores se pode efectuar essa observação, nos quais estão incluídos o tom de voz do indivíduo ou pistas no texto escrito ou os pressupostos dos intérpretes relativamente a crenças e valores do produtor do texto.

Outra dimensão da prática discursiva é a distribuição de texto que, por sua vez, nos remete para o facto de que as cadeias inter-textuais são sequenciais. Estas podem ainda ser consideradas como muito complexas, a título de exemplo, se observa a transformação de um discurso presidencial em outros textos, pertencentes a diferentes géneros tais como, reportagens, análises, comentários ou artigos académicos, podendo, no entanto, ser também muito simples, uma vez que uma contribuição a uma conversa informal não gerará tantas cadeias inter-textuais como no exemplo anterior.

Como observado anteriormente o consumo do texto está relacionado com o conceito de coerência que é aqui tratado como propriedade de interpretação, devido ao facto de que um texto só faz sentido para alguém, quando este consegue interpretá-lo, efectuando

leituras coerentes. No entanto, há sempre a hipótese de se efectuarem diferentes leituras como resistência à proposta pelo texto.

Por fim, as condições práticas discursivas, inseridas por Fairclough (2001) revelam-nos que é necessário perceber que os textos são produzidos de maneira particular e em contextos e contingências sociais particulares.

Pensadores sobre a ACD revelam que quanto à sua metodologia, esta deve ser orientada de modo a que os métodos utilizados sirvam para vincular a teoria com a observação (Pedrosa, 1998). Segundo Meyer (2003), é necessário que a ACD mantenha, continuamente, uma conexão entre a análise e a recolha de dados. Assim, a selecção de dados não termina aquando do início da análise, muito pelo ao contrário, dai em diante, a procura de um facto novo, utilizará a fonte de dados para procurar exemplos que confirmem o facto encontrado.

Devido à variedade de enfoques da ACD, não há apenas uma forma de obtenção de dados específica, porém, Pedrosa (1998) apresenta, resumidamente, os seguintes passos metodológicos:

a) primeiras selecções de dados;

b) primeiras análises;

c) identificação dos indicadores para conceitos concretos;

d) elevação dos conceitos a categorias;

e) reunião de novos dados com base nos primeiros resultados (amostra teorética).

Enfatiza-se o facto de que a maioria dos enfoques da ACD se concentram nos problemas e não em elementos linguísticos específicos, possuir uma capacidade linguística para seleccionar os aspectos que se tornam relevantes para os objectivos específicos da investigação e a teoria e a metodologia são ecléticas, ou seja, vão unidas desde que seja útil para a compreensão dos problemas sociais que se submetem à investigação (Meyer, 2003).

Segundo Fairclough (2001), há três caracteristicas principais que revelariam se um trabalho tem como base a ACD ou não, que são os dados, a análise e os resultados.

Concluindo, a análise crítica do discurso é um instrumento de análise impôs o seu lugar nas matérias das ciências sociais, possibilitando uma investigação a temas considerados subjectivos e de difícil análise, tais como os fenómenos de complexidade social, analisando também as contingências sociais.

3.2 - Estratégia da pesquisa

Nesta investigação é utilizado o estudo de caso como método de investigação qualitativa para a recolha de dados que amparam a formulação teórica exposta e onde os dados recolhidos servem como referência para a comparação entre a teoria e a prática.

Na sua obra de 2003 Yin classifica o estudo de caso como uma forma de realizar uma pesquisa social e empírica, investigando um fenómeno actual dentro do seu contexto de vida real no qual as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são evidentes sendo utilizadas múltiplas fontes de evidência. O estudo de caso é também alvo de diversos preconceitos por parte dos apologistas dos métodos quantitativos que consideram apenas verdadeiro aquilo que é quantificado, como por outros que advogam que é pouco estruturado e um método fácil, contudo, é de notar que um método pouco estruturado é de mais difícil aplicação da metodologia de pesquisa e necessita de maior dedicação académica.

Este método envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações, sendo que, por vezes, este número reduzido a apenas um. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos factores de cada situação, não importando os números envolvidos (Boyd e Stasch, 1985).

O estudo de caso é ainda criticado pelo seu fraco poder de generalização, todavia, este não é o objectivo principal deste método, assim como teorias substantivas, o seu objectivo é permitir a compreensão de fenómenos particulares presentes num contexto específico, tendo associado a si o conceito de transmissibilidade que acaba por compensar a reduzida capacidade de generalização (Casali, 2006). A transmissibilidade garante que os resultados de um caso são representativos e podem ser aplicados a outros casos (Kincheloe; Mclaren apud Denzin; Lincoln, 1994), tal como o enquadramento teórico efectuado nesta pesquisa que aborda conceitos correlacionados e influenciadores entre si como a mudança organizacional, downsizing e comunicação organizacional, também se adequa a outro tipo de trabalhos, como a outros casos.

Alguns autores afirmam que este conceito é um paralelo ao conceito de validade externa, o qual se refere ao grau em que as descrições podem ser comparadas com outros grupos (Guba, Lincoln, 1994). Deste modo, se verifica que em pesquisas qualitativas, tal como o estudo de caso, não encontra na generalização o seu objecto de pesquisa, mas na transmissibilidade que varia conforme a amplitude da teoria formulada.

A nível histórico e de considerações teorizadas, o estudo de caso pode ser utilizado como método ou abordagem epistemológica (Hamel, Dufour, Fortin, 1993). Na Academia Sociológica Americana o estudo de caso é visto como um método, na Francesa este é observado como uma abordagem, que pode incluir diversos métodos com o intuito de construir um estudo sociológico amplo, baseado num caso.

Na presente pesquisa, o estudo de caso foi utilizado como método estratégico aplicado com o intuito de verificar o processo de comunicação e os discursos que surgem em contingências problemáticas para os colaboradores e administradores, como a situação de downsizing, em que se utilizam estratégias como o layoff.

A pesquisa desenvolvida teve como base um estudo de caso simples (Yin, 2003), efectuado em duas organizações da mesma área de actividade, Empobor e Borvul, que são administradas pelos mesmos indivíduos, como sendo uma só. A investigação seguiu uma perspectiva descritiva, que tem como objectivo a descrição das características dos fenómenos (Ferrari, 1982) que surgem nas organizações devido a diferentes situações do quotidiano organizacional, que revelem interesse as ciências sociais.

Hamel, Dufour e Fortin (1993) chamam a atenção para a importância do valor representativo dos casos seleccionados, assim como o cuidado e qualidade na escolha das estratégias seleccionadas para a investigação do fenómeno.

Concluindo, o objectivo deste estudo de caso é verificar o processo de comunicação efectuado em situações de downsizing como os discursos comunicacionais que surgem durante esses processos. Deste modo pretende-se apresentar lições e alertas a nível comunicacional e das interpretações dos colaboradores para preparar os gestores.

3.3 - Dados: Fontes, Recolha e Análise

A investigação realizada nas organizações sediadas em Pombal, Empobor e Borvul (geridas pelos mesmos administradores), teve o seu início, com o princípio da investigação teórica em Janeiro de 2010, tendo-se prolongado até ao mês de Dezembro do mesmo ano. O primeiro contacto com os administradores das organizações foi efectuado através do Sindicato dos Trabalhadores da Química, Farmacêutica, Petróleo e Gás do Centro, Sul e Ilhas. Este contacto permitiu veicular a ligação entre a investigadora e os administradores, que após reunião de apresentação de projecto de dissertação iniciou a sua investigação empírica.

Conforme o disposto nas características da análise crítica do discurso esta pesquisa manteve a preocupação em efectuar uma análise do texto em contexto, analisando as

relações entre estas duas dimensões do discurso. Desta forma se prestou atenção ao que é dito, ao modo como é dito, e forma como tal se encaixa no fluir global do evento comunicativo.

3.3.1 - Fontes

O investigador Yin (2003) identificou seis tipos diferentes de fontes de recolha de dados empíricos utilizados em estudos de caso, tais como, documentação, arquivo, entrevistas, observações directas, observações participantes e artefactos físicos. As fontes primárias e secundárias foram as mais utilizadas nesta investigação.

3.3.1.1 - Fontes primárias

Uma das características dos dados primários é o facto de serem autênticos, inéditos e recolhidos pela primeira vez pelo investigador durante a realização do estudo em campo, resultando da observação directa não participante e das entrevistas semi-estruturadas efectuadas. Ressalvo que nesta investigação empírica os dados são também autênticos, inéditos e foram recolhidos única e exclusivamente por mim.

A observação é uma das técnicas científicas utilizadas, dando também sentido à consideração de que é a base de toda a investigação do campo social (Richardson, 1989), que serve a um objectivo formulado de pesquisa. Yin (2003) afirma que as observações podem ser concretizadas em visitas de campo, incluindo em ocasiões de entrevistas ou de reuniões e visitas. Nesta investigação as observações foram realizadas por altura das entrevistas como das reuniões marcadas.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas entre 3 a 4 dias durante o mês de Outubro de 2010 a uma amostra de 52 pessoas, num universo de 100. Os entrevistados foram divididos em grupos de acordo com o seu contexto na contingência social, estando assim repartidos por cerca de 30 vítimas do downsizing, 20 sobreviventes e os 2 decisores, os administradores das organizações.

Num contacto inicial com os administradores das organizações foram apresentados os objectivos do estudo como foi solicitada a indicação dos colaboradores a entrevistar que correspondessem às características dos grupos, vítimas, sobreviventes e decisores. Estes indivíduos são caracterizados pelo facto de terem sido dispensados com base na estratégia de layoff durante o período de um mês a três meses, ou seja as consideradas vítimas, são também caracterizados pelo facto de terem permanecido na organização no

período em que a organização efectuou o downsizing e os administradores da organização, os indivíduos envolvidos no processo de decisão desde que foi detectada a necessidade de dispensar colaboradores. O delineamento destes grupos foi considerado pertinente pelo facto de serem as pessoas envolvidas e afectadas em todo o processo, além de que representa uma estratégia de categorização de análise. A sequência das entrevistas foi definida ao longo da pesquisa, conforme as recomendações realizadas e a disponibilidade dos entrevistados.

No decorrer das entrevistas muitas das informações eram similares consoante o grupo em que o colaborador estava inserido, no entanto, surgiram algumas considerações interessantes e representativas de diversas interpretações dentro de um mesmo grupo.

Na condução das entrevistas não foram registados grandes problemas, pois a maioria respondeu a todas as questões formuladas, tendo demonstrado, na sua maioria, estar confortáveis na prestação de declarações sobre a situação. No entanto, apenas se interpôs alguma limitação ao nível agendamento das entrevistas que foi repartido por vários dias e ao nível da baixa escolaridade de alguns colaboradores que demonstraram dificuldades em responder a algumas questões, tendo-se adaptado as questões para que as pudessem compreender e responder ao que se pretendia.

Cada entrevista seguiu uma ordem particular pelo facto das entrevistas semi-estruturadas possibilitarem uma flexibilidade ao investigador como ao entrevistado. De acordo com Triviños (1987) as entrevistas semi-estruturadas são um meio deveras enriquecedor para a investigação pois valoriza a presença do investigador a par do tempo de liberdade que oferece ao entrevistado.

A entrevista é considerada uma das principais fontes de informação de um estudo de caso (Yin, 2003), pois o entrevistador pode efectuar diversas questões aos entrevistados sobre factos de determinado assunto ou mesmo de opiniões, impressões, interpretações sobre determinados acontecimentos. As fontes primárias são guiadas por temas que servem também como guia inicial de análise, no entanto, as entrevistas estão sujeitas a interpretações e a opiniões que mudam de indivíduo para indivíduo, havendo uma forte dinâmica de discursos, sendo necessário um ajustamento que foi determinado pela evolução da pesquisa e pela interacção construída entre investigadora e entrevistado.

Uma das dinâmicas que influenciaram as entrevistas foi o facto do acontecimento de downsizing ter ocorrido num passado recente, em 2009, onde por um lado os colaboradores responderam mais conscientes, não tendo sido influenciados pelo stress e clima de instabilidade organizacional, e por outro alguns dos entrevistados revelaram

não se lembrar das coisas ao pormenor, o que nos pode também fornecer dados relevantes para a análise crítica do discurso.
Por fim, as entrevistas foram gravadas, analisadas e transcritas em português.

3.3.1.2 – Fontes secundárias

Os dados secundários incluem publicações de diferentes fontes como outros documentos organizacionais. A análise destes dados secundários pode fornecer matéria confiável sobre as categorias analíticas em estudo como para a elaboração do referencial teórico.

No decorrer do período desta investigação foram feitas pesquisas em diversos sítios nacionais e internacionais, entre os quais, o Gabinete Estratégico e Desenvolvimento do Ministério do trabalho e da Segurança Social, *Human Resource Managment Journal*, *Human Resource Managment*, *The Academy of Management Journal*, *The Academy of Management Review*, entre outras.
Através desta pesquisa foram retirados diversos artigos sobre downsizing, as melhores práticas de downsizing, os efeitos do downsizing nas vítimas, sobreviventes e decisores, comunicação organizacional, mudança organizacional, resistência à mudança, a importância da comunicação organizacional em processos de mudança organizacional, análise crítica do discurso, entre outros.
Os dados secundários possibilitaram a identificação do contexto de pesquisa, o que possibilitou a formulação dos tópicos para o enquadramento teórico e consequente elaboração do guião para as entrevistas semi-estruturadas.
A recolha de dados nesta fonte auxiliou o desenvolvimento da investigação empiricamente e analiticamente, fornecendo dados de suporte que confirmam e complementam os resultados obtidos através de fontes primárias.

3.3.2 - Análise dos dados

Os dados recolhidos foram analisados de forma descritiva e interpretativa, utilizando-se a análise documental e a análise crítica do discurso.
Segundo Richardson (1989) a análise documental consiste numa análise sobre os documentos, sendo especialmente temática tendo o objectivo de efectuar uma determinação fiel dos fenómenos sociais, enquanto a análise crítica do discurso analisa o texto em contexto, efectuando uma análise às relações entre as duas dimensões do

discurso, de onde podemos verificar diferentes discursos sobre um mesmo texto em igual contexto, no qual considera as interpretações do discurso influenciadas pelas assunções, conhecimento, crenças, opiniões ideologias sociais ou políticas de cada indivíduo (Pinto, 2004).

Segundo Bardin (1979) a análise documental consiste num conjunto de operações visando a representação do conteúdo de um dado documento sob uma forma diferente da original, com o objectivo de facilitar, numa análise ulterior, a sua consulta e referência. Outras ideias remetem-nos para o facto de esta análise efectuar uma série de concepções que visam estudar e analisar um ou vários documentos de forma a descobrir as circunstâncias sociais e económicas com as quais podem estar relacionados.

Desta forma, a análise documental possui limitações ao nível da restrição de acesso a certos documentos com dados de relevada importância (Bruyne, Herman, Schoutheete, 1991), os autores afirmam ainda que, por vezes, o mais importante não está escrito.

Os documentos analisados foram elaborados a nível organizacional pelo que já possuem características que apresentam uma representação dos factos. Posto isto, a análise documental pode despoletar desconfiança e os seus resultados questionados, de modo a contornar estas limitações foram contrapostos os dados secundários e primários.

De acordo com Pinto (2004) a análise crítica do discurso assenta na concepção de que o texto apenas constitui a parte visível de um processo comunicativo complexo de produção e de compreensão, interactivo por natureza, que ocorre numa determinada situação concreta e numa sociedade e cultura.

Desta forma percepciona-se a comunicação como um meio de transmissão de significados, um acto de acção e interacção social em contexto, em que a linguagem funciona como um meio transparente e constitutiva (Pinto, 2004). É de notar que quando falamos fazemos referências, contudo, também nos ocupamos com tarefas não referenciais como as de controlo das relações com os outros envolvidos na interacção e a de construir identidades para nós e para os outros (Alves, 2001; Moisés, 2001).

Assim, a ACD presta atenção ao que é dito, o texto, como é dito, as influências gerais e como estas se encaixam no contexto, analisando o que realmente os indivíduos dizem em relação ao que estão a fazer. O texto é sempre concebido por aqueles que o produzem para o contexto em que ocorre, o que não se faz na análise de conteúdo e documental.

Deste modo, é dada especial atenção às características dos grupos em análise, as vítimas, os sobreviventes e os decisores, devido ao facto destes serem indivíduos em

que a produção do seu texto é influenciada pelo seu contexto e características subjacentes à contingência experienciada.

Segundo Paillé (1994) algumas investigações utilizam a pesquisa de análise de conteúdo como método de análise de frequência do conteúdo, de palavras ou expressões em determinada forma de comunicação ou mensagem.

Na análise de dados recolhidos através de entrevista semi-estruturada, procedeu-se da seguinte forma, transcrição da entrevistas, anotação de respostas mais frequentes, de referencias ao contexto da entrevista e/ou observações preliminares durante a transcrição, reprodução da gravação realizada acompanhada de leitura atenta dos dados transcritos para a conferencia do material, revisão das notas efectuadas durante a transcrição e a redacção de novas anotações.

No presente trabalho, os dados foram reunidos por meio da selecção das entrevistas, da leitura crítica e da selecção dos objectos discursivos mais relevantes.

4– Resultados

Conforme a metodologia apresentada no capítulo anterior, nesta investigação, teoria e prática são integradas na formulação de uma análise ao processo de comunicação, observado como produtor de significados, perspectivas e interpretações, revelando-se nos discursos organizacionais em actividades de downsizing. Desta forma, se efectua uma análise crítica ao discurso tendo em conta o facto de que a comunicação funciona como meio de transmissão de significados, num acto de acção e interacção social em contexto, onde a linguagem se manobra como um meio transparente e constitutiva (Pinto, 2004). Na análise dos dados provenientes do estudo de caso da Empobor e Borvul, na sequência do evento de downsizing efectuado na empresa, destacaram-se os processos de identificação de categorias, construção do modelo de análise e a formulação de conceptualizações discursivas.

As categorias de análise representam conjuntos de códigos utilizados para a interpretação dos dados, sendo identificadas três categorias, os processos de comunicação organizacional, downsizing, discursos organizacionais em eventos de downsizing. A correlação entre estas três categorias é apresentada no modelo de análise. Por fim, é efectuada uma análise geral onde se retira conclusões e lições a nível reflexivo nos discursos organizacionais.

Os resultados e conclusões apresentados resultam da contraposição entre investigação empírica e pesquisa teórica, conforme os preceitos metodológicos deste trabalho. A

recolha, interpretação e análise de dados foram orientadas com o objectivo de efectuar uma análise aos processos de comunicação em actividades de downsizing observando, por outro lado, os discursos organizacionais que surgem e resultam de determinados eventos. Estes discursos são observados através da análise à comunicação organizacional em downsizing, efectuando uma interpretação crítica, entre respostas e discursos subjacentes. Particularidades da situação observada são apresentadas para esclarecer as reflexões teóricas e ilustrar suas aplicações práticas, sendo que estes dados foram inseridos e referenciados no corpo de texto. As evidências provenientes das entrevistas estão destacadas em blocos de citação com caracteres em itálico.

4.1– Categorias de Análise

De acordo com o enunciado anteriormente, as categorias de análise analíticas referem-se aos dados codificados, ou seja, os processos de comunicação organizacional, o processo de downsizing e os discursos organizacionais em eventos de downsizing. Através da análise dos dados foi possível compreender que, nesta pesquisa, a comunicação organizacional em processos de downsizing representa um papel fundamental a nível das influências e manifestações de comunicação reflectindo-se em discursos organizacionais. Deste modo, o ponto seguinte apresenta os resultados obtidos na observação dos elementos da comunicação organizacional nesta investigação.

A comunicação organizacional é observada como um instrumento de transmissão de informações e de interacção com os colaboradores, sendo neste caso, efectuada uma observação à comunicação prévia, ou seja, como funcionava antes do downsizing, durante o processo de downsizing e posterior ao evento de downsizing, verificando como essa sequência constrói e transmite significados, detalhada na análise dos discursos organizacionais. O processo de downsizing é aqui observado ao nível do processo de comunicação, dos objectivos, da participação dos colaboradores, da coerência informacional e justiça. Os discursos organizacionais são analisados sobre a óptica da análise crítica do discurso com o objectivo de observar os discursos subjacentes que surgem no âmbito de eventos de mudança organizacional, como as actividades de downsizing, através da produção de comunicação, isto é significados e interpretações.

4.2– Processo de Comunicação organizacional

Este ponto tem como objectivo reflectir sobre o modo de funcionamento habitual da comunicação organizacional na empresa em estudo, de modo a que, posteriormente, se proceda a uma análise que verifique as alterações efectuadas no decorrer do processo de downsizing. Feita esta análise à comunicação organizacional poder-se-á efectuar uma análise mais específica ao processo de downsizing que conduzirá à análise dos discursos organizacionais. Deste modo, analisa-se a comunicação organizacional antes, durante e depois, observando esta à luz da revisão teórica efectuado no capítulo anterior.

Assim, os entrevistados revelaram que a nível da comunicação organizacional esta se efectua de forma estreita, seguindo, por norma, sempre o mesmo fluxo de transmissão, ou seja, os administradores comunicam aos chefes e encarregados e estes transmitem aos colaboradores as informações pretendidas. Como se verifica nas declarações abaixo:

> *A administração não comunica (…) a administração manda comunicar (…) nunca há comunicação directa com os trabalhadores, qualquer ponto de decisão (…) é comunicado aos chefes.*

> *Se for a respeito de trabalho, o encarregado vem falar com a gente, os patrões falam com o encarregado e eles falam com a gente.*
> *É patrão para o encarregado e encarregado para o operário.*

No entanto, este fluxo de informação pode sofrer alterações conforme os assuntos e circunstâncias, sendo que por vezes, em assuntos a nível confidencial tanto os administradores como os colaboradores comunicam entre si sem que essa informação passe pelo nível intermédio:

> *Se for problemas confidenciais, de empregado com patrão mandam chamar o empregado ao escritório e falam com ele.*

> *Quando é um caso mesmo especifico é que (…) por norma vão falar directamente com o funcionário.*

> *A direcção fala com os chefes e os chefes fazem chegar a informação aos vários departamentos ou então vão falar directamente dependendo do assunto.*

Relativamente aos administradores e à sua disponibilidade de ouvir e de comunicar, a maioria dos colaboradores foram unânimes, revelando que sempre se mostraram disponíveis para falar com os funcionários e sempre que houve problemas foram escutados. Deste modo, se verifica que o modo de escuta activa tem sido adoptado, conforme declarações abaixo:

> *Eles recebem bem as pessoas e falam bem.*

> *Todas as vezes que os donos da empresa (…) os directores tiveram que falar comigo, falaram (…) qualquer dúvida eu vou ao escritório e sou muito bem atendido sempre resolveram as dificuldades que tinha. Se tiver alguma coisa vou directo à sala dos doutores e pergunto (…) não tenho problema e eles não têm problema nenhum (…) sempre estiveram impecáveis nesse aspecto, não tenho nada a apontar (…) sempre foram muito acessíveis.*

> *Pelo menos, já tive um caso, eu tive um problema fui lá falar com o Dr. e ele disponibilizou-se logo e resolveu logo o problema.*

Deste modo, e de acordo com a maioria das informações prestadas pelos entrevistados, regra geral, os administradores são conhecidos pela sua disponibilidade de escutar o colaborador e de resolver os problemas que estes apresentem. Verificamos assim alguns dos pressupostos da escuta activa que assenta em factores como uma comunicação de proximidade entre administradores e colaboradores, na melhoria da comunicação ascendente, onde é dada elevada importância e atenção ao colaborador, o que leva a uma maior disponibilidade e abertura para que o colaborador comunique os seus problemas. Tal se verifica pelas respostas dos colaboradores.

Deste modo, se verifica o funcionamento da comunicação interna organizacional. Os entrevistados revelaram que a organização não possui em si um sistema de comunicação

interno muito abrangente, em termos de veículos de informação, sendo maioritariamente utilizada a publicação de comunicados em placards colocados na fábrica, um meio de comunicação formal, como comunicado oralmente. Conforme se verifica pelas seguintes declarações:

> *Se for problemas de trabalho, mudança de turnos, outra coisa de férias ou quem vai de férias é afixado ali o aviso no placard.*

> *As vezes falam com o encarregado e ele transmite-nos (…) já houve reuniões (…) às vezes afixam um papel.*

> *Com os trabalhadores há placards de informação, a nível de produção (…) há placards afixados.*

> *Tudo o que é comunicado é por papéis (…) comunicam entre eles e depois afixam um papel.*

> *Existem os morais de informação (…) informativos (...) e eles são utilizados assim em férias, folgas, tudo isso (…) a politica de comunicação que eu vejo são os morais (…) facilita a comunicação da empresa para com os funcionários.*

Segundo a literatura a comunicação externa pressupõe um conjunto de ferramentas utilizadas para desenvolver junto da comunidade externa actividades que auxiliem na promoção da imagem da organização, passando pelo contacto com a comunicação social, publicitando áreas de intervenção como a troca de mensagens entre organizações, grupos ou indivíduos fora da estrutura organizacional.
De acordo com as informações prestadas pelos administradores da organização, também entrevistados, estes mantêm relações com diversos grupos externos:

> *Temos uma componente social (…) em tempos também apoiamos o basquete feminino, os bombeiros e o Sporting de Pombal.*

No entanto, a nível da comunicação externa a maioria dos colaboradores não tem a noção de como esta se processa, revelando que não têm conhecimento quando questionados sobre esse tema:

> *A nível externo não sei…*

Além dos tipos de comunicação interna e externa, esta pode ainda ocorrer, de acordo com os dados empíricos, de forma descendente, ascendente e lateral ou vertical e horizontal. É afirmado que a comunicação descendente ou vertical é utilizada aquando da transmissão de informações do vértice estratégico, ou seja do topo para a base, sendo a base os colaboradores. Nesta são transmitidas informações normativas e as directrizes, sendo que na comunicação ascendente o processo é o reverso. Nesta investigação pode-se verificar ambos fluxos comunicacionais, o descendente e o ascendente, pelo que foi revelado pelos entrevistados:

> *Podemos ir directos ao patrão mas normalmente passa pelo encarregado.*

> *Quem fala é o encarregado (…) mas deve ter ordens do patrão (…) depende da situação, se for uma situação directamente com o patrão fala-se com o patrão.*

> *Os encarregados falam 1º com os funcionários (…) podem ir directamente ao patrão (…) estão sempre disponíveis.*

Deste modo, observa-se que o fluxo de comunicação organizacional não segue uma única direcção, a ascendente ou a descendente, sendo que ambas são utilizadas como meio de transmissão de informação organizacional ou pessoal. Observa-se ainda uma permissão e um há vontade para que o colaborador transmita ascendentemente as suas mensagens, estando de acordo com o analisado anteriormente sobre o fluxo informacional e o modo de escuta activa.

Verifica-se ainda que o fluxo descendente se utiliza maioritariamente como meio de transmissão de informações laborais, e o fluxo ascendente se considera mais a nível de transmissão de informações pessoais, assuntos particulares ao indivíduo que pretendem

discutir com os administradores ou encarregados. Tal se observa quando os entrevistados responderam:

> *O placard nos lemos e depois quem não tiver de acordo fala com o encarregado.*

> *Se não tivermos satisfeitos falamos com o encarregado e ele fala com o gerente se não nós vamos lá.*

Observada à luz dos académicos a comunicação pode ainda ter um fluxo informacional horizontal ou lateral, isto é, a informação movimenta-se entre os departamentos, secções, serviços ou pessoas que desempenhem um papel similar, sendo consideradas como iguais ou pares do mesmo nível organizacional e social. No âmbito deste fluxo organizacional surge uma concepção observada durante as entrevistas em que os entrevistados mencionaram que existe uma grande circulação de informação entre pessoal sobre os mais diversos assuntos, seja de trabalho, seja sobre a situação particular da empresa, revelando que muitas das coisas que acontecem na empresa sabem-se previamente sem que tenha que a ver com situações de trabalho especificamente. Como se pode verificar:

> *Há uma cultura de ouvir dizer (…) antes de as noticias chegarem já toda a gente sabe (...) há sempre duas ou três pessoa que antes de as noticias chegarem já sabem (…) mesmo a nível de conversas que deveriam ficar entre eles (…) numa cultura do diz que disse, há sempre um fundo de verdade (…) é quase como o governo, há uma contra informação que é para as pessoas já estarem preparadas para aquilo que vai acontecer.*

Na literatura, é ainda ressalvado o facto de que estes fluxos comunicacionais podem funcionar de forma simultânea além da sua diversidade, o que já foi observado anteriormente nesta análise.

Neste estudo de caso, já se observou a existência dos contactos pessoais entre administração, encarregados/chefes e colaboradores, tendo sido apurado durante as entrevistas outras ferramentas, conforme declarações abaixo:

Às vezes falam individualmente, às vezes fazem uma reunião.

Temos uma caixa que é a caixa das sugestões (…) acho que é lido pelo encarregado.

Desta forma, verificamos que os instrumentos de comunicação organizacional mais utilizados para transmitir informações são, o contacto pessoal, as reuniões e a caixa de sugestões implementadas, não havendo indícios, nas entrevistas, de outro tipo de instrumento utilizado organizacionalmente.

Nesta análise verificou-se o modo como flui a comunicação em contexto organizacional, tendo-se observado que esta flui de uma forma simples, sem a existência de uma política de comunicação definida e implementada intencionalmente e sem grandes obstáculos, havendo uma proximidade relativa entre todos os actores organizacionais. Assim, a informação ocorre tomando diversos fluxos, ascendente, descendente e horizontal, que permitem a transmissão e manutenção de informações e mensagens divididas entre os protagonistas organizacionais.

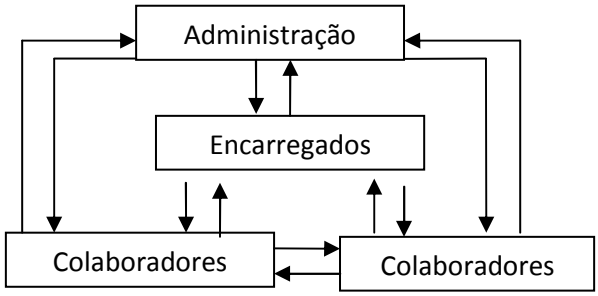


Figura. – Fluxo de comunicação organizacional

Fonte: Síntese elaborada pela autora, segundo dados da pesquisa

Este ponto remete-nos para o funcionamento organizacional, considerando aspectos gerais da comunicação e do seu funcionamento, como o fluxo informacional, a comunicação interna e externa e modos de comunicação associados com as boas práticas de comunicação visando uma maior eficiência organizacional, a escuta activa. Todos estes pontos de análise se observaram na revisão literária, sendo importantes para o esclarecimento e compreensão de um modo geral como funciona a comunicação organizacional.

4.3 – O processo de Comunicação no Downsizing – conceptualizações e interpretações

Esta secção de análise pretende efectuar uma verificação de como se procedeu o processo de comunicação no evento de mudança organizacional, isto é, uma das actividades de downsizing.

Processos desta natureza envolvem e impõem diferentes papéis que os actores organizacionais têm de desempenhar, deste modo, e como consequência das diferentes contingências organizacionais, estes podem dividir-se em três diferentes grupos de análise. É assim importante efectuar uma análise crítica que equacione os diferentes grupos envolvidos, posto isto, a análise posterior observar-se-á sob três diferentes perspectivas, a das vítimas, dos sobreviventes e dos decisores. Pretende-se assim, observar o processo de comunicação nos diferentes grupos, como as suas perspectivas e interpretações do que foi feito, do modo como foi executado e do que deveria ter sido melhorado, equacionando as similaridades de discursos.

O processo de comunicação é compreendido com base naquilo que é advogado na revisão literária, tais como, as melhores práticas de comunicação e as mais comuns, sendo também desta forma observadas algumas das perspectivas e interpretações dos envolvidos no processo, retiradas das entrevistas efectuadas, aos colaboradores dispensados, aos que permaneceram e aos administradores.

4.3.1– Vítimas e Sobreviventes

De acordo com os dados empíricos as vítimas são um grupo que está sujeito a diversas adversidades devido à contingência organizacional, deste modo, consequências como stress psicológico, problemas familiares ou materiais, desespero ou ansiedade (Greenglass e Burke, 2001). Assim espera-se que a organização efectue durante o processo todos os esforços possíveis para que minimize as consequências nefastas naqueles que estão delineados para sair da organização.

O grupo dos sobreviventes, também envolvido no processo, caracteriza-se pelo facto de terem sido os escolhidos para permanecerem na organização durante a dispensa de pessoal. É importante que a organização tenha a noção de que estes são importantes para a organização nesta fase crucial, uma vez que depende deles a melhoria do desempenho e da produtividade da organização. Deste modo, compete também à organização proceder de forma coerente e correcta, com o intuito de afectar

positivamente as interpretações e perspectivas dos sobreviventes, que por sua vez tem consequências na imagem interna e externa da organização.

De acordo com a análise efectuada às declarações proferidas por parte das vítimas percebe-se que as informações relativamente às razões foram transmitidas, onde, de uma forma geral, todos sabiam o porquê da necessidade de dispensar pessoal. Conforme se verifica nas declarações abaixo:

> *Sim houve uma reunião e eu participei nela (…) nessa altura foi exposta a situação bastante abertamente.*

> *Disseram que era por causa das dificuldades que a empresa estava a passar naquele período.*

> *Isto era uma situação conjectural, isto foi um arrasto, foi por a economia estava em clima coiso (…) então a empresa ia sofrer com isso e depois a segunda coisa foi porque tinham um grupo de empresas que lhes deviam imenso dinheiro e enquanto eles não conseguissem reaver esse dinheiro era impossível continuar a pagar aos empregados (…) foi essencialmente por essas duas razões que eles disseram.*

> *Disseram que não havia encomendas e tinha que ser… na altura já não havia horas e pouco trabalho para durante o dia.*

No entanto, alguns dos entrevistados revelaram que a organização não foi totalmente verdadeira quando explicou os termos em que a dispensa iria reger-se, evidenciando, especificamente, o facto de quanto iriam receber enquanto estivessem no período de layoff. Assim, estes revelaram que se sentiram desconfiados para com a organização e com os motivos do layoff. Verificamos isto pelas seguintes declarações:

> *O que explicaram não bateu certo (…) eles falaram que a gente ia receber 450€ todos os meses e não recebemos 450€, 50€ foi para a segurança social (…) isso é a realidade e eles sabem-no bem, porque*

não disseram íamos receber 450€ e 50€ eram para descontar (…) isto foi o que assinei, isto são coisas sérias.

Eu desconfiava sempre, porque ao receber menos do que aquilo que a gente recebia aqui pelo ordenado base ou o subsídio de desemprego (…) íamos receber menos.

Não acertaram foi o valor que nós íamos receber mensalmente, que depois quando fomos a ver não era nem pouco mais ou menos aquilo que foi acordado (…) temos de ser francos (…) mas eu acho que não foram francos, fiquei um bocado renitente em relação à boa vontade ou à bondade dos patrões porque acho que mentiram, ensaiaram muito bem aquilo (…) sempre a iludir-nos em como realmente nós íamos receber tudo aquilo a que tínhamos direito e ao fim ao cabo a coisa não se passou, só por isso.

Eles tentaram e falaram o que é que não cumpriram com o que eles disseram e o que assinaram (…) não foram respeitadas as coisas que eles assinaram, não foi bom, porque eles não respeitaram a assinatura deles, a gente assinamos e eles assinaram era para respeitar o que tava feito e decidido e eles não cumpriram.

De acordo com as declarações dos sobreviventes, percebe-se que estes também sabiam, de um modo geral, dos motivos que tinham levado ao layoff, sabiam-no pelos colegas, porque viam o que se passava dentro da organização ou pelo aviso colocado no placard. Verifica-se assim:

Os colegas é que disseram (…) o jornal corre muito rápido, de onde é que elas saem é que eu não sei, mas correm muito rápido, soube-se logo.
Ouvia aí um "zunzun" pelos colegas, mas nós também víamos pelos nossos próprios olhos, porque havia pouca coisa para fazer (…) havia pouco trabalho, via-se que andava o pessoal em cima uns dos outros sem nada para fazer.

Como nós não fomos chamados (…) eles puseram um papel qualquer a comunicar isso, derivado à dificuldade que estavam a entrar.
Um comunicado a comunicar da necessidade.

No entanto, estes revelaram ainda que nunca foram chamados pela administração para que estes pudessem explicar pessoalmente o que se passava com a organização e quais as decisões tomadas para resolver a questão, mostrando algum descontentamento pelo facto de a organização não ter efectuado uma comunicação geral com todos os colaboradores. Verificamos as seguintes declarações dos sobreviventes:

Quando foi para layoff ninguém foi chamado, ninguém foi nada (…) meteram lá o programa, escolheram aqueles (…) meteram no quadro e as pessoas receberam uma carta e foram, ninguém comunicou.
Primeiro os patrões é que deviam (…) dar o exemplo (…) nem precisavam de ir fazer a propaganda que eles fizeram aí (…) metia-se o pessoal num grupo (…) fizeram uma lista (…) antes de fazerem isso reuniam os empregados todos.

No layoff erraram, deviam ter chamado logo lá antes de mandar, avisar que vai acontecer isto, vai pessoal para layoff, nós ainda não sabemos quem é e x e x vai (…) o pessoal já estava (…) agora assim um passou um papel no quadro e tá a andar.

Só o problema é que não fizeram a reunião geral (…) em geral uma reunião e depois então escolhiam as pessoas que haviam de ir para layoff.

Essencialmente essa parte de comunicar aos funcionários, de falar com eles, de transmitir o que se estava a passar (…) qualquer empresa em que não houver diálogo frontal como em quase tudo (…) se houver um diálogo frontal que a empresa pode ir (…) mas eu acho que não haverá, digamos uma politica (…) portanto, quanto melhor estivermos informados, melhor soubermos aquilo que vai acontecer,

> *melhor sabemos até aquilo que havemos de fazer, que é bom para toda a gente, estarmos preparados.*

Pelo que se observa a organização comunicou com as vítimas, transmitindo os motivos que levariam ao layoff, sendo este um dos factores importantes que auxiliam na compreensão e aceitação do mesmo, tal como auxilia na diminuição de certos efeitos como a ansiedade. No entanto, o facto de as informações transmitidas sobre os termos da dispensa não terem correspondido com a realidade não abona a favor da organização nem diminui os efeitos negativos nas vítimas, pelo contrário cria sentimentos de desconfiança como ansiedade.

Relativamente às declarações efectuadas pelos sobreviventes se observa que a organização utilizou o meio de comunicação que normalmente utiliza para comunicar, ou seja, através de comunicados publicados em placard, para comunicar a todos os colaboradores a necessidade de dispensa de pessoal, deste modo, optaram por não reunir todos os colaboradores. Os sobreviventes declararam na sua maioria que a organização deveria ter comunicado com todos, de modo a que todos fossem esclarecidos sobre o que estava a passar na organização possibilitando a estes uma maior e melhor preparação psicológica para o evento.

Empiricamente, é ainda advogado que a organização deve definir criteriosamente quais os colaboradores escolhidos para serem dispensados, de forma a que estes percebam o que levou a administração a seleccioná-los, evitando sentimentos de incompetência e injustiça. Segundo as informações prestadas pelos colaboradores não houve uma informação clara e específica por parte dos decisores sobre o modo como estes tinham sido seleccionados para integrarem o grupo dos dispensados, tal se verifica pelas diferentes respostas dadas pelas vítimas:

> *Já estávamos a fazer quase uma selecção natural, que eram os mais novos aqui na empresa e os que estavam, portanto, mais idosos (…) que estavam quase no final do contrato, aliás houve alguns casos que aproveitaram a layoff e depois foram para a reforma.*

> *Os critérios foi sempre no interesse da empresa (…) o meu colega esta cá há mais anos que eu, eu tou cá há 11, ele era mais velho e o Eng.º optou por ele.*

> *Pelo que falaram diz que era pela capacidade de trabalho mas isso não era de certeza, acho que não, não explicaram bem isso (…) como tavam a tentar dizer, queriam dizer que o pessoal que foi para layoff não tinha capacidades e é mentira, eu por exemplo tou aqui há 3 anos e faço trabalho de pessoal que está ai há 20 e tal 30 anos (…) acho que não é justo.*

Numa análise crítica verifica-se que não foi efectuado um planeamento comunicacional que equacionasse as diferentes informações que seriam relevantes para esclarecer as ambiguidades, que sempre surgem em casos desta natureza. O esclarecimento dos critérios adoptados para seleccionar os colaboradores para a dispensa, poderia auxiliar as vítimas a processar a necessidade de dispensa como a compreensão da mesma, minimizando alguns do efeitos característicos deste grupo. No entanto, uma das vítimas ressalvou o facto de a organização ter tido algum cuidado na escolha do pessoal que iria para dispensa:

> *Ainda tiveram o bom senso de perguntar se criavam muitas dificuldades (…) pelo menos tentaram ver quantas pessoas (…) se causava algum transtorno, que podiam ser trocados por outros.*

De acordo com a concepção de que é necessário um plano de comunicação, está a afirmação teórica em que se advoga a necessidade da criação de um sistema de comunicação prévio, de forma a alertar os colaboradores da necessidade de dispensa de pessoal, no entanto, tal não se verificou nas declarações de vítimas e sobreviventes:

> *Quando chega ao trabalhador já está decidido há muito tempo certas coisas, quando chega ao trabalhador já é muito tarde.*

> *Se dissessem assim, vai acontecer isto. Reuníamos as pessoas e diziam, meus senhores, era isso que eu faria se tivesse uma empresa, a empresa está com dificuldades, provavelmente vamos ter que despedir ou suspender por algum tempo alguns empregados.*

As afirmações efectuadas no decorrer das entrevistas às vítimas e sobreviventes, mostraram que a organização permitiu que fosse efectuada uma comissão representante dos trabalhadores que iam ser dispensados, tentando assim criar um elo de ligação comunicacional, proporcionando um maior contacto e envolvimento das vítimas. Verifica-se segundo as declarações:

> *Na altura fui eleito representante dos trabalhadores que iam para o layoff, tinha mais algumas habilitações literárias do que todos os outros e como tinha mais vontade de falar e como as pessoas se desenrascam mais em certos assuntos (…) fomos escolhidos por esse motivo.*
>
> *Depois nomeou-se entre todos uns que iam representar o grupo todo (…) fizemos uma escolha entre nós, uma votação (…) eu fui seleccionado porque tava bem informado e mais 4 pessoas, fomos 5 representar todos os outros trabalhadores.*
>
> *Foram uns colegas meus (…) eram três da empobor e outros três da parte da borvul que representavam o grupo de trabalhadores e depois eles comunicavam o que se ia passar, basicamente.*
>
> *Houve uma comissão de funcionários e por lei teria que haver e eu ouvi e a que empresa chamou. Foram escolhidos pelos próprios funcionários.*

Esta comissão representante dos trabalhadores tinha como objectivo manter um elo de comunicação entre administradores e vítimas, sendo os pertencentes à comissão que atendiam às reuniões, ficando incumbidos de transmitir e dar conhecimento às restantes vítimas. No decorrer das entrevistas algumas perspectivas sobre o funcionamento comunicacional da comissão de trabalhadores foram surgindo, pelo que se verifica que no geral alguns trabalhadores não consideram que a comissão tenha resultado, na medida que não estavam preparados como não transmitiam as informações. Observamos tal facto pelas seguintes declarações:

> *Esse corpo judicativo de funcionários, não fez nada (…) eles nem sabiam o que haviam de fazer, eles nem conheciam a legislação (…) não tinha bases sólidas para dizer (…) não tinham preparo nenhum (…) não houve uma organização por parte dos funcionários, não houve nenhum tipo de estrutura dada pelos funcionários para que as pessoas que lá fossem soubessem aquilo que estavam a dizer, nem elas procuraram saber (…) quando eu fui mandado embora, fui à procura das informações porque essa comissão não sabia o que dizia. Não teve grande impacto, fizeram qualquer coisa (…) as coisas pararam talvez um pouco nessa situação, deviam ter dado uns passitos mais à frente.*

Estas perspectivas sobre a comissão de trabalhadores, remete-nos também para uma das melhores práticas a considerar na implementação do processo, ou seja, o incentivo à participação e envolvimento dos funcionários. Neste caso, não se observa uma atitude da organização mas dos colaboradores, algumas declarações indicam que os próprios colaboradores não demonstraram interesse sobre a situação que a organização estava a enfrentar, optando por não se envolver nem participar. Segundo as vítimas:

> *Se houve uma grande falha nessa altura foi dos funcionários, se os funcionários fossem organizados, se as pessoas tivessem fundamentos. Não estavam envolvidos, não liam, não pesquisaram (…) é muito mais fácil ver o Sporting e o Benfica do que ir procurar saber quais são os direitos quais são os deveres e o que a empresa pode legalmente fazer.*

Alguns dos sobreviventes também mostraram desinteresse sobre o assunto e sobre a participação e envolvimento no processo, não considerando que a situação os afectasse, remetendo todas as responsabilidades e tomadas de decisões para os administradores, o que verificamos pelas seguintes declarações:

> *Não sei em que é que nós poderíamos interferir, não vejo em que (…) é um assunto que quando foi exposto já estava decidido.*

> *Se os patrões não conseguem resolver o que é que os empregados podem fazer (…) acho que não daria certo.*
>
> *Se perguntassem, eu dizia que eles é que sabem, vocês é que sabem, nós somos os empregados, vocês é que sabem se tem que ir ou não para layoff.*

O facto de ser considerado como uma das melhores práticas dar responsabilidade aos colaboradores tal como envolver os colaboradores no processo remete-nos para uma outra perspectiva revelada pelos sobreviventes:

> *Como não nos sentíamos responsabilizados, ou seja, vai se passar assim e assim, a situação está mal e isto pode melhorar se vocês participarem (…) colocar situações de puder melhorar e perguntar, vocês concordam (…) o que é que todos podemos fazer para que as coisas melhorem.*

Verificamos assim, que além da criação da uma comissão de trabalhadores representantes das vítimas, os colaboradores consideraram que a organização devia ter efectuado uma comunicação geral, dando maior responsabilidade aos colaboradores pelo facto de lhes questionarem a opinião como se podiam pensar em soluções alternativas. Anteriormente, já se tinha observado o interesse dos sobreviventes em que tivesse sido comunicado aos mesmos a necessidade de dispensa de pessoal, ou pelo menos um aviso prévio, de modo a que pudessem também conhecer melhor a situação da organização.

Ainda de acordo com as melhores práticas seleccionadas pelos autores Cameron, Freeman e Mishra (1993) as organizações devem equacionar múltiplas estratégias de downsizing, de forma a evitar uma estratégia única e exclusiva que resulta de forma bombástica e prejudicial para a organização e para os colaboradores. Segundo as declarações se observa que a organização implementou algumas estratégias antes de implementar o downsizing:

> *Antes do layoff dispensaram outras pessoas que estavam perto da reforma, contratados, houve várias medidas antes (…) 1º o pessoas*

> *que estava contratado e ia terminar o contrato foi dispensado e os que estavam reformados também dispensaram, só depois é que entraram em layoff.*
>
> *Foram procurar alternativas antes do layoff, quer dizer tentar resolver a situação de uma outra forma.*
>
> *1º houve uma reunião para a gente reduzir as horas, reduzimos para 6 horas e depois dar as horas.*

Deste modo, entende-se que a organização equacionou diferentes estratégias para tentar solucionar os problemas que enfrentava, ao verificar que não eram suficientes viram-se obrigados a implementar o downsizing, de forma a solucionar o problema de forma célere.

De acordo com as linhas orientadoras de Price (1990), Brockner (1992) e Gandolfi (2007) durante o processo de downsizing é crucial a comunicação ampla e a divulgação de informações genuínas e verdadeiras, deste modo, revela-se importante o modo como a organização processou toda a comunicação durante o processo. Questionadas as vítimas sobre o processo de comunicação estas revelaram que:

> *Comunicado oficialmente foi um mês antes (…) nem sequer foi comunicação directa. Primeiramente foi através do papel que tomamos conhecimento, depois é que fomos convocados (…) 1º fomos chamados individualmente e depois houve uma reunião conjunta. Todos nós tínhamos que assinar a acta em como concordávamos com os termos em que foi planeado o layoff e quais eram as obrigações e deveres enquanto estivéssemos em layoff.*
>
> *O sócio chamou-nos lá de uma forma muito educada, entretanto o outro sócio agarrou nos papéis do layoff e descreveu-nos linha a linha o que era o layoff, em que consistia, para que era, quanto é que íamos receber, descreveu-nos isso tudo e eu acho que foi uma situação boa.*

Na altura recebi uma carta em casa, oficialmente soube na carta.

1º foram chamados os encarregados para de cada secção quem ia e quem não ia e a partir dai fomos chamados lá dentro (…) alguns porque muitos não quiseram ir e fomos meia dúzia deles (…) foram a reunião que explicaram as condições (…) estavam os nomes já "fichados".

Foi aplicado ali um papel, depois fomos chamados à gerência.

Na medida em que as vítimas foram questionadas sobre o processo de comunicação, também os sobreviventes foram questionados sobre o mesmo, deste modo se observa quais a similaridades do processo de comunicação entre vítimas e sobreviventes. Assim, os sobreviventes declararam que:

Eu não sei se eles pensaram, mas que eles dissessem e reunissem, estamos com dificuldades.

Foi explicado só aos que foram para layoff, foi feita uma reunião com todos os chefes e depois com os empregados, para aqueles só que iam para layoff.

Foi só para os que foram para layoff (…) penso que deviam ter falado com todos os trabalhadores para explicar melhor a situação.

Acho que foi posto aí um papel no placard, comunicaram uns com os outros (…) chegamos lá e vimos o papel.

Puseram naquele placard uma folha mas antes de ir lá o pessoal já se comentava (…) deviam chegar ao pé dos empregados, os patrões, fazer uma reunião e juntavam-se e comunicava-se. Normalmente qualquer coisa que se passa aqui, até de muito importante metem sempre a folha e nunca dizem nada a ninguém.

A empresa fez um comunicado a explicar as razões porque ia para layoff.

Meteram cartazes a anunciar, fulano e fulano, layoff, de tanto a tanto.

Os colegas é que começaram a explicar umas coisas, a empresa soube tudo, há um que começa a espalhar as coisas (…) aqui dentro é um correio azul.

Verificadas as declarações dos sobreviventes observa-se que não foi estabelecido com os mesmos um contacto pessoal, onde lhe fossem transmitidas as diversas informações sobre o processo, tendo este grupo tomado conhecimento de todas as informações através de comunicados ou pelos comentários dos colegas. Deste modo, verificamos que a possibilidade de participação e envolvimento de todos os colaboradores no processo não foi proporcionada pela organização, tendo tido apenas uma atenção e preocupação em comunicar individualmente como reunir conjuntamente com as vítimas.

Corrida a fase da implementação do processo é também fundamental que a organização mantenha os níveis de comunicação honesta e aberta de forma a transmitir aos colaboradores um sentido de oportunidade e de melhoria de desempenho. No decorrer das entrevistas os colaboradores entrevistados não revelaram qualquer indício de que a organização mantinha uma via de comunicação com o intuito de esclarecer e alertar para a situação real e presente da organização.

Efectuada a análise ao processo de comunicação e aos elementos correlacionados com a comunicação em processos de downsizing, sob a perspectiva e interpretação das vítimas e sobreviventes, subjaz a necessidade de efectuar a mesma análise às considerações efectuadas pelos decisores, ou seja, neste caso os administradores, deste modo passa-se ao ponto seguinte.

4.3.2 - Decisores

Segundo os dados empíricos o papel dos decisores é consideravelmente importante, uma vez que são estes que planeiam, executam e avaliam a actividade de downsizing (Downs, 1995). As concepções base do downsizing que poderão influenciar em larga escala o sucesso ou insucesso do processo dependem das decisões de planeamento dos decisores.

Efectuada a análise às concepções e perspectivas dos colaboradores envolvidos, divididos por dois grupos, vitimas e sobreviventes, considera-se importante efectuar também uma análise crítica às concepções efectuadas pelos decisores, deste modo, pretende-se auferir se estas concepções se coadunam com as dos colaboradores verificando se os decisores efectuaram uma comunicação eficaz que fizesse chegar as informações aos colaboradores.

Como verificado anteriormente, os decisores devem manter com todos os colaboradores uma comunicação honesta, solene e directa que tem influências directas nas vítimas e nos sobreviventes. Os primeiros tendem a sofrer de ansiedade, consequente do processo, que poderá ser apaziguada com uma comunicação directa e verdadeira. Os sobreviventes são também influenciados através da comunicação pois poderão ser incentivados a melhorar como mantêm os níveis de lealdade.

De acordo com a análise das entrevistas aos decisores se verifica que estes tentaram preparar-se para o processo de downsizing de forma a implementa-lo coerentemente e de acordo com os pressupostos legislativos. Como se verifica pelas seguintes declarações:

> *Tivemos que estudar a lei, chamamos um advogado (…) estudamos e vimos a melhor forma de fazer as coisas (…) demoramos algum tempo (…) demoramos tempo demais (…) a estudar as coisas para não fazer assim em cima do joelho, tudo a pressa (…) demoramos tempo demais.*

Quando questionados como se processou o downsizing, estes revelaram que comunicaram com todos os colaboradores que iriam ser dispensados como efectuaram diversas reuniões para pensarem na melhor forma de implementação. De acordo com as declarações abaixo:

> *Foi tudo dito aqui nesta mesa com eles (…) não com todos, com aquela comissão que se criou (…) houve uma altura que falamos com eles todos, cara a cara, com os que iam para layoff, em grupo.*

> *Encarregados e os directores (…) falávamos com eles todos os dias (…) nós chegamos a uma altura que chegamos a ter reuniões diárias,*

> *às 9h da manhã e com os chefes todos para se decidir o que se ia fazer, era diário, numa fase para se decidir o que fazer e depois quando houve o aumento de procura para se decidir o que se ia fazer, as prioridades.*

Os decisores revelaram ainda que equacionaram e implementaram outras estratégias prévias ao downsizing, que de acordo com as informações teóricas é uma das melhores práticas de implementação do downsizing (Cameron, Freeman e Mishra, 1993), que se observa pelas seguintes afirmações:

> *Não foi só o layoff, todos os contratados não viram os seus contratos renovados (…) e os reformados (…) 1º passou por isso, passou por não renovar contrato e os que estavam reformados (…) quer dizer tinham meio de sobrevivência e alguns a gente falou com eles para tentar fazer a rescisão de contrato antecipada ou a reforma antecipada, tentamos de forma a minimizar para os outros (…) chegamos até certa altura a pensar que chegavam, mas não chegaram.*

Deste modo, percebe-se que a organização não optou, inicialmente, por efectuar simplesmente uma estratégia de downsizing, a redução de força de trabalho (Rego et. al, 2008) tendo, no entanto, com o passar do tempo e com o agravamento da situação observado a necessidade de implementar uma estratégia a curto prazo que produzisse efeitos imediatos, colmatando os problemas enfrentados.

De acordo com o observado nas declarações das entrevistas o principal problema da organização centrava-se na falta de procura do produto, tendo isto originado diversos problemas financeiros para a organização. No mundo contemporâneo em que a crise financeira começa a ser um estado comum a que os indivíduos têm de se adaptar, surgem diversas razões para a implementação de um processo de downsizing, tais como, a transformação de mercados, o aumento da intensidade competitiva, como método de oxigenação permanente das empresas (Welch, 2001) ou mesmo a crise financeira global. As declarações dos decisores quanto aos motivos são inequívocas:

> *Estamos a falar de um período em que estávamos em crise (…) falta de procura e excesso de pessoal (…) no fim de 2008 que se avizinhava a crise, tivemos uma quebra de 40% na altura.*
>
> *O layoff foi por falta de encomendas.*

Segundo a literatura, a organização deve proporcionar o envolvimento dos colaboradores durante todo o processo, mantendo com os mesmos um elo comunicacional que funcione como meio de transmissão de informações verdadeiras e honesta, que deve ser planeado e pensado de forma a corresponder a um sistema de comunicação que ocorra previamente, durante e depois (Feldman e Leana, 1994).
Analisadas as afirmações dos decisores observa-se que estes mantiveram contacto com os chefes e transmitiram informações sobre o processo com algumas das vítimas, tal como, com a comissão de representantes das vítimas, criada e seleccionada pelos próprios colaboradores que iriam ser dispensados. No entanto, o processo de comunicação e a forma como as informações são transmitidas aos colaboradores é importante, devido ao facto de que esta opera no sentido de envolvimento e comprometimento dos colaboradores para a mudança organizacional (Argys, 1996). Deste modo observa-se como foi anunciado aos colaboradores que seriam dispensados e como foi comunicado o processo aos sobreviventes, segundo as declarações dos decisores:

> *Foi por comunicado, foi individualmente (…) 1º foi aos chefes, depois foi feito em comunicado e depois foi individualmente e explicamos o que se iria fazer (…) tentamos esclarece-los.*
>
> *Comunicado a todos e em particular aos chefes, aliás os chefes foram ouvidos neste processo todo (…) não fomos sozinhos que decidimos.*

Quando questionados sobre o envolvimento dos sobreviventes neste processo e sobre a necessidade de ser efectuada uma reunião geral, onde se transmitisse a todos os colaboradores as concepções do layoff, os motivos e os critérios de selecção para os dispensados, estes responderam negativamente:

Não essa hipótese não.

Os decisores justificaram este facto alegando que todos já estavam ao corrente do que se iria passar mesmo não tendo sido efectuado um sistema de comunicação que os incluísse na transmissão de informação. Tal se verifica pelas declarações abaixo:

> *Eles sabiam, eles sentiam, pelo menos foi a minha sensação (…) todos os funcionários sabiam, eles sentiram o problema porque viam (…) toda a conjuntura económica e viam na televisão, não era só aqui, infelizmente era generalizado.*

Continuando, a análise efectuada às informações transmitidas aos colaboradores observa que os decisores pensaram e implementaram critérios de selecção dos dispensados. Tais informações são importantes para os colaboradores, principalmente para as vítimas que precisam de ter a noção dos motivos que levaram à sua escolha para a dispensa, de modo a evitar o agravamento de algumas consequências nefastas, já observadas anteriormente. Segundo as declarações dos decisores se observa os critérios de selecção:

> *Começou por idades (…) os mais novos iam para layoff, depois levantou-se outros problemas que era a situação financeira de cada um deles que ia ser mais ou menos afectada com o layoff (…) para haver layoff tinham que primeiro ser dispensados os que estavam contratados a prazo, isso é da lei (…) mas o critério primeiro foi a idade (…) o tempo que cá estavam (…) depois houve variantes disso, teve que se ver quem fazia mais falta e onde (…) depois cada chefe de processo teve que ver quais seriam mais dispensáveis.*

A análise efectuada à declaração proferida pelos decisores revela que estes delinearam critérios de selecção, tendo, contudo, efectuado algumas análises às situações familiares e financeiras de alguns colaboradores levando a que reconsiderassem alguns dos colaboradores seleccionados primeiramente, tendo-os substituído por outros. Esta ideia é reforçada ainda por outras declarações:

> *Houve situações em que trocamos pessoas, estavam nomeadas pessoas para entrar em layoff e depois em conversas (…) assim olhe isso vai prejudicar muito a vida dele e há pessoas que quase que se ofereceram.*

Os decisores revelaram ainda, no decorrer da entrevista, que também eles sofreram alguns efeitos consequentes do processo. De acordo com os dados empíricos os decisores são também sensíveis ao processo, sendo tomados pelo cansaço, stress, nervosismo, efeitos já verificados anteriormente. Conclui-se esta ideia das seguintes declarações:

> *Não nos sentimos bem, não era hábito nesta casa.*

> *Havia um condicionalismo grande, era o nervosismo da nossa parte, o que se calhar nalgumas coisas não nos deixou pensar bem, se calhar até fizemos asneiras por nervosismo, admito que sim.*

Deste modo, se verifica que os decisores, tal como, as vítimas e os sobreviventes também experienciam efeitos que poderão prejudicar algumas das suas acções ou tomadas de decisão. Neste estudo de caso, os decisores mostraram-se conscientes desse facto, admitindo que algumas das decisões podem não ter resultado devido ao nervosismo que sentiam, uma vez que estavam a implementar um processo que nunca havia sido necessário implementar naquela organização.

Por último, os decisores consideraram que após o processo de downsizing surgiram algumas mudanças na organização, principalmente ao nível dos colaboradores, revelando que:

> *A maneira de ser das pessoas talvez tenha mudado um bocado (…) as pessoas mudaram um bocado mas acho que não é do layoff, é a conjuntura, que está a mudar.*

Os decisores efectuaram um processo de difícil implementação e aceitação, tendo-se visto com um problema sério que necessitava de rápida solução, contudo, nem sempre as soluções e decisões são as que melhores resultados e melhor imagem trariam para a

organização, o que já foi observado, de certo modo, nesta análise particular aos decisores, sobreviventes e vítimas.

4.4 – Discursos organizacionais em processos de downsizing

A comunicação organizacional desempenha um papel deveras influente em toda a actividade da organização, sem comunicação não haveria transmissão de informação, não haveria desencadeamento de processos, não haveria produção, de um modo literal, como não haveria produção de significados e de interpretações.

Um processo de mudança organizacional está sempre relacionado aos indivíduos como aos relacionamentos existentes entre instituições ou comerciais, onde a comunicação é utilizada como meio que fomenta e expressa esses relacionamentos (Reis, 2004).

Contudo, a comunicação não é apenas um meio de comunicação que possibilita os relacionamentos interpessoais e organizacionais, Martino (2001) advoga que esta possuía um papel mais complexo e rico, pelo facto de esta funcionar como uma via partilha de informação que consequentemente produz sentidos compartilhados.

Esta concepção de partilha de sentidos remete-nos para o facto de que toda a acção que solicite co-participação necessita de diálogo, conversação e troca simbólica de interacções (Braga, 2001). Deste modo, percebe-se que a comunicação funciona como um padrão de práticas interlocutórias possuindo um papel mais complexo e muito além de mero suporte.

Nesta secção pretende-se efectuar uma análise de acordo com a concepção de que a comunicação enfatiza a produção de interlocuções e interpretações, em contextos de mudança organizacional, neste caso no contexto de downsizing.

Neste sentido, além de uma comunicação produtora de significados a organização é culturalmente construtora de ideias, significados, linguagem e artefactos simbólicos, consequentes de práticas sociais quotidianas ou episódicas, partilhadas por grupos que através destes significados constroem noções sobre o que é uma organização e o de como esta deveria agir (Smircich, 1983). Esta partilha e a integração ou não dessas interpretações efectuadas pelos grupos pode ser considerado como um factor estabilizador das estruturas organizacionais, caso as organizações as considerem.

Sendo a comunicação produtora de significados e de interpretações, estas manifestam-se de algum modo, através dos discursos em que os grupos irão manifestar as suas interpretações da qual se extrairá diferentes significados. A determinação do discurso funciona como um reflexo de uma realidade mais profunda, sendo elaborados em

sociedade decorrentes de uma prática social, que está imersa em estruturas sociais concretas, sendo orientadas por elas.

Desta forma, esta é uma análise que se concentra nos problemas sociais e não nos elementos linguísticos específicos. Contudo, esta análise é também efectuada através dos elementos linguísticos que se evidenciam relevantes para a investigação. Posto isto, é de ressalvar que a teoria e a metodologia estão unidas desde que esta ligação seja útil para a compreensão dos problemas sociais em investigação (Meyer, 2003). Neste caso é importante compreender a ACD como um elemento de análise de uma realidade social, que adequa as percepções significantes e interpretações, efectuadas nos pontos anteriores, aos discursos linguísticos que nos transmitem outros significados que estão intimamente ligados a todo o processo de downsizing.

Através de uma análise crítica efectuada às declarações proferidas pelos entrevistados, se conclui que muitas das interpretações destes estão também impregnadas por outros significados subjacentes às interpretações analisadas nos pontos anteriores.

Deste modo, observou-se que além de toda a percepção do processo de downsizing o grupo das vítimas manteve discursos que indiciavam revolta e ao mesmo tempo de aceitação e de compreensão, tendo por vezes observado discursos de indignação ou mesmo de passivismo Os discursos indicativos de revolta reflectem também, aquilo que se verificou relativamente às características e efeitos que o processo pode trazer para os indivíduos, efeitos esses que podem surgir pela incompreensão, por uma comunicação eficiente e eficaz ou pela má gestão. Se por um lado, mostraram-se indignados com o que estava a acontecer, revelaram também uma atitude passiva, onde mostraram, de forma geral a aceitação, que se coaduna com o que foi observado anteriormente, o facto de não haver uma responsabilização geral como cooperação e participação. Todos estes conceitos estão conectados com as interpretações que as vítimas efectuaram sobre o processo de downsizing e todo o processo de comunicação.

De acordo com os pressupostos empíricos o processo de downsizing está sujeito a certos condicionalismos sendo um deles o factor resistência. De acordo com algumas das declarações apresentadas, as vítimas terão experienciado isso mesmo, ainda que possa ter passado despercebido para os decisores, pelo facto de não ter havido uma relação estreita entre colaboradores e administradores durante o processo. O factor resistência observa-se pelas seguintes declarações:

Eu fui contra isso de mandarem as cartas registadas para casa, eu estava aqui, até aqui se era trabalhador da casa e eu tinha que me deslocar uns kms da minha casa para ir lá e não tinha tempo disponível, depois deram-ma.

Eu até aqui tenho sido trabalhador da casa e estão a fazer de mim uma besta negra, não sei porquê, também fiquei assim um pouco melindrado.

Através de tais declarações verifica-se que no decorrer do processo surgiram indícios de resistência na aceitação das condições propostas para o desencadeamento do processo, colocando obstáculos a tarefas que por lei teriam que ser efectuadas. A comunicação eficaz acerca das razões da mudança e suas reais necessidades são fundamentais e indispensáveis. As pessoas melhor informadas poderão contribuir significativamente para o processo. De modo a que as pessoas aceitem as mudanças, estas precisam conhecer exactamente as suas razões, a fim de que não se sintam ameaçadas, e prejudicadas pela mudança. Fonseca (2002) acreditava que a organização deveria proporcionar uma informação oportuna e relevante, pois esta permite reduzir as incertezas inerentes às mudanças.

Deve-se ainda considerar que as questões culturais sejam elas organizacionais ou sociais, influenciam a resistência organizacional, em função de que as transformações poderão afectar directamente a estabilidade organizacional sentida até então. Os aspectos culturais da organização contribuem para a resistência, na medida em que a cultura propõe uma identidade organizacional, aspectos que irão conduzir a uma aprovação em caso de mudanças. Naturalmente as pessoas tendem a resistir, isso já é facto. O maior problema está em como lidar com esta resistência e se esta pode impedir um processo planeado e uma óptima implementação de mudanças. De acordo com a observação efectuada, o facto de a escolaridade ser maioritariamente baixa e a existência maioritária de colaboradores com idades mais avançadas, leva a que culturalmente a organização não seja, por natureza, aberta a mudanças organizacionais, havendo uma maior incidência de factores como a resistência, a incompreensão e o passivismo.

Outros discursos surgiram no decorrer das entrevistas, tais como, de aceitação e de desvalorização, ou seja, se por um lado os colaboradores aceitaram bem o processo

outros desvalorizaram a situação, não considerando importante o envolvimento dos colaboradores no processo. Mais uma vez se confirma o que já foi observado, alguns dos colaboradores desvalorizaram a situação, rendendo-se à necessidade de downsizing, remetendo as decisões para os decisores. As evidências de aceitação e desvalorização, são observadas por frases simples mas significativas na produção de significados mais profundas. Tal se observa pelas seguintes declarações:

> *Fizeram um comunicado qualquer.*
>
> *Tivemos que aceitar a proposta deles.*
>
> *Quem está na parte de baixo sabe muito pouco e eu não procuro saber muito (…) nós andamos tanto tempo sem trabalho (…) se a empresa a nível financeiro e a grade orçamental não comportava os novos funcionários (…) penso que foi muito bem implementado.*
>
> *Eu não senti nada (…) completamente à vontade (…) não fiquei nada chateado (…) chegamos a um consenso.*

Algumas das vítimas mostraram interesse em auxiliar os colegas, revelando discursos de liderança e de activismo. De acordo com as seguintes declarações:

> *A gente quando não sabe desconfia, mas como eu já estava dentro de tudo, já estava com uma opinião formada, sabia bem o que estava a fazer, já tinha dito aos outros, epa tenham calma, isto não é nada daquilo (…) porque muitos pensavam que era para despedir (…) não sabiam nada.*

Da análise efectuada às entrevistas das vítimas se observou que os discursos de revolta, a par dos discursos de aceitação e compreensão como, o surgimento de discursos de liderança e acção são os mais comuns após o processo de downsizing.

De acordo com as entrevistas aos sobreviventes e as suas declarações, estes produziram discursos que transmitiam alguma insatisfação pelo facto de não ter sido comunicado de outra forma mais directa, a par com incompreensão, aceitação e desvalorização e/ou

desinteresse. Estes também sofrem de factores como a resistência, de acordo com alguns dos discursos que os sobreviventes produziram.

Os discursos de desvalorização e de compreensão são os mais comuns, revelando que na generalidade estes não encararam o downsizing como uma situação real que atinge toda a organização, ou seja, todos os colaboradores incluindo os que permaneceram na organização e não foram dispensados. Pode-se ainda considerar que estes optaram por desvalorizar o processo de modo a salvaguardarem-se, como indivíduos, das consequências do downsizing, denotando alguma resistência pelo facto de optarem pelo afastamento, em vez de colaboração e envolvimento. É ainda de notar que pelas análises anteriores que a organização também não proporcionou aos sobreviventes a possibilidade de participarem e se envolverem no processo, sendo estes discursos uma continuidade daquilo que foi efectuado pela organização. Posto isto, verificamos as seguintes declarações dos sobreviventes que revelam, por um lado desvalorização e por outro, compreensão:

> *Isto chegou a um ponto que eles foram obrigados a fazer isso.*
>
> *Se estava mal, era a melhor solução, não vão continuar até se afundar.*
>
> *Não houve outra alternativa (…) teve de ser.*
>
> *Como nós não fomos chamados (…) eles puseram um papel qualquer a comunicar isso.*
>
> *Eu soube que o pessoal ia para layoff e também não fui lá meter-me naquilo que não era chamado.*
>
> *Passou, não me preocupei nada, quando eles viessem íamos nós.*
>
> *Foi indiferente porque não interferiu no meu próprio trabalho (…) se eu fosse para layoff e não fosse informada aí sim ficava aborrecida.*

No entanto, houve também quem produzisse significâncias características de um papel mais activo e de interesse:

> *Era importante mesmo para aqueles que não foram, era importante para saberem em que situação estava a empresa.*

> *Quanto melhor nós estivermos informados, melhor soubermos aquilo que vai acontecer, melhor, sabemos até aquilo que havemos de fazer, que é bom para toda a gente.*

De uma forma geral, os sobreviventes revelaram, através dos seus discursos, compreensão para com a organização, sendo que entenderam os motivos que levaram àquela situação e consideraram que não haveria outra solução. Demonstraram também uma desvalorização da situação pois não consideraram que fariam parte integrante do processo, pois nunca foram convocados, nunca lhes foi transmitido qualquer informação directamente, pelo que não se sentiram responsabilizados e envolvidos, desvalorizando a situação.

Em análise às declarações dos decisores observou-se que os discursos destes eram maioritariamente de preocupação, atenção e por outro lado de racionalização, para com a contingência organizacional e para com os colaboradores a dispensar.

Estes discursos reflectem também que os decisores estão numa posição passível de sofrer efeitos consequentes do processo de downsizing, como o estado de preocupação e nervosismo, que se irá reflectir na tomada de decisões como na comunicação geral do processo. Deste modo se observa as seguintes declarações dos decisores:

> *Custou-nos muito e ainda mais andamos a escolher as pessoas, tentamos escolher as pessoas que menos prejudicava.*

> *O layoff a gente adiou adiou até (…) até não poder mais.*

> *Tivemos que estudar a lei (…) estudámos a melhor forma de fazer as coisas (…) estamos a falar de um período em que estávamos em crise.*

Pelo que se observa da análise dos discursos, os grupos pronunciaram linguisticamente, a produção de significados e interpretações que são influenciadas pelas características dos diferentes grupos e pelo modo como foi desenvolvido o processo de comunicação no evento de mudança organizacional. Deste modo, as vítimas revelaram indícios de alguma revolta, que são também uma das consequências provenientes do processo de downsizing, por outro lado, também mostraram compreensão e aceitação, tendo-se resignado à necessidade de dispensar pessoal. Esta última evidência remete-nos para uma questão importante, se por um lado houve alguma revolta, o que terá feito com que a maioria tenha aceitado de forma pacífica e compreendido, tendo ainda revelado alguma desvalorização. Como verificado anteriormente a cultura é um factor que também está intimamente conectado com o processo de downsizing, influenciando as percepções e interpretações dos indivíduos e havendo indícios de que a cultura organizacional é impregnada de passivismo e de desresponsabilização, logo a curto-médio prazo, após a revolta, os indivíduos começaram a aceitar o processo. Os sobreviventes revelaram no seu discurso maiores indícios de desvalorização e de compreensão. Considera-se que desvalorizaram o processo, possivelmente pelo facto de também não terem sido incutidos a participar no processo, como também por motivos culturais. Por fim, os decisores revelaram indícios dos efeitos, já mencionados, que são característicos dum papel, atento e direccionado para algumas das necessidades dos colaboradores, desempenhado pelos decisores.

Assim, e de acordo com o analisado neste ponto, verifica-se que as interpretações e perspectivas são influenciadas pelo modo como é implementado o processo, sendo a comunicação um elemento deveras importante na construção se significados que se manifestam de forma mais subjacente através dos discursos dos envolvidos.

5 - Discussão

Elaboradas as análises às interpretações e perspectivas de um processo de downsizing através do processo de comunicação e como consequência dos discursos, é neste ponto efectuado uma análise crítica daquilo que foi verificado através dos pontos anteriores.

Deste modo, voltamos ao ponto de análise em que se verificou o modo de funcionamento da comunicação organizacional. Segundo a revisão da literatura, a comunicação organizacional requer um meio fluido de transmissão de informações, havendo a necessidade de que estas sejam transportadas de forma adequada para que se crie uma base informacional da liderança dos níveis hierárquicos, de modo a que a

aceitação das decisões e a eficiente coordenação do esforço dos membros seja concretizada eficazmente. Outros dados empíricos revelam ainda que a comunicação organizacional é favorecida pelo modo de escuta activa, que ajuda a combater as deficiências encontradas na comunicação organizacional (casali, 2006). Este modo leva a que uma maior comunicação oral, em vez de uma comunicação escrita, eleve a riqueza de informação oral. Melhora também o modo de comunicação ascendente, devido à atenção dada à informação pelos superiores hierárquicos imediatos que levam a informação ao topo com menores distorções. Possibilita também uma maior franqueza e abertura por parte dos colaboradores que se sentam mais a vontade para comunicar os problemas. Deste modo os gestores ficam mais sensibilizados para os reais problemas organizacionais, efectuando decisões de melhor qualidade.

Neste caso de estudo a comunicação organizacional efectuada previamente ao downsizing limitava-se a uma comunicação, maioritariamente estreita e formal, havendo sempre a possibilidade de contactar directamente com os administradores, como é referido pelos colaboradores. Assim, verificamos que durante o processo o modo como se processava a comunicação se manteve, uma vez que durante o processo os administradores continuaram a utilizar o placard como meio de comunicação geral, abrindo apenas a excepção para as vítimas que foram comunicadas pessoalmente.

Considerando, e de acordo com a revisão literária a comunicação interna e externa desempenham um papel fundamental para o bom funcionamento da organização. Assim impõem-se uma análise ao sistema comunicacional organizacional, para que sejam desenvolvidas acções estratégicas de forma a utilizar os instrumentos comunicacionais com o objectivo de atingir um reconhecimento mais eficaz com os seus públicos.

Segundo os dados apurados empiricamente a comunicação interna desempenha um papel muito importante para o desenvolvimento eficaz das acções dentro das organizações, uma vez que através desta se podem reunir um conjunto de ferramentas que possibilitem um desenvolvimento coerente de todos os processos desenvolvidos habitualmente e durante o downsizing. Esta reúne diversos canais de comunicação, informais e formais, que utilizam meios para transmitir informações. Atendendo ao que é advogado pela literatura, os canais formais remetem-nos para uma comunicação maioritariamente escrita, sendo veiculadas através de relatórios, normas, comunicados e instruções. Os canais informais englobam todas as formas livres de expressão dos colaboradores que não são controladas pela administração.

Efectuada a análise às entrevistas pode-se concluir que a organização, mantém, por norma, uma comunicação interna por meio de um instrumento de comunicação principal, ou seja, os avisos e/ou comunicados publicados em placards na organização. Deste modo, tanto as informações relativas a férias como as informações de elevada relevância como o downsizing são veiculadas através desse mesmo meio. Contudo, os colaboradores revelaram que a administração é aberta e disponível para com os colaboradores, de um modo geral, mantendo também uma caixa de sugestões em funcionamento, este aspecto mostrou-se do agrado como apraz, na generalidade, os colaboradores.

Verificamos assim, que a organização não possui um sistema de comunicação complexo, sendo justificado pelos decisores, pelo facto de que são uma organização grande em tamanho mas de dimensões pequenas no que diz respeito aos relacionamentos:

> *Nunca tivemos essa necessidade (…) não é muita gente e toda a gente se conhece, falamos com as pessoas (…) esta é uma empresa média com a estrutura de uma pequena.*

Deste modo, observamos que a organização não tem implementado um sistema de comunicação organizacional, efectuando a comunicação, a transmissão de informações por uma via instrumental. Assim, conclui-se também que ao manter os mesmos meios de comunicação prévios durante o processo de downsizing, a organização também não elaborou um sistema de comunicação específico para o mesmo.

Relativamente aos fluxos de informação e de acordo com a análise, é percebida uma maior incidência de assuntos que passam pelos diferentes fluxos informacionais, isto é, os colaboradores comunicam directamente com a administração quando surge algum problema ou quando necessitam de resolver alguma questão pessoal, sendo que a administração comunica directamente com os colaboradores quando assim tem necessidade independentemente do assunto. As mensagens que fluem entre colaboradores, encarregados e administração são mais relacionadas com o trabalho em si e a produção fabril, através das quais são enviadas directrizes, ordens sobre a execução do trabalho. O fluxo lateral, aquele que nos remete para uma comunicação associada aos colaboradores e que funciona entre colaboradores, associa-se neste caso a

mensagens mais privadas, a fugas de informação que se espalham rapidamente entre colaboradores, sendo comentado por todos logo atinge o grau de comentário e/ou de boato. Estes indícios não implicam que não sejam transmitidas, entre os indivíduos, outro tipo de mensagens, no entanto, são estas que possuem maior impacto a nível organizacional. No decurso do processo as informações relativas ao downsizing foram na sua maioria veiculadas para as vítimas e pelo fluxo descendente, o que impulsionou o aumento da comunicação lateral.

A comunicação é assim um elemento que pode auxiliar os administradores, utilizado de forma correcta, a minimizar alguns dos efeitos negativos intrínsecos ao processo, influenciando as perspectivas e interpretações das vítimas e sobreviventes. Neste caso, os administradores agiram correctamente, na medida em que tentaram transmitir todas as informações para as vítimas, ainda que com algumas incongruências, verbalmente e por escrito, através das cartas enviadas às vítimas. Contudo, a organização não devia ter esquecido os restantes colaboradores e ter pensado na organização como um todo e não como uma parte, desta forma, atende-se também ao disposto empiricamente, em que o envolvimento e participação de todos os colaboradores são cruciais.

Segundo a literatura a comunicação honesta, solene e directa pode ter influências sob a diminuição da ansiedade sentida pelos colaboradores, especialmente das vítimas que se vêm confrontadas com uma situação limite à qual se têm de adaptar, sem saber com toda a certeza o que devem esperar da organização. Contudo, a comunicação é também importante para os sobreviventes pois utilizada de forma correcta permite a estes acreditar na organização, mantendo os níveis de lealdade e confiança inabaláveis, caso os sobreviventes percebam que a comunicação não foi verdadeira em algum aspecto, estes podem começar a desconfiar da organização prejudicando a sua motivação e produtividade. Assim, a informação é considerada como um elemento essencial para que a organização proporcione aos colaboradores um canal informacional em que as informações circulem abertamente sobre as razões que levaram à necessidade de dispensar pessoal como o prazo previsto para a sucessão dos acontecimentos.

Efectuada as análises às declarações dos sobreviventes, vítimas e decisores, observamos que o processo de comunicação organizacional habitual, não sofreu alterações, tendo este sido o habitual meio de comunicação interna o utilizado para transmitir organizacionalmente as informações do processo de downsizing, como a necessidade do próprio processo. Todavia, se observou que a organização efectuou um esforço adicional de comunicação, além do habitual, para com as vítimas do processo. Os

decisores e colaboradores revelaram que após a publicação da transmissão da necessidade de downsizing e de publicada a lista dos escolhidos a dispensar, estes foram chamados individualmente como em grupo para uma comunicação mais estreita com a administração, que tinha como objectivo transmitir os pressupostos do processo como esclarecer as dúvidas existentes. De acordo com as declarações das vítimas a organização não esclareceu no seu todo os pressupostos base do layoff, ficando algumas questões por esclarecer, tendo as vítimas sido confrontadas com esse facto no decorrer do layoff, falamos das informações sobre os rendimentos a receber durante o processo. Deste modo, a organização não efectuou uma comunicação eficiente e eficaz, pois colocou em causa a honestidade e sinceridade transmitidas aos colaboradores.

No decorrer do processo foi criada uma comissão representante das vítimas que iria efectuar uma ligação que transmitisse as informações às restantes vítimas, contudo, esta comissão de representantes foi alvo de críticas por parte das restantes vítimas. Competia a esta comissão veicular as informações, transmitindo-as na sua plenitude a todos as vítimas, durante as reuniões que deveriam ter efectuado. Deste modo, levanta-se a questão, terá desta forma chegado a informação a todas as vítimas, concluindo-se que verificada a grande confusão sobre motivos, critérios e outros, a informação não chegou a todos.

Na análise efectuada aos sobreviventes, estes revelaram que a organização não efectuou qualquer esforço ou planeamento de um sistema de comunicação que os integrasse, de modo a que estes fizessem parte do grupo a que eram fornecidas as informações importantes sobre o downsizing como da contingência organizacional. De acordo com as declarações dos colaboradores a organização manteve o habitual meio de comunicação para comunicar na organização, sendo o único meio pelo qual os sobreviventes tinham conhecimento do que se passava na organização. Ressalva-se que este é um bom meio para comunicar certas informações mais superficiais, alerta-se, no entanto, para o facto de que neste caso, as informações transmitidas eram unicamente aquelas que a organização pretendia, não havendo espaço para que os sobreviventes colocassem as suas questões, muito embora os decisores sejam indivíduos acessíveis, não proporcionaram aos sobreviventes um elo comunicacional que é considerada umas das melhores práticas no downsizing (Feldman e Leana, 1994). A maioria dos sobreviventes mostrou interesse em que a organização tivesse efectuado algumas reuniões com todos os colaboradores, de forma a esclarecer inequivocamente os pressupostos base do downsizing, dando a possibilidade que fossem colocadas as

questões esclarecedoras necessárias ou mesmo sugestões alternativas e apoio. Desta forma, a organização contribuiu para que se criasse uma atmosfera de incertezas, de rumores e boatos que circulavam na organização, o tal fluxo lateral.

Assim, era também esperado que a administração preparasse os colaboradores para o downsizing, aumentando as hipóteses de haver um ajuste maior e mais adequado, tanto dos colaboradores como da organização que poderiam ter pensado conjuntamente com os colaboradores outras formas de evitar tal acontecimento, outras soluções. Esta prática remete-nos para a concepção considerada como uma das melhores práticas de downsizing a efectuar pela organização, ou seja, o envolvimento das vítimas e sobreviventes no desenvolvimento e implementação do programa. Este envolvimento permite que os colaboradores se mantenham informados de todo o processo, daquilo que está a ser desenvolvido e pensado, o que por consequência leva a que estes se sintam como parte integrante da tomada de decisões levando a que as compreendam de uma melhor forma aumentando a lealdade e o comprometimento (Feldman e Leana, 1994).

A implementação de uma comunicação directa e honesta poderia influenciar de modo positivo os colaboradores, diminuído a ansiedade que estes poderiam experienciar. Contudo, de acordo como algumas das revelações das vítimas e de acordo com as análises discursais, alguns dos dispensados não mostraram interesse em conhecer os pressupostos do downsizing, nem em questionar a organização, fomentando um papel pouco activo e participativo no processo, tendo o mesmo se verificado nos sobreviventes. Deste modo, se levanta a questão de que as práticas que a organização não implementou ou que não equacionou para a comunicação do processo, poderiam ter levado a que os colaboradores tivessem observado o processo como algo que não merecesse uma atenção maior, não se sentido responsáveis, no sentido de que poderiam ter auxiliado a organização. Por outro lado, estes factores podem reflectir um nível de resistência, em que se opta pelo afastamento e se espera que a crise organizacional passe sem que seja necessária a sua acção.

De acordo com a distinção entre as práticas comuns e as melhores práticas que são implementadas no processo de downsizing, efectuada por Cameron, Freeman e Mishra (1993), encontramos entre as melhores práticas o facto de ser importante transmitir um sentido de responsabilidade a todos os colaboradores, tal como, o envolvimento e participação dos mesmos e a necessidade de comunicar todas as informações sobre os custos reais da organização, entre outras. A concepção de que é essencial a participação

dos colaboradores na definição da mudança é também advogada pela perspectiva do downsizing como reorientação, revista na revisão dos dados empíricos.

Relativamente a aspectos que deveriam ser comunicados de forma evidente, tais como os motivos ou critérios de selecção para o pessoal dispensado, se observa que as vítimas tinham a noção dos motivos pelos quais a organização ia entrar em layoff, contudo, quanto aos critérios, as suas declarações foram confusas e diferentes indivíduos revelaram diferentes critérios. No entanto, uma análise documental observa que na carta registada enviada aos colaboradores dispensados, a organização deixou claro e de forma escrita quais os critérios de selecção, nomeadamente, conhecimentos específicos, polivalência e produtividade. Posto isto, não se pode culpabilizar a organização por não ter informado os critérios de selecção, a confusão sentida pelas vítimas quanto aos critérios de selecção poderia ser desvanecida caso estes tivessem efectuado uma análise e leitura de todas as informações redigidas em carta, como se tivesse havido uma veiculação repetitiva de informações entre vítimas e comissão representante.

Analisadas as declarações das vítimas verifica-se que o processo de comunicação não foi implementado de forma a que as informações chegassem a todas as vítimas de forma similar, uns afirmam que apenas tomaram conhecimento de que iam para layoff na carta enviada para casa, outros revelam que foram chamados individualmente tendo havido uma reunião conjunta, posteriormente e outros mencionam apenas o comunicado escrito. Mais uma vez se confirma que a organização não implementou um plano de comunicação claro que equaciona-se as informações a divulgar e o modo como se processaria essa comunicação. Um dos factores revelados nas declarações remete-nos para o facto de alguns colaboradores convocados para a dispensa, não terem ido à reunião efectuada pela organização, o que nos revela uma perspectiva interessante e provável sintoma de resistência ao downsizing.

De todos os documentos analisados verifica-se que eram dirigidos às vítimas ou foram elaborados como consequência de reuniões com as vítimas, o caso da acta, mais uma vez se observa que a organização não elaborou um planeamento comunicacional para transmitir informações aos sobreviventes.

É ainda importante ressalvar que a organização poderia ter efectuado um esforço comunicacional, de modo a que esta funcionasse como um agente de mediação e optimização da mudança, actuando principalmente em frentes de resistência ou de ineficiência (Belmiro, 1997).

De acordo com a literatura ressalva-se ainda que os decisores também sofrem consequências advindas do processo de downsizing, tais como, cansaço, stress, confusão, culpa ou ansiedade (Gandolfi, 2008), pelo facto de implementarem um processo de difícil aceitação por parte dos colaboradores como pelo facto de serem obrigados a encarar os colaboradores. São os decisores que devem esclarecer o que se passa na organização, os motivos que levaram àquela situação, os critérios de selecção dos dispensados, ou seja, estes devem manter um elo de ligação e comunicacional com todos os colaboradores visando o fazer chegar a estes a informação importante associada ao processo.

A nível comunicacional os decisores declararam que realmente não equacionaram a hipótese de efectuar uma reunião geral em que se transmitisse informações a todos os colaboradores, vítimas e sobreviventes. Deste modo, não actuaram junto dos colaboradores, de modo a que estes se sentissem mais envolvidos e pertencentes a um todo organizacional, que é sempre benéfico para a organização.

Analisando as declarações se observa que os decisores assumiram que os colaboradores tinham uma noção do que se passava na organização como a nível mundial. Desta forma assumiram que os colaboradores tinham ideia da situação que a organização enfrentava como da sua gravidade ou mesmo do esforço que a situação iria exigir de todos os colaboradores incluindo dos decisores. Todavia, e observadas a maioria das declarações dos sobreviventes no ponto anterior, estes mostraram-se descontentes pelo facto de a organização não ter tido uma palavra para com eles, explicando pessoalmente o que se passava e o que poderiam esperar daí em diante.

As práticas discursivas vieram confirmar aquilo que foi observado na análise das entrevistas, dando maior ênfase a factores evidenciados nas análises, como o sentimento de desvalorização sentido pelos grupos, como a compreensão, aceitação e o factor resistência organizacional. Os discursos remeteram ainda para questões de elevada relevância, tal como a cultura organizacional, que desempenha um papel influenciador nos indivíduos, nos seus comportamentos, atitudes, interpretações e perspectivas.

Relativamente aos decisores verificou-se através dos seus discursos a sua preocupação, atenção e racionalização que empregaram no processo, tais elementos não tinham sido tão evidenciados na análise prévia sobre o processo de downsizing e sua comunicação.

Por fim, conclui-se que a comunicação realmente é um elemento importante na compreensão e interpretações sobre o processo. A ineficácia desta, levou a que informações não tivessem sido transmitidas, tal como a sua pouca regularidade e

implementação levaram a que se criasse dentro da organização um circuito comunicação paralelo onde corriam os boatos e as informações paralelas. Verificando assim que a organização deveria ter elaborado um sistema de comunicação que integrasse todas as informações a transmitir, como transmitir e a como manter o veiculo de comunicação aberto para que se respondesse a dúvidas. Os colaboradores desempenham um papel deveras importante, necessitando de serem envolvidos, mostrando interesse pelas contingências organizacionais, esta concepção leva ainda à questão cultural, anteriormente mencionada. As perspectivas e interpretações são influenciadas pelo modo como é conduzido o processo de downsizing, positivamente ou negativamente. E ainda através dos discursos observaram-se maiores indícios de revolta, aceitação e compreensão nas vítimas, nos sobreviventes de desvalorização e compreensão e nos decisores de preocupação. Estes discursos são influenciados pelas perspectivas e interpretações dos envolvidos. Por último, a maioria das conclusões coadunam-se com o que é revelado na literária, evidenciando um facto interessante, a desvalorização verificada nos sobreviventes que não vai ao encontro com nada do que é postulado.

6- Limitações da pesquisa

As decisões efectuadas no decorrer da investigação levaram a que surgissem limitações ou restrições. Estas limitações resultam de um conjunto de factores e dentro das diferentes fases da investigação.

Nesse sentido, se observaram algumas limitações relativas à metodologia seleccionada, a análise crítica do discurso, pelo facto de esta funcionar maioritariamente de forma subjectiva, levando à análise de interpretações como de significados que são constantemente influenciados por diferentes factores, sejam culturais ou sociais.

Outras das limitações está relacionada com os diferentes conceitos apresentados neste estudo, tal como, o conceito de comunicação organizacional que pode ser compreendido e observado por diferentes formas e teorias, alterando em diferentes contextos de acção organizacional.

Quanto ao contexto de análise, os pressupostos conclusivos deste estudo sobre o processo comunicacional em eventos de mudança organizacional, tal como, o downsizing, podem adquirir diversos focos ou direcções de investigação que não sejam voltados ao objecto de estudo, como por exemplo, os processos de tomada de decisão, cultura organizacional ou os discursos organizacionais.

A escolha de um estudo de caso específico impõe limitações à pesquisa, tendo em consideração que a recolha de dados foi efectuada em diferentes dias da semana, com algum espaçamento temporal. Em circunstâncias ideais esta recolha deveria ter sido efectuada em dias seguidos, de modo a não dar a oportunidade que os entrevistados trocassem impressões entre si para que não preparassem respostas para as entrevistas.

Ainda relativamente às entrevistas e à amostra seleccionada surgiram limitações devido ao facto de que muitos colaboradores não terem a escolaridade mínima obrigatória, o que dificultou na compreensão de algumas questões, tendo-se reformulado as questões para que estes as compreensão.

Além de que a estratégia seleccionada para a recolha de dados, o estudo de caso, não possui grande capacidade de generalização, deste modo, as conclusões oriundas de um estudo de caso, são transferíveis mas não generalizáveis. Segundo esta concepção, as perspectivas e interpretações observados ao nível da comunicação, podem ser analisados de modo a compreender as implicações em contextos similares.

7-Recomendações para estudos futuros

A partir das limitações descritas no ponto anterior podemos também chegar à identificação de oportunidades para investigações futuras.

De acordo com o observado na análise dos discursos, seria interessante tomar esses conceitos e testá-los na forma de hipóteses. Tendo em conta que as características das vítimas, sobreviventes e decisores são sempre próprias e de acordo com a contingência organizacional, este estudo pode sempre ser aplicado em diferentes países.

Estudos futuros poderiam direccionar-se para o estudo das interpretações e perspectivas influenciadas pela cultura organizacional, mesmo com base em outros contextos além da comunicação organizacional.

As concepções verificadas podem servir de exemplo para casos similares, auferindo também se as interpretações e perspectivas são sempre similares em processo desta natureza e como a comunicação organizacional patente na organização influencia essas interpretações e perspectivas através dos seus discursos.

Esta dissertação sugere que a organização ao efectuar falhas a nível da comunicação do processo de downsizing estas se reflectem nas interpretações e perspectivas dos envolvidos, sendo reforçadas pela análise aos discursos subjacentes.

As sugestões de pesquisa apresentadas contribuíram para a confirmação de diversas concepções postuladas na revisão literária nos domínios da comunicação nos processos

de downsizing organizacional. Deste modo, pretende alertar-se para a importância da comunicação para as interpretações e discursos dos grupos envolvidos, que se por um lado colocam os colaboradores do lado da organização podem também criar situações de constrangimento e insatisfação.

8 – Bibliografia

Allen, R. K. (1997). Lean and Mean: Workforce 2000 in America. *Journal of Workplace Learning*, 9(1).

Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Almedina.

Amundson, N., Borgen, W., Jordan, S. & Erlebach, A. (2004). Survivors of Downsizing: Helpful and Hindering Experiences, *The Career Development Quarterly*, 52, 256-271.

Angelim, G. P., Medeiros, J. J., Medeiros, P. H. R., Souza, V. (2007). *Modelo de Análise de Mudança Organizacional: O caso do processo de implantação das organizações sociais no governo federal Brasileiro*. Acedido em 5, Setembro, 2010 em http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/284/271.

Appelbaum, S. H., Everard, A., Hung, L. (1999). Strategic Downsizing: Critical Success Factors, *Management Decision*, 37(7), 535-559.

Argrys, C. (1990). *Overcoming organizational defenses*. E. Cliffs, USA: Prentice Hall.

Ashkenas, R. N., Demonaco, L. J. & Francis, S. C. (2001). Making the deal real. In: (Ed.). Harvard business review on mergers and acquisitions: *Harvard Business School Publishing corporation*, 149-180.

Bakthin, M. (1997). *Marxismo e Filosofia da Linguagem.* 8ª ed. São Paulo: Hucitec.

Baldissera, R. (2000). *Comunicação Organizacional: o treinamento de Recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Ed. Unisinos. 114.

Balmer, J. M. T. & Dinnie, K. (1999). Corporate identity and corporate communications: The antidote to merger madness. *Corporate Communications: An International Journal*/, Bradford, Vol.4, n. º4, 182-192.

Baptista, R. D. (2003). *A comunicação empresarial e a gestão da mudança*. Acedido em 15, Agosto, 2010 em http://bocc.unisinos.br/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.pdf.

Band, D. & Tustin, C. M. (1999) Strategic downsizing. *Management Decision*, vol. 38, no. 8.

Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Martins Fontes.

Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1995). Changing the role of top management: Beyond systems to people. *Harvard Business Review*, 73(3), 132-142.

Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 58-166.

Berger, P. L. & Luckmann, T. A (2002). *Construção social da realidade*. 22. ed. Petrópolis:
Vozes.

Belmiro, T. R. (1997). *BPR Change programmes. In UK & Brazil: a case study investigation with consideration of employee communication & other factors*. Tese de doutorado. Heriot-Watt University/UK.

Bernardo, C. G. (2005). *Resistência a mudanças em uma organização: uma análise à luz do processo controle integrado de mudanças do PMBOK3*. Acedido em 1, Outubro, 2010 em http://www.unibero.edu.br/download/revistaeletronica/Set05_Artigos/INFO_PROF%20CLAUDIO_OK.pdf.

Boden, D. (1994). The business of talk: Organizations in action. London, Cambridge, Mass: *Polity Press*, 272.

Bonache, J. (2006*). Retención y ruptura laboral. In J. Bonache & A, Cabrera (Eds.). Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XX*I. Madrid: Prentice Hall/Financial Times, 289-315.

Borges, R. S. G. (2009 Implementação de Mudança Organizacional e o Papel das Práticas de Recursos Humanos: Um estudo de Caso Brasileiro. *Southern Illinois University*. Acedido em 15, Agosto, 2010 em http://www.jogart.com.br/moodle/file.php/1/ARTIGOS/CULTURA_E_MUDANCA_ORGANIZACIONAL/CULTURA_ORGANIZACIONAL_-_E_POSSIVEL_PROMOVER_MUDANCAS.PDF.

Bortolotti, S. L. V., Souza, R. A., Andrade, D. F. (2008). *Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional*. Acedido em, 23, Abril, 2010 em http://www.economia.aedb.br/seget/artigos08/263_263_Artigo__Resistencia_a_mudanca_SEGET.pdf.

Braga, J. L. (2001). Constituição do campo da comunicação. In COHN, G. et al, *Campo da comunicação*. João Pessoa: Ed. UFPB.

Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, 34(2), 9-28.

Brockner, J. (1988). The effects of work layoff on survivors: research, theory and practice. In Staw Barry M., and Cummings, Larry L. (Eds.), Research on organizational behavior, Vol. 10, Greenwich.

Brudos, A. A. (1999). A conceptual framework for analyzing why organizations downsize. *Organization Science*, Vol.10, n. º 1, 69-82.

Caldas, M. P. (2002). *Downsizing, O dia Seguinte: Consequências organizacionais de demissões colectivas*. Acedido em 1, Outubro, 2010 em anabatistaufersa.googlepages.com/Downsizing**Dia**Seg.doc.

Bruyne, P. D., Herman, J., & Schoutheete, M. (1991). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológico*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.

Cameron, K. (1994). *Strategies for successful organizations downsizing*. Acedido em 17, Agosto, 2010emhttp://webuser.bus.umich.edu/cameronk/Strat%20Successful%20Org%20Downsizing.pdf.

Cameron, K., Freeman, S. J. & Mishra, A. K. (1993). *Downsizing and Redesigning Organizations.* Acedido em 17, Janeiro, 2010 em http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/Downsizing%20Organizations.pdf.

Cameron, K., Freeman, S. J. & Mishra, A. K. (1991). *Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions.* Acedido em 17, Janeiro, 2010 em http://www.jstor.org/pss/4165022.

Cameron, K., Kim, M., & Whetten, D. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222-240.

Carvalho, P. P. (2009). *Mudança Organizacional. Revista Cientifica do ISCTE. Percursos e Ideias* – n.º 1 - 2ª série, 81-89. Acedido em 5, Setembro, 2010 em http://www.iscet.pt/site/percursos_ideias_N1/GRH/Revista81-89.pdf.

Casali, A. M. (2006). *Comunicação Organizacional em Fusões e Aquisições Internacionais.* Tese de obtenção do título de Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis; Acedido em 15, Agosto, 2010 em http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4987.pdf.

Cascio, W. F. (2002). Strategies for responsible reestructuring. *Human Resource Management Journal.* Vol.16, n.º3, 80-91.

Cascio, W. F. (1996). *The guide of responsability restructuring*. Acedido em 19, Agosto,2010emhttp://books.google.com/books?id=BkB2Ydx3xsC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=The+guide+of+responsability+restructuring+%2B+cascio&source=bl&ots=JY12QUOkX5&sig=0fq9W6IesaVLEPn5adQ_7Ou0PPQ&hl=ptPT&ei=hlgiTeT9GYqv8QPYMnCBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false.

Cascio, W. F. (1993) "*Downsizing*: What do we know? What have we learned?" *Academy of Management Executive*, 7(1): 95-104.

Cavalcante, S. (2008). *Gestão da Comunicação Organizacional: Conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades.* Monografia apresentada à Universidade Potiguar como requisito parcial para a conclusão da Especialização em Gestão Empresarial e de Pessoas. Universidade Potiguar – Unp.

Chadwick, C., Hunter, L., Walston, S. (2004). Effects of Downsizing Practices on the performance of Hospitals. *Strategic Management Journal*, 25(5), 405-420.

Chakravarthy, B. S. (1982) Adaptation: a promissing metaphor for strategic management. *Journal of Management and Organizations Academic of Management Preview*, v. 7, n. 1, p. 35-44.

Champion, D. J. (1985). *Sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, xvii, 315.

Cheney, G. (2000). Interpreting Interpretive Research: Toward Perspectivism without Relativism. In: *Corman, S. R., Poole, M. S. (Ed). Perspectives on organizational communication: finding common ground*. New York: Guilford Press, 17-45.

Chu, R. A. (2003). *Resistência as mudanças: aspectos positivos*. Acedido em 15, Agosto, 2010 em http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=1736.

Clair, J. A., Dufresne, R., Jackson, N., & Ladge, J. (2006). Being the bearer of bad news: Challenges facing downsizing agents in organizations. *Organizational Dynamics*, 35(2), 131-144.

Clark, J. & Konce, R. (1995). Engaging Organizational Survivors, *Training & Development*, 49(8), 22-30.

Clemen, P. (2005). *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões***.** Rio de Janeiro: Mauad.

Corman, S. R., Poole, M.S. (2000). *Perspectives on organizational communication: finding common ground* (Ed). New York: Guilford Press, 46-67.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª edição). Lisboa: RH Editora.

Cunha, M. P., Rego, A. (2002). *As duas faces da Mudança Organizacional: Planeada e Emergente.* Acedido em 17, Janeiro, 2010 em http://fesrvsd.fe.unl.pt/WPFEUNL/WP2002/wp407.pdf.

De Meuse, K., Bergmann, T., Vanderheiden, P., & Roraff, C. (2004). New Evidence Regarding Organizational Downsizing's and a Firm´s Financial Performance: A long-term Analysis, *Journal of Managerial Issues*, 16, 155-177.

Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In: Jablin, F. M., Putnam, L.L. (Ed). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods.* Thousand Oaks: Sage Plubications, Inc, 3-46.

Devine, K., Reay, T., Stainton, L., & Collins-Nakai, R. (2003). The Stress of Downsizing: Comparing Survivors and Victims. *Human Resource Management*, 42, 109-124.

Dolan, S., Belout, A., Balkin, D. B. (2000). Downsizing Without Downgrading: Learning How Firms Manage their Survivors. *International Journal of Manpower*, 21(1), 34-46.

Downs, A. (1995). *Corporate Executions*, Amacon, NY.

Fairclough, N. (2001) *Discurso e mudança social.* Brasília: Universidade de Brasília.

Feldman, D. C. & Leana, C. R. (1994). Better Practices in Managing Layoffs. *Human Resource Management*, Vol. 33, 239-260.

Felipe, N. (2007). *Comunicação Interna – Vector estratégico para a qualidade*. Universidade Aberta, Lisboa.

Freeman, S. J. (1994). Organizational downsizing as convergence or reorientation: implications for human resource management. *Human Resource Management*, Vol. 33, n. º 2, 213-238.

Gandolfi, F. (2008). Downsizing executioners and the experience of executing downsizing. *Journal of American Academy of Business*, 13(1), 294-302.

Gandolfi, F. (2008). Learning from the past – Downsizing Lessons for Managers. *Journal of Management Research*. Vol. 1, n.º8, 1-15.

Gandolfi, F. (2008). *Reflecting on downsizing: what have managers learned*?. Advanced Management Journal. Acedido em 5, Setembro, 2010 em http://www.allbusiness.com/economy-economic-indicators/economic-conditions-recession/11568467-1.html.

Gandolfi, F. (2007). *How do large Australian and Swiss banks implement downsizing*?. Acedido em 15, Abril, 2010 em http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5425/is_200706/ai_n21293051/.

Gandolfi, F. (2005). How do organizations implement downsizing? – An Australian and New Zealand study. *Contemporary Management Research*, Vol. 1, N.º 1, 170-68.

Gandolfi, F. (2002). Should training and development be implemented during organizational downsizing? A case study. *Australia and New Zealand Academy of Management* (ANZAM).

Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multi-level exploration of the punctuated equilibrium. *Academy of Management Review*, 16, 10-36.

Giddens, A. (1984). *Elements of the theory of structuration (Chapter 1). In: Giddens, A. (Ed). The Constitution of Society*. Cambrigde, MA: Polity.

Gilmore, T., & Hirschorn, L. (1983). Management challenges under conditions of retrenchment. *Human Resource Management*, 22, 341-357.

Giroux. N. (1994). *La Communication interne: Une definition en evolution. Communication et Organization*, n.º 5, p.17-45.

Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (1ªEd.)*. Lisboa: Edições sílabo, Lda.

Greenglass, E. R. & Burke, R. J. (2001). Downsizing and Restructuring, Implications for Stress and Anxiety. *Anxiety, Stress, and Coping*, 14, 1-13.

Greenhalgh, L. (1983). Organizational decline. In Bacharach, S. B. (Ed), *Research in ten sociology of organizations*, Vol.2, 231-276.

Guba, E. & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: Denzin, N. & Lincoln, Y. (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 105-117.

Halliday, M. A. K. (1973). *Explorations in the functions of language*. London: Edward Arnold.

Hamel, J., Dufour, S. & Fortin, D. (1993). *Case Study Methods*. Sage publications.

Hersey, P., Blanchard, K. H. (1977) *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de Recursos Humanos*. São Paulo: EPU, p. 185-213.

Johnson, G. (1992) Managing strategies change - strategy, culture and action. *Long Range planning*, v. 2, n. 1, 28-36.

Jorge. F. & Silva, P. (2007). *Capítulo 3 – Comunicação, Liderança e Cultura Organizacional. Instrumento para o Desenvolvimento Organizacional de PME´s - Programa Leonardo da Vinci.* Acedido em 15, Agosto, 2010 em http://www.ensino.uevora.pt/fasht/modulo6_cgf/texto1.PDF.

Junior-Ladeira, W., Costa, J. C. (2006) *Retratos da mudança organizacional: diferentes percepções de seus conceitos e aplicações.* Acedido em 18, Agosto, 2010 em http://www.aedb.br/seget/artigos06/781_Artigo%20Mudanca.pdf.

Kanter, R. M. (1992). *The challenge of organizational change*. New York: Free Press.

Kets de Vries, M. F. R. & Balazs, B. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50, 11-50.

Kinnie, N., Hutchinson, S. & Purcell, J. (1998). Downsizing: Is it always Lean and Mean?. *Personnel Review*, 27(4), 296-311.

Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, USA: HBS Press.

Krantz, J. (1985). Group processes under conditions of organizational decline. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 1-17.

Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional.* São Paulo: Summus, 156.

Lamarée, A. (1993). La communication dans les organizations: une introduction théorique et pragmatique. *Saint-Foy, Québec: Télé-université*, 266 p.

Lavarda, R. A. B., Araujo, M. F., Brito, M. R. C., Machado, J. A. (2010). *Como práticas estratégicas podem proporcionar mudança incremental: Um estudo dos eventos FAA/ BOA-VISTA-RR.* Acedido em 1, Outubro, 2010 em http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/667.pdf.

Lecky, S. (1998). The failure of Slash & Earn. *Sydney Morning Herald*, pp.83-87.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Acedido em 3, Setembro, 2010 em http://top-pdf.com/lewin--field-theory-and-experiment-in-social-psychology-concept-and-methods.html.

Lite, M. P. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*, Fragura Editorial, Madrid.

Macky, K. (2004). Organisational downsizing and redundancies: The New Zeland Wokers' Experience, *New Zeland Journal of Employment Relations*, 29(1), 63-87.

Maingueneau, D. (1997). *Novas tendências em Análise do Discurso.* 3ª ed. Campinas: Pontes / UNICAMP.

Marques. T, (2008). *Downsizing effects: A Portuguese evidence*. Universidade de Salamanca, Espanha.

Martino, L. C. (2001). Elementos para una epistemología de la comunicación. In Lopes, M. I. V., Navarro, R. F.(comps). *Comunicación-campo y objeto de estudio*, Tlaquepaque, Jalisco, Me: 2001, p.75-90.

Mendonça, J. R. C. & Vieira, M. M. F (1999). *Fundamentos para Análise do Downsizing como estratégia de Mudança Organizacional.* Acedido em 3, Setembro, 2010 em http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/15897.

Meyer, M. (2003). Entre la teoría, el método y la política: la ubicación de los enfoques relacionados con el ACD. **In:** Wodak, R. & Meyer, M. *Métodos de análisis crítico del discurso.* Barcelona: Gedisa, 35-59.

Miles, R. H. & Cameron, K. S. (1982). Coffin nails and corporate strategies. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Miller, K. I. (2000). Common ground from the post-positivist perspective: From "straw person" argument to collaborative coexistence. In: Corman, S. R., Poole, M.S. (Ed). *Perspectives on organizational communication: finding common ground*. New York: Guilford Press, 46-67.

Mishra, A. & Mishra, K. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33, 261-279.

Mishra. A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review*, 23, 567-88.

Mirabal, N. & DeYoung, R. (2005). Downsizing as a Strategic Intervention. *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 39-45.

Misrha, A. & Mishra, K. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33, 261-279.

Molinsky, A. & Margolis, J. (2006). The emotional tightrope of downsizing: Hidden challenges for leaders and their organizations. *Organizational Dynamics*, 35, 145-159.

Monteiro, C., Silva. H., Dias, M., Santos, P., Trandafir, V. (2004). *Gestão da Mudança*. Acedido em 5, Setembro, 2010 em http://www.fep.up.pt/disciplinas/ce708/trabalhos0304/Mudan%E7aFinal.pdf.

Morgan, G & Zohar, A (2001) Atingindo a mudança quântica: Incrementalmente! A arte do uso de alavancas poderosas. In M.P.Cunha, J.M. Fonseca & F.Gonçalves (Eds.), *Empresas, caos e complexidade: Gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp. 183-203). Lisboa: RH Editora.

Motta, P. R. (1997). *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Acedido em 3, Setembro, 2010 em http://www.ims.uerj.br/gestaosaude/downloads/transformacao.pdf.

Mumby, D. K. (2000). Common ground from the critical perspective: overcoming binary oppositions. In: Corman, S.R., Poole, M.S. (Ed). *Perspectives on organizational communication: finding common ground*. New York: Guilford Press, 68-86.

Neves, A. (2002), *Gestão na Administração Pública*, Lisboa: Editora Pergaminho.

Nikandrou, I., Papalexandris, N. & Bourantas, D. (2000). Gaining employee trust after acquisition: Implications for managerial action. *Employee Relations*, Vol. 22, n. º4, 334-355.

Noer, D. (1993). *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Orlikowski, W.J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7, 63-92.

Parente, C. (2006), Conceitos de Mudança e Aprendizagem Organizacional - Contributos para a análise da produção de saberes, in *Sociologia, Problemas e Práticas* (50), pp. 89-108.

Pedro, E.R. (1998). *Análise crítica do discurso: uma proposta para a análise crítica da linguagem.* Acedido em 15, Outubro, 2010 em http://www.filologia.org.br/ixcnlf/3/04.htm.

Penley, L. E. & Hawkins, B. (1985) Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application, *Academy of Management Journal*, 28(2), 309–328.

Peters, S. T. (1984). Strategy follows structure: developing distinctive skills. *California Management Review*. Vol.3, 111-125.

Pettigrew, A. (1988). *The management of strategic change*. (Ed). Oxford: Blackwell.

Pinto, G. A. (1997). *Publicidade: um Discurso de Sedução.* Porto: Porto. Editora.

Price, R. H. (1990). *Strategies for managing plant closing and downsizing*. In D. B. Fishman & C. Cherniss (Eds.). The human side of competitiveness (pp. 127-151). Newbury Park: Sage.

Putnam, L. L., *The interpretive perspective: An alternative to functionalism*. In: Putnam, L. L., Pacanowsky, M. E. (Ed.). Communication and organizations: An interpretive approach. Beverly Hills: Sage publications, 1983. p.31-54;

Putnam, L. L., Phillips, N., Chapman, P. (1996). *Metaphors of communication an organization*. In: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W. R. (Ed.). , Handbook of organization studies. London, Thousand Oaks: Sage Publications, p.375-408;

Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. *Management Science*, 29, 33-51.

Rego, A. & Cunha, M.P. (2005). Downsizing e despedimentos: uma perspectiva crítica. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Vol. 4 , n.º3, 30-40.

Rego, F. G. T. (1986). *Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.* São Paulo: Summus, 179.

Reis, M. C., (2004). *Comunicação e Mudança Organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva.* Organicom, Vol 1, n.º 1, 39-51.

Ribeiro, V. C., Oliveira, G. S., Dias, M., Soares, D. A. S. R., Oliva, E. C. (2009). *Revisitando o Downsizing: Um Ensaio Comparativo entre o Brasil e os Estados Unidos*. Acedido em 17, Janeiro, 2010 em http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/632.pdf.

Richardson, R. J., (1989). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. Acedido em 23, Abril, 2010 em http://www.planetanews.com/promocao/livros/10874/pesquisa-social---metodos-e-tecnicas----------roberto-jarry-richardson.html.

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

Robbins, S. P. (2002) *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pretice Hall, 2002.

Romanelli, E, & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37, 1141-1166.

Rossetto, C. R., Cunha, C. J. C., Orssatto, C. H., Martignago, G. (1996). Elementos da mudança estratégica empresarial: um estudo exploratório. *Teor. Evid. Econ., Passo Fundo,* v.4, n.7/8, 112 p.111-120.

Sales, J. D. A. & Silva, P. K. (2007). *Os Fatores de Resistência à Mudança Organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas – BA.* Acedido em, 23, Abril, 2010 em http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/34.pdf.

Sadhev, K. (2003) Survivors' reactions to downsizing: the importance of contextual factors, *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 4, pp. 56.

Schein, E.H., (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 85-92.

Silva, J. R.G., Vergara, S. C. (1999). O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. *Enanpad*, 23.

Smircich, L., Caldas, M. B., (1987) Organizational Culture: A critical Assessment, In: Jablin, F. M., et al (Ed.). Handbook of Organizational communications: an interdisciplinary perspective. *Newbury Park, Calif: Sage Publications*, p.228-263;

Spink, M. J. & Frezza, R. M. (2002). Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: Spink, M. J.(Org.). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano.* 2. ed. São Paulo: Cortez.

Spink, M. J. & Lima, H. (2000). Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, Mary Jane (Org.). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano.* 2. ed. São Paulo: Cortez.

Stanislao, J. & Stanislao, B. C. (1983). Dealing with resistance to change. Business Horizons, 74-78. In Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª edição). Lisboa: RH Editora.

Stohl, C. (2001). Globalizing Organizational Communication. In: Jablin, F. M., Putnam, L.L. (Ed). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods.* Thousand Oaks: Sage Plubications, Inc, 323-375.

Suton, R. I. (1983). Managing organizational death. *Human Resource Managment*, 22, 391-412.

Tannenbaum, A.S. (1975). *O controle nas organizações*. Petrópolis: Editora Vozes Lda.

Taylor, J. R. (2004). Is organizational communication a discipline?. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap,* Amsterdam, Vol.32, 3-9.

Taylor, J. R. & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: communication as its site and surface.* Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, xii, 351.

Taylor, J. R. & Cooren, F. (1997). What makes communication "organizational"? *Journal of Pragmatics*, Vol. 27, n.º 4, 409-438.

Thomas, E., Capra, C.M., Caraccio, F., D'Avila, L. C., & Delazzeri, M. B. (2008). *Comunicação Organizacional: Aplicação da Análise de Correspondência em uma Empresa Multinacional Brasileira*. Acedido em 15, Agosto, 2010 em http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=553.

Tomasko, R. M. (2002) *Is there an alternative to downsizing*?. Acedido em 2, Fevereiro, 2010 em http://www.roberttomasko.com/Articles.DownsizingAlt.html.

Tomasko, R. M. (2002) *Lessons from Successful Streamliners.* Acedido em 2, Fevereiro, 2010 em http://www.roberttomasko.com/Articles.RightWay.html.

Tomasko, R. M. (2002) *Reshaping the corporation for the future: eight lessons*. Acedido em 2, Fevereiro, 2010 em http://www.roberttomasko.com/Articles.ReshapingLessons.html.

Tomasko, R. M. (2002) *The Human side of Downsizing*. Acedido em 2, Fevereiro, 2010 em http://www.roberttomasko.com/Articles.HumanSideDownsiz.html.

Tomasko, R. M. (1994). Por que falha o downsizing. Executive Digest, Outubro, 53-56.

Tomasko, R. M. (1987). *Reshaping the corporation for the future*. Acedido em 2, Fevereiro, 2010 em http://www.roberttomasko.com/DOWNSIZING.html.

Tompkins, P.K. & Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational communication: Prelude and Prospects. In: Jablin, F. M., Putnam, L.L. (Ed). *The new handbook of*

organizational communication: Advances in theory, research and methods. Thousand Oaks: Sage Plubications, Inc, xvii-xxxi.

Tonelli, M. J., Pliopas, A. L. V., Fonseca, P. C. (2005). *Doces práticas para matar: o papel de Recursos Humanos em Downsizing e Demissão.* Acedido, 17, Abril, 2010 em http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3088/Rel132008.pdf?sequence=1 .

Thornhill, A. & Saunders, M. N.K. (1998). The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review. *Personnel Review*, Vol. 27 No. 4, 271 – 295.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Turner, D. M. (2009). *Resistance to Organizational Change: Fact or Fiction?.* Acedido em 19, Agosto, 2010 em http://www.the-chiefexecutive.com/features/feature51485/.

Tushman, M. L. & O'Rilley, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 8-30.

Vaara, E. (2002). On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization Studies*, Vol. 23, n. º2, 211-248.

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.

Vollmann, T. & Brazas, M. (1993). Downsizing. *European Management Journal*, 11(1), 18-29.

Weick, K. E. (2000). *Emergent change as a universal in organizations*. Acedido em 6, Setembro,2010emhttp://books.google.com/books?hl=ptPT&lr=&id=ZdXT0h62g1IC&oi=fnd&pg=PA223&dq=weick+%2B+emergent+change++%2B2000&ots=DhxzDj0AJf&sig=BjrJZjMvCoXMT0c5koXbOA6C_WQ#v=onepage&q&f=false.

Weitzel, W. & Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: a literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34, 91-109.

Wenger, E. (1998). Communities of practice: learning, meaning, and identity. Cambridge, U.K.: *Cambdrige University Press*, xv, 318.

West, G. B. (2000). *The effects of downsizing on survivors: A meta-analysis. Unpublished Phd dissertation. Blacksburg, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University*. Acedido em 17, Agosto, 2010 em http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-04202000-14520000/unrestricted/new-etd.pdf.

Williams, S. M. (2004). Downsizing – Intellectual Capital Performance Anorexia or Enhancement?. *The Learning Organization*, 11(4/5), 368-379.

Wodak, R. (2003). De qué trata el análisis crítico del discurso. Resumen de su historia, sus conceptos fundamentales y sus desarrollos. In**:** Meyer, M. (orgs.). *Métodos de Análisis Crítico del Discurso.* Barcelona: Gedisa, 17-34.

Worrell, D. L., Davidson, W. N., & Sharma, V. M. (1991). Layoff announcements and stockholder wealth. *Academy of Management Journal*, 34: 662-678

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, CA: Sage, xvii, 171*. Acedido em 20, Outubro, 2010 em http://www.scribd.com/doc/3289743/Yin-Case-study-research-3rd.

Yu, G. & Park, J. (2006). The effect of downsizing on the financial performance and employee productivity of Korean firms. *Internacional journal of Manpower*, 27, 230-250;

Zemke, R. (1990). *The Ups and Downs of Downsizing*. Training, pp. 27-34.

Zimmermann, R. (2002). Internal and external communications. In: G. Picot (Ed*). Handbook of international mergers and acquisitions: preparation, implementation and integration*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave/Macmillan, 371-398.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Guião de Entrevista Semi-Estruturada - Sobreviventes

1. Para iniciar poderia contar-me um pouco sobre a sua carreira e experiência aqui na empresa?
    a. Há quanto tempo trabalha na empresa?
    b. Qual a sua posição na empresa?
2. Pode descrever-me como é a empresa?
    a. Como define a empresa? Pessoalmente como a descreve?
    b. De acordo com a sua experiência que eventos foram importantes ou marcaram a historia da empresa?
    c. Quais são os pontos fracos e fortes da empresa, na sua opinião?
    d. Quais os valores centrais da empresa? (o é importante e o que não é). O que é importante para a empresa? Como sabe que estas coisas são importantes?
3. Como flui a comunicação na empresa?
    a. Por exemplo, como circula a informação?
    b. Como é que a empresa se comunica com os públicos internos e externos?
    c. Que tipo de instrumentos de comunicação a empresa utiliza?
    d. Qual é a politica de comunicação da empresa, interna e externa?
4. Pode-me contar como foi efectuado o processo de downsizing na …?
    a. O que mais recorda dessa fase?
    b. Qual era o clima na empresa?
    c. Como foi a reacção dos colaboradores à notícia?
    d. Quanto tempo durou o processo?
    e. Quais foram as suas etapas?
    f. Quais foram os objectivos?
    g. Quais as maiores dificuldades detectadas?
    h. Como foram superadas?
5. Como foi anunciado o processo de downsizing aos funcionários e à comunidade?
    a. Como tomou conhecimento do downsizing?
    b. Quem comunicou?
    c. Houve algum esforço especial de comunicação para este processo?
    d. Como foi divulgada a informação?
        i. Individualmente?
        ii. Comunicado?
        iii. Carta?
        iv. E-mail?
        v. Reunião?
6. Considera que a empresa teve preocupações com a comunicação?
    a. Foi elaborado algum plano de comunicação?

b. No seu entender como se procedeu esse plano?
c. A divulgação de informação era regular ou esporádica?
d. O que achou do tipo de informação divulgada?
e. Considerou essas informações importantes ou não?
f. Sentia que havia abertura e transparência na informação divulgada ou considera que apenas lhes era dito o mínimo e essencial?
g. Era lhes informado os aspectos positivos e negativos do processo?

7. Sendo um dos sobreviventes qual a sua perspectiva do processo?
    a. O que sentiu quando lhe foi comunicada a decisão do downsizing?
    b. A administração teve algum cuidado especial quando transmitiu a informação?
    c. O que sentiu por parte deles?
    d. Considera que o downsizing solucionou os problemas da empresa? Porquê?
    e. Acha que foi bem ou mal implementado?
    f. Como foi a atitude da administração para com os que ficaram?
    g. E para com os que foram demitidos?
8. Acha a forma de comunicar importante? Porquê?
    a. No geral, como avalia a comunicação no processo?
    b. Como avalia a forma como foi comunicada a decisão de downsizing?
    c. Foi de alguma forma influenciado pela forma como se comunicou?
    d. Em que aspecto?
    e. A empresa poderia ter melhorado a nível comunicacional?
    f. Como?
    g. Imagine que faz parte da administração, como o faria?
9. Os funcionários participaram de forma activa nalguma fase do processo?
    a. Alguma vez lhes foi questionado o que pensavam, por parte da administração?
    b. Podiam dar sugestões para melhorar o desempenho da empresa?
    c. Sentia abertura para falar, dar opinião e colocar questões?
    d. Considera que o processo de downsizing nesta empresa é um exemplo a seguir ou não?
10. O que mudou na empresa?
    a. Houve alterações a nível da estrutura? A nível tecnológico?
    b. Após o processo de downsizing algo mudou na comunicação interna e externa? Como?
11. Como vê o futuro da empresa?
    a. Considera que a comunicação deve desempenhar outro papel no futuro?

Questões finais

- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

- Existe algum facto ou evento que considere importante e gostaria de mencionar?

- Uma história ilustrativa, por exemplo?

Apêndice 2 - Guião de Entrevista Semi-Estruturada - Vítimas

1. Para iniciar poderia contar-me um pouco sobre a sua carreira e experiência aqui na empresa?
    a. Há quanto tempo trabalhava na empresa?
    b. Qual era a sua posição na empresa?
2. Pode descrever-me como é a na empresa?
    a. Como define a empresa? Pessoalmente como a descreve?
    b. De acordo com a sua experiência que eventos foram importantes ou marcaram a historia da empresa?
    c. Quais são os pontos fracos e fortes da empresa, na sua opinião?
    d. Quais os valores centrais da empresa? (o é importante e o que não é). O que é importante para a empresa? Como sabe que estas coisas são importantes?
3. Como flui a comunicação na empresa?
    a. Por exemplo, como circulava a informação?
    b. Como é que a empresa se comunicava com os públicos internos e externos?
    c. Que tipo de instrumentos de comunicação a empresa utilizava?
    d. No seu entender qual era a politica de comunicação da empresa, interna e externa?
4. Pode-me contar como foi efectuado o processo de downsizing na empresa?
    a. O que mais recorda dessa fase?
    b. Qual era o clima na empresa?
    c. Como foi a reacção dos colaboradores à notícia?
    d. Quanto tempo durou o processo?
    e. Quais foram as suas etapas?
    f. Quais foram os objectivos?
    g. Quais as maiores dificuldades detectadas?
    h. Como foram superadas?
5. Como foi anunciado o processo de downsizing aos funcionários e à comunidade?
    a. Como tomou conhecimento do downsizing?
    b. Quem comunicou?
    c. Houve algum esforço especial de comunicação para este processo?
    d. Como foi divulgada a informação?
        i. Individualmente?
        ii. Comunicado?
        iii. Carta?
        iv. E-mail?
        v. Reunião?
6. Considera que a empresa teve preocupações com a comunicação?

a. Foi elaborado algum plano de comunicação?
b. No seu entender como se procedeu esse plano?
c. A divulgação de informação era regular ou esporádica?
d. O que achou do tipo de informação divulgada?
e. Considerou essas informações importantes ou não?
f. Sentia que havia abertura e transparência na informação divulgada ou considera que apenas lhes era dito o mínimo e essencial?
g. Era lhes informado os aspectos positivos e negativos do processo?

7. Sendo uma das vítimas qual a sua perspectiva do processo?
    a. O que sentiu quando lhe foi comunicado que seria dispensado?
    b. Como soube que seria dispensado?
    c. A administração teve algum cuidado especial para convosco quando transmitiu a informação?
    d. Acha que foi bem ou mal implementado?
    e. Como foi a atitude da administração para com os demitidos?
8. Acha a forma de comunicar importante? Porquê?
    a. No geral, como avalia a comunicação no processo?
    b. Como avalia a forma como foi comunicada a decisão de downsizing?
    c. Foi de alguma forma influenciado pela forma como se comunicou?
    d. Em que aspecto?
    e. A empresa poderia ter melhorado a nível comunicacional?
    f. Como?
    g. Imagine que faz parte da administração, como o faria?
9. Os funcionários participaram de forma activa nalguma fase do processo?
    a. Alguma vez lhes foi questionado o que pensavam, por parte da administração?
    b. Podiam dar sugestões para melhorar o desempenho da empresa?
    c. Sentia abertura para falar, dar opinião e colocar questões?
    d. Considera que o processo de downsizing nesta empresa é um exemplo a seguir ou não?
10. O que mudou na empresa?
    a. Houve alterações a nível da estrutura? A nível tecnológico?
    b. Após o processo de downsizing algo mudou na comunicação interna e externa? Como?
    c. Considera que o downsizing solucionou os problemas da empresa? Porquê?
11. Como vê o futuro da empresa?
    a. Considera que a comunicação deve desempenhar outro papel no futuro?

Questões finais

- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

- Existe algum facto ou evento que considere importante e gostaria de mencionar?

- Uma história ilustrativa, por exemplo?

Apêndice 3 - Guião de Entrevista Semi-Estruturada - Decisores

1. Para iniciar poderia contar-me um pouco sobre a sua carreira e experiência aqui na empresa?
    a. Qual a sua posição na empresa?
    b. Há quanto tempo trabalha na empresa?
2. Pode descrever-me como é a empresa?
    a. Como define a empresa? Pessoalmente como a descreve?
    b. De acordo com a sua experiência que eventos foram importantes ou marcaram a historia da empresa?
    c. Quais são os pontos fracos e fortes da empresa, na sua opinião?
    d. Quais os valores centrais da empresa? (o é importante e o que não é). O que é importante para a empresa?
3. Como flui a comunicação na empresa?
    a. Por exemplo, como circula a informação?
    b. Como é que a empresa se comunica com os públicos internos e externos?
    c. Que tipo de instrumentos de comunicação a empresa utiliza?
    d. Qual é a politica de comunicação da empresa, interna e externa?
4. Pode-me contar como foi efectuado o processo de downsizing na …?
    a. Como se prepararam para o processo?
    b. Quais as práticas implementadas? Que estratégias foram pensadas?
    c. O que mais recorda dessa fase?
    d. Qual era o clima na empresa?
    e. Como foi a reacção dos colaboradores à notícia?
    f. Quanto tempo durou o processo?
    g. Quais foram as suas etapas?
    h. Quais foram os objectivos?
    i. Quais as maiores dificuldades detectadas?
    j. Como foram superadas?
5. Como foi anunciado o processo de downsizing aos funcionários e à comunidade?
    a. Como tomou conhecimento do downsizing?
    b. Quem comunicou?
    c. Houve algum esforço especial de comunicação para este processo?
    d. Como foi divulgada a informação?
        i. Individualmente?
        ii. Comunicado?
        iii. Carta?
        iv. E-mail?
        v. Reunião?
6. Considera que a empresa teve preocupações com a comunicação?

a. Foi elaborado algum plano de comunicação?
b. No seu entender como se procedeu esse plano?
c. A divulgação de informação era regular ou esporádica?
d. Qual o tipo de informação divulgada?
e. Considerou essas informações importantes ou não?
f. Houve abertura e transparência na informação divulgada ou apenas era transmitido o mínimo e essencial?
g. Os colaboradores foram informados das vantagens e desvantagens do processo?

7. Sendo um gestores/ executantes do processo qual é a sua perspectiva deste processo?
    a. O que sentiu quando teve de comunicar a decisão do downsizing?
    b. A administração teve algum cuidado especial quando transmitiu a informação?
    c. O que lhes foi transmitido por parte dos colaboradores?
    d. Considera que o downsizing solucionou os problemas da empresa? Porquê?
    e. Acha que foi bem ou mal implementado?
    f. Tiveram algum cuidado especial para com os que ficaram?
    g. E para com os que foram demitidos?
    h. Como foi decidido quem ficava na empresa e quem era dispensado?
8. Acha a forma de comunicar importante? Porquê?
    a. No geral, como avalia a comunicação no processo?
    b. Como avalia a forma como foi comunicada a decisão de downsizing?
    c. Foi de alguma forma influenciado pela forma como se comunicou?
    d. Em que aspecto?
    e. A empresa poderia ter melhorado a nível comunicacional?
    f. Como?
    g. Imagine que está na posição dos seus colaboradores, como veria este processo?
9. Os funcionários participaram de forma activa nalguma fase do processo?
    a. Alguma vez foi questionado aos colaboradores o que pensavam?
    b. A administração deu liberdade para que os colaboradores dessem sugestões para melhorar o desempenho da empresa?
    c. Deram abertura para que os colaboradores pudessem falar, dar opinião e colocar questões?
    d. Pensaram nalguma medida especial de acompanhamento para os colaboradores?
    e. Considera que o processo de downsizing nesta empresa é um exemplo a seguir ou não?
10. O que mudou na empresa?

a. Houve alterações a nível da estrutura? A nível tecnológico?
b. Após o processo de downsizing algo mudou na comunicação interna e externa? Como?

11. Como vê o futuro da empresa?
    a. Considera que a comunicação deve desempenhar outro papel no futuro?

Questões finais

- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

- Existe algum facto ou evento que considere importante e gostaria de mencionar?

- Uma história ilustrativa, por exemplo?