

# DOCES PRÁTICAS PARA MATAR: DEMISSÃO E *DOWNSIZING* NA PERSPECTIVA DE DEMISSORES E PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS<sup>1</sup>

Ana Luisa Vieira Pliopas\*  
Maria José Tonelli\*\*

## RESUMO

As empresas diminuem tão frequentemente sua força de trabalho que é raro, hoje, encontrar alguém que nunca tenha sido demitido. Embora já tenham sido realizados muitos estudos sobre os efeitos da demissão nos demitidos e sobreviventes, chama a atenção que a literatura na área de recursos humanos, de modo geral, não contemple as atividades de gerenciamento das demissões. Fala-se dos quatro pilares da área de recursos humanos: recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração, mas o tema da demissão parece estar discretamente omitido. O objetivo deste trabalho é descrever como as práticas de demissão são construídas nas organizações, a partir da perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. A comunicação desempenha um papel essencial nessa construção já que é necessário indicar um sentido de coerência para o conjunto de ações que cercam todo este processo. A retórica, já descrita por Legge (1995), de que precisamos ser cruéis para amar, descreve a lógica presente na estruturação das práticas organizativas em demissão e *downsizing*. O artigo mostra, também, como a linguagem utilizada pela área de Recursos Humanos contém uma ambigüidade útil que atende aos interesses organizacionais.

## ABSTRACT

Firms downsize their work force so frequently that it is rare to meet someone nowadays who has never been fired. Many studies have been conducted about dismissal effects on layoff victims and survivors, but the literature on HRM does not explore enough the process of dismissal. Issues as recruitment, selection, performance appraisal, development and compensation are always presented but dismissal seems to be omitted. The objective of this work is to describe how the practices of dismissal are constructed on the organization, from the perspective of agents of dismissal and human resources managers. During this process, communication represents an essential role since it's necessary to construct coherent meanings to actions. As showed by Legge, 1995, rhetoric of tough love describes the logic of the organization's practices of dismissal and downsizing. The article also shows how the language proposed by the Human Resources has a useful ambiguity which attends the interests of the organizations.

1. As autoras agradecem o financiamento para a pesquisa recebido do GV Pesquisa da FGV-EAESP, e o trabalho de Priscila Fonseca, que participou como bolsista de Iniciação Científica neste projeto.

\*Profª EAESP-FGV

\*\*Profª EAESP-FGV

## INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos é reconhecida por duas características: ser funcionalista em sua abordagem metodológica e desprovida de perspectivas críticas em seus aportes teóricos. Pretende-se, neste artigo, fugir dessas duas características ao apresentar os resultados de uma pesquisa que usa a abordagem construcionista (SPINK, 2000) como modelo metodológico e a discussão crítica de Legge (1995) como base teórica para a discussão do processo de demissão, na perspectiva daqueles que a praticam nas organizações.

De acordo com Legge (2005), os estudos sobre recursos humanos podem ser classificados em dois tipos principais: aqueles que buscam o alto comprometimento das pessoas e suas relações com a performance das organizações, com orientação positivista, predominantes nos Estados Unidos, e um segundo tipo, de modo geral, críticos, baseados em análises da escola chamada de processo de trabalho, que foram, de acordo com a autora, revigoradas por análises de discurso, a partir da abordagem foucaultiana, especialmente na Inglaterra. Embora a autora não mencione esse fato no artigo acima referido, seus trabalhos podem ser incluídos na abordagem crítica (LEGGE, 1995).

Assim, de um lado, o trabalho clássico de Legge, de 1995, inspira a discussão teórica deste artigo e, de outro, a proposta metodológica apóia-se na abordagem de análise de discurso (SPINK e FREZZA, 2000), em que o discurso é entendido como uma prática, ou seja, como formas de explicação e, ao mesmo tempo, de construção da realidade. Em outras palavras, entendemos que as palavras utilizadas pelos entrevistados neste estudo são práticas discursivas que revelam como os processos de demissão são estruturados.

Busca-se, também, nesta pesquisa, explicitar como gestores de Recursos Humanos constroem aquilo que Legge, em 1995, chamou de *"tough love"*. Em outras palavras, compreender como estes gestores falam sobre práticas de gestão que podem causar dor às pessoas, chamadas aqui de *"doces práticas para matar"*. Ainda que demissões sejam consideradas atualmente como processos estruturais (CALDAS, 2000), ser demitido ou sobreviver às demissões nas empresas é um processo traumático. No entanto, conforme apontado por Legge, muitas práticas em Recursos Humanos são organizadas em torno da retórica de que precisamos *"ser cruel para amar"*, ou seja, discursos são construídos para justificar, de modo sutil e naturalizado, inúmeras práticas desumanizadoras presentes no espaço organizacional.

Antes de passarmos à descrição de como esta pesquisa foi conduzida, é necessário ressaltar que o tema da demissão pode ser estudado na perspectiva econômica, política, psicológica e sociológica, entre outras. Este estudo restringe-se, entretanto, ao tema da demissão, considerado, num escopo mais amplo, como parte da área de Estudos Organizacionais; e, de modo mais específico, da área de Recursos Humanos. O debate sobre a relação entre essas duas grandes áreas na Administração, apesar de relevante, não será tratado aqui, por não ser o foco deste trabalho.

Cabe explicitar, ainda, que no espaço das Ciências Organizacionais, os processos de demissão já foram estudados na perspectiva dos demitidos e dos sobreviventes, mas a literatura sobre os processos de demissão, a visão dos demissores não foi tão estudada. O contexto do trabalho sofre hoje profundas modificações e se considera necessário pensar novas políticas para a vida no trabalho (EDWARDS e WAJCMAN, 2005), políticas estas que permitam, conforme já apontado por Srour (2003): *"posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais"*. Por considerar esse contexto, o presente trabalho objetivou estudar como profissionais de recursos humanos e/ou outros profissionais que demitem dão sentido às práticas de demissão, atos que provocam sofrimento nas pessoas, conforme inúmeros estudos realizados com demitidos e sobreviventes nas organizações (EISENBERG e LAZARFELD, 1938; BROCKNER, 1992; CALDAS, 2000).

Os resultados deste estudo foram organizados da seguinte forma: na seção seguinte, apresentamos uma discussão sobre conceitos fundamentais utilizados neste trabalho, isto é, sobre os termos demissão e *downsizing*, bem como uma discussão sobre as diferentes perspectivas presentes na área de Recursos Humanos, que serão o aporte teórico utilizado na discussão dos resultados da pesquisa; na terceira parte, mostramos a abordagem metodológica e os resultados obtidos a partir de entrevistas e, finalmente, apresentamos nossas considerações finais, nas quais argumentamos que existe uma ambigüidade útil na condução das práticas de recursos humanos, bem como a omissão de que tais práticas resultam de uma construção social.

## ABORDAGEM TEÓRICA E DEFINIÇÃO DE CONCEITOS

### **A que Demissão nos Referimos**

É importante esclarecermos a definição de demissão utilizada neste trabalho. Ao nos referirmos à demissão, estamos falando do evento que remove o indivíduo de seu emprego remunerado contra a sua vontade (LATAACK e DOZIER, 1986; LATAACK, KINICKI e PRISSIA, 1995). Já desemprego é o estado que ocorre depois do evento demissão. A definição apresentada por Galeazzi (1997, p. 71), de que desempregado é aquele que se encontra em uma situação involuntária de não-trabalho por falta de oportunidade ou que exerça um trabalho irregular com desejo de mudança, nos parece bastante adequada, já que inclui, entre os desempregados, também os que têm atividade irregular, ou que não seria de seu desejo.

### **O Conceito de Downsizing**

O termo *downsizing* é controverso. Cattani (1997) e Albuquerque (1997), por exemplo, consideram *downsizing* um modismo e optam pela utilização da expressão reengenharia, um termo que, para esses autores, compreende um sistema de gestão que tem como pressuposto uma perspectiva racionalizadora e democrática. O termo *downsizing* foi primeiramente utilizado como referência à diminuição da fabricação de carros na indústria automobilística, e passou a ser usado com o significado de redução de força de trabalho em épocas de recessão (APPELBAUN, SIMPSON e SHAPIRO, 1987). Em nosso trabalho, tratamos reengenharia e *downsizing* como sinônimos e utilizamos a seguinte definição:

*downsizing* organizacional constitui-se em uma série de atividades, tomadas por parte dos gestores da organização, com o objetivo de melhorar a eficiência organizacional, produtividade e/ou competitividade (FREEMAN e CAMERON, 1993, p. 12).

*Downsizing*, portanto, refere-se à diminuição do tamanho da organização (CALDAS, 2000; TOMASKO, 1992), que pode ocorrer de várias maneiras, como transferências, congelamento de contratações e incentivo a aposentadorias. Porém, a maneira mais usual de diminuir o tamanho organizacional é o enxugamento ou demissões em massa (CALDAS, 2000; TOMASKO, 1992; FREEMAN, KIM e CAMERON, 1993). Nessa perspectiva, é fundamental frisar alguns atributos do *downsizing*: em primeiro lugar, trata-se de uma iniciativa intencional, cujo objetivo é melhorar o desempenho organizacional. Além disso, o *downsizing* pode ser uma ação proativa ou reativa, cujo objetivo é conter custos ou aumentar a competitividade (FREEMAN, KIM e CAMERON, 1993). A organização enfrenta problemas por aumento da competitividade e diminuição de mercados e realiza *downsizing* como uma estratégia de sobrevivência (CALDAS, 2000). Entre os mecanismos de *downsizing*, o mais comum é a demissão de pessoas. Observamos, portanto, que enxugamentos ou

demissões de pessoas são uma das maneiras de realizar o *downsizing* (CAMERON, 1993; CALDAS, 2000). Uma questão que chama a atenção dos autores sobre o tema é que a prática de enxugamento de pessoal tornou-se uma característica abrangente e duradoura, ou seja, as organizações buscam constantemente a redução de despesas em geral, demitindo pessoas (CALDAS, 2000). Vale ressaltar que tratamos neste estudo de demissões dentro do contexto de *downsizing*, ou seja, demissões que ocorrem segundo uma iniciativa intencional para melhoria do desempenho da organização. Não abordamos as demissões causadas unicamente por desempenhos que não correspondem à expectativa dos gestores.

### **Downsizing e Administração de Recursos Humanos**

Quando as organizações decidem que devem diminuir de tamanho e, na maioria das vezes, demitir pessoas, é preciso examinar a área cuja responsabilidade funcional diz respeito aos processos que envolvem pessoas nas organizações: a área de recursos humanos. Ser responsável pelos processos que envolvem os indivíduos nas organizações implica, por exemplo, lidar com contratação de pessoas e programas de qualidade de vida, ao mesmo tempo, que, contraditoriamente, se implementa um processo de *downsizing* em que muitos funcionários são demitidos.

De fato, vários autores já apontaram a situação ambígua da função de recursos humanos (GUEST, 1990; KEENOY, 1991; LEGGE, 1995; CALDAS, 2000; LACOMBE e TONELLI, 2001). É função da Administração de Recursos Humanos - ARH cuidar dos funcionários ou controlá-los? Segundo Legge (1995), a ARH é responsável pela mediação de uma grande contradição da sociedade industrial, por exercer controle sobre os funcionários, ao mesmo tempo em que obtém seu consentimento para tanto. Nas sociedades industriais, a única maneira de o trabalhador realizar seu potencial valor de trabalho é a venda de sua força de trabalho para os empregadores. É, portanto, a capacidade de trabalho que cria valor para o empregador. Assim, uma das formas de crescimento das economias é a realização da força de trabalho no mercado. Isso não significa que os trabalhadores ganhem apenas o mínimo para sua subsistência, já que os próprios trabalhadores também devem consumir e realizar trocas no mercado. Por outro lado, a força de trabalho pode oferecer resistência por faltas, sabotagens, greves e manipulações, o que pode impedir a realização eficiente da força de trabalho (LEGGE, 1995). Estamos, portanto, falando da necessidade de controle da força de trabalho, concomitante com a busca da colaboração dos funcionários para que o trabalho seja efetuado; papel desempenhado pela administração de recursos humanos.

### **Algumas Perspectivas da Administração de Recursos Humanos (ARH)**

Em estudos sobre ARH, alguns autores (KEENOY, 1990; LEGGE, 1995) propõem que, de maneira geral, as definições normativas de ARH podem ser categorizadas segundo a ênfase em elementos internos ou externos. É importante ressaltar que essas abordagens não são necessariamente incompatíveis e tendem a se complementar (KEENOY, 1990). Keenoy e Legge, juntamente com Townley, são, contemporaneamente, os autores internacionais que trazem perspectivas críticas para a discussão das práticas de Recursos Humanos, justamente ao colocar em questão a ambigüidade do papel que esta área representa nas organizações.

### **A Abordagem Hard**

De maneira geral, as versões de ARH categorizadas como *hard* (KEENOY, 1990; LEGGE, 1995) percebem a ARH como responsável por compatibilizar a estratégia de negócios da empresa e a estratégia de RH. Nessa perspectiva, a ARH é responsável pelo planejamento da força de trabalho, considerado mais um fator da produção, assim como a terra e o capital. Essa versão enfatiza o uso racional do *headcount* de maneira quantitativa, como qualquer outro fator econômico. Os

funcionários são percebidos como passivos e o conceito dominante nessa perspectiva é o utilitarismo instrumental (KEENOY, 1990; LEGGE, 1995). Storey (2001) cita a abordagem *hard*, nomeando-a contingencialista, já que trata de adaptar as pessoas à configuração mais adequada segundo as condições externas.

### **A Abordagem Soft**

A versão *soft* percebe a força de trabalho como o único recurso capaz de tornar fatores inanimados de produção em riqueza, diferenciando, assim, os recursos humanos dos demais recursos. A idéia da integração com a estratégia de negócio está presente, mas os funcionários são percebidos como ativos valiosos, fonte de vantagem competitiva que decorre do comprometimento das pessoas, as quais são detentoras de habilidades específicas. A proatividade dos funcionários é importante para a produtividade do negócio e os funcionários são percebidos como ativos (LEGGE, 1995). Storey (2001) cita a abordagem *soft* nomeando-a universalista, no sentido de que, nessa perspectiva, o foco da ARH é a busca das melhores práticas para os funcionários.

Apesar de visões distintas, tais ênfases não são necessariamente incompatíveis e muitas das definições normativas de ARH contêm elementos de ambas as abordagens. Vale notar, também, que, muitas vezes, a própria natureza do negócio pode dar o referencial da ênfase da ARH (STOREY, 2001). É provável que, em um negócio de uso intensivo de mão-de-obra, com grande número de funcionários, em indústria de baixo custo, tenda-se para a versão *hard* (LEGGE, 1995).

Cabe esclarecer que os usos dessas abordagens combinadas representam, conforme discutiremos a seguir, uma ambigüidade útil. Ou seja, na perspectiva crítica de Legge (1995, 2005), os discursos da gestão de recursos humanos, sejam eles entendidos em sua abordagem estratégica, de recursos, ou em sua abordagem *soft*, de valorização das pessoas, são retóricas usadas de acordo com o interesse do momento.

### **Uma Visão Crítica: a Ambigüidade Útil**

As idéias contidas nas abordagens *soft* e *hard* não são novas. A Escola de Relações Humanas aborda os temas tratados pela perspectiva *soft* há muito tempo e os conceitos da versão *hard* estão no cotidiano da administração de pessoal desde seus primórdios (KEENOY, 1991; LEGGE, 1995). Pode-se, porém, de uma perspectiva crítica, considerar a ARH como retórica, ou seja, como "uso persuasivo da linguagem" (FERREIRA, 2003).

Berger e Luckmann (2002) nos lembram que o mundo institucional precisa ser legitimado, e que a linguagem é o principal instrumento de legitimação das instituições. A legitimação trata de explicar e justificar as instituições e diz ao indivíduo não só o que ele deve fazer, mas porque as coisas são como são; e a construção de uma nova realidade carrega consigo a elaboração de uma nova retórica. Em síntese, os autores tratam da naturalização de processos sociais que, apoiados em formas discursivas, justificam ações no cotidiano.

A abordagem crítica sobre a ARH passa pelo seguinte argumento: a década de 80 traz em seu bojo a ideologia neoliberal que acarreta a construção de uma realidade e sua conseqüente retórica. A ARH passa a ser importante a partir da década de 80 justamente porque fornece a retórica que dá sustentação às práticas congruentes com a economia de livre mercado e globalização. Da mesma maneira que as metáforas lançam luz sobre certos aspectos e deixam outros à sombra (GUEST, 1990; KEENOY, 1990, 1991, 1999; MORGAN, 1996), a retórica de ARH pode dar "novo significado, prescrito pelos gestores, a certas situações de trabalho que, dentro de uma perspectiva pluralista, poderiam ser consideradas intragáveis" (Legge, 1995, p. 84).

Legge (1995) argumenta que a ARH dá um novo significado ao trabalho e à maneira de relacionamento entre empregados e empregadores. A palavra de ordem é a excelência, o empreendedorismo e a idéia de que o profissional controla

sua carreira (KEENOY, 1990, 1999; WOOD JR. e PAES DE PAULA, 2002). Tal retórica segundo Keenoy (1991) e Legge (1995), é consoante com os valores de livre mercado, tendo suas origens no “sonho americano” e na cultura empreendedora.

### **ARH, o “Sonho Americano” e a Cultura Empreendedora**

Guest (1990) argumenta que há uma grande identificação dos valores do sonho americano com a versão *soft* de ARH. Segundo o ponto de vista do sonho americano, a América é uma terra de oportunidades, na qual as pessoas, por conta de seu trabalho duro, alcançam o sucesso. Governo e empregadores podem fornecer o contexto, mas cabe a cada indivíduo aproveitar e maximizar as oportunidades, e a educação é um dos caminhos para o sucesso.

Áreas de comunhão são apontadas entre o sonho americano e a perspectiva *soft* de ARH por Guest (1990). Em primeiro lugar, há a crença no potencial do desenvolvimento humano. O autor cita as clássicas teorias de motivação, de Maslow, McGregor e Herzberg, as quais enfatizam oportunidades de crescimento e progresso dos indivíduos. Dois aspectos são comuns e salientados nesses modelos: o objetivo final é nebuloso, idealizado e dificilmente conseguido; e, além disso, a ênfase é dada ao processo, não à chegada; em outras palavras, o “tornar-se”, o desenvolvimento, é enfatizado. Segundo o autor, aquele que se satisfaz com o que conseguiu está de alguma maneira desistindo, deixando a corrida.

Dessa forma, o discurso de ARH é essencial na reconciliação das diferenças entre as perspectivas *hard* e *soft*. A prática *hard*, que percebe as pessoas como custo variável a serviço da estratégia de negócios, fala em cortar o *dead wood*, cujo desempenho não atinge os padrões de excelência estabelecidos. Tal prática é reconciliada com a perspectiva *soft* à medida que dá às pessoas oportunidades de desenvolver suas competências. Se alguns funcionários não suportam o desafio, devem deixar a empresa, já que alguns devem ser sacrificados no interesse da organização como um todo. Esse é um exemplo de *tough love* ou “amor bruto” (LEGGE, 1995).

O fato de o interesse do negócio sempre vir antes, está implícito no discurso do *tough love*, o qual requer, muitas vezes, que as pessoas sejam “cruéis para serem boas” (LEGGE, 1995, p. 89). Em outras palavras, esse discurso justifica que alguns devem ser sacrificados para que o negócio possa prosperar (KEENOY, 1991).

A partir deste ponto de vista crítico, a retórica de ARH é legitimadora e muda a realidade (LEGGE, 1995). Legitima a realidade à medida que media a crise do início dos anos 80 e 90 com altas taxas de desemprego, recessões e consequente falta de confiança dos funcionários na ética do trabalho. A ARH faz isso ao fornecer uma ideologia gerencial manipuladora que facilita a intensificação e precarização do trabalho. Ao mesmo tempo, a retórica da ARH torna-se um agente de mudança ao se preocupar com o gerenciamento de crenças e produção de imagens. Com a versão *soft*, a ARH fornece os elementos apropriados, tais como *empowerment* e responsabilidade autônoma, para que os funcionários possam interpretar as mudanças organizacionais induzidas pela abordagem *hard*.

Na mesma linha, Keenoy (1999) propõe que a ARH não resolve a ambigüidade da relação entre funcionários e empregadores, mas, antes, dissolve o paradoxo das relações de trabalho contemporâneas. O autor lança mão da metáfora da ARH como holografia: “imagens projetadas que, conforme mudamos nosso campo de visão em relação a tais imagens, parecem ter contornos, profundidade e em alguns casos movimento” (KEENOY, 1999, p. 9). Da mesma forma que as figuras holográficas, a ARH privilegia o paradoxo, a incerteza e as múltiplas identidades. Tal metáfora nos parece bastante apropriada, já que trata de uma perspectiva que muda de acordo com o ponto de vista, ora valorizando os funcionários, ora tratando-os como recursos contingentes às mudanças de mercado.

O debate anterior sobre o discurso na ARH fornece a sustentação teórica do trabalho empírico que será apresentado a seguir. O estudo busca entender o discurso utilizado por profissionais de recursos humanos e demissores sobre demissão e, como veremos posteriormente, a ambigüidade retórica é útil para explicar as práticas realizadas.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E ANÁLISE DE CONTEÚDO

Foram realizadas entrevistas em profundidade com 12 demissores e 13 profissionais de recursos humanos, totalizando 25 entrevistas. Nossa amostra foi intencional e construída, ou seja, buscamos o contato com profissionais de recursos humanos com a ajuda de uma consultoria de recolocação de profissionais e com conhecidos que nos indicaram profissionais dispostos a serem entrevistados. Nossa intenção inicial era entrevistar os profissionais de recursos humanos e demissores da mesma empresa. Porém, ao final das entrevistas com profissionais de recursos humanos, apenas quatro entre 11 profissionais entrevistados concordaram em nos apresentar a demissores da própria empresa para que pudessem ser entrevistados. Por isso entrevistamos também demissores de outras organizações. Como resultado das 25 entrevistas realizadas, obtivemos a descrição de processos de *downsizing* ocorridos em 22 empresas distintas.

Tanto o nome dos profissionais como os nomes das empresas envolvidas foram mantidos em sigilo, conforme assegurado aos entrevistados; as entrevistas foram gravadas com autorização e transcritas em *word*, para que pudessem ser analisadas a partir do *software* QSR N6<sup>2</sup>. As entrevistas desses dois grupos de profissionais foram analisadas separadamente, mas coincidências nos resultados nos permitiram fazer o agrupamento de algumas categorias de análise. Foram analisadas quatro categorias temáticas: i) qualificação e significados atribuídos ao *downsizing*; ii) causas e justificativas atribuídas ao processo de demissão; iii) descrição dos processos de *downsizing*, que incluiu descrição e papéis desempenhados por esses profissionais; iv) percepção que os entrevistados têm sobre as conseqüências das demissões para os demitidos e remanescentes. Neste artigo, apresentamos apenas os resultados que se referem à descrição dos processos e práticas que cercam o *downsizing* e a demissão.

### CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

#### REFERIDAS PELOS ENTREVISTADOS

As empresas às quais os entrevistados se referem estão distribuídas da seguinte maneira quanto ao ramo de atividade - cinco instituições financeiras e onze indústrias, sendo que destas, duas são farmacêuticas, duas petroquímicas, uma química, uma indústria de brinquedos, uma indústria de alta tecnologia, uma metalúrgica, uma indústria de cosméticos, uma indústria de embalagens e uma indústria de produtos de consumo. Há, ainda, uma editora entre as empresas abordadas pelos entrevistados, assim como uma distribuidora de refrigerantes, uma distribuidora de energia e uma empresa de telecomunicações. Há, também, um demissor entrevistado de uma empresa de consultoria de recursos humanos e outro de um escritório de advocacia. Todas as empresas citadas são privadas, sendo que a distribuidora de energia, a qual o entrevistado se refere havia sido privatizada anteriormente à entrevista. Treze empresas são de capital nacional e 12 de capital internacional. Os processos de *downsizing* abordados pelos entrevis-

2.O *software* QSR N6 permite o manuseio de dados não numéricos e não estruturados, tais como: entrevistas transcritas, notas de pesquisa de campo e transcrições de grupos de discussão. Há ferramentas no *software* que permitem a codificação, indexação e procura de texto. O espaço deste artigo não permitiu a inclusão de todos os passos que foram dados para a construção das categorias encontradas e consideradas nesta análise. Além disso, os autores que guiaram a condução da análise de conteúdo, mas sobre o quais não nos estendemos no corpo do artigo são: Berger e Luckman 2002; Creswell, 2003; Spink, 2003, Spink e Lima, 2000; Spink e Frezza, 2000; Silverman, 2000; Schwandt, 2000; Flick, 2004.

tados variaram quanto ao número de pessoas demitidas, ao tempo de implementação e quantas pessoas foram demitidas em relação ao total de funcionários antes do *downsizing*.

Contrariamente aos processos de atração, retenção e seleção de pessoas, é raro encontrar em livros dedicados às atividades de Recursos Humanos, a descrição das ações necessárias para a prática da demissão. Os resultados descritos a seguir, obtidos a partir da análise das entrevistas, sintetizam passos que, efetivamente, parecem ocorrer nas empresas. Ainda que não claramente explicitados em livros gerencialistas que discutem melhores práticas para a atuação da área de Recursos Humanos, os processos de demissão parecem seguir procedimentos semelhantes nas empresas pesquisadas.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: AS PRÁTICAS DO PROCESSO DE DEMISSÃO

### A PRIMEIRA TOMADA DE DECISÃO: QUANTOS SERÃO DEMITIDOS?

O primeiro tema abordado nesta seção surgiu apenas no grupo de demissores: trata-se da definição do número de pessoas que serão demitidas no *downsizing*. No grupo dos demissores, tal abordagem foi trazida por entrevistados que tinham participado de processos de *downsizing*, os quais visavam, primordialmente, à demissão de pessoas para diminuição de custos. Nessa situação, os demissores externaram que existiu uma negociação entre a direção e a gerência, para que fosse determinado o número adequado de pessoas a serem demitidas. Para tanto, um dos demissores entrevistados revelou que sua maneira de negociar com os gerentes foi o de colocar em evidência uma ameaça externa bastante grande, como o próprio fechamento da empresa se esta não realizasse o *downsizing*. Dessa maneira, demitir 20% dos funcionários pareceu bem mais ameno do que aquela unidade de negócios fechar as portas.

Avaliamos que a ausência do tema de quantas pessoas deve-se demitir, entre os profissionais de recursos humanos, pode ocorrer por duas razões: a maioria dos profissionais de recursos humanos entrevistados atribuiu o *downsizing* a mudanças de estratégia da empresa e não à pura redução de custos com a demissão de pessoas. Além disso, pode-se pensar que alguns dos profissionais de recursos humanos entrevistados não tenham sido envolvidos nas discussões para tomada de decisão sobre o número de pessoas que devem ser demitidas.

As entrevistas mostraram que houve situações em que a empresa decidiu não mais produzir uma linha de produtos ou decidiu não mais prestar certos serviços. Nessas situações, a questão não foi determinar uma porcentagem de pessoas que seriam demitidas, mas, sim, determinar quantas pessoas seriam demitidas dada à nova estratégia. Tal questão nos leva ao segundo passo do processo de *downsizing*: a determinações de quais pessoas continuariam na organização.

### MAIS UMA DECISÃO: QUAIS AS PESSOAS QUE DEVEM PERMANECER NA EMPRESA?

O conteúdo das entrevistas mostrou que, para os entrevistados, a decisão de quais pessoas serão demitidas ocorre da seguinte maneira: no ambiente competitivo e globalizado, as empresas decidem sua estratégia de negócios. Muitas

vezes, com a ajuda de especialistas, a empresa determina em que mercado atuar, o que produzir e em que locais. Definida a estratégia, parte-se para a estrutura. São, então, definidas quais as áreas de negócios da empresa e quais os departamentos necessários para apoiar as áreas de negócios. Em muitas empresas, a definição de estrutura é acompanhada da definição de competências que as pessoas da empresa precisam ter para levar a estratégia da empresa adiante. Finalmente, realiza-se o *matching* ou o encaixe: cada funcionário é comparado segundo alguns instrumentos da empresa à nova estrutura da organização. Se a empresa possuir a avaliação de competências de seus funcionários, pode-se avaliar se as competências dos indivíduos são adequadas às competências desejadas na nova estrutura. As avaliações de competências podem ser substituídas por avaliações de desempenho, avaliações de potencial e pelo próprio histórico do profissional. A observação do relato dos entrevistados mostrou que são apenas os profissionais de recursos humanos que citam as ferramentas para avaliação da adequação dos funcionários, provavelmente por se tratarem de instrumentos bastante específicos da área de recursos humanos. Já os demissores abordam o assunto de uma maneira mais genérica, como a escolha dos melhores profissionais. Realizada a avaliação da adequação dos funcionários às novas exigências, aqueles considerados aptos continuam na empresa, os outros são demitidos.

A análise das entrevistas apontou que entre os critérios para a determinação de quais pessoas devem continuar na empresa estão o desempenho individual ou a adequação às competências ou, ainda, o histórico do profissional. Nesse sentido, foi explicitado, tanto pelos profissionais de recursos humanos como pelos demissores, que se buscava a capacidade dos funcionários em realizar distintas tarefas, ou seja, a chamada "polivalência" ou flexibilidade das pessoas. Observamos que essa noção está intimamente associada à produtividade, já que com o custo de apenas um funcionário pode-se ter um número maior de tarefas realizadas. Ainda com relação à busca da produtividade, o conteúdo das entrevistas mostrou que os custos dos funcionários foram, também, levados em conta. Na busca de produzir cada vez mais por um custo cada vez menor, os funcionários puderam ser substituídos por outros com as mesmas competências e que recebiam menores salários. Alguns entrevistados do grupo de recursos humanos falaram da constante otimização das estruturas de suas empresas, nas quais, conforme os novos desenhos cada vez mais produtivos, as pessoas de mais baixo desempenho são demitidas.

Ainda sobre os critérios para a determinação de quem seria demitido, destacamos o conteúdo da entrevista de um profissional de recursos humanos que relatou sua sugestão de critério para *downsizing* em uma indústria que necessitava de uma redução de mais de 15% de seus funcionários de uma única vez. Como se tratava de uma indústria que vinha em um movimento de expansão até a crise de vendas de seu produto, causada pelo atentado de 11 de setembro, nos EUA, o critério que pareceu mais razoável à direção da empresa foi o de demitir as pessoas contratadas recentemente, a partir de um determinado data. Nesse caso, não houve qualquer diferenciação entre desempenho, competências ou níveis hierárquicos.

Os entrevistados, também, revelaram que, nos casos de ausência de um critério claro para as demissões, como competências adequadas à nova estrutura, alto desempenho ou mesmo custo dos funcionários, havia a percepção de ter ocorrido favoritismo ou protecionismo com relação às pessoas que ficaram na empresa. Tal situação fez com que os entrevistados avaliassem o processo como falho.

Ainda sobre critérios para escolha de quem deveria continuar na organização, um dos demissores relatou o desgaste que ocorreu na implementação de sucessivos processos de *downsizing*. Nesse caso, o critério utilizado para as primeiras demissões foi o desempenho dos funcionários, mas, no terceiro ciclo de demissão, não havia como justificar a utilização do mesmo critério.

Ao analisarmos as entrevistas sobre a questão da decisão de quem são as pessoas que serão demitidas, observamos que, para os entrevistados, parece ser importante a determinação de algum critério, como desempenho ou adequação de competências às necessidades da organização. Porém, os entrevistados

revelaram que, em processos de *downsizing* sucessivos, pode haver o desgaste da utilização desses critérios.

Alguns demissores relataram que a primeira decisão tomada nos processos de *downsizing* por eles vivenciados dizia respeito ao número de pessoas que seriam demitidas. Um dos entrevistados explicou que, para que essa decisão fosse tomada, era útil apresentar uma ameaça externa bastante forte, como a possibilidade de fechamento da empresa. Podemos analisar a abordagem desse entrevistado, com relação à tomada de decisão de quantas pessoas demitir frente a uma ameaça externa, como uma demonstração de *tough love*, conforme abordado por Keenoy (1991) e Legge (1995). Diante de uma ameaça externa de fechamento da empresa, realizar o *downsizing* é uma tentativa de salvar o negócio, um ato que pode, inclusive, ser considerado virtuoso, em que alguns devem ser sacrificados pelo bem da maioria. Considerar como útil, para demitir, a ameaça externa é bastante apropriada, pois, de fato, tal razão elimina as tensões entre a adaptação da empresa ao ambiente externo e o tratamento dado às pessoas. A resposta da empresa diante de uma ameaça pode ser interpretada como uma expressão da abordagem *hard* de administração de recursos humanos. Já a perspectiva *soft* da administração de recursos humanos é caracterizada pela valorização das pessoas como recursos diferenciados e responsáveis pelo sucesso das organizações. Nesse aspecto, são as pessoas que ficam na organização que devem dar continuidade às novas conquistas da empresa e, por isso, precisam ser valorizadas. Ao apresentar a útil ameaça externa, o entrevistado pode conciliar as duas versões, *hard* e *soft* em um exemplo de *tough love*: o processo de *downsizing* é realizado em consideração às pessoas que ficam.

Como a explicação dos processos de *downsizing* segue a lógica de que a estratégia determina a estrutura e são as pessoas adequadas que devem preencher as vagas da nova estrutura, podemos, mais uma vez, observar que os entrevistados conciliam as abordagens *hard* e *soft* de recursos humanos propostas por Legge (1995). A abordagem é *hard* no sentido de que a organização alinha sua estratégia às condições de mercado. Definida a estratégia, parte-se para a estrutura e são definidos os recursos humanos aptos a preencherem adequadamente os requisitos da nova estrutura. Por outro lado, a abordagem é *soft* na perspectiva de que a organização deve valorizar e recompensar as pessoas que tragam resultados para a empresa. Nesse sentido, as pessoas são reconhecidas como recursos diferenciados dos demais recursos da organização. À medida que há mudanças no mercado e, conseqüentemente, na estratégia e na estrutura da empresa, as pessoas aptas a preencher os requisitos da nova estrutura mudam. Assim como no holograma sugerido por Keenoy (1999), a cada mudança de estratégia, mudam os recursos humanos capazes de agregar valor à nova estratégia da empresa. A linguagem *soft* da gestão de pessoas é dirigida ao núcleo essencial de pessoas dentro da organização, mas esse núcleo muda constantemente, como as imagens holográficas. As pessoas valorizadas em determinado momento dependem do ponto de vista do observador ou da estratégia do momento.

A análise das entrevistas revelou que, na maioria dos processos de *downsizing* descritos pelos entrevistados, não são escolhidos os demitidos, mas sim as pessoas que devem continuar na empresa. Os escolhidos irão compor o núcleo de pessoas com as características adequadas para levar a organização ao sucesso. Daí a percepção dos entrevistados de que o critério de desempenho na escolha de quem permanece na organização é superior a outros critérios utilizados em processos de *downsizing*. O discurso dos entrevistados, também, revela que, ao lado do critério de desempenho, está o critério de competências. Este, da mesma maneira que a performance, trata da aptidão dos funcionários em levar a estratégia da empresa adiante. Essa percepção dos funcionários é consoante com a literatura sobre *downsizing* e percepção de justiça. A justiça de procedimento diz respeito aos critérios utilizados para a decisão de quem fica e quem sai da organização

(BROCKNER, 1992; MISHRA e SPREITZER, 1998). Para os profissionais de recursos humanos e para os demissores, quando há escolhas das pessoas para permanecerem na empresa fundamentadas em relacionamentos políticos, há descontentamento na organização, pois os critérios são tidos como injustos pelos funcionários. Essa percepção dos entrevistados é congruente com a literatura, que aponta o critério de desempenho como o mais justo segundo a justiça de procedimento (BROCKNER, 1992; NOER, 1993; MISHRA e SPREITZER, 1998).

### TERCEIRO PASSO: O QUE É OFERECIDO PARA OS QUE SÃO DEDITIDOS

Além da indenização exigida pela legislação trabalhista no caso de demissões, as entrevistas revelaram três categorias de ofertas aos demitidos: indenização financeira, acesso a programa de apoio para recolocação profissional e prolongamento de uso de alguns benefícios, como plano médico e seguro de vida.

O apoio para recolocação em outra posição foi, também, bastante citado pelos entrevistados. Aqui observamos uma variedade grande das formas como as empresas apoiaram os demitidos na busca de um novo emprego. Houve empresas que não ofereceram qualquer suporte à busca de outra atividade profissional. Outras empresas, com a ajuda de consultoria especializada, organizaram centros de apoio, ou seja, locais fora da empresa onde os demitidos recebiam orientação sobre elaboração de currículos e comportamento em entrevistas de seleção, além de como deveriam realizar a prospecção de oportunidades de emprego. Houve, ainda, a orientação para aqueles que desejassem abrir seu próprio negócio. Consultores especializados ensinaram como realizar uma análise de viabilidade, como elaborar um plano de negócios e quais os custos envolvidos. Dentre os casos relatados pelos entrevistados, alguns centros de apoio funcionaram de três meses a um ano e meio.

Verificamos que alguns entrevistados citaram seu empenho pessoal em ajudar os demitidos de empresas que não ofereciam qualquer tipo de apoio para a recolocação. Entendemos, de acordo como foi nos apresentado, que o apoio à recolocação oferecido aos demitidos trouxe, para os entrevistados, uma sensação de redenção, já que sua ajuda poderia viabilizar ao demitido encontrar novamente uma atividade remunerada. Na indústria metalúrgica, por exemplo, o próprio demissor encontrou um novo emprego para o demitido. Os demissores prometeram encaminhar os currículos dos demitidos. Em duas outras empresas, os profissionais de recursos humanos relataram que levaram os currículos pessoalmente a outras organizações, com o intuito de apresentar os ex-profissionais de suas empresas. Houve outro caso de um demissor que procurou e conseguiu um novo emprego para o demitido, um senhor que, segundo o entrevistado, não havia conseguido acompanhar o desenvolvimento tecnológico da indústria. O demissor revelou que se sentiu bem em poder encontrar um novo emprego para o demitido e deu a entender o caráter redentor de sua ação. Quando interrogados sobre quantos demitidos haviam conseguido novos empregos, os entrevistados responderam que esses dados eram difíceis de controlar e que não sabiam do sucesso de suas iniciativas. Essas ações dos demissores, muitas vezes não prevista nos planos das empresas, mostram que os demissores precisam buscar algum alívio para sua condição de algozes.

Esse mesmo sentido redentor pode ser observado em empresas com programas de recolocação profissional institucionais. Em alguns dos processos de *downsizing* trazidos pelos entrevistados, estes relataram a criação de centros de apoio para os demitidos. É interessante observar que, ao relatar os serviços prestados por esses centros de apoio, os entrevistados falaram de elaboração de

currículo, de qual o melhor comportamento em entrevistas e como abrir seu próprio negócio, mas não mencionaram uma das questões que, segundo a literatura, é uma das mais importantes entre os elementos tratados por empresas de recolocação: ajudar o indivíduo a lidar com os sentimentos que surgem quando alguém é demitido (CROFTS, 1992). Pode-se pensar que a negação dos sentimentos dos demitidos seja uma maneira que os entrevistados tenham encontrado para lidar com os processos de *downsizing*. Mesmo quando o apoio foi oferecido, foi visto a partir da perspectiva de lidar com as questões práticas do demitido e não com os seus sentimentos, que foram negados.

#### QUARTO PASSO: O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DO *DOWNSIZING*

O tema comunicação foi identificado tanto no grupo de demissores como no grupo de profissionais de recursos humanos. As entrevistas revelaram que a comunicação foi considerada um dos pilares para a estruturação de processos de *downsizing* e mostrou-se a existência de um fluxo de comunicação que ocorreu nesses processos.

A comunicação de *downsizing* ocorreu com diferentes públicos, dentro e fora da empresa. Esse processo incluiu a comunicação com os sindicatos e até com representantes da comunidade na qual a empresa estava inserida, como no caso de uma das indústrias citadas por um profissional de recursos humanos, que demitiu 1.800 pessoas em um dia. Os entrevistados revelaram que a comunicação falha ou inadequada do processo de *downsizing* causou problemas à empresa, como a manifestação do sindicato.

Já quanto ao fluxo de comunicação com os funcionários, a análise das entrevistas apontou uma comunicação geral para todos os funcionários, seguida da comunicação individual, ou seja, reuniões nas quais as pessoas são demitidas, e, ainda, uma nova comunicação geral para os remanescentes. Os entrevistados revelaram que, na primeira comunicação geral, eram dadas as razões do *downsizing*, depois, cada funcionário que seria demitido era chamado pelo seu supervisor imediato para ser comunicado da demissão. Finalmente, havia um outro comunicado para os que ficavam e para todos os departamentos. Esse fluxo de comunicação dava a sensação aos demissores de que, assim, os traumas relativos ao *downsizing* seriam menores.

Um dos entrevistados demissores revelou que a ordem das conversas particulares obedeceu à senioridade dos funcionários. Esse demissor chamou os funcionários mais seniores para serem demitidos primeiro. Essa deferência pareceu estar associada à ansiedade que as pessoas poderiam ter ao serem informadas que alguns seriam demitidos e ter que ficar esperando para saber se eram ou não os escolhidos. De alguma forma, chamar o funcionário antes acabou com sua ansiedade em saber se seria demitido. Depois que os encontros individuais foram realizados, em geral, havia um novo encontro com os remanescentes para falar sobre o futuro da empresa.

Observamos que, segundo os entrevistados, o fluxo de comunicação era curto algumas vezes ou mais extenso em outras, segundo a natureza do *downsizing*: nos processos cuja intenção era a rápida redução de custos, o fluxo de comunicação descrito acima ocorreu em um curto período de tempo, em algumas horas ou, no máximo, em dois dias. Já em processos mais longos, como no caso do fechamento da empresa de telecomunicações ou da fusão de seis empresas na indústria petroquímica, o fluxo de comunicação foi repetido à medida que decisões eram tomadas. Nesses casos, os entrevistados profissionais de recursos humanos, os quais estavam conduzindo o processo de *downsizing* e sua comunicação, observaram que não era preciso saber todas as informações para haver comunicação, ao contrário, esta, segundo os profissionais, foi constante e de acordo com o desenro-

lar dos fatos. Por exemplo, assim que houve a decisão de mudanças de estrutura na organização, essas mudanças e suas razões foram comunicadas. Tão logo novas decisões foram tomadas, foram novamente comunicadas.

Quanto ao conteúdo da comunicação, identificamos, na análise das entrevistas, alguns elementos comuns na descrição da comunicação de *downsizing*: apresentaram-se as premissas da mudança, sempre com vistas na produtividade e na competitividade; a comunicação ocorreu, constantemente, à medida que as decisões foram tomadas; e, desde o princípio, os profissionais de recursos humanos alertaram para o perigo da demissão como um resultado das mudanças em curso. Além disso, havia um discurso único entre os membros da direção da empresa.

As formas de comunicação observadas nas entrevistas contaram com os canais formais, tais como comunicados do presidente da empresa em reunião com todos os funcionários, e-mails, jornais internos, seminários, cafés da manhã e informativos na *intranet*. Algumas empresas se preocuparam, também, com os canais informais de comunicação. Entre os relatos do grupo de recursos humanos, há o de uma instituição financeira que promoveu uma reunião entre o presidente da instituição e alguns funcionários identificados como formadores de opinião. Nesse encontro, tais funcionários puderam argumentar com o presidente e receber as informações sobre a mudança de maneira direta. Tal prática mostrou a preocupação com os remanescentes, que poderiam ter dúvidas quanto à conduta ou mesmo quanto ao futuro da empresa.

O tema comunicação permeou as entrevistas dos 25 entrevistados, tanto no grupo de demissores como dos profissionais de recursos humanos. Vimos que os entrevistados trataram tanto do fluxo de comunicação no processo de *downsizing*, como, também, com quem a empresa realizou a comunicação de *downsizing*.

Como sabemos, a linguagem é um instrumento fundamental para a legitimação de instituições e construção da realidade (SPINK e FREZZA, 2000; SPINK e LIMA, 2000; BERGER e LUCKMANN, 2002; SPINK, 2003, SILVERMAN, 2000; SCHWANDT, 2000; CRESWELL; 2003). Nessa perspectiva, a linguagem parece justificar porque as coisas são como são. A análise dos relatos dos entrevistados quanto à comunicação deixa clara sua função legitimadora nos processos de *downsizing*. Os entrevistados revelaram que o conteúdo da comunicação sobre o *downsizing* deveria conter as razões do *downsizing*, ou seja, as premissas da mudança, as quais sempre estavam relacionadas à globalização, bem como busca de competitividade e produtividade. Dessa maneira, a comunicação do *downsizing* daria a justificativa do motivo pelo qual as demissões eram necessárias e inevitáveis. Além disso, alguns entrevistados lembraram que a comunicação do processo de *downsizing* deveria ser a mesma, pronunciada por todos os gestores frente a seus subordinados. Essa preocupação dos entrevistados com a comunicação uníssona também revelou a função legitimadora da comunicação, pois não deveria haver lugar para opiniões dissonantes. Foi com o uso da linguagem, da comunicação, que a retórica do *downsizing* se estabeleceu nas organizações citadas pelos entrevistados. É interessante notar a iniciativa de uma instituição financeira que reuniu seus funcionários, nomeados pelo entrevistado de "formadores de opinião", para que o processo de *downsizing* fosse bem esclarecido. De fato, a retórica da globalização, da competitividade e produtividade pode ser bastante convincente, ainda mais quando aliada ao discurso do *tough love* e com a garantia de que o núcleo de pessoas essenciais à organização seria preservado. A partir do momento que a racionalidade do *downsizing* e sua retórica passaram a ser logicamente entendidas e absorvidas, especialmente pelos chamados formadores de opinião, a organização poderia estar mais segura e o *downsizing* seria legitimado pelos demais funcionários.

Ao se referirem ao processo de comunicação, os entrevistados falaram da seqüência dos grupos que foram comunicados nos processos de *downsizing*: primeiro uma comunicação geral sobre o processo de *downsizing*, seguida das demissões individuais propriamente ditas e, finalmente, uma comunicação com

os remanescentes. Mudaram os públicos com os quais os gestores se comunicaram, mas o conteúdo foi, em regra, igual nos três momentos. É interessante notar que os entrevistados ressaltaram a importância da comunicação constante nos processos de *downsizing*: houve, por exemplo, um entrevistado que chamou a atenção para a importância de que fosse comunicado tudo o que era fornecido ao demitido, provavelmente ciente da importância da justiça de distribuição para os remanescentes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chama a atenção que a literatura sobre a área de recursos humanos não contemple as atividades de gerenciamento de *downsizing* ou até de demissões de maneira mais genérica. Fombrun, Tichy e Devanna (1984), citam quatro grandes pilares da área de recursos humanos: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração. Staehle (1990) menciona demissão como parte de movimentações de pessoas nas organizações, mas não aprofunda a discussão sobre o tema. Entretanto, apesar desses processos não estarem referidos na literatura acadêmica e gerencialista, as entrevistas revelaram uma série de atividades exercidas e coordenadas pela área de recursos humanos nos processos de *downsizing*. Tais atividades vão desde o suporte à determinação do número de demitidos, segundo a estratégia da empresa, até a orientação do que deve ser oferecido aos demitidos, de como deve ser a comunicação, de quais critérios deverão ser utilizados para as demissões, passando, também, pela observação e cumprimento da lei no que diz respeito à demissão de funcionários. Uma das hipóteses que se pode levantar a respeito desta ausência sobre o tema na literatura da área é que os processos de *downsizing* e demissões passaram a ser mais comuns a partir da década de 80 e, portanto, pode-se aventar que tais atividades serão incorporadas à literatura sobre as atividades de recursos humanos, sendo esta apenas uma questão de tempo.

A partir de uma perspectiva crítica, todavia, outra hipótese para que esse tema não conste dentre as responsabilidades de recursos humanos, pode ser o próprio papel que essa área tem desempenhado, a partir da década de 80, ou seja, o de fornecer às organizações a retórica necessária para a sustentação das práticas congruentes com a economia de livre mercado e globalização (LEGGE, 1995). Dessa maneira, não se falam das atividades da área de recursos humanos que envolvem demissões porque essa face das organizações deve permanecer obscura. Os processos valorizados da ARH devem ser outros, como o recrutamento e seleção, qualidade de vida e desenvolvimento, os quais ressaltam a preocupação das organizações com seus funcionários, a parte *soft* da ARH. De fato, decisões referentes ao número de pessoas que devem ser demitidas e a quem deve permanecer na organização são ações que podem ser vistas como demonstrações de *tough love*, como proposto pela abordagem crítica de Legge (1995).

Uma outra questão também relacionada à globalização e à economia de livre mercado diz respeito à ambigüidade das organizações quanto às práticas de gestão de pessoas, ou seja, como as empresas podem valorizar seus funcionários, alardeando que as pessoas são os recursos responsáveis pelo sucesso das organizações e, ao mesmo tempo, realizar demissões em massa? À primeira vista, tal incongruência poderia levar à descrença dos funcionários em relação à organização. As perspectivas críticas de Legge (1995) e Keenoy (1999) propõem, entretanto, que antes de ser inaceitável, é esta incongruência que fornece às organizações a retórica de gestão de pessoas frente à globalização e seus efeitos. As empresas, em busca de competitividade no mundo globalizado, determinam o melhor caminho a seguir e estabelecem sua estratégia. Como "a estrutura sai da estratégia", a partir daí a estrutura das organizações é desenhada e os funcionários mais adequados para o preenchimento das vagas da nova estrutura são escolhidos. Até essa decisão, a retórica é da perspectiva *hard* de gestão de pessoas,

na qual as pessoas são percebidas como recursos, “peças”, que devem ser alocadas corretamente. Determinadas as pessoas corretas, a perspectiva muda para *soft*, já que são estes profissionais que levarão a empresa ao sucesso. Esses funcionários são, então, percebidos e tratados como recursos diferenciados. Vemos, assim, que a incongruência entre o discurso de valorização dos funcionários e as práticas de demissão em massa se dissolve: são demitidos os que não estão adequados à nova estrutura, e valorizados os que ficam. Como no mundo globalizado as empresas mudam de estratégia com frequência, as estruturas são constantemente redesenhadas, em sucessivas demonstrações de *tough love*, ações que devem ser tomadas para o bem da organização e dos que nela permanecem. Parece que precisamos ser cruéis para poder amar.

Em síntese, esta pesquisa procurou examinar, à luz da abordagem crítica de ARH, a ação de demitir, a partir da vertente daqueles que demitem. A análise das entrevistas mostrou que os demissores usam uma linguagem ambígua que naturaliza as demissões, como conseqüências inevitáveis do processo de globalização. De fato, de acordo com Legge (1995), a retórica de ARH, a partir dos anos 80, passou a ser útil nos processos de reestruturação produtiva, pois possibilita justificar medidas duras para muitos (o discurso *hard*), em paralelo à oferta de benefícios e melhorias (o discurso *soft*) para aqueles que continuam no núcleo duro das organizações. Além de buscar contribuições críticas para a área de Recursos Humanos, o artigo procurou mostrar que o rigor na análise qualitativa de entrevistas permite a obtenção de resultados reveladores sobre práticas organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, P. P. Reengenharia. In: CATTANI, A.D. (Org.) *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 1997. p.107-202.
- APPELBAUM, S. H.; SIMPSON, R.; SHAPIRO, B.T. The tough test of downsizing. *Organizational Dynamics*, New York, v. 16, n. 2, p. 68-80, Autumn 1987.
- BERGER, P .L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BROCKNER, J. Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, Berkeley, v. 34, n. 2, p. 9-29, winter 1992.
- CALDAS, M.P. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CAMERON, K. Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, Ann Arbor, v. 33, n. 2, p. 189-212, Summer 1993.
- CATTANI, A.D. (Org.). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2003.
- CROFTS, P. Outplacement: a way of never having to say you're sorry? *Personnel Management*, Chicago, v. 24, n. 5, p. 46-51, May, 1992.
- EDWARDS, P. & WAJCMAN, J. *The politics of working life*. New York, Oxford University Press, 2005.
- EISENBERG, P.; LAZARFELD, P.F. The psychological effects of unemployment. *Psychological Bulletin*, Washington, v. 35, p. 358-390, 1938.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário Aurélio de língua portuguesa. São Paulo, 2003. Acesso em 13 out. 2003. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/aurelio/indexresult.html?stype=k&verbete=retorica&x=11&y=4>>.

- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*, Porto Alegre, Bookman, 2004.
- FOMBRUN, C., TICHY, N. DEVANNA, M.A. *Strategic human resource management*. New York: Jhon Wiley & Sons, 1984.
- FREEMAN, S., KIM, S., CAMERON, K.S. Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework. *Organization Science*, Linthicum, v. 4, n.1, p. 10-29, Feb. 1993.
- GALEAZZI, I. *Precarização do trabalho*. In: CATTANI, A.D. (Org.) *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 268-274.
- GUEST, D. Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 27, n. 4, July 1990.
- KEENOY, T. HRM: a case of the wolf in sheep's clothing? *Personnel Review*, Bradford, v. 19, n. 2, 1990.
- KEENOY, T. The roots of metaphor in the old and the new industrial relations. *British Journal of Industrial Relations*, London, v. 29, n. 2, June 1991.
- KEENOY, T. HRM: as hologram: a polemic. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 36, n. 1, p. 1 -23, Jan. 1999.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001.
- LATAACK, J.C. DOZIER, J. B. After the ax falls: job loss as a career transition. *Academy of Management Review*, Ohio, v. 11, n. 2, p. 375-392, 1986.
- LATAACK, J. C. KINICKI, A. J.; PRUSSIA, G. E. An integrative process model of coping with job loss. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 20, n. 2, p. 311-342, Apr. 1995.
- LEGGE, K. *Human resource management: rhetoric and realities*. Hampshire: Palgrave, 1995.
- LEGGE, K. Human resource management. In: ACKROID, S., BATT, R., THOMPSON, P., TOLBERT, P. *The oxford Handbook of Work & Organization*, New York, The Oxford University Press, 2005.
- LIEDKE, E. R. Trabalho. In: CATTANI, A. D. (Org.). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 268-274.
- MISHRA, A. K.; SPREITZER, G. M. Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 23, n.3, p. 567-588, July 1998.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo, ed. Atlas, 1996.
- NOER, D. *Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- SILVERMAN, D. Analyzing talk and text. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*, UK, Sage Publication, 2000, 2<sup>nd</sup> editon.
- SCHWANDT, T. Three epistemological stances for qualitative inquiry: interpretativism, hermeneutics and Social constructionism. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*, UK, Sage Publication, 2000, 2<sup>nd</sup> editon
- SPINK, M. J. P. *Psicologia social e saúde: práticas, saberes e sentidos*. Petrópolis: Vozes, 2003.

SPINK, M. J.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: SPINK, Mary Jane (Org.). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SPINK, M. J.; LIMA, H. 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, 2000.

SROUR, R. H. *Ética empresarial: a gestão da reputação*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2003, 2ª. Edição.

STAEHLE, W. H. Human resource management and corporate strategy. In: PIEPER, R. *Human resource management: an international comparison*. New York: Walter de Gruyter, 1990.

STOREY, J. Human resource management today: an assessment. In: *Human resource management: a critical text*. London: Thomson Learning, 2001.

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

WOOD JR, T.; DE PAULA, A. P. P. *Pop management: a literatura popular de gestão no Brasil*. São Paulo: FGV/EAESP, 2002. (Relatório de Pesquisa, n. 3/2002).