

O comportamento dos remanescentes e as ações de engajamento no processo de *downsizing*

Leonardo Duarte de Oliveira

A atual situação econômica do Brasil tem afetado grande parte das empresas que tentam ao máximo enxugar os custos e evitar o corte de empregados. Porém, as estratégias, muitas vezes, atingem o ponto mais delicado da organização, a demissão em massa, que acaba se tornando uma necessidade. Desde o final da década de 1980, os processos de downsizing se intensificaram, continuam ocorrendo com frequência e trazem consequências que podem ser dramáticas, tanto para os que são demitidos, quanto para os que continuam empregados.

O comportamento dos remanescentes muda, pessoas tendem a ficar mais assustadas e impulsivas, a partir da comoção de perder colegas e ter de assimilar novas tarefas. O artigo propõe analisar o comportamento desses empregados que, durante e após um processo de demissão em massa, enfrentam um período de fragilidade emocional, mesmo ainda empregados. Além disso, propõe listar possíveis ações de engajamento, que envolvem a comunicação interna, a fim de estimular e reconquistar a confiança desses profissionais, aumentando o rendimento no trabalho.

Comportamento dos remanescentes frente às mudanças: uma questão de confiança

Uma cultura organizacional sólida é aquela que define comportamentos de forma clara. Ela é cultivada e praticada no dia a dia da empresa e deve vivenciar tanto os bons momentos quanto os mais difíceis com o mesmo grau de importância. Mudanças na organização implicam ruptura, perturbação, interrupção. Para CHIAVENATO (2000), “o mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica de sobrevivência. Adaptação, renovação e revitalização significam mudança”. Em um processo de mudança, há uma perda do equilíbrio que deve ser administrada de forma coesa.

A demissão em massa, seja pelo motivo que for, é um dos exemplos de mudança que traz consigo um verdadeiro momento de instabilidade para qualquer organização. A primeira questão a se considerar nesse tipo de processo é ter consciência de que a decisão afeta não apenas o empregado que foi desligado, mas também sua família, colegas que continuam na empresa e até fornecedores com os quais ele tinha relação. O momento costuma ser carregado de emoções por ser um período de mudança que rompe com a previsibilidade, ou seja, todos saem da zona de conforto repentinamente.

Para os empregados remanescentes fica a insegurança, a instabilidade emocional, o medo de serem os próximos a perder o emprego, a queda na autoestima. Estudos relatam que os remanescentes, independentemente do nível hierárquico que ocupam, demonstram estresse, depressão e fadiga (NOER, 1997). O medo estabelece novas relações de trabalho, mais tênues e flexíveis; ele também pode levar o empregado a uma inquietante previsão de descontinuidade e a uma sensação de traição e falta de credibilidade na gestão. Além disso, redução de tomada de riscos e a percepção de falta de direcionamento da empresa, que passa a se preocupar apenas com questões de curto prazo (NOER, 1993).

Após um processo de downsizing, os empregados, em geral, exercem suas tarefas de forma mais tradicional, limitando sua criatividade e inovação; em um primeiro momento, tendem a apresentar aumento de produtividade para tentar justificar a sua permanência. Para Mishra e Spreitzer (1998), os remanescentes avaliam a ameaça de perderem seu emprego pelo grau de confiança apostado na gestão, tanto para driblar o momento de crise, quanto no cumprimento das eventuais promessas feitas durante o corte.

A confiança é uma função das relações entre as pessoas e a organização que facilita a cooperação entre os indivíduos, e até no apoio ao empregador. Ela é um mecanismo que permite que as pessoas lidem com altos níveis de incerteza e surge a partir da avaliação de que a gestão irá tomar decisões que serão benéficas, ou pelo menos que não serão prejudiciais.

Parte do cultivo das boas relações de confiança é manter uma comunicação eficiente entre os líderes e os empregados, que informa eventuais mudanças e traduz as decisões da companhia. Em processos de demissão em massa, essa comunicação deve procurar controlar os ânimos para que os profissionais continuem desenvolvendo os projetos já em andamento sem afetar ainda mais o momento de crise, bem como encontrem disposição para desenvolverem novos projetos no futuro, encarando a mudança como

uma oportunidade de saírem da zona de conforto e se reinventarem, até mesmo revendo o plano de carreira para que suas competências sejam aproveitadas da melhor forma possível dentro da empresa.

Algumas ações de engajamento para os que continuam na empresa

“O medo aumenta com a ignorância. Quanto mais a relação homem/ trabalho está calcada na ignorância, mais o trabalhador tem medo.” (DEJOURS, 1998)

A comunicação em períodos de instabilidade é um meio de gestão e deve dar suporte às decisões organizacionais de forma alinhada, afinal, todos precisam entender o que está acontecendo, não apenas os diretamente afetados, mas também os que não forem, de forma com que não reste nenhuma expectativa negativa ou dúvida de que a comunicação não terminou. Os ritos de degradação, aqueles ligados aos processos de demissões e, em caso de comunicação de violações de normas, são parte fundamental na administração do equilíbrio dentro da organização, especialmente nos casos de demissões em massa, e precisam garantir que a mensagem da comunicação seja eficiente em todos os departamentos da companhia.

Os ritos, no geral, podem ser tidos como um conjunto planejado de atividades que combinam várias formas de expressão e que têm consequências práticas e expressivas na organização. Para os remanescentes ao processo de downsizing, podemos destacar alguns ritos que, trabalhados de forma estratégica, com o apoio e participação de todos os setores, bem como seus gestores, podem contribuir para amenizar o período de fragilidade emocional.

Promover a transparência, a abertura contínua ao diálogo, para os empregados entenderem o que se passa com a empresa, e o feedback faz toda a diferença para evitar ruídos de comunicação. O Town Hall, reunião interativa para expor a real situação e conter o nível de insegurança através de detalhes realistas, tanto positivos quanto negativos sobre as mudanças, é um rito que se incorporado à prática organizacional fornece informações críveis para, além de focar no engajamento das estratégias para reverter o quadro de crise. O fato de a empresa não exercer a transparência e manter o diálogo dá margem a boatos e especulações. Um programa de conscientização poderia informar com transparência total aos gestores que o momento é de transição e que os subordinados têm todo o direito de saber o que acontece. Entender que os colegas foram tratados com respeito faz grande diferença para a cultura organizacional.

Apoiar os remanescentes acolhendo suas emoções demonstra que a empresa segue sendo um bom local para se trabalhar apesar das dificuldades enfrentadas. Comunicados individuais e personalizados aos que continuam na empresa nos setores diretamente afetados pela demissão em massa que expõem os fatos de forma clara e objetiva, ressaltando a importância do membro na equipe, suas possíveis novas funções e, principalmente, o quanto se faz necessária sua participação para a sobrevivência e bom funcionamento da organização também é um exercício de confiança.

“São mais duramente atingidos os que são novos no trabalho, totalmente desarmados face a um mistério e a um risco mais indefinido. Em consequência, os trabalhadores sentem um medo muito maior quando mudam de função, pois ainda conhecem os macetes” (DEJOURS, 1998).

Programas de recolocação podem ser uma forma de demitir o empregado sem abandoná-lo, oferecendo uma consultoria de atualização de currículo ou indicação a empresas com perfis semelhantes e cargo similar. O *outplacement* é um respaldo que a empresa pode oferecer ao demitido, orientando e dando suporte no planejamento de carreira em curto, médio e longo prazo. Esse tipo de ação garante a qualidade do clima corporativo e fortalece a imagem institucional com o público interno e também externo.

Dividir responsabilidades, acatar ideias e prestigiar os que ficaram depois do corte são atitudes que fazem os empregados muitas vezes trabalharem em dobro, se necessário.

MISHRA e SPREITZER (1998) afirmam que a percepção de autonomia pode aumentar se o centro de tomada de decisão migrar para níveis hierárquicos mais baixos, especialmente quando alguns níveis são

eliminados em processos de downsizing. Quando os remanescentes têm mais autonomia, tendem a sentir melhor controle da situação e lidam melhor com a fragilidade. Ambientes e programas que estimulam a criatividade, bem como a possibilidade de desenvolver novas funções, pode aumentar a motivação individual.

Dentre as ações, talvez a que mais fortalece a confiança é promover o reconhecimento profissional. A empresa quer resultados; o empregado, reconhecimento. A melhor recompensa para as boas ideias é o reconhecimento dos superiores em agradecimento pela contribuição e realização. O estímulo é uma moeda de troca que não gera custos e depende apenas da boa vontade dos gestores colocarem em prática. A prática do Job Rotation, experiência em vivenciar outros setores após alguma realização, torna o empregado polivalente e garante que, além do desenvolvimento de novas habilidades, possa descobrir que outras funções de trabalho são como a sua, e que a incerteza do colega é tão grande quanto a sua.

Os critérios que indicam a movimentação de funções afetam a cultura e a primeira forma de afetá-la é transmitindo aos demais membros os comportamentos e valores desejados, além de possibilitar o posicionamento ou remoção de perfis respectivamente desejados e indesejados na cultura da organização. Pressupostos básicos são reforçados com base nos critérios usados em promoções, demissões e reposicionamentos de cargos. Quando os líderes reconhecem a necessidade de mudança, podem selecionar os cargos-chave que devem ser preenchidos por aqueles membros da cultura antiga que mais representem os novos pressupostos que eles desejam fortalecer.

Considerações finais

O processo de demissão em massa é, claramente, o último recurso que as organizações buscam para momentos de crise. Antes, diversos cortes de gastos e, muitas vezes, até programas de benefícios dos empregados são suspensos, ações que já causam certo desconforto no clima da organização, porém, nenhum tipo de ação causa maior instabilidade que o downsizing. Ele causa momentos de total incerteza para os empregados remanescentes, incerteza que pode comprometer a confiança e abalar a cultura organizacional.

Alguns gestores focam nos números, definem novas metas, o quanto precisam economizar, quantos trabalhadores deixarão de fazer parte da companhia e esquecem que isso é apenas parte do problema. O maior desafio é evitar que o medo se instale e fortalecer cada vez mais a confiança dos que ficaram, pois esses são os que irão se doar para reverter a situação, desde que estejam engajados de forma adequada. Cabe à gestão, com o apoio do departamento de comunicação e recursos humanos, reconhecer os esforços e promover ações que mostrem o quão importante cada empregado é para que o processo de mudança termine de forma positiva. Para isso, é fundamental agir com transparência e estar sempre aberto ao diálogo.

Referências

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

DEJOURS, C. ABDOUCHELI, E. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1998

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, New York, EUA: July 1998

NOER, D. Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations. San Francisco, EUA: Jossey-Bass, 1993

SCHEIN, E.H. Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. São Francisco, EUA: Jossey Bass, 2004