

# O DOWNSIZING COMO UM PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL PLANEJADA: O CASO DE UMA AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

José Ricardo Costa de Mendonça \*  
Marcelo Milano Falcão Vieira \*\*  
Tanúzia Maria Vieira Espirito Santo \*\*\*

## Introdução

**A** pesar da mudança ter-se tornado um dos temas centrais da literatura em administração, o volume de trabalhos empíricos relacionados a determinados modelos de mudança ainda é escasso, como é o caso do *downsizing*. O número de trabalhos torna-se ainda mais reduzido, especialmente com relação a organizações prestadoras de serviços de publicidade.

O mundo das comunicações e o mercado da propaganda especificamente, estão mudando rapidamente nos anos 90. Essas mudanças causam um impacto no modelo atual das agências de propaganda. Motta (1997, p.XIII) destaca que “a mudança aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência”.

A grande maioria das empresas de publicidade foi constituída tomando como base um modelo organizacional criado pelas agências de maior

\* Professor do Departamento de Ciências Administrativas e do MBA-Executivo da UFPE. Coordenador do MBA-Executivo em Gestão de Serviços – DCA/UFPE. Mestre em Administração pelo CMA/UFPE.

\*\* Professor do Departamento de Ciências Administrativas e do PPGA/UFRGS. Pesquisador do Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho – GINEIT. Ph.D em Administração pela University of Edinburgh, Escócia.

\*\*\* Professora do Departamento de Comunicação Social da UFPE. Mestre em Administração pela UFPB.

porte, que trabalhavam para grandes clientes, adotando uma estrutura piramidal de gerenciamento, estendendo-se posteriormente a uma estrutura piramidal de grupos de contas. Esse tipo de estrutura vem sendo rapidamente descartado pelo setor de propaganda (Stephens, 1994).

Segundo Sampaio (1995) as agências de publicidade exigem uma estrutura mínima composta pelas áreas de atendimento/planejamento, criação e mídia, pois são estas as três principais etapas do serviço prestado por essas organizações. Ainda de acordo com o autor, muitas das maiores agências do país têm alterado as suas estruturas tradicionais, procurando criar grupos integrados de atendimento ao cliente.

Allen (1994) coloca, ainda, que as agências deverão eliminar todos os executivos considerados não essenciais, ou seja, estritamente necessários para o funcionamento da organização e mudar para uma abordagem em que todos trabalhem diretamente nos negócios dos clientes, além de se tornarem mais responsáveis, com verdadeiro espírito de parceria, colocando-se à frente das necessidades dos clientes.

Uma das agências de comunicação da cidade de Recife, percebendo a necessidade de um novo modelo organizacional e de negócios, optou por ser a primeira empresa do Norte e Nordeste do país, bem sucedida comercialmente na área de publicidade, a empreender mudanças na estrutura convencional de agência de propaganda. Dessa forma, a organização buscou adaptar-se às exigências do mercado, que indicam uma tendência a um domínio de conhecimentos em todas as formas de comunicação e não apenas em publicidade, e adequar-se aos desafios futuros. A empresa empreendeu esforços no sentido de acompanhar as tendências das agências de publicidade mais modernas do país e do exterior, submetendo-se a um processo, segundo informações da própria organização, intenso e radical em que nada foi poupado, desde a sua localização, passando por equipamentos operacionais e de infra-estrutura, relacionamentos, formas e organização de trabalho e gerenciamento, e até o modo como o elemento humano participa na organização, abrindo um maior número de canais para a criatividade.

Levando em conta as considerações apresentadas anteriormente, este estudo visa a identificar até que ponto o *downsizing* realizado pela empresa de comunicação pesquisada constituiu-se uma estratégia de mudança organizacional planejada.

## Mudança Organizacional

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

Para se compreender melhor o processo de mudança, Wilson (1992) destaca a necessidade e a importância do conceito de “grau de mudança”.

As transformações evolucionárias e revolucionárias são níveis de mudança que pressupõem processos de tomada de decisões estratégicas e que requerem a transformação ou substituição do modo como a organização opera e pensa o seu negócio (Wilson, 1992).

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

Uma característica importante em algumas abordagens para a mudança organizacional é a dimensão temporal. Wilson (1992) destaca que a mudança acontece no decorrer de um período e não pode existir independentemente de alguma medida de tempo. Essa característica está relacionada com a velocidade e com a profundidade do processo de mudança.

Segundo Motta (1997), na visão incrementalista (evolução), “o desenvolvimento organizacional é fruto da introdução moderada e constante de novidades”, enquanto sob a ótica do radicalismo (revolução), “o desenvolvimento depende de alterações no *status quo*”.

De acordo com Kaufman (1995) a distinção entre os conceitos de evolução e revolução, no que tange a mudança organizacional, pode ser

descrita segundo quatro dimensões da mudança: o número de atributos organizacionais alterados com a mudança; a importância desses atributos; a extensão das alterações; e o período de tempo no qual as alterações são completadas.

### **Abordagem Voluntarista de Mudança**

A abordagem voluntarista de mudança enfatiza o papel da atividade humana, assumindo que as decisões humanas podem ter como resultado importantes diferenças na mudança.

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

Wilson (1992) salienta, ainda, que entre as estratégias planejadas de mudança que se relacionam de maneira mais próxima com fatores estruturais e com alguns fatores estratégicos na organização, estão incluídas as abordagens de ajuste e desajuste organização-ambiente e o processo de incrementalismo planejado. Segundo a visão de incrementalismo planejado, defendida por Quinn (1980), a mudança pode e deve ser planejada em pequenos passos. No modelo de mudança proposto pelo autor, os gerentes desempenham a atividade de recolher informação do ambiente, assimilá-la por longos períodos de tempo e, então, disseminá-la através da organização. Assim, os gerentes geram o ímpeto necessário e justificam o processo de pequenas e constantes mudanças.

Para Huber e Glick (1995), o papel da alta gerência da organização é determinante da mudança organizacional. Conforme os autores, a alta gerência influencia a mudança de quatro maneiras: como uma fonte de mudança; como dificultadores da mudança; como intérpretes do ambiente organizacional; e como manipuladores do ambiente organizacional.

### **Abordagem Determinista de Mudança**

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

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

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

## Tipos de Mudança

Para Szilagyi e Wallace (1990) os tipos de mudança organizacional podem ser divididos entre aqueles que enfatizam “o que” deve ser mudado e nos que destacam o processo de mudança, ou seja, o “como” a mudança ocorre.

Conforme Wantt (1990) a mudança organizacional pode ser categorizada em cinco diferentes tipos: 1 - por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; 2 - operacional, para fazer frente a deficiências específicas; 3 - direcional, quando uma alteração estratégica é necessária; 4 - fundamental, quando a própria missão é alterada; e 5 - total, nos casos mais críticos, como uma iminência de falência.

Leavitt (1986 apud Szilagyi e Wallace, 1990) identifica quatro tipos específicos de mudança, cuja ênfase está em “o quê” mudar. Cada um deles está voltado para uma área da organização, porém é importante salientar que a mudança em uma delas irá influenciar outras. São eles:

a) mudança na estrutura - a mudança é introduzida através de novas diretrizes formais, processos, políticas, organograma, métodos de orçamento, regras e regulamentações;

b) mudança tecnológica - seu foco está no rearranjo do fluxo de trabalho, através de novos *layouts*, métodos de trabalho e padrões de trabalho;

c) mudança na tarefa - seu foco está no desempenho dos indivíduos no trabalho, com uma ênfase motivacional e de *job design*; e d) mudança nas pessoas - enfatiza a modificação de atitudes, motivação e comportamentos.

## Downsizing

O conceito de *downsizing*, da mesma maneira que outros conceitos, como eficácia organizacional ou cultura, pode conter muitos outros mais específicos (demissões, contenção de custos, redesenho que acompanha o *downsizing*, dentre outros).

Freeman e Cameron (1993) e Cameron, Freeman e Mishra (1995) propõem um modelo para análise do processo efetivo de *downsizing* e das mudanças organizacionais que acompanham esse processo. Esse modelo postula que existem profundas diferenças entre os períodos em que a organização experimenta estabilidade (que os autores denominam de períodos de convergência) e os períodos em que a organização experimenta divergência, revolução (denominado de período de reorientação) no que se refere às estratégias e ao processo de implementação do *downsizing*.

Com o objetivo de indicar uma direção mais efetiva para a definição do *downsizing*, Freeman e Cameron (1993) apresentam atributos-chave que servem para caracterizar e estabelecer mais precisamente os seus limites.

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

Tomasko (1992, p.48) destaca que, em um processo de *downsizing* “o foco de atenção centrado apenas no corte de pessoas e de custos é, em última análise, ineficiente para remover barreiras subjacentes à eficiência (...)”.

Sendo assim, Tomasko (1992) defende que para a implementação do *downsizing* de uma maneira planejada, é necessário: que se tenha uma visão de maior alcance além da redução de pessoal; que as empresas revejam suas estruturas; e que os gerentes administrem as suas organizações racionalmente.

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

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

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

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

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

Em organizações sob reorientação, espera-se que se comece por mudanças descontínuas que irão resultar em que a organização faça coisas diferentes. A reorientação envolve uma reestruturação radical da organização, no sentido de suportar uma mudança fundamental na missão e na estratégia.

Durante esse período, a alta direção não apenas inicia as mudanças, mas também executa a mediação entre as forças internas e externas de inércia e forças competitivas ou tecnológicas para as mudanças fundamentais.

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

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

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

*downsizing*/convergência - processo de *downsizing* incremental; mudança gradual; e

*downsizing*/reorientação - processo de *downsizing* revolucionário, metamórfico; mudança descontínua.

Ao tratar da questão da implementação do *downsizing*, Cameron, Freeman e Mishra (1995) identificam três tipos de estratégias usadas pelas empresas: a estratégia de redução na força de trabalho, caracterizada, principalmente, pela eliminação ou redução do número de empregados na força de trabalho, onde o período para a implementação dessa estratégia pode ser de curto prazo; a estratégia de redesenho organizacional (estratégia de médio prazo), tem seu foco principal na realização de cortes no próprio trabalho, eliminando-se, por exemplo, funções, níveis hierárquicos, grupos ou divisões e produtos, ao invés de reduzir apenas o número de

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

## Metodologia

Como esse trabalho se refere a uma pesquisa em que o objeto de estudo é uma unidade social, analisada de forma profunda, detalhada e intensiva (Godoy, 1995), a estratégia de pesquisa utilizada é a de estudo de caso e a abordagem adotada é qualitativa. O fato de a análise ter sido realizada em um momento específico da realidade da organização pesquisada, caracteriza o trabalho como um estudo seccional (Miles e Huberman, 1994).

Neste estudo, os elementos dos quais se deseja obter informações são os funcionários da agência. Como este trabalho visa a estudar a mudança organizacional realizada na empresa, optou-se por entrevistar os indivíduos que faziam parte do corpo funcional da organização durante o processo de mudança e que permaneceram na empresa até o momento da realização deste estudo.

Nesta pesquisa serão considerados para estudo os setores da empresa que compõem a sua área operacional, ou seja, a área-fim da organização – atendimento, criação, mídia, estúdio, produção e diretoria.

A população pesquisada, neste estudo, será então definida como o conjunto de funcionários dos setores-fim da organização que acompanharam todo o processo de mudança estudado.

Como neste trabalho, os elementos que compõem a amostra relacionam-se propositadamente com determinadas características estabelecidas no plano de pesquisa e procurou-se garantir a obtenção dos dados através dos indivíduos que se enquadrassem nesse sujeito-tipo (Richardson, 1989), optou-se pelo tipo de amostra intencional. Assim sendo, foram entrevistados nove funcionários representativos dos setores estudados, da seguinte forma: uma pessoa da Diretoria, três pessoas das Unidades de Negócios, duas pessoas da Criação, duas pessoas do Estúdio e uma pessoa da Produção.

Com base nas informações obtidas na organização, em publicações especializadas, bem como no referencial teórico, optou-se por realizar o estudo em duas fases. Uma primeira fase, com a seguinte forma de coleta de dados: a) observação - realizada pelo pesquisador, durante um período, a observação direta dos procedimentos e processos de trabalho da organização estudada; e b) pesquisa documental - coleta de documentos oficiais da organização incluindo planos, cartas oficiais, projetos, relatórios de consultorias, e todos os tipos de materiais impressos relacionados com os objetivos desta pesquisa. Na segunda fase do estudo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com membros da organização selecionados de acordo com o critério de amostragem anteriormente definido. Foram assim utilizadas, as três principais fontes de dados associadas a pesquisa qualitativa são a observação, as entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas e o exame de documentos (Bryman,1992).

Os resultados foram discutidos de forma descritiva, tomando-se como base o referencial teórico construído. Foi realizada uma checagem cruzada entre os resultados obtidos nas entrevistas semi-estruturadas, na pesquisa documental e nas observações diretas.

## **Análises e resultados**

A organização estudada é uma empresa de prestação de serviços na área de comunicação, que já atua no mercado há mais de 24 anos, e é uma das maiores agências do Estado e da região Norte/Nordeste.

Em sua atual sede estão acomodados todos os departamentos da agência, seis salas de reuniões, além de um auditório com capacidade para 52 pessoas, um bar, o *The Nine*, e um restaurante, o *Le Neuf*.

O corpo funcional da agência era composto, até o momento da pesquisa, por 45 funcionários, distribuídos nas quatro grandes áreas da organização: Diretoria, Unidades de Negócios, Central de Criação e Produção e Central de Administração e Finanças.

A decisão de realizar mudanças na empresa, teve como fonte primeira a insatisfação de um dos diretores da empresa em relação à forma como o negócio da agência estava funcionando. A insatisfação de um dos sócios atuou como uma fonte de pressão para a

mudança, que Szilagyi e Wallace (1990) denominam de força interna de mudança, ou força endógena.

Como o componente humano, suas atividades e decisões, parecem ter desenvolvido um importante papel em relação à mudança e como esse processo parece ter sido realizado por opção (Wantt, 1990), já que a organização não estava sujeita a pressões externas, pode-se, então, definir que a organização empreendeu um processo predominantemente voluntarista de mudança.

O intervalo de tempo decorrido entre a decisão da diretoria de efetuar mudanças na organização, os trabalhos realizados pelos consultores, as mudanças implementadas ainda na antiga sede, até a mudança para a sede atual, foi de aproximadamente, dois anos.

No que se refere à caracterização do processo de mudança organizacional realizado pela organização como uma estratégia de *downsizing*, devem-se levar em consideração os quatro atributos-chave, destacados por Cameron, Freeman e Mishar (1995), para determinar o conceito de *downsizing*: a intencionalidade das atividades, uma abordagem mais ampla que a simples redução de pessoal, o foco na melhoria da eficiência e eficácia e a influência nos processos de trabalho.

Quanto à intencionalidade das atividades, no caso estudado, a fonte de mudança foi a Diretoria (sócios) da organização. Assim, como aponta Huber e Glick (1995), a alta gerência da empresa desempenhou o papel de determinar as estratégias, as estruturas e a cultura que desejava criar.

Segundo Cameron e Freeman (1993) o processo de *downsizing* pode envolver diversas estratégias de redução de pessoal, além do simples corte de pessoal da organização. Parece não ter ocorrido na empresa uma grande variação no número de funcionários devido especificamente ao processo de *downsizing*. Conforme entrevista com a Diretora de Mídia, a redução no número de funcionários ocorreu devido a uma tendência do setor de agências de publicidade, que aponta para empresas mais enxutas, com um número pequeno de pessoas e com maior qualificação. A organização, que antes do processo de mudança chegou a ter aproximadamente 50 funcionários, não precisou utilizar um programa formal de demissões. Os ajustes no volume de pessoal da empresa, necessário segundo a avaliação dos consultores contratados, foram conseguidos de forma natural e gradativa. Alguns funcionários não se adaptaram às mudanças que estavam sendo

implementadas e, por iniciativa própria, requereram o seu desligamento da agência, segundo as informações obtidas em entrevistas com membros da organização. A empresa parece também haver utilizado, como alternativa à redução de pessoal, o retreinamento de funcionários, transferências de setores e mudanças de cargos, não se limitando apenas ao enxugamento de pessoal.

As entrevistas realizadas e os documentos obtidos na organização sugerem que o processo de *downsizing* empreendido pela organização teve como foco a melhoria da eficácia. Pode-se perceber a importância da questão da eficácia ao se analisar os diversos treinamentos oferecidos pela empresa, dentre os quais um módulo específico, denominado Conquistando a Efetividade, que tratou da necessidade de eficácia, da qualidade e do papel dos funcionários nesse novo contexto.

Quanto aos processos de trabalho, a mudança parece ter criado a necessidade de funcionários com habilidades múltiplas e o uso de equipes multiprofissionais (Motta, 1997), exigindo que os funcionários passassem a desenvolver em equipe atividades que antes realizavam sozinhos (Gibson, 1991).

O próprio trabalho desempenhado pelos funcionários dos setores estudados na empresa parece haver sido afetado nos três aspectos gerais do trabalho indicados por Gibson (1991): novas atividades foram criadas e algumas das funções inerentes a cargos extintos foram absorvidas por outros funcionários, além de existir o que parece ser uma diminuição no limite entre as funções exercidas por funcionários em cargos e setores distintos; novos requerimentos para o desenvolvimentos do trabalho são exigidos, tais como um maior nível de educação, de conhecimento, maior dinamismo, disposição para a mudança, propensão ao risco, dentre outras características individuais; e o contexto de trabalho em si sofreu grandes alterações no que diz respeito às condições de trabalho.

### Identificação do modelo de *Downsizing*

Em relação à identificação do tipo, ou modelo, de processo de *downsizing* adotado na organização, a Tabela 1<sup>1</sup> apresenta os indicadores específicos, para cada modelo, que foram identificados.

Tabela 1 - Identificação da Ocorrência dos Indicadores do Modelo de Downsizing

Modelo	
Downsizing/Convergência	Downsizing/Reorientação
Indicadores	
<i>Downsizing e redesenho incrementais</i>	<i>Downsizing e redesenho descontínuos</i>
Níveis mais baixos	Níveis mais altos
Abordagem menos radical	Abordagem mais radical
Estratégias moderadas	Estratégias mais severas
Estabilidade no alto time gerencial	Mudança na tecnologia e nos sistemas
Ênfase nas mudanças no trabalho	Ênfase nas mudanças na estrutura
Reforço da missão e da estratégia	Redefinição da missão e da estratégia
Uso menos extensivo de comunicações	Uso mais extensivo de comunicações
Menor necessidade de ações simbólicas	Maior necessidade de ações simbólicas
Orientação para o arranjo interno	Orientação para o arranjo externo
Ênfase na estabilidade e no controle	Ênfase na flexibilidade e na adaptabilidade
Ênfase no critério de eficiência	Ênfase no critério de eficácia

Fonte: entrevistas, observações e documentos levantados pelo autor.

Segundo entrevistas realizadas com membros da organização, todo o processo de mudança, que se iniciou em 1993, foi gradativo, culminando com a transferência da sede da empresa em abril de 1995, devido às exigências da nova forma e filosofia de trabalho implementadas, que tornaram inadequado o espaço físico anteriormente utilizado pela organização. A característica incremental no processo de implementação das mudanças na agência pode ser identificado em um trecho da entrevista da Diretora de Mídia da empresa, como segue: “a mudança física, a mudança para essa nova sede, foi um complemento às mudanças que já vinham ocorrendo, porque, mais importante do que derrubar as paredes físicas, são as paredes existentes dentro das pessoas. (...) Tudo isso nós começamos a trabalhar na antiga sede. Então, todos ficaram muito ansiosos, se nós não tivéssemos uma sede assim, sem paredes, isso não podia funcionar.”

No processo de mudança, sofreram alterações tanto os níveis mais baixos quanto os mais altos da empresa. Ocorreram alterações em todos os níveis da organização, através da redução de níveis hierárquicos, redistribuição de funções, extinção de cargos, alterações nas relações de autoridade, dentre outras.

A abordagem de *downsizing* adotada pela organização parece ter sido moderada. Não foram realizadas grandes reduções no número de funcionários, os dados obtidos parecem indicar que a organização apresentou uma visão com alcance mais amplo do que o simples corte de pessoal, o que vai ao encontro do que defende Tomasko (1992) ao tratar da implementação planejada do *downsizing*. A organização redefiniu a sua estrutura, com o objetivo de torná-la menor e mais eficiente, porém parece não ter ocorrido alterações radicais no que se refere à composição básica de uma agência de publicidade, que é composta por setores de atendimento/planejamento, de criação e de mídia. A mudança parece ter sido mais radical na forma de relacionamento entre esses setores e no número de níveis hierárquicos, do que na composição dos elementos que fazem parte da estrutura da empresa.

Apesar de haver ocorrido mudanças nos níveis mais elevados da empresa, essas foram quanto às atividades desempenhadas e não quanto à composição. Durante todo o processo, parece ter acontecido estabilidade no alto time gerencial, considerando-se como tal a Diretoria, composta pelos sócios da empresa. Essa estabilidade pode ser confirmada em um trecho de uma carta-circular da organização, que trata do processo de mudança: "(...) submetendo-se a um processo intenso e radical onde nada foi poupado; desde a localização da agência, passando por equipamentos operacionais e de infra-estrutura; relacionamentos, formas e organizações de trabalho e gerenciamento de canais para a criatividade. Os únicos pontos fixos nesse momento (...) foram os sócios e os clientes (...)".

Ao mesmo tempo que se apresentou uma estabilidade no alto time gerencial, ocorreram mudanças na tecnologia adotada na organização, especificamente com a implantação de uma rede de transmissão de dados desenvolvida e instalada pela IBM, que permite a instalação de um terminal de computador por funcionário, com a compra de novos *softwares* para o setor de mídia, e a utilização de recursos de computação gráfica no setor de criação e estúdio. Parecem ter ocorrido, também, mudanças nos sistemas de trabalho e de controle, algumas devido à própria utilização da

informática, como o acompanhamento dos trabalhos realizados através de determinados relatórios. Cada setor estudado utiliza um Relatório de Pauta, formulário específico para o controle das informações e decisões tomadas nas Reuniões de Pauta<sup>2</sup>, emitido todos os dias no início do expediente da agência. As informações dos relatórios são atualizadas diariamente junto aos outros departamentos e, em seguida, encaminhadas ao CPD para a atualização dos dados em um sistema informatizado de controle dos serviços.

Outro exemplo de alteração no sistema de trabalho parece ter-se verificado no setor de Atendimento, pois, antes das mudanças serem realizadas, cada atendimento era responsável por um grupo de contas independentes e os Executivos eram levados a atender sozinhos entre quatro e cinco clientes, não havendo divisão do trabalho entre as contas. Com a implantação do sistema de trabalho na forma de Unidades de Negócios, todas as pessoas na unidade devem estar cientes sobre todos os clientes, um dos pontos principais desse novo conceito.

Os dados coletados indicam que a orientação no processo de *downsizing* para o arranjo interno da organização, com ênfase nas mudanças na estrutura, pois foram realizadas alterações no organograma da organização, em diretrizes formais, processos, regras e regulamentações da empresa. Muitos deles que anteriormente eram formalmente definidos no Manual da Organização, atualmente não se encontram escritos em documento algum. O próprio Manual já não mais existe. Esses fatores, de acordo com Leavitt (1996) são características da mudança na estrutura.

Outros aspectos de mudança na estrutura, também parecem haver ocorrido, são eles a descentralização e a modificação do fluxo de trabalho. A descentralização pode ser identificada pela criação das Unidades de Negócios, que representam unidades organizacionais menores e, de certa forma, auto-suficientes. O fluxo de trabalho parece haver sido alterado na medida em que, por exemplo, foram extintos níveis. Antes da mudança a organização possuía cinco níveis hierárquicos, após o *downsizing*, a agência passou a ter basicamente dois níveis, além da extinção de setores da empresa, tal como o setor de Tráfego que tinha como função geral, segundo o último Manual da Organização, manter a ligação entre os setores da agência, registrando, programando e controlando os pedidos de trabalhos e os custos.

Durante o processo de mudança, a Diretoria, juntamente com os consultores, decidiram realizar o que foi denominado de Realinhamento

da Cultura. Esse processo, realizado em 1994, se deu através de reuniões com todos os membros da organização e com os consultores, quando todos puderam expressar suas opiniões e contribuir para a criação do novo direcionamento institucional. O trabalho de realinhamento da cultura, de acordo com documentos da organização, obedeceu, basicamente, ao seguinte esquema: 1<sup>o</sup>) reunião com os sócios; 2<sup>o</sup>) reunião com todos os integrantes da empresa; 3<sup>o</sup>) elaboração do direcionamento (1<sup>a</sup> versão, críticas, versão final); 4<sup>o</sup>) desenvolvimento das habilidades e comportamentos, e 5<sup>o</sup>) definição e implantação de políticas e sistemas de RH.

Como resultado dessas reuniões, que reforçam as indicações de um processo gradual de mudança, surgiu uma primeira versão da missão da agência, em seguida aprimorada e condensada em uma segunda versão, aprovada pela diretoria e amplamente divulgada entre os integrantes da empresa. A atual missão da empresa, encontra-se com a seguinte redação: “contribuir para posicionar adequadamente no mercado os produtos e serviços de seus clientes, incrementando os resultados, oferecendo qualidade total, ousando e inovando, abrindo novas oportunidades de negócios, e melhorando a qualidade de vida na sociedade.”

A Visão de Futuro e a definição das Crenças e Valores da organização, também foram alteradas no processo de Realinhamento da Cultura. Vale destacar que até 1994 a agência não possuía uma missão formalizada, e sim, um conjunto de metas, de prioridades e uma filosofia operacional. As crenças e os valores da organização também não se encontravam formalizados.

Segundo Huber e Glick (1995) o papel da alta gerência da organização é determinante da mudança organizacional. No caso estudado, a alta gerência parece ter desempenhado o papel de intérprete do ambiente organizacional, elaborando a explicação do ambiente e compartilhando-a com os demais membros da empresa; dessa forma, procurando definir a situação como uma oportunidade para o crescimento e a melhoria, tanto das pessoas como da própria organização. Para tanto, foi necessário um uso extensivo de comunicações e ações simbólicas, como pode ser observado, por exemplo, no processo de Realinhamento da Cultura citado anteriormente, onde o trabalho foi desenvolvido através de reuniões, o que parece possuir um valor simbólico para os funcionários e, ao mesmo, tempo ter servido para manter o nível de informação sobre o processo de mudança.

O *downsizing* na agência enfatizou as questões da flexibilidade e adaptabilidade e o critério de eficácia, de acordo com as entrevistas realizadas, como pode ser percebido em trechos da Visão de Futuro da empresa, que coloca: “queremos uma organização ágil, flexível, moderna e dinâmica, que ofereça serviços e atendimento diferenciados (...) Uma organização buscando a excelência e viabilizando resultados no curto, médio e longo prazos, apoiados na eficiência, eficácia e efetividade.” A preocupação em relação à eficácia, também pode ser observada em partes de um dos módulos de treinamento realizado pela agência, o Módulo 6 – Conquistando a Efetividade, citado anteriormente.

Comparando-se o número de indicadores específicos do modelo de *downsizing* identificados na organização (ocorrência de seis indicadores do modelo de *downsizing*/convergência e oito do modelo de *downsizing*/reorientação) poder-se-ia dizer que o modelo de *downsizing* adotado pela organização foi o de *downsizing*/reorientação. Porém, parece ser importante levar em consideração, nesta análise, outro critério, além do simples número de ocorrências. Segundo Freeman e Cameron (1993) no modelo de *downsizing*/convergência, o processo é incremental, de mudança gradual, enquanto no modelo de *downsizing*/reorientação, o processo é revolucionário, de mudança descontínua. A perspectiva temporal da mudança, salientada por Wilson (1992) e por Kaufman (1995), parece desempenhar, então, um papel fundamental na determinação do modelo de *downsizing* adotado. Kaufman (1995) salienta, também, a questão da importância dos atributos de mudança.

Dessa forma, analisando-se mais detidamente o caso da empresa pesquisada, pode-se concluir que a organização adotou um modelo híbrido de *downsizing*, com características de reorientação, em pontos fundamentais, tais como a missão, a estrutura e a eficácia, porém, através de uma perspectiva incremental, gradual e evolucionária.

### Identificação da Estratégia de *Downsizing*

Com relação ao tipo de estratégia de *downsizing* adotada pela organização, a ocorrência dos indicadores específicos de cada estratégia do modelo proposto está apresentada na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2- Identificação da Ocorrência dos Indicadores da Estratégias de Downsizing

Estratégias			
	Redução na força de trabalho	Redesenho organizacional	Sistêmica
Indicadores			
Foco	Nos trabalhadores	No trabalho e nas unidades	Na cultura
Eliminação	Pessoas	Trabalho	Processos
Tempo	Demissões a curto prazo	Demissões a médio prazo	Demissões a longo prazo
Indicativos	Adaptabilidade a longo prazo	Rápido retorno	Redução de custos a curto prazo
Atividades	Atrito	Eliminação de funções	Envolvimento de todos
	Layoffs	União de unidades	Simplificação de tudo
	Aposentadorias prematuras Pacotes de benefícios para redução voluntária de pessoal	Redesenho de trabalhos Eliminação de camadas	Mudança de responsabilidades Melhoria contínua

Fonte: entrevistas, observações e documentos levantados pelo autor.

O foco da mudança parece ter-se dividido entre o trabalho e as unidades e a cultura da organização.

Com a estratégia adotada, foram eliminadas pessoas, com a redução do número de funcionários, bem como processos, principalmente, relativos aos procedimentos externos à organização, antes formalmente descritos no Manual da Organização.

A perspectiva de tempo utilizada para a redução de pessoal foi a de médio prazo, como foi discutido, com maiores detalhes, anteriormente neste estudo.

O processo de *downsizing* teve como característica uma adaptabilidade a longo prazo, quando parece não ter sido priorizado o retorno rápido e a redução de custos a curto prazo. O próprio investimento financeiro necessário para a implementação do processo de mudança, vai de encontro à idéia de rápido corte de custos.

Constituíram-se características do processo de *downsizing* na agência a tentativa de envolver todas as pessoas na organização, desde seus sócios até os funcionários de níveis hierárquicos mais baixos e um processo de simplificação de tudo que era realizado na agência (reuniões, atividades, comunicação, dentre outros).

Foi adotada a tática de atrito para o enxugamento de pessoal, ou seja, a organização beneficiou-se do atrito natural dos funcionários para com a organização e entre eles próprios no novo contexto organizacional, causado pelo processo de mudança, para reduzir a sua força de trabalho.

O redesenho dos trabalhos e a mudança nas responsabilidades dos funcionários, que passaram a responsabilizar-se mais por seus setores (em especial o caso das Unidades de Negócios), ocorreram associados à eliminação de níveis hierárquicos.

Apesar de haver ocorrido também a eliminação de setores e cargos com o processo de *downsizing*, pode-se considerar que não houve a eliminação de funções, pois estas foram, em sua maioria, redistribuídas e absorvidas por outros funcionários, e algumas atividades foram terceirizadas, transferindo, assim, as funções para unidades externas à organização. Como por exemplo, as funções relacionadas ao Tráfego, tais como registros, programação e controle dos pedidos de trabalho e dos custos; e as funções da Diretoria de Operações, que eram coordenar as atividades de produção interna e externa da agência.

Um último aspecto relacionado com as estratégias de *downsizing*, é a questão da melhoria contínua, destacada como fundamental nas entrevistas conduzidas junto a Diretora de Mídia, dos Executivos de Negócios, dentre outras realizadas em outros setores da organização. Os próprios documentos levantados parecem apontar essa intenção da empresa.

Cameron, Freeman e Mishra (1995) salientam que as três estratégias de *downsizing* adotadas, neste estudo, não são mutuamente excludentes. No caso estudado, a estratégia utilizada parece ter sido predominantemente sistêmica, com o foco na modificação da cultura e valores dos empregados.

dos, procurando adotar o *downsizing* como um modo de pensar a organização e não apenas como um programa a ser realizado. Entretanto, essa modificação na cultura e nos valores, ao que tudo indica, parece ter se apoiado fortemente em aspectos da estratégia de redesenho organizacional.

## Conclusões e Recomendações

No caso de mudança estudado, a decisão de empreender mudanças na organização teve como fonte primeira a insatisfação de um dos sócios diretores da empresa, o que atuou como uma fonte de pressão interna ou endógena para a mudança, de acordo com Szilagyi e Wallace (1990). O processo de mudança na organização foi predominantemente voluntarista, por opção, pois, como apontado por Wantt (1990), o componente humano, suas atividades e decisões desempenharam um papel fundamental quanto à mudança e sua implementação.

A mudança ocorreu de forma gradual. O intervalo de tempo entre a decisão de mudar, os trabalhos desenvolvidos pelos consultores, com os funcionários e, finalmente, a mudança para a nova sede, foi de, aproximadamente, dois anos.

Considerando-se os quatro atributos-chave, apresentados por Cameron, Freeman e Mishra (1995) como indicadores para a determinação da ocorrência do processo de *downsizing*, procurou-se identificar se o processo de mudança estudado se enquadrava nos requisitos de: intencionalidade das atividades; abordagem mais ampla que a simples utilização de redução de pessoal; foco na melhoria da eficiência e eficácia; e a influência nos processos de trabalho.

No caso estudado, como foi discutido anteriormente, a fonte de mudança foi a diretoria da organização, onde a alta gerência da empresa, como aponta Huber e Glick (1995), desempenhou o papel de determinar as estratégias, as estruturas e a cultura que desejavam criar na empresa. Os diretores da organização tinham a intenção de realizar mudanças, e decidiram investir na contratação de consultores especializados, na realização de treinamentos para os membros da empresa e até na construção de uma sede inteiramente nova;

A agência adotou variadas táticas na implementação do seu *downsizing*, algumas destacadas por Tomasko (1992), tais como: a redução de custos, a tomada de decisões mais rápidas, as respostas mais rápidas às ações dos concorrentes, a difusão mais rápida de idéias, o aumento da sinergia, a atenção às necessidades dos clientes, e a elevação da produtividade e do moral dos funcionários. A organização, além disso, não utilizou programas formais de demissões. Os ajustes no volume de pessoal foram conseguidos de forma natural e gradativa, o que demonstra que a organização não se concentrou apenas no aspecto "redução de pessoal" ao implementar o *downsizing*.

A questão da eficácia organizacional teve grande importância no processo de mudança na empresa. Um dos módulos de treinamento tratou especificamente da conquista de eficácia, no qual foi salientado a necessidade da eficácia, da qualidade total e da participação dos funcionários no novo contexto. A necessidade de inovar, de melhoria contínua e de ser mais eficaz teve um papel importante em todo o processo de mudança, constituindo-se um dos seus objetivos principais.

O *downsizing* na organização afetou os aspectos gerais do trabalho apontados por Gibson (1991): o conteúdo do trabalho, os requerimentos do trabalho e o contexto do trabalho, repercutindo assim, nas funções desempenhadas, nas interações entre os funcionários, na forma e nas habilidades necessárias para realizar o trabalho. A mudança criou a necessidade de funcionários com habilidades múltiplas e o uso de equipes multifuncionais.

Assim, fica caracterizado que a organização estudada empreendeu um processo de *downsizing*, ratificando o que foi indicado em observações preliminares.

Em relação a identificação do modelo de *downsizing* empreendido, Freeman e Cameron (1993) propõem dois modelos ideais de *downsizing*, um caracterizado por um processo incremental, de mudança gradual (*downsizing*/convergência), enquanto o outro é caracterizado por um processo revolucionário, de mudança descontínua (*downsizing*/reorientação). Tomando-se como base esse modelo proposto pelos autores e as atividades específicas relacionadas a cada um deles como indicadores, observou-se na agência a maior ocorrência de indicadores no modelo de *downsizing*/reorientação (oito indicadores), do que no modelo *downsizing*/convergência (seis indicadores). Isso poderia levar a conclusão de que o modelo adotado na organização foi o de *downsizing*/reorientação. Porém, como a

perspectiva temporal, salientada por Wilson (1992) e por Kaufman (1995) desempenha um papel fundamental na determinação desse modelo, concluiu-se que no caso da organização estudada, o modelo de *downsizing* adotado foi híbrido, com características de reorientação em pontos fundamentais, como a missão, a estrutura e a eficácia, contudo, através de uma perspectiva incremental.

A caracterização das estratégias de *downsizing* adotadas (redução da força de trabalho, redesenho organizacional e sistêmica) e seus respectivos indicadores têm como base os estudos de Cameron, Freeman e Mishra (1995). No caso em estudo, a estratégia utilizada foi predominantemente sistêmica, com o foco na modificação da cultura da organização e dos valores dos funcionários. A empresa procurou adotar o *downsizing* como um modo de pensar a organização, uma filosofia que orienta as decisões tomadas. Essa modificação na cultura e valores apoiou-se fortemente em aspectos da estratégia de redesenho organizacional, redesenhando trabalhos e eliminando níveis hierárquicos.

Este estudo constitui-se uma contribuição para o entendimento do processo de *downsizing*, especificamente em uma empresa de comunicação da cidade do Recife. Assim sendo, respeitando-se as singularidades, os resultados aqui obtidos podem servir como base e subsídio para futuros estudos semelhantes em outras organizações do setor.

Como sugestões de pontos para futuros estudos na área, apresenta-se as seguintes propostas: o estudo do impacto de processos de mudanças, em especial *downsizing*, sobre a qualidade percebida pelos clientes de empresas prestadoras de serviços; pesquisas quanto à questão da associação entre a mudança organizacional e os imperativos organizacionais; pesquisas sobre a utilização de comunicações e ações simbólicas, como ferramentas de gerenciamento de impressões em processo de mudança; e, como última sugestão, que se prosiga pesquisando sobre o fenômeno *downsizing*, não apenas em empresas de comunicação, mas também em organizações de outras áreas.

## Notas

<sup>1</sup> Nas tabelas apresentadas, a cor cinza demonstra a não ocorrência do indicador e a cor preta a ocorrência.

<sup>2</sup> Reunião no início do expediente da agência, quando as tarefas são divididas, ocorrem as negociações entre os departamentos sobre os trabalhos que são prioritários, e é feito o acompanhamento geral dos serviços.

## Referências Bibliográficas

- ALLEN, Andy. **Agências espertas sempre fazem sucesso**. Anuário Brasileiro de Propaganda. São Paulo: Meio e Mensagem, 1994.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1992.
- CAMERON, Kim S.; FREEMAN, Sarah J.; MISHRA, Aneil K. Downsizing and redesigning organizations. In: Huber, George P. & GLICK, William H. (orgs.). **Organizational Change and Redesign: ideas and insights for improving performance**. New York: Oxford University Press, 1995.
- FREEMAN, Sarah J; CAMERON, Kim S.. A Convergence and reorientation framework. In: **Organizational Science**. USA. v.4. n.1. p. 10-29. fev., 1993.
- GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. & DONNELLY Jr, James H. **Organizations: behavior, structure, processes**. 7. Ed. IRWIN, 1991.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revistas de Administração de Empresas**. v.35, n.3, p.20-29, mai/jun, São Paulo, 1995.
- HUBER, George P. & GLICK, William H. (orgs.). **Organizational Change and Redesign: ideas and insights for improving performance**. New York: Oxford University Press, 1995.
- KAUFMAN, Herbert. **The limit of organization**. London: Transaction Publishers, 1995.
- KANTER, Rosabeth Moss. A nova atividade gerencial. In: CHAMPY, James e NOHRIA, Nitin (orgs.). **Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARCH, James G. Footnotes to organizational change. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca, v.26, n.4, p.563-577, dec. 1981.
- MILES, M.; HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis**. 2. Ed. London: Sage, 1994.

- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- QUINN, James B. **Strategies for Change: logical incrementalism.** *Sloan Management Review*, fall, 1978, p.07-21.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.
- SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- STEPHENS, Norval. **Depoimentos - IFAA.** Anuário Brasileiro de Propaganda. São Paulo: Meio e Mensagem, 1994.
- SZILAGYI, Jr., Andrew D. & WALLACE, Jr., Marc J. **Organizational behavior and performance.** 5. ed. Harper Collins, 1990.
- TOMASKO, Robert M. **Downsizing: reformulando sua empresa para o futuro.** São Paulo: Makron Books, 1992.
- WANT, Jerome H. **Managing change in a turbulent business climate.** *Management Review*. nov. 1990, p. 38-41.
- WILSON, David C. **A strategy of change: concepts and controversies in the management of change.** London: Routledge, 1992.