ADMINISTRANDO A SOBREVIVÊNCIA: INDICADORES DE DECLÍNIO DE REVITALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM AMBIENTE ADVERSO*

Hermano Roberto Thiry-Cherques**

1. Introdução; 2. Causas; 3. Signos; 4. Fatores de risco; 5. Etapas; 6. Reações; 7. Revitalização.

Decadência e desaparecimento das organizações. Forma de evitá-los. Etapas percorridas pelas organizações no processo de declínio. Propostas de esquemas de revitalização organizacional.

Palavras-chave:
Declínio organizacional; revitalização; produtividade administrativa; sobrevivência organizacional.

1. *Introdução*

Como ocorre com a maioria dos entes sociais, é de se supor que, a seu tempo, uma organização deixe de existir, ou que, eventualmente, sofra uma metamorfose tão radical que pouco ou nada reste de sua configuração original. Uma vez perdidas as condições de sustentação, seja pelas mudanças econômico-sociais, seja pelo esgotamento dos motivos que levaram à sua constituição, as organizações tendem ao declínio e ao desaparecimento. Sabemos que esse é um objeto constante de reflexão para os membros de muitas organizações, bem como situação freqüente na vida profissional de consultores em administração estratégica. No entanto, a deterioração e a morte das organizações — talvez por não ser este um objeto agradável, talvez porque nossos esquemas de raciocínio se recusem a discuti-lo, como se recusam a pensar nosso próprio destino individual — são temas tradicionalmente evitados por pesquisadores e autores. O propósito deste artigo é tentar suprir parcialmente essa lacuna, trazendo à discussão alguns dos temas relacionados com a identificação, desfecho e eventual superação das situações de declínio.

* Artigo elaborado em abril de 1990.

** Mestre em Filosofia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro; coordenador-geral dos Cursos de Administração de Empresas (CADEMP) da Fundação Getulio Vargas (FGV); professor na Escola Brasileira de Administração Pública — EBAP/FGV. (Endereço: Praia de Botafogo, 190/312 — 22253 — Rio de Janeiro, RJ.)

2. *Causas*

A linha mais tradicional das teorias de administração afirmava — e isto, é claro, continua a ser verdade — que uma organização mal gerenciada estava fadada ao malogro e ao desaparecimento. Como é sabido, até meados dos anos 70 grande parte do esforço despendido no desenvolvimento das técnicas de administração limitou-se à busca e à indicação de práticas de bem gerenciar. Mas, à medida que se acumulavam os saberes sobre a gestão de organizações complexas, tornou-se evidente que a eficiência administrativa, por si só, a pouco conduzia; que, para além do cotidiano intra-organizacional, fatores externos das mais diversas ordens determinam a sorte das organizações e que o ideal da administração, segundo a boa norma, é relativo e dependente das circunstâncias. Assim é que as questões que hoje envolvem a análise e a superação do declínio organizacional compreendem, além dos esquemas usuais de correção das disfunções administrativas, considerações sobre a adequação estrutural à escassez de recursos, as dificuldades operacionais que impossibilitam o ajuste sistêmico a novas condições societárias e econômicas, a utilidade relativa dos bens produzidos e serviços prestados, e assim por diante.[1]

A esses esquemas teóricos, comuns aos demais campos da análise administrativa, que, com maior ou menor fortuna, atravessaram as últimas décadas, agregou-se recentemente, na literatura sobre o tema, uma visão global e evolucionista do fenômeno. Argumenta-se que se a má administração, a carência de recursos — inclusive os intelectuais e tecnológicos — ou qualquer outro fator isolado são a chave para a sobrevivência, muitas organizações bem estruturadas e atuando em ambiente favorável não teriam desaparecido. Segundo essa ótica, as situações de declínio seriam inevitáveis na exata medida em que pressões ambientais, incidentes sobre organizações do mesmo gênero, determinassem que as mais aptas ou mais bem adaptadas à realidade econômico-político-cultural sobrevivessem. Essas organizações gerariam imitadores (uma prole), enquanto as inadaptadas, independentemente da situação interna individual, tenderiam a desaparecer. O poder coercitivo, econômico e institucional, principalmente a legislação restritiva a tipos não-convencionais de organização, e o mimetismo administrativo determinariam uma seleção natural, isto é, a eliminação dos gêneros mais fracos ou ambientalmente incompatíveis de organizações.[2]

[1] Singh, J.; House, R. & Tucker, D. Organizacional change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, Cornell, Johnson Graduate School of Management, *31*(4):587-611, Dec. 1986; McKinley, William. Complexity and administrative intensity: the case of declining organizations. *Administrative Science Quarterly, 32*(1):87-105, Mar. 1987; Durham, John W. & Smith, Howard L. Toward a general theory of organizacional deterioration. *Administration & Society*, Beverly Hills, Sage Publications, *14*(3):283-98, Nov. 1982. Os partidários das teorias ambientalistas (p. ex., Thompson, James. *Organizations in action*. New York, MacGraw-Hill, 1967) sustentam que, dada uma mudança significativa no ambiente, notadamente mudança que implique escassez de recursos para a organização, esta perde sua possibilidade de sobrevivência, não só por não dispor de recursos, como também por perder a capacidade de se ajustar ao ambiente, condição de sobrevivência. Sobre a noção de que toda organização inicia seu declínio a partir do momento em que atinge o ponto máximo de utilidade para a sociedade, ver Weitzel, William & Jonsson, Ellen. Decline in organizations; a literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, Cornell, Johnson Graduate School of Management, *34*(1):91-109, Mar. 1989.

[2] Kaufman, Herbert. The natural history of human organizations. *Administration & Society*, Beverly

Em que pese a sua relativa atualidade, o tema é pouco conhecido. É possível, e até provável, que estejamos ainda longe de uma síntese convincente acerca das razões explicativas da debilitação das organizações. Mas, independentemente da propriedade e correção das teorias sobre suas raízes últimas, o que hoje se tem como aceito é que situações de declínio são, se não inevitáveis, pelo menos normais. As divergências residem muito mais nas técnicas para demarcação do ponto em que essas situações são reversíveis e para definição do momento em que deixa de ser economicamente viável a tentativa de manutenção de organizações em declínio.

3. *Signos*

Quaisquer que sejam os fatores determinantes da decadência organizacional, a identificação precoce do enfraquecimento é condição básica para interrupção, quando e se possível, do processo de declínio; identificação que depende de sinais exteriores de que uma situação desta natureza é iminente ou está em curso, tais como:

- diminuição de tamanho, dada pela participação no mercado, pela quantidade e qualidade da mão-de-obra e por outros indicadores clássicos;[3]
- nebulosidade interna e externa quanto à situação e aos propósitos da organização;
- informalização, ou melhor, a "desformalização", ocasionada pelo tratamento privado de assuntos institucionais;
- "conservadorismo dinâmico", expresso pela aceleração generalizada de atividades, aumento de contratações e outros expedientes com o fito de mascarar dificuldades;
- desmobilização em função da perda do horizonte temporal e do estabelecimento de diretrizes institucionais fantasiosas, geralmente expressas sob a forma de planos de curto prazo e de "estabilização" claramente divorciados da realidade.[4]

A mudança na relação entre a intensidade administrativa (pessoal de nível superior/total de pessoal) e a complexidade estrutural e técnica da organização é um dos indícios mais imediatos de declínio. Diferente de setor para setor, e mesmo de organização para organização, esta relação tende a se manter constante ou pouco variável. Alterações significativas na intensidade administrativa sem a correspondente introdução de novas tecnologias e/ou mudanças estruturais (diferenciação de tarefas, dispersão espacial, etc.) são indicativos de estiolamento do sistema administrativo.[5]

Sinais de perda de legitimidade, mais do que propriamente um indicador, são já fator de decadência. Das várias situações que tornam discutível a legitimidade de uma organização, a de conseqüências debilitantes mais evidentes é o desaparecimento da necessidade do produto ou serviço prestado, ou a perda da importância a

Hills, Sage Publications, 7(2):131-49, Aug. 1975; DiMaggio, Paul & Powell, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Bloomington, American Sociological Association, *48*(2): 147-60, Apr. 1983.

[3] Weitzel, William & Jonsson, Ellen. op. cit.

[4] Durham, John W. & Smith, Howard L. op. cit.

[5] Mckinley, William. op. cit.

eles atribuída pela sociedade, ainda que a situação seja conjuntural e a percepção negativa dos públicos da organização não se justifique.

No que tange à identificação interna de que um processo de perda da legitimidade está em curso, diferem essencialmente as percepções. Como norma, a imagem expressa em organizações públicas em dificuldades, inclusive empresas de economia mista, é a de vítima de uma conspiração externa para liquidá-la. Nas empresas privadas a tendência é atribuir a culpa à própria ineficiência, à incapacidade de a organização sobreviver às condições adversas do mercado. Tem-se, de um lado, a imagem de um homicídio organizacional e, de outro, a de um suicídio, imagens que, internalizadas, são de difícil reversão e geralmente configuram a quebra da sustentação moral da organização.[6]

4. *Fatores de risco*

Já foi demonstrado que, ainda quando o controle das mudanças ambientais não esteja ao alcance dos administradores, a percepção, em tempo hábil, de que uma situação de decadência é iminente pode ajudar a evitá-la. Para que essa percepção seja completa, além dos fatores externos e conjunturais até agora discutidos, devemos considerar, ainda, as condicionantes estruturais, mais permanentes, inerentes a cada organização.

O fator de risco mencionado com maior freqüência é o tempo de vida da organização. A idade, quando chega a configurar — e isto é a norma, não a exceção — o burocratismo, a criação de feudos e a tolerância para com a incompetência, favorece a deterioração das relações de trabalho e o descompasso entre a situação interna e o nível de desenvolvimento ambiental.

Mas esse é um fator que deve ser relativizado. A idade muitas vezes pouco tem a ver com a cronologia jurídica, com o tempo transcorrido desde o início das operações de uma organização. Isto porque tanto existem organizações regidas por procedimentos de atualização constante, como aquelas que envelhecem rapidamente. Por outro lado, a longevidade permite a aprendizagem, a legitimação e o estabelecimento de laços com centros de poder, enquanto a inexperiência, o crescimento acelerado, a não-consolidação dos laços externos e internos têm sido apontados como indicadores seguros da mortalidade infantil de organizações em vários setores.

Quanto ao dimensionamento, tem-se hoje como aceita a existência de um tamanho ótimo para as organizações, necessário para que ela resista às pressões ambientais e suficiente para que os conflitos internos possam ser razoavelmente administrados. Assim como para a idade, o risco de declínio situa-se aqui nos dois extremos: o de um gigantismo paralisante e o de um nanismo que torna a organização impotente. Também esta moeda tem dois lados, pois se o poder das grandes organizações não deve ser desprezado, igualmente não são raros os exemplos de

[6] Whetten, David A. Sources, responses and effects of organizational decline. In: Kimberley et alii. *The organizational life cycle*. California, Jossey-Bass, 1981.

pequenas empresas e agências governamentais que sobrevivem às gigantes do setor graças à agilidade só possível para organizações de reduzida dimensão.

Duas observações adicionais quanto a esse fator. É corrente o argumento de que organizações realmente grandes (setorial ou geograficamente) poderiam controlar seu ambiente de forma a reverter uma má situação. É possível. O que não se concebe é que uma organização nessas condições tenha chegado, realmente, ao declínio. Quanto ao dimensionamento ideal, a principal dificuldade reside na diferença, poucas vezes notada no momento da instituição de uma empresa ou órgão público, entre a dimensão ótima, "técnica" ou econômica, e a administrativa. Organizações corretamente dimensionadas do ponto de vista do mercado, dos públicos e da capacidade produtiva, mas absurda sob a ótica gerencial, têm feito a fortuna de muitos consultores em administração e, diga-se, sem resultados práticos animadores.

Outro fator de risco é dado pela estrutura organizacional, que deve estar de acordo com as demandas contextuais de tamanho, mercados e tecnologia. A esse respeito, é essencial a atenção sobre:[7]

- o nível de centralização que, se muito alto, implica rigidez estrutural e perda da agilidade, vital em ambientes de rápida mutação e, quando baixo, ocasiona a desconectividade informacional e de decisões; e
- a "inércia estrutural", vale dizer, a utilização de mecanismos administrativos que, eficazes no passado, deixaram de sê-lo para a situação presente. Não sem razão, dizia o General De Gaulle que todas as guerras são perdidas com as táticas que ganharam as guerras anteriores. Em outra escala, mas de acordo com o mesmo processo, assistimos à utilização de expedientes e configurações absolutamente anacrônicas simplesmente porque foram sucesso nos velhos bons tempos.

Paradoxalmente, organizações com grande inércia e rigidez estrutural (os mesmos indicadores de disfunção apontados por Merton em 1957),[8] e, talvez, justamente por isso, têm sobrevivido a outras mais dinâmicas. Aparentemente, no processo de institucionalização, vieram a se tornar conhecidas e confiáveis, o que, pelo mesmo fenômeno de inércia, mas da imagem, lhe dá legitimidade e possibilidades de sobrevivência em condições ambientais adversas.[9]

Pesquisas realizadas nos EUA indicam que muitas vezes se culpa a situação ambiental por deficiências gerenciais da alta administração.[10] A falta de agressividade e a má interpretação dos indicadores situacionais, derivadas tanto do condicionamento como do perfil (chefias oriundas de indicação política, dirigentes de empresas familiares, etc.), são fatores preponderantes de declínio. Indicadores seguros de risco gerencial são, ainda, a não-definição clara do domínio organizacional (área de atuação e propósitos); a dissensão constante entre dirigentes e a desinformação dos gerentes de segundo nível sobre situações e perspectivas da instituição.[11]

[7] Singh, J.; House, R. & Tucker, D. op. cit.

[8] Merton, Robert K. *Social theory and social structure*. Glencoe, Ill., The Free Press, 1957.

[9] Hanan, Michael T. & Freeman, John. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, Bloomington, American Sociological Association, *49*(2):149-64, Apr. 1984.

[10] Whetten, David A. op. cit.

[11] Burns, Mark & Mauet, Alfred. Administrative freedom for interorganizational action; a life-cycle

5. *Etapas*

Os indicadores de declínio e os fatores de risco não só se distinguem uns dos outros, como se acham entre si numa determinada relação de ocorrência. É, com efeito, da essência do declínio organizacional o gradualismo e a passagem por etapas mais ou menos constantes. Com esse problema ocuparam-se vários autores norte-americanos e europeus, nos quais nos baseamos para estabelecer a seqüência a seguir.[12]

Em uma fase inicial da deterioração, evidencia-se a miopia organizacional. Aparecem falhas na detecção e antecipação das pressões externas e internas. Os sistemas de monitoração, ainda que informais, deixam de funcionar, o processo decisório torna-se intempestivo e errático. Há perdas de oportunidade e desperdício de recursos escassos.

Como resultado da falta de visão gerencial, principalmente quando os dirigentes confundem a longevidade com a imortalidade, tem início a paralisia ou inação organizacional, que se caracteriza por um duplo processo: o de postergar as decisões, na esperança de que os indicadores desfavoráveis desapareçam por si sós, e o do autoritarismo, originário da "paranóia do fracasso" entre os responsáveis pela alta administração. Cessam as iniciativas de inovação enquanto ganham relevo a aversão ao risco e o ceticismo em relação a atividades não-essenciais. O processo decisório é passado para as posições mais altas (centralismo), o controle é enfatizado, as atividades-meio perdem a característica de apoio e passam a ter participação nas decisões estratégicas. Internamente, cria-se o clima favorável à gesticulação, ao chaleirismo, ao expediente. Externamente, tenta-se a maquiagem via *marketing*, relatórios "criativos", etc.

Evidenciada a situação de crise, tem início a série de providências desconexas, geralmente com a implementação apressada de diretrizes e a eliminação do planejamento de médio prazo. Seguem-se a perda de consenso interno sobre o que fazer para superar a crise, a instalação do jesuitismo, a competição interna por recursos. Prevalecem o conservadorismo e a proteção de feudos. As lideranças e os quadros mais bem qualificados são eliminados ou abandonam a instituição. Os clientes, usuários, fornecedores e demais grupos de interesse restringem suas relações com a organização.

Até esse momento é possível a reversão do processo, mediante intervenções que discutiremos a seguir mas cuja intensidade e profundidade se tornam mais drásticas quanto mais tardiamente são acionados os mecanismos de revitalização. A experiência tem demonstrado que, a menos que se supere a crise característica de declínio aqui descrita, a organização já não se sustentará. O seu desaparecimento poderá ser imediato ou lento. Em geral, pequenas empresas, que assumem grandes riscos, ou agências governamentais de importância secundária, administradas impulsivamente, têm desaparecimento súbito. Burocracias em estagnação, empresas acéfalas

interpretation. *Administration & Society*, Beverly Hills, Sage Publications, *16*(3):289-305, Nov. 1984.

[12] Cameron, Kim S.; Whetten, David A. & Kim, Myung V. Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management Journal*, New York, New York University, *30*(1):126-38, Mar. 1987; Weitzel, William & Jonsson, Ellen. op. cit.

ou sem flexibilidade tendem a um certo gradualismo e a permanecer por longos períodos no último patamar. A má administração do processo de liquidação, por sua vez, levará ao desaparecimento catastrófico ou à permanência sem sentido, tão comum entre as agências governamentais que encontram em si mesmas sua própria razão de ser. Sobre esse ponto, é curioso notar-se que, mesmo nos EUA — e a despeito de todos os avanços tecnológicos e das mudanças sociais —, das organizações públicas existentes em 1923, 85% seguiam operando 50 anos mais tarde.[13]

6. *Reações*

A reação mais encontrável em face da evidência de declínio é a adesão aos mitos organizacionais que justificam a manutenção do *status quo* administrativo. Em organizações novas, a própria juventude e "dinamismo" de dirigentes e funcionários, os períodos de "transição", o momento, sempre futuro, quando a instituição se firmará, etc., são termos repetidos até que todos terminem por acreditar, e se iludir. Já em organizações mais tradicionais e, especialmente, em organismos públicos, a própria longevidade da instituição, o "já enfrentamos situações mais difíceis", a experiência ou esperteza dos velhos dirigentes, a essencialidade dos produtos ou dos serviços prestados tornam-se chaves que ocultam a realidade e justificam a inação.[14]

Também a tentativa de acompanhar ou parecer com a imagem ideal, os mitos racionalizados desenvolvidos no ambiente são reações comuns em situação de declínio. A maquiagem administrativa e a "contabilidade criativa", juntamente com investimentos pesados em *marketing* institucional, fazem parte do teatro que, algumas vezes e por algum tempo, mantém de pé a organização.[15]

É comum que grupos que perderam o poder ou não vejam alternativa profissional futura fora da instituição se organizem para resistir ao seu desaparecimento. As práticas de resistência mais freqüentes situam-se no nível da formação de *esprit de corps*, e da desestabilização de projetos de recuperação via boatos e propostas irrealizáveis. No que tange a grandes organizações, que dependem de decisões políticas mais do que de ações estratégicas para dar continuidade às suas atividades, são usuais táticas de resistência cifradas:[16]

- em respostas simbólicas, compreendendo a mudança e troca de títulos, cargos, pessoal, bem como a criação de comissões de trabalho, grupos de estudo, forças-tarefa, etc., sem que o essencial das questões que ameaçam a sobrevivência da instituição seja tocado;
- em pequenas concessões, sem que efetivamente se alterem estrutura e propósitos da organização;

[13] Miles, Robert H. *Findings and implications of organizational life-cycle research*: a commencement. California, Jossey-Bass, 1981.

[14] Burns, Mark & Mauet, Alfred. op. cit.

[15] Singh, J.; House, R. & Tucker, D. op. cit.

[16] Mitnick, Barry M. Deregulation as a process of organizational reduction. *Public Administration Review*, Washington, American Society for Public Administration, *38*(4): 350-7, Jul./Aug. 1978.

• na transferência de domínio, em geral sendo absorvida e/ou colocando-se sob o abrigo de outras organizações;
• na geração e/ou simples proposição de novos produtos ou serviços que passem a justificar sua existência.

7. *Revitalização*

Em teoria, há pelo menos duas atitudes frente ao declínio. A primeira aceita a inevitabilidade e está muito próxima da teoria da corrupção dos sistemas, do esgotamento das possibilidades de um modelo ou *modus operandi*, que é a visão de alguns ambientalistas, mas já era a tese de Gibbon em 1776.[17] A segunda entende o declínio como evitável, desde que a organização encontre novos horizontes e novos objetivos a alcançar. É sob essa ótica — que, em absoluto, não se tem demonstrado irrealista — que vamos abordar os quatro esquemas principais de superação do declínio.

Práticas defensivas como obstáculo à deterioração organizacional têm apresentado resultados pouco animadores. Os argumentos, quando a argumentação é possível, dificilmente encontram sustentação, seja porque se baseiam em situações passadas, que justamente levaram ao estágio atual da organização, seja porque — e isto é inevitável — trabalham sobre intenções, não sobre realizações. Explicações, justificativas, apelos podem retardar o processo de declínio, mas, a não ser em casos de organismos lastreados unicamente de forças políticas, a tendência é o prosseguimento das etapas de deterioração, com ênfase na mitificação interna e, externamente, nas práticas de maquiagem já mencionadas.[18]

A introdução de grupos de crise, de consultorias especializadas e a busca de novas tecnologias, principalmente no que se refere à inovação organizacional, têm-se revelado solução apropriada para um número significativo de casos de declínio. No entanto, a renovação das organizações não é um processo simples. As principais dificuldades encontradas situam-se na já conhecida, mas nem por isto menos relevante, área de resistência à mudança e no montante de investimentos (gastos com inovação organizacional representam investimentos, e não despesas) necessários. Outro risco de malogro sempre presente em processos dessa natureza é o da complacência com esquemas administrativos tradicionais. Já foi comprovado empiricamente que reorganizações superficiais em momentos de crise causam rupturas e aumentam a propensão ao desaparecimento da organização.[19]

Outro conjunto de estratégias ou ajustes tem sido utilizado com sucesso; é o das ações de redirecionamento para mercados diversos e públicos diferentes, ações voltadas para o ambiente e centradas na resposta adaptativa, compreendendo, principalmente:[20]

[17] Gibbon, Edward. *The decline and fall of the Roman empire*. Enciclopaedia Britannica, 1975. esp. cap. 6.

[18] Whetten, David A. op. cit.

[19] Carroll, Glenn R. Organizational ecology. *Annual Review of Sociology*, (10):71, 1984.

[20] Levine, Charles H. Organizational decline and cutback management. *Public Administrative Review*, Washington, American society for Public Administration, *38*(4): 315-25, Jul./Aug. 1978.

• a realização de fusões (*joint-ventures*) e tudo que contribua para diminuir as incertezas, incluindo a divisão de domínio e/ou mercados com outras empresas e agências;
• a mobilização de clientes, organizações dependentes, órgãos legislativos e populações, ainda que mediante corte de programas de grande sensibilidade ou produtos de ampla penetração;
• a ampliação de base de domínio e receita (de urbano para metropolitano, de produto para linha de produtos, etc.) e atração de novos investimentos.

A diminuição ou contração da organização tem sido uma das práticas mais utilizadas para sustar o processo de declínio. De execução muito complexa em órgãos governamentais e empresas de perfil tradicional, já que requer altos níveis de informação, de flexibilidade orçamentária e administrativa, além de autoridade para estabelecer incentivos e executar os cortes apropriados, a contração organizacional apresenta não poucas dificuldades:[21]

• de ordem operacional, seja pela impossibilidade de cortar partes da organização sem comprometer o todo, seja pelo chamado paradoxo da eficiência. Resumidamente, esse paradoxo se expressa da seguinte forma: dado um corte longitudinal, sofrem mais os segmentos eficientes da organização, já que, por definição de eficientes, não dispõem de excedentes ("gorduras") a serem cortados;
• de produtividade, ou melhor, de diminuição da produtividade durante e após a execução dos cortes. Isto se dá, de um lado, porque a razão produto/recursos é afetada tanto no denominador como no numerador, de outro, porque o aumento ou restabelecimento da produtividade requer recursos em termos de capacitação, equipamentos, etc., recursos esses que são, justamente, o que se quer ver cortado. À semelhança da eficiência, a produtividade também é afetada por cortes longitudinais, uma vez que são mais atingidos os segmentos de maior produtividade, por terem alcançado a capacidade máxima de rendimento, enquanto os segmentos ociosos têm espaço para melhorar seu desempenho;
• de motivação/participação. Os quadros mais bem qualificados tendem a abandonar a organização ou a serem demitidos por representarem custos proporcionais elevados. Enquanto em andamento, o processo de cortes predispõe à formação de grupos de resistência, o que obriga a ação rápida e de alto risco, sob pena de desvirtuamento do sentido estratégico da diminuição de recursos. Mas esta não é a única conseqüência psicológica negativa de cortes em recursos humanos. Os piores efeitos são sentidos após o término do processo, em termos do clima organizacional que se instala (insegurança, cinismo institucional, etc.) e do desmoronamento da imagem interna da organização.[22]

[21] Levine, Charles H. More on cutback management: hard questions for hard times. *Public Administration Review*, Washington, American Society for Public Administration, *39*(2):179-83, Mar./Apr. 1979.

[22] Anderson, David. Une démarche pour revitaliser les grandes enterprises. *Revue Française de Gestion*, Paris, Fondation Nationale pour L'Enseignement de la Gestion des Enterprises, (56/57):90-110, mar./avr./mai. 1986.

A contração gradual, sem cortes longitudinais, embora com a vantagem de permitir maior prioridade nas ações e tempo suficiente para que circunstâncias favoráveis no ambiente levem à reversão na expectativa de declínio e/ou criem oportunidades de transformação, não deixa de apresentar riscos. De fato, além da permanência das dificuldades acima, existe a possibilidade de paralisia estratégica em face da diminuição da flexibilidade operacional e do centralismo das decisões, necessários à condução do processo, e, principalmente, da probabilidade da instalação de um clima organizacional que, persistindo por semanas e meses, pode, por si só, conduzir ao desaparecimento da instituição.[23]

Duas observações finais sobre a reversão dos processos de declínio. Cortes de pessoal são a mais óbvia iniciativa para a diminuição de custos. No entanto, a documentação disponível indica que, se é verdade que todos os projetos de revitalização fizeram vítimas, também é verdade que não há casos de bons resultados obtidos a partir de demissões em massa. Ao contrário, os relatos demonstram que a mobilização e o compromisso de funcionários e empregados é condição inequívoca para o êxito dessas iniciativas.[24]

Programas de revitalização bem-sucedidos têm-se caracterizado pela utilização integrada, i.e., não isolada, das quatro estratégias aqui descritas, mas utilização articulada, mediante a formulação de projetos técnicos com objetivos claros e co-nhecidos, exigência primeira para que o esforço de renovação não se perca em atos desesperados e sem sentido.[25]

Summary

ADMINISTERING SURVIVAL: DECLINE INDICATORS AND STRATEGIES FOR ORGANIZATIONAL REVITALIZATION IN AN ADVERSE ENVIRONMENT

The article deals with the decadence and disappearance of organizations and with measures for avoiding them. Causes, indicators and reactions to undesirable conditions are compared with the phases through which organizations have passed, in their process of decline. Supported by international documentation amassed on the subject and by his own studies, conducted in Brazil and other Latin American countries, the author proposes some schemes for organizational revitalization, centered on strategies of restraint and of productivity.

[23] D'Aveni, Richard A. The aftermath of organizational decline; a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. *Academy of Management Journal*, Eugene, Oregon, College of Business Administration, University of Oregon, *32*(3):577-605, Sept. 1989; Orbegoso, José Ignacio de. La planificación estratégica en situaciones de reestructuración. *Alta Dirección*, Barcelona, España, *137*, ene./feb. 1988.

[24] Brockner, Joel et alii. Survivors' reactions to layoffs: we get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, Cornell, Johnson Graduate School of Management, *32*(4):526-41, Dec. 1987.

[25] Sobre experiências norte-americanas e européias de revitalização, ver Tichy, Noël M. & Ulrich, David. Le défi de la revitalisation. *Revue Française de Gestion*, Paris, Fondation Nationale pour L'Enseignement de la Gestion des Enterprises, (56/57):78-89, mar./avr./mai. 1986.