

Instituto Universitário da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

***Downsizing* e seus efeitos nos
sobreviventes:
Estudo de caso num hospital privado em
Portugal**

Rui Miguel da Silva Dias

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos
Humanos

Orientador:

Prof. Doutor Célio Alberto Alves de Sousa, ISMAI

Novembro de 2015

Rui Miguel da Silva Dias

N.º 20990

***Downsizing* e seus efeitos nos
sobreviventes:**

**Estudo de caso num hospital privado em
Portugal**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos
Humanos

Trabalho realizado sob a orientação do
Prof. Doutor Célio Alberto Alves de Sousa, ISMAI
Instituto Universitário da Maia

Novembro de 2015

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Célio Alberto Alves de Sousa por ter embarcado comigo nesta longa viagem. Um percurso com a duração de dois anos em que os conselhos, revisões e orientações foram de extrema importância para o sucesso final desta dissertação.

Seguidamente, agradeço aos meus pais, ao meu irmão João e à minha namorada Cátia por toda a ajuda e suporte. Sempre se revelaram incansáveis no apoio prestado e na motivação para continuar, mesmo quando esta parecia faltar.

Aos meus companheiros de Mestrado que com a sua amizade e disponibilidade tiveram um contributo importante. Obrigado, Ivete, Tiago, José, Soraia e Sara!

Não poderia faltar, um agradecimento a todos os participantes que, apesar de se encontrarem numa situação delicada, prontificaram-se desde o primeiro momento a colaborar na realização deste trabalho.

A todos, muito obrigado!

***Downsizing* e seus efeitos nos sobreviventes:**

Estudo de caso num hospital privado em Portugal

RESUMO

Em períodos de crise, muitas organizações recorrem a estratégias de *downsizing* como “tábua de salvação”. Mas, se as consequências do *downsizing* nas suas ‘vítimas’ têm sido amplamente estudadas, os seus impactos nos ‘sobreviventes’ não têm merecido igual atenção. Esta lacuna é pouco compreensível dado que poderão ser aqueles os protagonistas de uma nova dinâmica organizacional. Este é um estudo de caso referente aos sobreviventes de um processo de *downsizing* num hospital privado da cidade do Porto. A questão central que norteou toda a investigação foi: – “De que forma os sobreviventes interpretam o processo de *downsizing*?”. Para o estudo empírico desta questão, entrevistaram-se um total de 10 sobreviventes de um universo de 13 possíveis. As transcrições das entrevistas, documentos e observações foram usadas como fontes de informação.

Da análise dos resultados, quatro dimensões emergiram como centrais: Ambiente de Trabalho, Comunicação, Confiança e Respostas Emocionais. A falta de informação, participação, *feedback* tardio ou inexistente da Gestão sobre a origem, o processo e as consequências do processo de *downsizing* parecem ter fomentado um conjunto diversificado de respostas a nível físico e psicológico, incluindo reações de medo, desmotivação, e desconfiança. Estes resultados corroboram os de estudos congéneres realizados noutros contextos geográficos e organizacionais. O estudo demonstra também que algumas estratégias desenvolvidas para lidar com a situação incluem o apoio familiar, dos colegas e o exercício físico regular.

Palavras-chave: *Downsizing*, Estratégias de *Downsizing*, Hospital Privado, Sobreviventes

***Downsizing* and its effects on survivors: A case study in a Portuguese private hospital**

ABSTRACT

In times of crisis, many organizations resort to downsizing strategies as "lifeline". But if the consequences of downsizing on their 'victims' have been widely studied, their impact on 'survivors' has received scant attention. This gap is hard to understand, given that survivors may be those supporting a new organizational restart. This case study refers to survivors of a downsizing process on a private hospital in the city of Porto, Portugal. The central question that has inspired this research was: – "How survivors make sense of the downsizing process?". A total of 10 survivors, out of 13 possible, were invited to participate in the study and a qualitative methodology was adopted. Transcripts of interviews, documents and observations were used as primary sources of information.

From the analysis of results four key dimensions emerged: Work Environment, Communication, Trust and Emotional Responses. The lack of information, of participation, late or inexistent feedback about the causes, the processes and the consequences of downsizing appear to have triggered a varied set of psychological and physical reactions, including fear, discouragement, and distrust. These results resonate with similar studies in different geographical and organizational contexts. The study also suggest that strategies to deal with the situation include family support, co-workers' support and regular physical exercise.

Keywords: *Downsizing, Downsizing Strategies, Private Hospital, Survivors*

ÍNDICE

Capítulo I- Introdução	1
Capítulo II- REVISÃO DA LITERATURA	3
2- Emergência do <i>Downsizing</i>	3
2.1- Background do <i>Downsizing</i>	4
2.2- Definições do <i>Downsizing</i>	6
2.3- Atributos do <i>Downsizing</i>	7
2.3.1- Downsizing vs layoff	8
2.3.2- Downsizing vs declínio organizacional	8
2.3.3- Downsizing vs crescimento inverso	9
2.3.4- Downsizing vs inadaptação	10
2.4- As estratégias de <i>Downsizing</i>	10
2.5- Consequências organizacionais e humanas do <i>Downsizing</i>	14
2.6- Determinantes do <i>Downsizing</i>	19
2.7- Estratégias de sucesso	21
2.8- Práticas contemporâneas	24
2.9- Efeitos nos sobreviventes	26
2.10- Um conjunto de emoções	27
2.11- Justiça no processo de <i>Downsizing</i>	29
2.12- Resultados comportamentais	31
2.13- Comunicar a estratégia de <i>Downsizing</i>	32
Capítulo III- Metodologia	35
3.1- Metodologia qualitativa: Estudo de caso	35
3.2- Participantes	37
3.3- Instrumentos de investigação/Metodologia de análise	37
3.4- Procedimentos	38
Capítulo IV- Resultados	39
4.1- Q.1- Como é que os sobreviventes percebem os conflitos que rodeiam o <i>downsizing</i> ?	39
4.2- Q.2- Quem culpabilizam por este processo?	41
4.3- Q.3- Que oportunidades de intervenção tiveram os sobreviventes. Estas intervenções (ou falta delas) influenciaram a sua percepção de justiça?	44
4.4- Q.4- Que tipo de feedback foi dado por parte da gestão?	45

4.5- Q.5- Que apreciação faz do tratamento que receberam enquanto sobreviventes do <i>downsizing</i> ?	47
Capítulo V- Discussão	51
5.1- Ambiente de Trabalho	51
5.2- Confiança	52
5.3- Comunicação	53
5.4- Respostas emocionais	53
Capítulo VI- Conclusão	55
Referências	58
Anexos	1
Anexo 1- Termo de Consentimento	1
Anexo 2- Guião Entrevista	1
Anexo 3- Caracterização Participantes	1

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Em períodos de crise, muitas organizações recorrem a estratégias de *downsizing* como “tábua de salvação”. *Downsizing* pode ser definido como uma redução substancial da força de trabalho da organização (Cascio 1993; Spreitzer & Mishra 2002) assumindo por vezes outras designações como “*rightsizing*”, “reorganização”, “reestruturação” e “racionalização” (Cummins & Worley 2002) sendo que o seu propósito é sempre o fortalecimento da sua competitividade (Freeman & Cameron 1993).

Enquanto a eficácia e os benefícios de uma estratégia de *downsizing* no curto e longo prazo são muitas vezes alvo de debate e discórdia, parece inegável que este fenómeno tem um impacto humano significativo. Os colaboradores que perderam o seu posto de trabalho. De acordo com a literatura, estes indivíduos são muitas vezes conhecidos como as “vítimas” do *downsizing* o que acarreta uma série de consequências negativas em termos do seu bem-estar psicológico e físico (Bennett, Martin, Bies, & Brockner, 1995; Cappelli, 1992; Fallick, 1996; Leana & Feldman, 1992). Mas, e aqueles que ficam para trás? Os “sobreviventes”? Que consequências haverá para estes? Muitas vezes descritos como sortudos, dado se considerar que devem ficar gratos por manterem o seu trabalho sendo muitas vezes “obrigados” a trabalhar mais e de forma mais eficiente para não se tornarem no próximo “efeito colateral”. Esta parece ser um entendimento ingénuo na medida em que não estão acautelados os efeitos que a prática do *downsizing* tem ou pode ter para os que ficam. A perda involuntária do posto de trabalho, experienciada pelos sobreviventes, tem também efeitos a nível psicológico, social, e financeiro não só neles próprios, mas também nas suas famílias.

Este é o ponto de partida para o estudo do *downsizing* como o agente de um processo muitas vezes penoso para os sobreviventes, em que o sucesso ou falhanço da sua aplicação tem consequências directas para todos os envolvidos. Assim, a realização desta dissertação de mestrado tem como finalidade compreender de que forma os

sobreviventes são afectados pela aplicação de um programa de *downsizing*. Por isto, a questão de partida para esta investigação é:

- De que forma os sobreviventes interpretam o processo de *downsizing*?

Esta questão geral levou-nos à formulação das seguintes cinco questões de investigação:

- 1- Como é que os sobreviventes percebem os conflitos que rodeiam o *downsizing*?
- 2- De que forma culpabilizam, reclamam, e explicam este processo?
- 3- Que oportunidades de intervenção tiveram os sobreviventes. Estas intervenções (ou falta delas) influenciaram a sua percepção de justiça?
- 4- Que tipo de feedback foi dado por parte da gestão?
- 5- Que apreciações fazem do tratamento que receberam enquanto sobreviventes do *downsizing*?

Assim, este trabalho apresenta, inicialmente, a revisão de literatura relativa ao fenómeno do *downsizing* designadamente no que respeita aos seus atributos, as suas estratégias e as suas implicações. Nos capítulos seguintes apresenta-se a metodologia, discutem-se os resultados, encerrando com as conclusões, referências bibliográficas e anexos.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2 – Emergência do *Downsizing*

O *downsizing* é um conjunto de actividades levadas a cabo pela gestão de uma organização com vista a melhorar a eficiência organizacional, a produtividade e/ou a competitividade (Cameron, 1994).

Foi durante a década de 80 do século XX que o *downsizing* se começou a tornar uma estratégia de suporte ao desenvolvimento organizacional presente em muitas organizações do mundo desenvolvido (Littler, 1998). Nos anos 90, o *downsizing* estava presente entre muitas organizações americanas (Cameron et al., 1993: 21). Dubrin (1996) sugere que o *downsizing*, enquanto intervenção organizacional, é mais praticada do que a reengenharia de processos. Por seu turno, Covin (1993: 73) sublinhou que “a grande maioria das empresas presentes na lista da revista *Fortune 1000* haviam escolhido o *downsizing* como estratégia para o desenvolvimento organizacional.” A crescente popularidade do *downsizing* explica-se por diferentes razões. Em primeiro lugar a crescente popularidade do *benchmarking* (comparação de serviços, produtos e práticas com vista ao desenvolvimento), com concorrentes domésticos e também internacionais, levou a que uma grande fatia de colaboradores viesse a ser retirada da lista de vencimentos. Em segundo lugar, o impacto que as Tecnologias da Informação e Comunicação tiveram a nível administrativo, retirando importância a alguns papéis na gestão intermédia (ex. recolha, análise e transmissão de informação através da hierarquia). Por último, mas não menos importante, o *downsizing* pode ser visto como o preço a pagar por erros estratégicos cometidos no passado pela gestão de topo (ex. erradas interpretações das tendências de mercado).

Enquanto no passado eram os trabalhadores de colarinho azul (colaboradores que normalmente realizam trabalho manual), aqueles que eram objecto das reduções com pessoal, o *downsizing* introduziu a “democracia” no local de trabalho: trabalhadores de todas as posições hierárquicas estão agora incluídos. Não são afectados por estas medidas apenas os colarinhos azuis, mas também um número

crescente de colarinhos brancos (colaboradores que normalmente desempenham tarefas administrativas).

De entre os benefícios expectáveis para as empresas com o *downsizing* estão os cortes com despesas, menor burocracia, rapidez na tomada de decisão, melhor comunicação, melhor desempenho organizacional, maior produtividade, e maiores lucros. Assim, o *leitmotiv* principal é tornar as empresas mais ágeis e mais eficientes que a sua concorrência. No entanto, a realidade desafia por vezes este conceito. De acordo com uma pesquisa da *Society for Human Resource Management*, mais de 50% das 1468 empresas reestruturadas reportaram que a produtividade permaneceu igual, ou desceu mesmo depois do *downsizing* (Henkoff, 1990).

Porém, o *downsizing* falha muitas vezes ao tentar atingir os seus objectivos. “Medidas de financiamento, vendas, valor da empresa são afectados negativamente pelo anúncio de demissões” (Sahdev, 2004: 166). O *downsizing* acarreta, além destas consequências financeiras, por exemplo, o pagamento de indemnizações aos trabalhadores (Applebaum et al., 1999). O *downsizing* tem também um efeito negativo na aprendizagem e inovação uma vez que quebra uma rede de contactos que se foi formando ao longo dos anos (Schmitt et al., 2011).

2.1 – Background do Downsizing

Qual a origem do termo *downsizing*? Charles Handy, autor e especialista em comportamento organizacional, previu que a revolução tecnológica, que se fez sentir na década de 70, iria transformar a vida de milhões de indivíduos através de um processo a que chamou “*down-sizing*” (Appelbaum, Everard, & Hung, 1999). Na altura poucos perceberam e apreciaram esta previsão. Hoje em dia sabe-se que o *downsizing* foi/é usado como uma ferramenta de gestão por todo o mundo (Macky, 2004).

As organizações têm adoptado e usado o *downsizing* como uma “resposta reactiva à bancarrota organizacional ou à recessão” (Ryan e Macky, 1998) e proactivamente como uma estratégia da área dos recursos humanos (Chadwick, Hunter, & Walston, 2004). O *downsizing* atingiu um “*status*” de “estratégia de

reestruturação” (Cameron, 1994) com a intenção de atingir um novo nível de competitividade (Littler, Dunford, Bramble, & Hede, 1997).

A recessão dos anos 70 forçou os gestores a reavaliarem a sua relação com o ambiente externo, o que exigiu mudanças radicais na forma como as organizações operavam à época. O *downsizing* tornou-se uma estratégia presente em grande parte das organizações do mundo desenvolvido (Littler, 1998). As organizações reduziam a sua estrutura organizacional, através da redução do número de colaboradores e de fusões, para se poderem manter competitivas num mercado cada vez mais global.

Este fenómeno começou na década de 80 com a Ford, Chrysler e a General Motors, empresas pioneiras no corte de custos. Milhões de postos de trabalho foram cortados por causa das condições do mercado, menor produção e a inclusão de empresas num mercado global. Nos anos 90 era a prática preferida da gestão o que, consequentemente levou a que fosse conhecida como a Década do *Downsizing* (Dolan, Belout, & Balkin, 2000). Como uma ferramenta estratégica da gestão, mudou a vida de milhares de empresas e organizações e a vida de milhões de trabalhadores pelo mundo (Amundson, Borgen, Jordan, & Erlebach, 2004). Estudos empíricos demonstram que o *downsizing* (e conceitos equivalentes) teve efeitos perversos nos Estados Unidos (Freeman, 1994), Inglaterra (Thornhill & Saunders, 1998), Canadá (Dolan et al., 2000), Europa (Lamsa & Takala, 2000; Gandolfi, 2007), Japão (Griggs & Hyland, 2003), Austrália, (Gandolfi, 2007), Nova Zelândia (Macky, 2004) e África do Sul (Littler, 1998). O *downsizing* é também comum em países que saíram de um controlo total do estado para um mercado livre, como alguns países na América Latina, Rússia, e Europa do Leste, onde as privatizações de alguns sectores ou actividades tornaram-se a razão perfeita para reduções de colaboradores (Appelbaum, Everard, & Hung, 1999). Este fenómeno tornou-se paradoxalmente comum em países industrializados, como o Japão e a Suécia, que historicamente evidenciaram práticas de apoio e estabilidade no emprego (Mroczkowski & Hanaoka, 1997). O *downsizing* afectou também a China; em 2003 estima-se que mais de 25 milhões de chineses tenham perdido o seu emprego através da transformação e privatização de empresas anteriormente detidas pelo estado (Cascio, 2003).

Enquanto o *downsizing* é usado como um termo popular, saído do uso da gestão, (Littler, Dunford, Bramble, & Hede, 1997) ainda carece de uma formulação conceptualmente precisa (Macky, 2004). Então como definir *downsizing*?

2.2- Definições do *Downsizing*

Downsizing é um termo que carece de uma definição precisa. Etimologicamente significa redução de tamanho/dimensão (ex. actividade, volume). Depois de décadas de implementação do *downsizing*, vários estudiosos verificaram que esta intervenção se distinguia de outras similares (ex. *layoff*) quanto às consequências, como os despedimentos de pessoal. As organizações tendem a confundir o *downsizing* com um conjunto de conceitos que, por norma, se associam ao *downsizing* de forma a substituí-lo (Cameron, 1994). Neste conjunto de conceitos incluem-se os seguintes: declínio, desmantelamento, reequilíbrio, reorganização, compressão, descontratação, *downshifting*, consolidação, reestruturação, redesenho, entre outros. Mais recentemente, expressões como “dispensa de recursos”, “separação involuntária da folha de pagamentos”, “oportunidade de mudanças na carreira” procuram evidenciar uma conotação mais positiva do *downsizing* (Lutz, 1996).

De forma a distinguir o conceito de *downsizing* de outros é necessário atender às suas características dominantes, designadamente o facto de este não ser um fenómeno do acaso, ou seja, o *downsizing* é implementado intencionalmente, o que por si só o diferencia de circunstâncias como perda de quota de mercado, perda de ganhos ou mesmo perda involuntária de pessoal devido a declínio organizacional (Cameron et al., 1993). Este conceito envolve ainda, usualmente, reduções de pessoal. Contudo, actividades como, *layoff*, transferências, incentivos à reforma antecipada, são associadas ao *downsizing* devido a esta sua característica.

Na essência, *downsizing* representa a redução do tamanho da empresa em relação ao número de colaboradores. É claro que o seu significado dependerá sempre da perspectiva. Por exemplo, a partir de uma perspectiva empresarial, o *downsizing* organizacional representa um conjunto de actividades desenhadas para melhorar a

eficiência, produtividade e/ou a competitividade organizacional. Representa uma estratégia que intencionalmente (ou não) afecta a mão-de-obra e os processos de trabalho da organização (Cameron et al., 1993). Apesar de existirem muitas formas de aplicação através da eliminação de funções, corte de níveis hierárquicos, eliminação de unidades de negócio, congelamento nas contratações, redução das horas de trabalho, *downsizing* representa sobretudo a redução da força de trabalho. Para as vítimas, o *downsizing* representa a perda do posto de trabalho, e a potencial situação de desemprego motivada pela violação do contrato (formal e psicológico). Para aqueles que permanecem na empresa depois de esta ter sofrido este tipo de intervenção, os sobreviventes, significa diferentes tarefas e, conseqüentemente, novas responsabilidades, mais horas de trabalho, *stress*, sentimentos de culpa, ansiedade e “*uma intensificação do trabalho e um sentimento de insegurança no mercado de trabalho*” (Turnbull e Wass, 1997: 35). Por fim, para os sindicatos, o *downsizing* pode representar uma mudança fundamental na forma como o contrato de trabalho é percebido, e os despedimentos são considerados um exemplo de gestão mercenária (Mellor, 1992).

2.3- Atributos do *Downsizing*

O *downsizing* aporta quatro atributos principais. Em primeiro lugar é um conjunto *intencional* de actividades (ex. *layoff*, despedimentos) levadas a cabo por uma organização. Isto diferencia o *downsizing* de perda de quota de mercado, quebra de receitas ou perda involuntária de recursos que se associam ao declínio organizacional. Em segundo lugar, *downsizing* envolve *reduções de pessoal*, embora não esteja obrigado ou limitado a ela. Há uma variedade de estratégias de redução de pessoal associada ao *downsizing* como transferências, *outplacement*, incentivos à reforma, *layoffs*, despedimentos, etc. A terceira característica do *downsizing* é o foco na eficiência da organização. Pode ocorrer de forma activa ou reactiva de forma a conter custos, aumentar receitas, ou para aumentar a competitividade. Por outras palavras, pode ser utilizado como reacção defensiva ao declínio ou como uma estratégia proactiva para aumentar a performance organizacional. Por fim, a prática do *downsizing* afecta sempre os processos de trabalho. Quando *menos* colaboradores

fazem a *mesma* quantidade de trabalho, existe necessariamente um impacto na quantidade e na forma como é feito. *Stress, burnout*, ineficiências, conflitos e baixa moral são possíveis consequências, no entanto, podem acontecer resultados positivos como melhorias na produtividade e velocidade e trabalho. Além disto, algumas práticas de *downsizing* incluem reestruturação e eliminação do trabalho através da abolição de funções e níveis hierárquicos, reengenharia de processos e fusão de unidades que levam a um redesenho do trabalho. Independentemente de o trabalho ser o foco das práticas de *downsizing*, os processos de trabalho são sempre influenciados (Cameron et al., 1993).

2.3.1- *Downsizing vs layoff*

Uma manifestação comum de qualquer processo de *downsizing* é o *layoff* de colaboradores – isto é, a suspensão temporária ou rescisão com ou sem aviso prévio de trabalhadores. Porque o *layoff* tradicionalmente foi a primeira prática associada ao *downsizing*, um grande número de autores trata os dois termos como sinónimos (ex. Gilmore e Hirschorn, 1983; Brockner, 1988). O *layoff* é considerado uma operação reactiva para a implementação estratégica do *downsizing*. Este processo inclui diversas opções para reduzir a força de trabalho para além de *layoffs*. Na realidade, os *layoffs* podem nem sequer estar incluídos estrategicamente no processo de *downsizing* de uma organização. Em suma, o *downsizing* deve de ser tratado de forma singular e separado de outros conceitos associados na literatura como declínio, *layoffs*, ineficiência ou simplesmente emagrecimento de organizações.

2.3.2- *Downsizing vs declínio organizacional*

Declínio organizacional é um conceito amplamente estudado e teorizado na literatura, e é também importante fazer uma distinção clara entre estes conceitos. No artigo “*Downsizing and Redesigning Organizations*” de Cameron et. al (1993), estes autores fazem referência a diversos estudos que definiram declínio como, o encolhimento dos mercados e aumento de competição (Porter 1980; Harrigan, 1982), cortes de orçamento (Krantz, 1985; Levine, 1985), perda de legitimidade (Benson 1975), inadaptação às mudanças do ambiente (Greenhalgh, 1983; Cameron et al.,

1988), estagnação (Whetten, 1980) e deterioração de desempenho organizacional (Hirschman, 1970; Kolarska & Aldrich, 1980). Em qualquer dos casos, o declínio é visto como uma consequência negativa da desadaptação a um ambiente disfuncional. O declínio é algo que acontece à organização, independentemente da vontade, da organização e dos gestores. Declínio difere de *downsizing* no sentido de que não produz necessariamente uma redução de pessoal. Organizações que tenham passado por uma fase de declínio organizacional podem ver apenas como resultado a diminuição da sua quota de mercado bem como dos ganhos, sem reduzir necessariamente o número de colaboradores, sendo que outras organizações reduziram o número de colaboradores na mesma medida das suas perdas de lucros e de produção. No primeiro caso, não se verifica qualquer semelhança com o *downsizing*; no segundo caso, a redução de pessoal funcionou como uma resposta reactiva ao declínio organizacional. Porém, ao contrário de *downsizing*, o declínio não é uma estratégia que se pretenda implementar para aumentar a eficiência da organização, resultando na sua deterioração. O declínio não afecta necessariamente os processos de trabalho como acontece com o *downsizing* porque os colaboradores persistem na execução “*standard*” do trabalho enquanto esperam por mudanças.

Em conclusão, *downsizing* e declínio organizacional são termos diferentes. As organizações podem usar qualquer estratégia de *downsizing*, sem necessariamente passar pela fase do declínio organizacional, desde que seja usado como estratégia proactiva tendo o objectivo de aumentar a competitividade (Tomasko, 1987), assim como é possível que as organizações cheguem ao declínio sem o *downsizing*.

2.3.3- *Downsizing vs crescimento inverso*

Porque o contrário de *downsizing* é *growth*, isto é, crescimento, alguns autores assumiram *downsizing* como o oposto a crescimento organizacional. Quando uma empresa cresce, esta passa por um conjunto de estágios identificados, tendo como consequências a descentralização, especialização e aumento de unidades (Quinn e Cameron, 1983). Alguns autores sugeriram que o *downsizing* implica dinâmicas inversas, ou seja, um conjunto inverso aos estágios do crescimento, como centralização, menor especialização e menor expansão das unidades organizacionais

(Krantz, 1985). A natureza intencional do *downsizing* significa que uma organização tende a ficar mais pequena com o intuito de descentralizar, especializar, como forma de fomentar o aumento da conexão com o exterior, através de diversas actividades expansivas (estas são as mesmas intenções e consequências do crescimento e expansão). Por último, *downsizing* e crescimento podem no mínimo criar as mesmas formas e estruturas organizacionais, sendo que uma estratégia de *downsizing* eficiente pode levar ao crescimento.

2.3.4- *Downsizing* vs inadaptação

Alguns autores definiram declínio como antónimo de adaptação e colocaram inadaptação como um conceito central da definição de declínio organizacional (Gilmore e Hirschorn, 1983; Mckinley, 1987; Weitzel e Jonsson, 1989). Greenhalgh (1983) sugeriu que o oposto de declínio, observado numa óptica de indicadores de *downsizing*, seria adaptação e que o declínio surgiria numa conjuntura de inadaptação às mudanças da organização, assim este autor associou *downsizing* a inadaptação. *Downsizing* não significa inadaptação, falha ou mau desempenho, mas representa uma manobra estratégica por parte da organização para aumentar o desempenho relativamente ao seu meio envolvente. Esta manobra estratégica pode ser proactiva, reactiva ou criativa (Cameron e Miles, 1982). *Downsizing* pode ser uma reacção a certos erros ou restrições ambientais, quando é uma estratégia reactiva ou criativa este processo pode funcionar como acção antecipatória para melhorar o desempenho organizacional.

2.4- As estratégias de *Downsizing*

A revisão da literatura sugere algumas estratégias de implementação do *downsizing*. Cameron, Freeman e Mishra (1991, 1993) conduziram um dos estudos mais abrangentes e sistemáticos sobre o *downsizing* organizacional, apresentando três estratégias principais: “redução da força de trabalho”, o “redesenho organizacional” e a “estratégia sistémica”.

Determinar as estratégias de *downsizing* adequadas a realidades e contextos específicos é uma das tarefas mais importantes que os gestores devem executar para o

desenvolvimento do processo, sendo que aquelas podem ser usadas de forma combinada. Cameron (1993) sugere que o uso integrado de algumas estratégias pode ser benéfico para a organização, ao contrário da utilização de apenas uma. Este autor descreveu cada uma das estratégias, nomeando as actividades que cada uma deve incluir, fornecendo informações de apoio para os decisores. Apresenta-se uma caracterização das três estratégias de implementação:

- 1) Redução da força de trabalho (*Work force reduction*) - Esta estratégia é muitas vezes referida como “estratégia de *layoff*” (Greenhalgh, Lawrence & Sutton, 1998) e concentra-se sobretudo na eliminação de empregados como medida de contenção de custos. Consiste na promoção de actividades como a oferta de reformas antecipadas, transferências e *outplacement*, isto é, apoio/aconselhamento aos colaboradores dispensados e, no extremo, *layoffs* e despedimentos. Estas actividades são implementadas rapidamente sendo, normalmente, executadas a nível geral. Esta é uma estratégia controversa e de realização complexa uma vez que se “*assemelha ao atirar de uma granada numa sala repleta de pessoas, fechar a porta e esperar que atinja e elimine uma certa quantidade de pessoas. Deste modo, é deveras difícil prever quem serão os colaboradores a ser eliminados e quais permanecerão na organização. Outro aspecto deveras importante e difícil de prever é a retenção de conhecimentos, a memória institucional e os talentos e habilidades críticas que se irão perder na organização. Além da redução de colaboradores de forma imediata, um dos principais pressupostos desta estratégia é alertar a organização para a séria condição que atravessa, motivando o corte de custos diários, e preparando-a para as mudanças vindouras.*” (Cameron, Freeman, e Mishra, 1991: 61)
- 2) Redesenho Organizacional (*Organization redesign strategy*) - O foco desta estratégia é o “corte” no trabalho ao invés de nos trabalhadores. Pretende eliminar funções, níveis hierárquicos, grupos ou divisões, produtos, reestruturar tarefas, consolidar ou fundir unidades e reduzir horas de trabalho. Porque este “redesenho organizacional” é difícil de aplicar rapidamente, esta estratégia é aplicável a médio prazo. Em vez de sobrecarregar os

“sobreviventes”, aumentando o risco de *burnout*, os alvos das mudanças são os processos de trabalho e as estruturas organizacionais. Esta simplificação dos processos de trabalho pode elevar a organização a um nível mais eficiente.

- 3) Estratégia sistémica (*Systemic strategy*) - Esta é uma estratégia diferente das anteriormente descritas, pois foca-se na mudança cultural da organização e na mudança das atitudes e valores dos colaboradores. Redefine *downsizing* como uma forma de vida, um processo contínuo em vez de um programa ou objectivo. *Downsizing* significa simplificar a organização, todo o sistema organizacional como, fornecedores, inventários, métodos de produção, relações com os clientes, marketing e suporte de vendas. Todos os custos ao longo da cadeia de clientes, especialmente os custos não-quantificados e invisíveis são os principais a eliminar. A título de exemplo verifica-se a redução do tempo de espera, do tempo de resposta, a revisão do trabalho, incompatibilidades nos sistemas de dados e de informação, número de fornecedores, regras e regulamentação. Em vez de serem os primeiros a ser eliminados, os colaboradores são definidos como impulsionadores de ideias como da sua implementação. Todos os colaboradores contribuem para o corte de custos como para procurar e sugerir melhorias. Esta estratégia é implementada a longo prazo, por isso os efeitos não serão imediatos como aconteceria numa “redução da força de trabalho”. Juntamente com esta estratégia poderá ser necessário fazer formação, efectuar um diagnóstico de sistemas, e formar equipas. Por outro lado, evita que sejam necessários efectuar despedimentos de colaboradores cada vez que é preciso reduzir custos, sendo este um dos objectivos principais desta estratégia.

Gandolfi (2005) conduziu um estudo que comparava as estratégias de implementação de *downsizing* em bancos da Austrália e Nova Zelândia. Por um lado os resultados demonstraram que todos os participantes tinham optado por estratégias de “redução da força de trabalho”. A grande maioria dos bancos australianos declarou que as práticas mais utilizadas em processos de *downsizing* eram os *layoffs* (visto como a preferência dos bancos), incentivos à reforma antecipada e congelamento das

contratações. Nesta lógica, os participantes entendiam que esta estratégia poderia ser implementada rapidamente e produzir resultados num curto espaço de tempo. Por outro lado, o “redesenho organizacional” que pressupunha práticas como o corte de funções, níveis hierárquicos, fusão de unidades, entre outras, não era visto como primeira escolha sendo apenas utilizado como resposta e consequência directa de estratégias de redução da força de trabalho. A estratégia sistémica foi rejeitada por todos os gestores do estudo porque os resultados seriam visíveis a longo prazo. Em contraste, os participantes neozelandeses entendiam que o foco de qualquer estratégia de *downsizing* deveria ser o “trabalho” em vez das “pessoas”. Os participantes identificaram que o redesenho das tarefas, consolidação do trabalho, unidades, produtos e grupos deveria ser “*standard*” em qualquer intervenção de *downsizing*. Contudo, os neozelandeses afirmaram que o redesenho organizacional requer um profundo conhecimento das operações e tarefas e consequentemente uma avaliação das áreas intervencionadas. Estratégias de redução da força de trabalho eram vistas como o “último recurso” uma vez que inibiam a adaptação a longo prazo e eram entendidas como altamente disruptivas e com um forte impacto na imagem, *ethos* e na cultura da organização. Ao mesmo tempo, os gestores neozelandeses admitiram que a redução da força de trabalho era utilizada na última fase do *downsizing*. Os participantes afirmaram ainda que apesar da estratégia sistémica, com o seu foco na cultura, nunca ter sido adoptada, alguns elementos são perseguidos como a melhoria contínua e o envolvimento *bottom-up* de toda a organização.

Cameron e os seus associados dividiram o *downsizing* tendo em conta a “profundidade” e “amplitude” das estratégias escolhidas. De acordo com Cameron et al. (1991), as organizações que incorporam um maior número de acções da mesma estratégia, *layoffs* e reformas antecipadas, por exemplo, têm maior profundidade global no *downsizing*. Por outro lado, as organizações que empregam diferentes estratégias (Redução da força de trabalho, redesenho organizacional e estratégia sistémica) têm uma intervenção de maior amplitude.

Um estudo com a duração de quatro anos, entre trinta organizações americanas que passaram por uma situação de *downsizing*, revelou que na

generalidade optaram por uma maior “profundidade” em vez de uma maior “amplitude” na sua estratégia geral. Este resultado é explicado pelo facto das empresas terem optado pela “redução da força de trabalho” ao invés de usarem uma multiplicidade de estratégias de *downsizing* (Cameron, 1994).

Freeman (1994) afirma que há duas abordagens distintas ao *downsizing* baseadas nos diferentes modelos de mudança organizacional. A primeira, denominada “reorientação”, caracteriza-se pela implementação a curto prazo, sendo mais voltada para as estratégias adoptadas pela empresa. É uma abordagem mais radical ao *downsizing* pois procura mudar o que já existe. Por outro lado, a abordagem de “convergência” é implementada a longo prazo, sendo mais usada para a parte estrutural da organização, Procuram-se mudanças incrementais para fazer as mesmas coisas de forma melhor, a mudança é então guiada para atingir maior consistência entre as actividades internas da organização e a sua orientação.

2.5- Consequências organizacionais e humanas do *Downsizing*

As actividades que decorrem da prática do *dowsizing* trazem profundas consequências para as organizações afectadas. Estas consequências foram cobertas pela revisão de literatura que comumente as dividiu em financeiras, organizacionais e humanas (Gandolfi, 2008).

Na globalidade, os efeitos a nível financeiro não são animadores. Grande parte dos estudos demonstrou que apesar de algumas organizações reportarem melhorias económicas (Sahdev, 2003), a maioria não foi capaz de aumentar os seus níveis de eficiência, produtividade e de lucro (Gandolfi, 2008). De Meuse, Vanderheiden e Bergmann (1994) concluíram que empresas que entraram em *layoffs* por consequência de processos de *downsizing* continuaram a exhibir piores resultados económicos do que as suas rivais. De facto, após um ligeiro aumento de performance no ano imediatamente a seguir ao *layoff*, todas as empresas começaram, progressivamente, a piorar os seus resultados. A literatura traça um retrato negro dos benefícios económicos evidenciando que uma estratégia puramente “de redução” tem poucas hipóteses de ser eficaz (Macky, 2004). Cascio, Young e Morris (1997) e Wagar

(1998) sugerem que as empresas que focam as suas práticas de *downsizing* unicamente no despedimento de colaboradores (permanente redução de pessoal sem prejuízos) não demonstraram melhor performance (lucros) quando comparadas com outras organizações do mesmo sector. Contudo, quando as reduções de pessoal foram acompanhadas de uma reorganização dos activos obtiveram melhores resultados do que os competidores directos. A implicação desta descoberta é consistente com a afirmação de outros investigadores ao afirmarem que, qualquer actividade de *downsizing* deve fazer parte de um plano de reestruturação geral. Só assim serão visíveis benefícios a longo prazo (Cascio, 2003; Gandolfi, 2006).

Muitos destes esforços provaram que os resultados são negativos e as consequências económicas devastadoras (Burke & Greenglass, 2000). A nível organizacional prever os custos futuros torna-se mais fácil do que prever receitas e, por isso, um corte nos custos deve traduzir-se em mais lucros. Uma vez que os custos com pessoal ocupam uma grande fatia do orçamento de uma organização, dispensar colaboradores parece ser uma resposta natural. Os benefícios incluem menores despesas gerais, menos burocracia, rapidez na tomada de decisão, comunicações eficientes, maior empreendedorismo e aumento da produtividade (Burke & Cooper, 2000). Bedeian e Armenakis (1998) têm uma visão mais cautelosa no que toca a avaliar as consequências do *downsizing*. Quando uma organização toma uma posição defensiva em relação a um momento de declínio organizacional, em vez de uma acção proactiva para melhorar a performance, pode enfrentar o chamado ‘*cesspool syndrome*’, com os colaboradores mais competentes e ágeis a saírem deixando para trás os seus colegas mais “incompetentes e ineficientes” que em última instância presenciaram o declínio da sua organização. Enquanto alguns estudos demonstraram resultados organizacionais positivos depois do *downsizing* (ex. Cameron, 1994; Axmith, 1995; Littler, 2000; Macky, 2004), muitos outros sugerem que a maioria das reestruturações fica aquém dos objectivos esperados (ex. Cameron, Whetten, e Kim, 1987; Cascio, 1998; Gandolfi e Neck, 2008).

A um nível diferente, as consequências humanas deste fenómeno são extensas e difíceis de conhecer. A literatura distingue três categorias de pessoas

impactadas pelo *downsizing*; os gestores (*executioners*), as vítimas, e os sobreviventes. Por definição, o gestor (Downs, 1995) ou “*downsizer*” (Burke, 1998) é o indivíduo – ou indivíduos – encarregues de conduzir o processo. Em contraste, a *vítima* (Kettley, 1995), é afastada do seu posto involuntariamente (Allen, 1997), enquanto o *sobrevivente* (Littler, 1998), é aquele que se mantém na organização depois do processo de *downsizing* ter sido aplicado. O que a seguir se apresenta é um resumo dos principais trabalhos acerca deste fenómeno. Mais concretamente, quais os efeitos encontrados nas três categorias de afectados.

- 1) Gestores - Susceptível de ser um colaborador, gerente ou um consultor encarregue de planear, executar e avaliar qualquer actividade de *downsizing* (Downs, 1995). Pouca pesquisa foi feita sobre as respostas emocionais e reacções de quem implementa esta prática. Isto é uma lacuna na investigação. O que torna esta situação complicada é o facto de, muitas vezes, os executivos terem de descartar as suas crenças e valores. Muitos, para criarem distância dos conflitos inerentes, tornam-se mais distantes e frios focando-se apenas nos resultados organizacionais. À medida que experienciam cada vez mais *stress*, esta forma de *coping* revela-se ineficaz em virtude da hostilidade, pressão e abuso sob os colaboradores (Noer, 1993; Smith, 1994; Leana e Feldman, 1988). Outro erro comum é a tentativa de fazer com que os sobreviventes trabalhem ainda mais, apelando à gratidão dos que ficam. Tal comportamento pode levar a ressentimento e alturas de confrontação (Noer, 1993).
- 2) Vítimas - Existem fortes evidências de efeitos psicológicos resultantes da perda do posto de trabalho, incluindo, *stress*, saúde debilitada, problemas conjugais, baixa auto-estima, depressão, ansiedade, desamparo, e isolamento social (Greenglass & Burke, 2001). Alguns resultados sugerem que o despedimento através de alguma prática de *downsizing* poderá ter efeitos permanentes na carreira das vítimas (Dolan et al., 2000). Estes afectados reportaram também uma perda de rendimentos aquando uma nova colocação (Konovsky & Brockner, 1993). Estudos sugerem que as vítimas experienciaram sentimentos de cinismo, incerteza e baixos níveis de empenho e lealdade transportados

para o emprego seguinte (Macky, 2004). Os principais afectados num processo de *downsizing* aos olhos de qualquer empresa são as vítimas (Amundson et al., 2004) que são considerados os principais afectados e que necessitam de aconselhamento, suporte, ajuda. Às vítimas é muitas vezes oferecido algum tipo de incentivo ou serviços de *outplacement* (Gandolfi, 2006). Estes benefícios geralmente suporte pessoal e familiar, despesas de recolocação, formação complementar e verbas rescisórias (Allen, 1997). Uma outra consequência é a percepção da violação do contrato psicológico (Kets de Vries and Balazs, 1997; Turnley and Feldman, 1998; Singh, 1998; King, 2000). Podemos definir contrato psicológico como a crença em obrigações mútuas entre o colaborador e a entidade empregadora. Esta quebra resultaria numa falta de vontade em confiar em futuros empregadores e uma maior tendência para trabalhar para seu próprio interesse ao invés do interesse da organização. A confiança nas pessoas e na gestão de topo também diminuem. A implicação disto é que para qualquer mudança organizacional ser bem-sucedida, é essencial que o contrato psicológico existente com os funcionários seja renegociado a fim de ajudá-los a lidar melhor com a transição (Kets de Vries and Balazs, 1997). Ainda segundo os mesmos autores, as vítimas encontram uma variedade de estratégias de *coping* para lidar com este fenómeno. Enquanto algumas vítimas são adaptáveis e proactivas na procura de um outro posto de trabalho e num “começar de novo”, outras acabam por se tornar hostis e apresentam reacções depressivas provocadas pelo trauma da rejeição.

- 3) Sobreviventes - Apresentam uma série de sintomas durante e após o *downsizing*. O primeiro, o “síndrome do sobrevivente”, é um conjunto de emoções, comportamentos, e atitudes exibidas nos que ficam (Littler et al., 1997). Brockner (1988) afirma que o *downsizing* provoca uma variedade de estados psicológicos, nomeadamente, culpa, indiferença, raiva, alívio e insegurança em relação ao posto de trabalho. Estes estados têm influência no comportamento e nas atitudes como a motivação, compromisso, satisfação e performance. Kinnie, Hutchinson e Purcell (1998) identificaram alguns sintomas

que incluem, maiores níveis de *stress*, absentismo, e desconfiança, bem como, menor qualidade no trabalho efectuado, queda de moral e produtividade. Cascio (1993) sugere que o “síndrome do sobrevivente” é caracterizado pela diminuição dos níveis de moral, envolvimento com o trabalho, produtividade e confiança em relação à gestão. Lecky (1998) reporta que o “síndrome” manifesta-se através de uma falha no compromisso e na segurança em relação ao posto de trabalho. Gettler (1998) relatou sintomas semelhantes entre “sobreviventes” na Nova-Zelândia, Austrália e África do Sul sugerindo que a queda na produtividade estava em linha com os resultados obtidos nos Estados Unidos e na Europa. O segundo sintoma, o “sentimento de culpa” (*survivor guilt*), é uma sensação de responsabilidade ou de remorsos por alguma ofensa, e é expressa através de depressão, medo e raiva (Noer, 1993). A realidade deste “sentimento de culpa” é comparável ao de um soldado que perde um companheiro em combate. O facto de sobreviver a uma redução de pessoal provoca alívio em primeira instância, seguido de um imenso sentimento de culpa (Allen, 1997). Esta culpa surge essencialmente em duas ocasiões: quando se trabalha mais horas, e na altura de receber o salário (Cameron, Freeman, and Mishra, 1993). Adicionalmente, os sobreviventes passam a encarar que alguns atributos como a lealdade, competência e rapidez deixam de ser valorizados uma vez que os seus colegas, que muitas vezes os demonstraram, foram vítimas do *downsizing*. Schweiger, Ivancevich, e Power (1987) afirmaram que não são os despedimentos *per se* que criam hostilidade, raiva, amargura e o sentimento de culpa, mas a maneira pela qual os casos são geridos. Além disso, os sobreviventes expressaram sentimentos de raiva e desgosto pelo corte dos seus pares, e um sentimento de culpa porque eles próprios não estavam directamente envolvidos no *downsizing*. Mais, os “sobreviventes” também acreditavam que a performance dos seus pares era igual ou maior do que a deles. O terceiro sintoma, “survivor envy”, reflecte sentimentos de inveja em relação às vítimas (Kinnie et al., 1998). Os sobreviventes presumem que as

vítimas conseguiram obter compensações e incentivos especiais para saírem e novos trabalhos mais atractivos e melhor remunerados.

Alguns estudos empíricos apresentaram efeitos positivos em termos de lealdade e no entendimento do *downsizing* como uma oportunidade de crescimento pessoal. Quando as organizações empregavam estratégias “amigáveis” (employee-friendly) afectavam positivamente a resposta dos colaboradores. Os sobreviventes que confiavam na gestão, antes e depois do *downsizing*, e que entendiam o processo como justo, são susceptíveis de exibir respostas construtivas uma vez que estes dois factores reduzem a variável “ameaça” do fenómeno. Além disto, a autonomia e o redesenho das tarefas atribuídas capacitaria os sobreviventes para responderem de forma mais activa (Mishra e Spreitzer, 1998).

2.6- Determinantes do Downsizing

Definir com exactidão as causas que levam as organizações a enveredar pelo *downsizing* é problemático e complexo. Enquanto os académicos da área da gestão têm apontado várias razões (ex. inadaptação, queda dos mercados), nenhuma única causa isolada pode explicar este fenómeno. Seguidamente identificam-se algumas das razões centrais que explicam o surgimento do *downsizing*.

Cascio (1993) sugere que *downsizing* acarreta mais *downsizing*. Para ilustrar esta ideia, este autor refere que a Kodak utilizou esta estratégia quatro vezes entre 1982 e 1992. Referências semelhantes foram feitas em empresas como a *Digital Equipment, Honeywell, IBM, Kodak, TRW e Xerox* que experienciaram múltiplos cortes de pessoal na década de 90 (Burke e Greenglass, 2000).

Drew (1994) examinou a natureza, práticas de gestão e o planeamento estratégico de grandes empresas canadianas afectadas por *downsizing*, concluindo que as razões que lhe estiveram subsequentes eram diversas. Dividiu os factores em três categorias principais: macroeconómicas, específicas do sector e específicas da empresa. Evidências empíricas demonstraram que as quedas nas vendas (específicas do sector), quedas dos lucros (específicas do sector), fracos resultados financeiros (específicas da empresa), atenção às necessidades do consumidor (específicos do

sector) e a competição internacional (macroeconómico) constituem os principais factores indutores de *downsizing* encontradas pelas empresas intervencionadas.

Mishra e Mishra (1994) afirmaram que as organizações recorriam a esta prática para conter os seus custos, vendo poucas alternativas para competir num mercado cada vez mais globalizado. Estes autores sugeriram que este tipo de *downsizing* que teve lugar na década de 80 e 90 serviu para reduzir maioritariamente o número de colaboradores.

Ryan e Macky (1998) fizeram a distinção entre *downsizing* como uma estratégia reactiva e proactiva. A primeira refere-se a uma estratégia implementada predominantemente antes de 1990 para tentar de forma temporária evitar um ciclo descendente ou a falência da organização. A abordagem mais proactiva procura atender a uma multitude de diferentes situações, incluindo a rectificação de tendências históricas em direcção ao excesso de pessoal, declínios cíclicos do negócio, introdução de novas tecnologias e o uso de automatismos, bem como alterar a estratégia do negócio, fusões e aquisições, globalização e cortes nos custos para atingir uma vantagem competitiva. Desta forma a estratégia proactiva afigura-se como a mais versátil. Os autores concluíram que o *downsizing* não era utilizado apenas para cortar o custo do trabalho no curto prazo, mas também para aplicar uma pressão descendente nas ambições salariais dos colaboradores que permaneciam na organização.

Harrington (1998) atribui o *downsizing* ao excesso de trabalhadores e de infra-estruturas. Isto é visto como um resultado de um aumento da competitividade, eficiência, redução de gestores intermédios, resultante do *delaying* (remoção de camadas na hierarquia), e a melhoria na qualidade e fiabilidade dos produtos que requerem menos recursos para se manterem.

Appelbaum et al. (1999) afirmaram que os avanços tecnológicos e inovações resultaram num aumento da produtividade e na menor necessidade de mão-de-obra. De forma contrastante, Littler (1998) afirma que as alterações tecnológicas não foram a principal razão para as organizações aplicarem esta prática. Ao invés, estas mesmas

inovações tecnológicas obrigavam à contratação de novos colaboradores. Opinião similar é expressa por Kets de Vries e Balazs (1997) sugerindo que não foi a introdução destas inovações tecnológicas *per se* que resultaram em *downsizing*, mas o impacto administrativo das transformações revolucionárias na informação e comunicação tecnológica.

Luthans e Sommer (1999) concluíram que a competitividade global, inovações tecnológicas, influências determinantes do consumidor, forças macroeconómicas, e pressões de organizações que operam no mesmo sector foram as principais razões na década de 90.

Apesar de ser necessário ter em conta que o *downsizing* é, por vezes, o preço a pagar por erros estratégicos ao nível da gestão (Kets de Vries e Balazs, 1997), há três forças sociais que precipitam este fenómeno; *constraining* (forças restritivas), *cloning* (forças imitadoras), e *learning forces* (forças de aprendizagem) (McKinley, Sanchez, e Schick, 1995). “Forças restritivas” obrigam a gestão a encontrar legitimidade para as suas acções. Dos executivos é frequentemente esperado que reduzam o número de colaboradores e os cortes são, muitas vezes, vistos como uma boa prática empresarial (Gandolfi, 2006). Por contraste, as “forças imitadoras” são o resultado do *benchmarking*. Reagindo à incerteza, os gestores mostram que estão no controlo da situação e que estão a tomar as medidas necessárias para evitar o declínio organizacional. Finalmente, as “forças de aprendizagem”, como a terceira força, têm lugar nas instituições educacionais e profissionais. Sob a bandeira da contenção de custos, o *downsizing* ganha legitimidade como uma actividade empresarial. Assim, as organizações aplicam esta actividade por um grande número de razões, algumas delas económicas, enquanto outras tem a sua origem na sociedade (Burke & Greenglass, 2000).

2.7 – Estratégias de sucesso

Várias interpretações têm surgido para explicar porque um processo de *downsizing* falha ao tentar atingir os seus objectivos num grande número de organizações. Uma das razões apontadas pode ser a visão simplista e redutora quando

esta prática é o equivalente a um corte de custos através da redução de pessoal (Kets de Vries e Balazs, 1997). Esta visão de curto prazo leva à perda de importante capital humano e dos efeitos anteriormente citados. Porém, uma forma mais construtiva de olhar para o fenómeno, pode ser a de uma “renovação contínua”, processo em que a organização assume uma perspectiva de longo-prazo melhorando os níveis de produtividade, cortando custos desnecessários e aumentando os lucros (Cascio, 1993). A verdadeira razão para este tipo visão (ideal) falhar tantas vezes parece ser a falta de planeamento (Cameron, Freeman e Mishra, 1991; Labib e Applebaum, 1993). Um outro aspecto é o facto de a crescente popularidade do *downsizing* entre as organizações fazer com que os colaboradores tomem consciência que o tradicional conceito de “trabalho para toda a vida” e de “segurança no trabalho” se tornaram obsoletos (Singh, 1998). Há estudos que sugerem que as organizações que efectuaram o *downsizing* de forma mais eficiente em termos de performance organizacional (ex. objectivos alcançados, avaliação de clientes e comparação com competidores) empregaram as seguintes estratégias (Cameron, Freeman e Mishra, 1991; Cascio, 1993):

- Implementação com o comando da gestão de topo e com recomendações de colaboradores de níveis hierárquicos inferiores baseadas na análise de tarefas e na organização do trabalho;
- Uso combinado de práticas de curto prazo (ex. redução da força de trabalho) e de longo prazo (ex. redesenho organizacional e alteração sistémica da cultura organizacional);
- Atenção às necessidades de “sobreviventes” e “vítimas”;
- Uso de recursos internos para identificar áreas ineficientes priorizando-as para o *downsizing*;
- O uso da estratégia de *downsizing* como um meio para atingir um fim (ex. estratégia para aumento de competitividade).

A vulnerabilidade dos gestores intermédios, no decorrer dos processos de *downsizing* também foi apontada (Floyd e Wooldridge, 1994). No processo, as organizações tendem a esquecer o papel fundamental que estes colaboradores

desempenham no desenvolvimento da capacidade organizacional para interpretar o ambiente e na coordenação e orientação de outros trabalhadores. Por isso, algumas organizações assumem que é parte integrante de qualquer “operação de emagrecimento” repensar o papel estratégico dos gestores intermédios na organização. Bruton, Keels e Shook (1996) afirmam que o *downsizing* não é necessariamente mau para a performance organizacional. Embora não advoguem o *downsizing* como uma boa prática universal, afirmam que pode ser benéfico se a organização usar um programa de redução como uma resposta a uma situação específica, ao invés de optar por reduções arbitrárias. Alguns factores que podem influenciar positivamente ou negativamente este processo são o tipo de indústria, estado da organização (doente ou saudável), e o foco quer na eficiência ou na eficácia. O estudo mostrou que o tipo de indústria não parece determinar o sucesso ou falhanço do *downsizing*, ao contrário do “estado de saúde da organização”. O grande conselho dado aos gestores é para aproveitarem o momento para reorganizarem o *portfólio* da empresa resultando em novas forças competitivas, ou para reforçar as já existentes. Outros estudos apontam para a importância de uma liderança forte em qualquer actividade de *downsizing* (Bowman e Singh, 1993; Nelson e Burke, 1998). O envolvimento de gestores com experiência que sejam dinâmicos, acessíveis aos colaboradores e capazes de se articularem com a visão da organização aumentam consideravelmente a possibilidade de o processo ser bem-sucedido.

Estratégia irrealista, fraco comprometimento e imprecisão temporal dos gestores em relação à aplicação de um processo de *downsizing* são algumas das razões apontadas por Dewitt, Harrigan e Newman (1998) e Mishra, Spreitzer e Mishra (1998) para o falhanço de uma estratégia. Por isso, estes autores recomendaram uma série de passos que, se seguidos, tornarão efectiva uma aplicação estratégica do *downsizing*.

- Delinear e executar seguir um plano de *downsizing* bem concebido;
- Pensar no *downsizing* como uma preparação para o futuro para que se torne parte de um processo de adaptação estratégica;

- Clarificar futuras oportunidades para a organização e para os seus colaboradores decidindo em que áreas irão actuar e assim decidir que recursos tangíveis e intangíveis manter;
- Gerir o processo de *downsizing* seguindo um plano e desenvolver uma comunicação racional e extensiva com os *stakeholders*;

Podemos então concluir que, apesar de existirem ligeiras diferenças, há algum consenso entre os investigadores que concordam que estratégias pensadas a longo-prazo são mais susceptíveis de resultar em melhor performance organizacional depois do *downsizing*, ao invés de estratégias de curto prazo pautadas essencialmente por despedimentos. Estes passos apresentados concentram os seus esforços essencialmente em duas áreas: o bem-estar dos colaboradores e na mudança operada na gestão. Um tema que emerge da adopção de estratégias de longo prazo são as pessoas, mais concretamente as necessidades dos gestores, vítimas e sobreviventes e a necessidade de renegociar o contrato psicológico. Um outro aspecto é o uso do *downsizing* como parte de um processo de renovação total da organização em vez de uma estratégia isolada.

2.8 – Práticas contemporâneas

Nas últimas duas décadas, os sinónimos e eufemismos relacionados com o *downsizing* apareceram por toda a gíria da gestão e literatura académica. Alguns dos termos usados incluem despedimentos e dispensa de colaboradores (Story e Dash, 2008), bem como hipérbolos como *smartsizing* e *canning* (Weiss, 2008). *Smartsizing* é caracterizado como uma acção estratégica para servir os clientes eficientemente, enquanto “*canning*” (enlatamento) é visto como um conjunto de acções para fazer um escrutínio sem precedentes ao trabalho realizado pelos colaboradores (Weiss, 2008).

Actualmente podem discernir-se duas grandes estratégias de *downsizing* – “*Stealth downsizing*” (*downsizing* silencioso) e o “*Non-selective downsizing*” (não selectivo, sem distinções, despedimento em massa). O “*downsizing* silencioso”, visto como uma filosofia da gestão (Weiss, 2008) é uma das práticas correntes. Debaixo desta “aproximação silenciosa”, aos gestores não é permitido discutir abertamente o

processo, e tudo o que se relaciona com ele, em reuniões, *e-mails*, apresentações, com receio da publicidade negativa que possa surgir. As organizações que optam por esta via, tentam a todo o custo evitar uma cobertura mediática podendo criar uma atmosfera de desconfiança e desânimo junto dos colaboradores levando a baixos níveis de moral e motivação, assim como a o abandono de pessoas talentosas (McGregor, 2008). Como resultado, esta prática é feita de forma sub-reptícia (Weiss, 2008). Por exemplo, a IBM ficou conhecida por estas práticas silenciosas cortando um número pequeno de pessoas através de vários departamentos mantendo-se assim fora do escrutínio público. Em 2002, esta gigante tecnológica revelou as suas “acções estratégicas de recursos” que pressupunham o “rebalanceamento das competências e a eliminação das redundâncias” (Krane, 2002). Consequentemente foram eliminados 5,000 postos de trabalho ao longo de 4 meses, sem alarmar a opinião pública sobre a extensão destes *layoffs*. Em 2005, a Hewlett-Packard, mais uma empresa ligada às tecnologias, também adoptou este *layoff* silencioso, que, inicialmente se acreditava tratar de uma acção planeada mas que foi prontamente desmentida. Contudo, a empresa ficou conhecida por dominar estas práticas uma vez que evitou qualquer conhecimento público, sossegando os ecossistemas políticos e económicos em que actuava (Demerjian, 2005).

A estratégia de “*downsizing* não selectivo” tem sido utilizada desde 2001. Em 2007, por exemplo, grandes empresas do sector farmacêutico anunciaram o fecho de unidades e o *layoff* de colaboradores com a líder da indústria *Pfizer* a anunciar o abandono de três centros de investigação e o fecho de duas unidades de produção resultando no despedimento de 10,000 colaboradores (Martino, 2007). Acções semelhantes e assentando no corte de uma porção significativa da força de trabalho foram feitas pela *AstraZeneca* (7,600 colaboradores), *Bayer* (6,100 colaboradores), *Johnson & Johnson* (5,000 colaboradores), e *Amgen* (2,600 colaboradores) (Martino, 2007). Durante o mesmo período, empresas do sector tecnológico cortaram também no número de trabalhadores, com a *Dell* a dispensar 8,800 empregados (Ogg, 2007) e a *Motorola* 10,000 (Deffree, 2007). Desde os finais de 2007, a indústria global foi severamente afectada com a crise mundial (Elstein, 2008). No início, esta crise forçou

muitas empresas a cortar severamente no seu pessoal. Os bancos norte-americanos cortaram 65,000 trabalhadores entre 2007 e 2008 (Story e Dash, 2008).

2.9- Efeitos nos sobreviventes

Pela natureza do *downsizing*, onde na maioria das vezes acontece uma redução da força de trabalho e postos são eliminados, aqueles que ficam na organização são comumente apelidados de sobreviventes. Os sobreviventes do *downsizing*, bem como os de qualquer outro evento traumático experienciam reacções adversas. Juntamente com o trauma provocado pela perda de postos de trabalho, um grande número de factores provocam um conjunto de emoções e reacções negativas conhecidas como o “Síndrome do Sobrevivente” (Boroson e Burgess, 1992).

Por definição, com a instituição do *downsizing* como uma prática aceite entre as organizações, no sentido em que esta reforça a competitividade, o velho contrato que garantia emprego para toda a vida em troca do comprometimento com organização tornou-se uma ideia irrealista. A quebra deste acordo implícito acarreta consigo sentimentos negativos como a injustiça e o cinismo acerca das motivações para a aplicação de um programa de *downsizing*. De acordo com Mathys e Burack (1993), um contrato psicológico é formado entre a organização e o colaborador. Este termo foi apresentado pela primeira vez por Levinson et al. (1963) e descreve a escolha inconsciente de uma organização responder às necessidades de emprego em troca de um comprometimento do colaborador. Inclui responsabilidades e expectativas mútuas, mas como só existe implicitamente não é oficial. A natureza deste contrato é perceptual (Morrison e Robinson, 1997). Assim é razoável admitir que uma das causas que explica alguns dos sentimentos adversos experienciados pelos sobreviventes é a alteração do contrato psicológico que liga a organização ao colaborador. Enquanto no passado as pessoas serviam e eram entendidas como um activo de longo prazo, agora são vistos como custos a serem reduzidos no imediato (Gandolfi, 2006)

De forma previsível, uma vez que os colaboradores não recebem um aviso suficiente a atempado (como a renegociação formal do contrato) para se ajustarem

mais facilmente, e por sentirem que “as regras do jogo” se alteraram, a confiança na organização fica comprometida. Um grupo de colaboradores, que trabalhe sob o anterior contrato de trabalho, e que seja agora gerido por um novo, pode sentir que foi alvo de traição e injustiça (Noer, 1993). Estes sentimentos são inevitavelmente acompanhados de desconfiança em relação à gestão de topo, com a tendência de os culpabilizar pelo sucedido (De Vries e Balazs, 1997). Como resultado, em vez de se sentirem com sorte e agradecidos por manterem o seu posto de trabalho, os sobreviventes tendem a demonstrar grande desconfiança vivendo com o medo de perderem também o seu (Boroson e Burgess, 1992).

2.10- Um conjunto de emoções

Os sobreviventes experienciam um conjunto de emoções negativas e muitas vezes destrutivas depois do *downsizing*. Estas emoções não afectam unicamente os sobreviventes mas também a organização, uma vez que afectam os níveis de motivação dos colaboradores, afectando inevitavelmente a performance e a produtividade organizacional (Appelbaum et al., 1987). Os efeitos provocados são devastadores para a moral enquanto a depressão se instala. Este sentimento é muitas vezes referenciado na literatura originalmente como “*survivor sickness*”, “*survivor syndrome*” ou “*survivor guilt*” e foi ligado com sentimentos vividos por sobreviventes do holocausto (Mellor, 1992; Willihnganz, 1997; Sahdev, 2004). Os sobreviventes não só lamentam a perda dos seus colegas de trabalho e/ou amigos, mas também sentem uma culpa persistente por “sobreviverem”, enquanto outros não. Como resultado, o “*survivor sickness*” descreve um conjunto de atitudes, percepções e sentimentos que descrevem o que experienciam os colaboradores que ficam quando os despedimentos ocorrem (Appelbaum et al., 1987; Mathys e Burack, 1993; De Vries e Balazs, 1997; Spaniel, 1995). A “*survivor sickness*” manifesta-se de várias maneiras, tais como raiva, *stress* no trabalho e diminuição da sua fidelidade e comprometimento organizacional (Shaw e Barrett-Power, 1997).

Noer (1993) proporcionou uma visão aprofundada acerca dos sentimentos que os sobreviventes experienciam no seguimento de um processo de *downsizing* agrupando-os em diferentes categorias:

- Insegurança no trabalho – O mais notório sintoma exibido pelos sobreviventes;
- Injustiça – Muitas vezes assume duas dimensões: A sensação de que os gestores de topo e outras pessoas da organização não estão a fazer a sua parte; e a percepção de que a escolha entre os que ficam e os que saem não foi devidamente justificada;
- Depressão, *stress*, fadiga – Estes sentimentos são universais não só entre sobreviventes mas também entre aqueles que estão em papéis de liderança;
- Redução da motivação e risco – Outra resposta comum entre os sobreviventes, motivada pelo medo de perderem o seu posto de trabalho;
- Desconfiança e traição – Emergem como resultado do surgimento repentino do *downsizing* juntamente com a quebra do contrato psicológico;
- Falta de comprometimento recíproco – Para os colaboradores que se mantêm na organização durante e após o processo de *downsizing*, raramente existe a sensação de que o comprometimento a favor da organização é recíproco. Como resultado alguns podem tornar-se amargos e irritados com a mudança abrupta;
- Urgência – o desejo de que acabe depressa. Os colaboradores emergem dos layoffs fatigados e esgotados, consequência das drásticas mudanças e reestruturações;
- Insatisfação com planeamento e comunicação – O planeamento, execução e comunicação do *downsizing*. A necessidade de uma comunicação mais antecipada e sem barreiras;
- Raiva em relação ao processo – Quando as “vítimas” são tratadas injustamente, os “sobreviventes” expressam a sua raiva e preocupação. A principal preocupação são os sentimentos e a dignidade dos que saíram, e pelo que o processo transpareceu acerca dos valores da organização;
- Falta de direcção estratégica – Quando não são informados acerca da necessidade de reestruturação, bem como do plano de actuação;
- Orientação a curto-prazo – A gestão, aos olhos dos sobreviventes, é orientada para obter lucros o mais rápido possível cortando nos postos de trabalho;

- Uma mudança permanente – Existe a tendência para os sobreviventes julgarem as acções repentinas como permanentes, resultando em *stress*, resignação e medo.

O estado emocional dos sobreviventes é profundamente afectado com este processo, especialmente quando a comunicação é inadequada e quando se acredita que o anterior contrato psicológico está em vigor. Um estudo da Rights Associates em mais de 900 organizações chegou à conclusão que cerca de 70% dos colaboradores que ficam na organização demonstraram sentimentos de insegurança em relação ao seu lugar de trabalho (Mathys e Burack, 1993). Noer (1993) apontou para o facto de que, se não houver intervenção, com o passar do tempo, estas emoções e sentimentos negativos podem exacerbar-se. Esta resignação e entorpecimento aumentam, e a menos que as políticas de comunicação da organização mudem, a gestão de topo será entendida como injusta e despreocupada. Ainda, com o passar do tempo, os que ficam demonstram cada vez menos confiança na sua habilidade para gerir as suas carreiras e sentem grande insegurança em relação ao seu futuro.

2.11- Justiça no processo de *Downsizing*

Brockner (1992, 1994, 1995) identificou um conjunto de 7 questões que têm o objectivo de aferir se o tratamento dos sobreviventes e das vítimas no processo de *downsizing* é justo.

- 1) O processo de *downsizing* foi justificado?
- 2) Foi consistente com a cultura organizacional?
- 3) A gestão de topo avisou com antecedência?
- 4) Explicou com clareza as suas intenções?
- 5) As consequências afectaram todos os níveis hierárquicos?
- 6) De que forma as vítimas foram tratadas?
- 7) Houve envolvimento no processo?

Estas percepções de justiça são determinadas pelo entendimento dos sobreviventes em relação ao “porquê” da ocorrência do *downsizing* e pela “justiça” na condução do mesmo. A primeira e mais básica questão é assim se o processo foi

justificado. Quando os sobreviventes sentem que o processo foi necessário e que a gestão teve em consideração medidas alternativas (ex. congelamento de contratações e salários) é provável que o *downsizing* seja percebido como justo. A segunda questão que os sobreviventes tentam responder é se o *downsizing* é consistente com a cultura organizacional. Se o processo acontece numa organização em que é cultivada uma política de segurança no emprego, os colaboradores irão reagir negativamente, muito mais do que numa organização em que tais promessas nunca tenham sido feitas, implícita ou explicitamente. Em qualquer dos casos, a comunicação constitui-se como um elemento chave no que toca a prevenir sentimentos de decepção e desrespeito por parte da organização. A terceira é se a gestão notificou antecipadamente os visados. É importante que a organização perceba a importância de realizar uma comunicação antecipada; indo além do tratamento ético aproveitando a oportunidade para tornar os colaboradores em aliados. Explicar a situação atempada e abertamente ajudará à compreensão das dificuldades que se avizinham, mesmo quando medidas duras são aplicadas. Estas sugestões satisfazem a quarta questão, uma explicação adequada e clara das motivações demonstrando um sinal de respeito em relação aos colaboradores como um activo valioso para a organização. Outra questão, que tem um efeito na percepção de justiça, é se os “cortes” são partilhados em todos os níveis hierárquicos. A menos que estas dificuldades sejam partilhadas por todos, torna-se difícil de convencer os sobreviventes de que o despedimento de alguns colegas ou o congelamento de salários foram medidas necessárias. A sexta questão tem que ver com a forma como a organização tratou as vítimas. Os métodos e o relacionamento praticado com os despedidos interferem nas reacções dos sobreviventes, essencialmente por duas razões. A primeira é de natureza mais “egoística”: os sobreviventes ficam apreensivos em relação ao seu próprio futuro. A segunda relaciona-se com aspectos mais emocionais e altruístas: é angustiante assistir à partida de pessoas com que se criou relacionamentos de trabalho e amizade durante algum tempo. Uma preocupação final relaciona-se com o envolvimento no processo de decisão. Comunicar a necessidade de reduzir os custos e ter o envolvimento dos colaboradores na solução final, pode ter um efeito no *empowerment*.

As emoções demonstradas pelos sobreviventes, influenciadas pela sua percepção de justiça, levam a consequências para eles próprios e para a organização difíceis de quantificar. Quando o processo de *dowsizing* é percebido como injusto, as respostas comportamentais exibidas terão necessariamente impactos prejudiciais no bem-estar individual e na produtividade organizacional.

2.12- Resultados comportamentais

De acordo com Noer (1993), os sobreviventes empregam estratégias de *coping* como resposta a alguns sintomas da chamada “survivor sickness” de formas prejudiciais à sua saúde e à produtividade organizacional. Especificamente, grande parte dos sobreviventes experienciam sentimentos de insegurança, medo, incerteza, frustração, ressentimento, fúria, tristeza, depressão, culpa, injustiça, traição e desconfiança.

Alguns dos mecanismos de *coping* mais comuns entre os sobreviventes são a menor assunção de risco, culpabilização da gestão de topo, menor produção e negação. A menor vontade de assumir o risco ocorre enquanto os sobreviventes se tornam mais conservadores e avessos ao risco. Isto não só limita o seu crescimento profissional como levará a uma organização estagnada. A culpabilização da gestão de topo é um instinto natural e nasce da necessidade de atribuir responsabilidades para o medo e confusão resultantes. Lidar com estas emoções negativas diminui o foco no trabalho, condicionando a produtividade individual e, em última instância da organização como um todo. Este fenómeno é entendido como um processo de duas etapas em que a seguir a um aumento inicial da produtividade é seguido por um declínio.

Brockner (1992) atribui este aumento de produtividade imediatamente a seguir ao *downsizing* como resposta a um sentimento de insegurança em relação à manutenção do posto de trabalho. Este incremento poderá não durar eternamente assim que um conjunto de emoções como depressão, desmoralização e culpa se revelam e contribuem para um declínio da produtividade.

2.13- Comunicar a estratégia de *Downsizing*

O papel que é dado à comunicação durante todo o processo de *downsizing* tem um efeito decisivo na forma como os sobreviventes, e conseqüentemente a organização, emerge do *downsizing*. Enquanto a comunicação tem um efeito mediador, a literatura indica que este não é um aspecto significativo na assistência dada aos que ficam. De facto, a assistência dada aos sobreviventes durante o processo de *downsizing* é escassa (Applebaum e Donia, 2001)

Nos planos de *downsizing* são muitas vezes incluídos programas de apoio às vítimas, o mesmo não pode ser dito no caso dos sobreviventes. Muitas organizações oferecem serviços de *outplacement* e pacotes económicos atractivos, mas, no caso dos sobreviventes, a atitude generalizada é de que estes devem ficar gratos por manterem o seu posto, e por esta razão ficarem aliviados e sedentos para voltar ao trabalho (Borosan e Burgess, 1992; Caudron, 1996; Doherty e Horsted, 1995; Kogan, 1996). Uma vez que as necessidades destes últimos não são antecipadas ou atendidas, os mecanismos para fazer face a todo este processo não são saudáveis ou produtivos.

Segundo a literatura, um conjunto de estratégias e ferramentas podem ser utilizadas para revitalizar a força de trabalho. A gestão deve “inundar” a organização com informação, oral ou escrita. Juntamente com assuntos directamente relacionados com os sobreviventes, estes devem de ser informados das oportunidades que os seus ex-colegas estão a ter no mercado de trabalho (Doherty e Horsted, 1995). Promover a comunicação entre a gestão e os colaboradores é uma das formas de promover a confiança e a lealdade em relação à organização, bem como a satisfação no trabalho (Tang e Fuller, 1995). Uma segunda estratégia é apenas possível numa organização com “vias abertas” de comunicação. Quando os sobreviventes são chamados a participar no processo de *downsizing* assumem-se como parte da solução aceitando e suportando o plano de acção (Noer, 1993; Willinnganz, 1997). A terceira estratégia, especialmente no pós-*downsizing*, é abordar as emoções. Ao fazê-lo, a gestão está a reconhecer e a validar os sentimentos dos sobreviventes. Também, ao proporcionar tempo e oportunidade para expressarem os seus desejos e inseguranças, os que ficam serão capazes de aceitar melhor as mudanças e estarão melhor preparados para

seguirem em frente (Noer, 1993; Willihnganz, 1997). Uma estratégia final é dizer a verdade. É responsabilidade ética da gestão providenciar informação precisa, para que os sobreviventes possam assumir o controlo sobre a sua carreira. Isto pode ser eficaz no ganho da confiança e credibilidade por parte da gestão (Noer, 1993; Willihnganz, 1997).

Juntamente com a capacidade de lidar e aceitar decisões difíceis, a confiança pode actuar como um factor mediador a nível organizacional. Por outras palavras quando a organização assegura a confiança dos sobreviventes, as suas reacções podem ser de aceitação e entendimento, mesmo que tenham de fazer face a resultados difíceis. De facto, para o sucesso de um programa de *downsizing*, as necessidades dos sobreviventes devem ser atendidas sob a forma de apoio emocional, comunicação intensiva e assistência na gestão da carreira profissional (Labib e Appelbaum, 1994; Mone, 1997).

De acordo com McClelland e Wilmot (1990), os sobreviventes por vezes sentem que não obtêm respostas às suas questões, e mesmo quando são respondidas normalmente é tarde demais. Para além do trauma vivido ao longo do *downsizing*, quando a comunicação não é precisa e atempada, os sobreviventes podem sentir-se como parte descartável da organização. Com o entendimento de que sobreviventes experienciam um conjunto de reacções negativas, para além de dispor assistência adequada, a gestão deve de tomar uma acção consciente para aliviar o choque. Comunicar é assim a forma mais básica e efectiva de minimizar estes efeitos e de corresponder às necessidades dos sobreviventes.

A percepção de justiça organizacional está ligada à forma como a decisão é tomada e comunicada ao invés do seu próprio conteúdo. Esta percepção é também afectada pela “quantidade de participação” que os colaboradores sentem que tiveram independentemente do significado da mesma decisão (Greenberg, 1990). Este sentido de justiça e segurança é eficazmente transmitido quando a gestão é acessível e interage frequentemente com os sobreviventes providenciando informações

completas enquanto se mantêm honestos e directos em relação às consequências (De Vries e Balazs, 1997).

De acordo com Noer (1993) uma das razões dada pelas organizações para não informarem completamente os seus colaboradores, é que aqueles que sabem demais tenderiam a procurar outros trabalhos sacrificando desta forma o bom desempenho das suas funções. Apesar disto, o foco dos sobreviventes mudaria uma vez que suspeitassem de que a mudança estaria eminente. Ao fornecer informação precisa e atempada, a gestão assegura que os que ficam são parte da solução, acreditando que os seus *inputs* desempenham um papel activo na corrente situação de crise.

Dados os desejáveis efeitos colaterais de uma atempada e honesta comunicação, investir e maximizar este factor contribuiria para o sucesso na aplicação de um processo de *downsizing*.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1- Metodologia qualitativa: Estudo de caso

Este estudo de caso pretende examinar as experiências dos sobreviventes de uma estratégia de *downsizing*. A escolha da metodologia deste estudo pautou-se pelo interesse em ampliar o entendimento deste conceito, na perspectiva dos sobreviventes. Por se tratar de uma perspectiva pouco estudada, os métodos qualitativos permitem-se a uma análise de índole mais exploratória, o que aqui se efetuará através da técnica de entrevista. Verifica-se também que este tipo de metodologia tem sido utilizado em estudos afins (ex. Dunlap, 1994; Sahdev, 2004). O principal objectivo deste estudo é apreender e revelar as experiências complexas dos sobreviventes de um processo de *downsizing* bem como interpretar o significado por eles atribuído.

No presente trabalho uma única organização – A Venerável Ordem Terceira de Nossa Senhora do Carmo – doravante designada apenas como ‘Ordem do Carmo’. Esta organização foi instituída na cidade do Porto a 13 de Julho de 1736. Uma vez erguida a igreja ainda no Séc. XVIII viria a surgir o seu hospital em 1801. Para cumprimento dos fins a que se destina, a Ordem do Carmo mantém além do seu hospital, lares de terceira idade, refeitórios, distribuição de agasalhos e vestuário aos “irmãos” necessitados, igreja, cemitérios e outros serviços. Desde há algum tempo a parte que a Ordem do Carmo não dispõe de receitas suficientes que permitam cobrir as despesas correntes, situação que justificou precisamente a adoção de uma estratégia de *downsizing*, e cujas causas identificadas no seu Plano de Revitalização ascendem a três grandes classes:

1. Quebra quase total da actividade hospitalar.
 - a) As dívidas acumuladas ao longo dos anos aos fornecedores de medicamentos, de materiais médicos e de produtos necessários à realização de intervenções cirúrgicas conduziram a sucessivos bloqueios de fornecimentos, faltas de material, constrangimentos no funcionamento do sector hospitalar principalmente do bloco

operatório;

b) As dívidas constituídas para com os médicos - a partir de 2007 - tiveram como consequência o abandono de alguns médicos que levaram os doentes que acompanhavam, a prática comum de os médicos darem consultas na Ordem do Carmo e efectuarem as cirurgias aos doentes da Ordem noutras unidades hospitalares, quebra de serviços de cirurgia e a quebra total da unidade de maternidade;

c) Sector do ambulatório sem receitas que permitam cobrir as despesas fixas correntes;

2. Penhoras sobre receitas.

a) A partir de finais de 2010, inícios de 2011, começaram a ser efectuadas execuções e penhoras sobre a Ordem do Carmo, resultado das dívidas acumuladas desde 2005;

b) Foram penhoradas na fonte, as receitas provenientes do exercício da actividade hospitalar, criando novos constrangimentos pela impossibilidade de efectuar pagamentos, de comprar produtos essenciais, de relançar o sector;

c) Foram objecto de penhoras sucessivas as rendas resultantes do arrendamento dos imóveis pertencentes à Ordem do Carmo;

3. Inexistência de receitas do sector residencial

a) Residência permanente – vitalícios: Actualmente não gera qualquer receita dado o modelo contratual seguido pela Ordem do Carmo que estabelecia o pagamento integral da aquisição de serviços no início do contrato. A Ordem do Carmo presta, actualmente, alojamento, alimentação, acompanhamento e cuidados de saúde a cerca de 35 residentes;

b) Lares: Compreendem a assistência prestada aos Irmãos mais carenciados. Não é recebido qualquer suporte ou ajuda financeira da Segurança Social:

3.2- Participantes

A selecção dos participantes para o estudo visou apenas *sobreviventes*, vontade de participação, disponibilidade para ser entrevistado e capacidade para descrever a sua experiência. A amostra consiste em 10 participantes. A idade média dos entrevistados é de 40 anos, variando entre um mínimo de 34 anos, e um máximo de 61 anos. A antiguidade entre os residentes varia entre os 10 e os 33 anos. Todos os colaboradores entrevistados já estavam na organização antes do início do processo de *downsizing*. Todos os participantes se voluntariaram para participar no estudo.

3.3- Instrumentos de investigação/Metodologia de análise

Este estudo usou a entrevista como método de recolha de dados uma vez que a sua análise permitirá entender o “porquê”, o “como” e “o quê” (Durst e Wilhem, 2012). Este instrumento foi aplicado individualmente, pedindo-se a cada participante que identificasse e relatasse a sua experiência enquanto sobrevivente, abrangendo todos os tópicos do guião de entrevista (conflitos interpessoais, culpabilização, oportunidades de intervenção, percepções de justiça, *feedback* e tratamento dado aos sobreviventes). Apesar de existir uma estrutura prévia, as entrevistas foram conduzidas de modo a permitir que o discurso fluísse de acordo com as perspetivas dos participantes, sem prejuízo de cobertura de todos os tópicos do guião. Concluídas as entrevistas procedeu-se à transcrição integral dos testemunhos dos participantes. Seguidamente procedeu-se à análise de conteúdo, identificando e codificando em categorias os principais temas decorrentes das entrevistas. Esta técnica permite *“inferências válidas e replicáveis dos dados do contexto”* (Krippendorf, 1980 citado em Guerra, 2006:62). A utilização desta técnica acrescenta valor à discussão visto que *“tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objecto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos”* (Guerra, 2006:62)

Tabela 1 – Tabela de Categorização

Questões de Investigação	Questões guião de entrevista	Categorias	Subcategorias	
1	1 e 2	A- Percepção de conflitos	A1	Alterações de comportamento
			A2	Situações de ameaça
2	3, 4 e 5	B- Culpabilização	B1	Quem culpabilizam
			B2	Justificações no processo
3	6 e 7	C- Oportunidades de intervenção/Percepção de Justiça	C1	Participação na tomada de decisão
			C2	Sentimento de justiça
4	8, 9 e 10	D- Feedback	D1	Tomada de conhecimento
5	11, 12 e 13	E- Tratamento Recebido	E1	Tratamento da organização
			E2	Constrangimentos pessoais/profissionais

3.4- Procedimentos

Todas as entrevistas foram realizadas nas instalações da Ordem do Carmo, com uma variação de tempo entre os 10 e os 55 minutos. As entrevistas, conduzidas entre outubro e novembro de 2015 foram gravadas (com consentimento) e transcritas na íntegra de modo a ser preservada a integridade dos relatos com vista à sua análise. Foi assegurado que a participação no estudo não teria quaisquer efeitos no seu *status* enquanto colaborador da instituição e que a qualquer momento poderiam desistir da entrevista.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

Através das entrevistas os 10 participantes neste estudo reflectiram as suas experiências enquanto sobreviventes de uma estratégia de *downsizing*. Os resultados abaixo apresentados reflectem aquilo que são as suas experiências, opiniões e perspectivas. A análise é feita a partir dos resultados das entrevistas realizadas, nas quais os objectivos da investigação a atingir ascendem a quatro:

- 1- Compreender o impacto provocado por um processo de *downsizing* nos sobreviventes.
- 2- Avaliar se o processo de *downsizing* é percebido como justo.
- 3- Quais os mecanismos de feedback que são utilizados pela empresa.
- 4- Perceber que tratamento tiveram os sobreviventes de um processo de *downsizing*.

A transcrição das entrevistas permitiu reportar e interpretar as vivências dos participantes e os excertos apresentados servem para consubstanciar e ilustrar a análise de resultados. Para facilitar a análise de resultados, proceder-se-á seguidamente à sua apresentação de acordo com as questões de investigação anteriormente formuladas (Q.1 a Q5).

4.1 – Como é que os sobreviventes percebem os conflitos que rodeiam o *downsizing* (Q1)?

Com esta questão de investigação pretendia-se que os participantes explicassem de que forma o processo de *downsizing* alterou o seu comportamento, o dos colegas e o clima de trabalho. Pretendia-se também descobrir que tipo de conflitos ou situações de ameaça haviam surgido.

Da análise das entrevistas realizadas constata-se que a totalidade dos participantes menciona a existência de conflitos interpessoais potenciados pelo processo. A desumanização e a falta de interajuda foram duas das características

mencionadas que afectaram o clima de trabalho. A título de exemplo, os participantes D, G e I referem o seguinte:

(pD) [...] Uma situação que antes existia de camaradagem, bom ambiente de trabalho... **Agora às vezes temos situações insuportáveis** [...]

(pG) [...] **A disponibilidade das pessoas não é a mesma**, umas andam mais descontentes, outras vão suportando mas acaba por haver mais atritos entre umas e outras [...]

(pI) [...] Está um ambiente muito mais carregado talvez devido à saturação, as pessoas **tornaram-se mais desumanas, não há a união que era característica desta casa** [...]

Simultaneamente, o medo e a desconfiança foram referidos. Curiosamente estes sentimentos não eram direccionados unicamente para as chefias, até porque estas não eram facilmente identificáveis, como afirma o participante E:

(pE) [...] A supervisão sobre o ambiente de trabalho também foi cada vez sendo mais descurada, **chegamos ao ponto de não ter elementos que consigamos identificar como elementos de chefia** [...]

Os sentimentos referidos anteriormente têm como fonte também os próprios colegas de trabalho. Segundo o relato de alguns participantes havia uma “sede de poder”, uma tentativa de “passar uns à frente dos outros”. Existe receio de serem considerados uma voz discordante, de serem oposição ao convencionado. Sentem que ao expressarem uma opinião contrária ou questionarem as acções da gestão sejam alvos de represálias ou em última instância de perderem o seu posto de trabalho, conforme relatam os participantes F e I:

(pF) [...] Dentro da instituição existem grupos, um grupinho aqui, um grupinho acolá, um funcionário chega e o outro **cala-se porque tem medo** que ouçam a conversa e **tem medo que alguém vá contar à mesa administrativa** [...]

(pI) [...] Entre colegas noto que há “zum zuns”, **pessoas com medo de falar por causa de represálias**. Sei que tenho uma colega que alguma coisa de muito grave se deve ter passado porque ela não aguentou a pressão e esteve bastante tempo em casa porque ela dizia mesmo que **atentaram fisicamente e psicologicamente contra ela**.

O medo de ser uma voz discordante levou a que alguns colaboradores arranjassem forma de expressar o seu descontentamento e de comunicarem a sua insatisfação com a gestão. Apesar de sentirem um aumento na carga de trabalho, alguns começaram a negar realizar algumas tarefas, conforme relata um participante com competências de gestão.

(pA) [...] Porque para além de fazerem o trabalho que lhes compete, dar apoio aos doentes na higiene, na limpeza de quartos... tiveram que fazer limpezas diárias gerais e isso não faz parte da categoria delas e agora **começaram a negar fazer esse tipo de trabalhos** [...]

4.2 – Quem culpabilizam por este processo (Q2)?

Todos os participantes foram capazes de encontrar justificações para este processo de reestruturação. Fizeram algumas considerações sobre a crise financeira mundial, a falta de controlo da gestão e a gestão danosa da actual e das anteriores mesas administrativas. Apenas um dos participantes insistiu na ideia de que a crise organizacional é motivada por razões externas:

(pB) [...] Houve um colapso financeiro, penso que toda a gente tem conhecimento através das notícias... Eu vejo as coisas como **uma crise financeira a nível mundial**, isto não foi só em Portugal que aconteceu.

Todos os restantes (9/10) apontam razões de ordem interna. A falta de preocupação em relação aos problemas da instituição, o encobrimento das necessidades reais e inquietações em relação ao estatuto social da gestão foram referidas. A título de

exemplo, apresenta-se as declarações dos participantes A e E, este último com uma posição hierárquica mais próxima da gestão:

(pA) [...] Aqui **não houve um acompanhamento da instituição** na altura em que esta mais precisava. A culpa não foi só de uma pessoa, foi de um conjunto de pessoas que se calhar **nunca recolheu um conjunto de informações da casa** e que se calhar quando era preciso travar alguma coisa, nunca foi travada... O topo não ia gerir toda a orgânica da casa mas **tinha que recolher dados para estar devidamente informada.**

(pE) [...] Começa com um **disfarçar da situação, um não assumir dos problemas e das carências da instituição. Os problemas foram detectados muito antes de os colaboradores terem conhecimento...** As pessoas que estavam com poderes conferidos para poder gerir e assumir as dificuldades que a instituição passava estiveram muito tempo **ligados a preciosismos do nome da casa, a preciosismos eventualmente ligados até mesmo ao estatuto deles, de não querer estar à frente de uma casa que estava com problemas.** Não parece muito bem nós estarmos à frente de uma casa que tem problemas e somos “fulaninho de tal”.

No que toca à responsabilização pela situação actual, 9 participantes apontaram a mesa administrativa como a principal culpada. A falta de controlo financeiro e a gestão danosa são as pistas apontadas por alguns dos participantes.

(pD) [...] Eu acho que é à provedoria, **à mesa administrativa** porque não souberam a meu ver, ver isto a tempo. Talvez **fugas de dinheiro que houvesse, falta de organização talvez, desleixo da parte deles e desinteresse também.**

Contudo, dois dos participantes trazem um novo elemento à equação. Ou melhor, um conjunto de elementos. Os vitalícios, ou neste caso mesários, um conjunto de elementos que participavam em importantes reuniões para decidirem os destinos da instituição são acusados de não indagarem a administração sobre casos delicados em reuniões importantes como comprovam as declarações dos participantes E e I:

(pE) [...] Também tem outros órgãos que ajudam a fazer a gestão que são os mesários e os mesários não são pessoas que estão lá para fazer número, para ter o quórum e para se votar, são mais que isso, **são pessoas com responsabilidades** que quando se apresentam numa reunião da instituição têm que avaliar o que é bom e o que é mau e opinar.

(pI) [...] O grupo que sempre esteve à frente da mesa administrativa porque só eles é que sabem o que se passa e aos vitalícios porque só eles é que podem colocar questões e exigir explicações, mas se calhar por medo **sempre se acobardaram, nunca se impuseram.**

Existe a noção de que muito tempo passou e que as soluções tardaram em chegar. A noção de que “se as coisas tivessem sido atacadas logo desde o início ou procurado logo soluções” o desfecho podia ter sido diferente. Em relação às alternativas ou soluções que os participantes encontram para este processo de reestruturação está patente um desejo de mudança. Alterações a nível de estatutos e mudanças a nível da gestão conforme relatam os participantes E e H:

(pE) [...] Tem que passar por algumas alterações aos estatutos da casa, porque se calhar a maneira de chegar até aqueles cargos com poder digamos... **existe ali uma maneira pouco clara dos estatutos, como é que se atinge esses cargos.** Depois, no momento a mim parece-me que era extremamente interessante eliminar toda a gente, todo o *staff* que ao longo deste período e extenso, diga-se de passagem, que é extenso, já deu provas mais que provadas...não foram competentes.

(pH) [...] Aquela gente com mais de 70 ou 80 anos era tirá-las da mesa e pôr gente com cabeça, tronco e membros no mundo em que estamos agora porque **não podemos trabalhar com o pensamento de antigamente.** Temos que trabalhar no mundo que temos agora.

4.3 – Que oportunidades de intervenção tiveram os sobreviventes. Estas intervenções (ou falta delas) influenciaram a sua percepção de justiça (Q3)?

Com esta questão pretende-se saber se os sobreviventes tiveram oportunidades para participar na tomada de decisões, manifestando a sua opinião sem medo de sofrer represálias e se esta participação ou falta dela influenciaram a sua percepção de justiça. A oportunidade de intervir num momento tão importante para a organização dá aos que ficam, os sobreviventes, uma sensação de controlo sobre o seu futuro e sobre os resultados de tais decisões. Desde sempre, a opinião dos colaboradores não foi tida em conta e muitas vezes sentiam que as suas opiniões eram desvalorizadas mesmo quando as suas contribuições pretendiam poupar dinheiro à instituição, como relatam os participantes A e F:

(pA) [...] Aliás uma das vezes até **fui mal interpretada**. Aqui esta casa tinha por princípio dar bolo-rei no Natal e houve um ano que eu disse ao actual provedor que não achava bem gastarmos dinheiro em bolo-rei porque a brincar a brincar gastávamos aos mil euros e ele disse-me “Nem pensar, numa coisa dessas, quero que seja tudo igual” com mais alguma coisa pelo meio que não gostei. **Não gostei porque estávamos em contenção.**

(Pf) [...] **Nunca foi pedida a ninguém**. Isso tenho a certeza. As reuniões são feitas de longe a longe pela mesa administrativa, mas **o pessoal não tem voto nenhum na matéria.**

A única forma de obterem alguma resposta era reunindo em grupo, e, assim, interpelar directamente a administração. A ideia geral é de que poderia ter sido feito mais e melhor se a opinião dos colaboradores tivesse sido em conta.

(pB) [...] Se era uma pessoa que **poderia ter ajudado mais se me pedissem**, gostaria de o ter feito.

Dado que os colaboradores não participaram nas tomadas de decisão, alguns sentem dificuldade em aceitar os resultados dessas mesmas decisões. Provavelmente poderiam até aceitar resultados negativos, caso tivessem tido a oportunidade de participar. É este o principal combustível para um sentimento de injustiça. Esta falha

sugere que a diferença entre a dedicação do colaborador para com a organização e a impossibilidade de apresentar sugestões condicionam a sua aceitação e o seu sentimento de justiça durante o processo conforme relatam os participantes C e H:

(pC) [...] Mudam-nos de secção, de categoria e não querem saber. **Está mudado e acabou, vais para ali e acabou.**

(pH) [...] **Eu sempre trabalhei, sempre colaborei.** Agora eles não têm apresentado grandes soluções, não têm apresentado nada.

4.4 – Que tipo de feedback foi dado por parte da gestão (Q4)?

O objectivo desta questão de investigação era descobrir de que forma os colaboradores tiveram conhecimento que iria existir um plano de reestruturação e descrever a qualidade e quantidade de informação libertada pela organização ao longo deste processo. De acordo com os colaboradores entrevistados não houve um anúncio formal da aplicação de uma estratégia de *downsizing*, assim, a informação parecia chegar por “ventos que corriam pelos corredores”. De facto, quando as informações não são obtidas pela via da organização, os colaboradores procuram-na através de colegas de trabalho. A título de exemplo, os participantes B, D e F referem o seguinte:

(pB) [...] li o PER, li eram umas 50 e tal páginas **que me chegaram através da internet, de um funcionário** que conseguiu aceder a esse documento.

(pD) [...] O conhecimento **é sempre o diz que diz.** Porque constou-se, porque sondou-se, porque foi um colega que ouviu alguém. **Foi sempre assim.**

(pF) [...] Tivemos conhecimento através de fugas de informação de quem está mais ligado à provedoria que conta a este e aquele e depois como se diz na gíria, no jornal da caserna a gente vai sabendo. **Nunca houve uma reunião ou algo formal.**

Alguns colaboradores afirmam que apenas souberam das dificuldades da instituição quando sentiram um corte abrupto na sua remuneração mensal, sem qualquer explicação prévia.

(pE) [...] Tomei conhecimento de uma forma desagradável que é constatar que de facto a instituição está mal porque **acabei de receber metade do meu salário sem que me fosse avisado**, sem que eu estivesse a contar e de repente chego ao final do mês e em vez de ter “x” na conta tenho “y” e “y” era 50% do vencimento.

(pH) [...] Eu trabalhava na parte hospitalar e enquanto nos pagaram certinho até nos passava ao lado o que ouvíamos, mas **quando começou a falhar o dinheiro** começamos a comparar as coisas.

A administração raramente libertou informação sobre as necessidades organizacionais e os esforços que estavam a ser feitos para resolver o problema. A primeira acção de comunicação formal por parte da instituição foi tomada no momento da aprovação do Plano Especial de Revitalização como refere o participante B:

(pB) [...] Logo a seguir que foi aprovado o PER, o senhor provedor e a mesa administrativa convocaram uma reunião e deu-nos conhecimento disso. Até lá não tive qualquer noção do que estava a ser feito.

Apenas isto, não chega. Para além da pouca quantidade, a fraca qualidade da informação também foi mencionada. Alguns colaboradores mencionam alguns casos específicos:

(pA) [...] Há uns tempos tivemos uma reunião convocada pelo provedor mas da maneira que entrei, também saí. Porque **o que ele disse é o que a gente já sabe**, que estamos com dificuldades, que não sabemos bem o que vai acontecer. Olhe muita palha!

(pH) [...] O que disseram uma vez numa reunião foi que quem quiser aguentar, aguenta, quem não quiser aguentar, temos pena. E só faz falta quem cá está. Não falam mais nada.

Esta falta de honestidade e de abertura para o diálogo por parte da gestão, provoca nos colaboradores ansiedade, confusão e desconfiança nos motivos e nas decisões. Este conjunto de sentimentos deixa os entrevistados num *loop* de incerteza em relação ao seu futuro. Segundo os relatos, a única forma de chegar à fala com a administração era quando em conjunto pediam explicações:

(pE) [...] A maior parte das informações que conseguíamos apurar era quando **por iniciativa nos aglomerávamos e exigíamos ser atendidos** para ter informação.

Consequentemente, o feedback ao longo de todo o processo é descrito como “péssimo” e um “fracasso”. Um sentimento de insegurança está permanentemente presente como esclarece o participante A:

(pA) [...] Nós já sabemos até que ponto isto está mal? **Até que ponto vamos sofrer** ainda mais do que estamos a sofrer? E **eles não nos dizem rigorosamente nada.**

4.5 – Que apreciação faz do tratamento que receberam enquanto sobreviventes do *downsizing* (Q5)?

Da análise das respostas dos sobreviventes constata-se que a instituição já teve um tratamento e preocupação melhor para com os colaboradores. Um participante refere a existência de um *antes* e um *depois*. A título de exemplo apresenta-se a resposta do participante C:

(pC) [...] É assim, eu sempre fui muito bem tratada desde há 20 anos, por chefes, por tudo. Agora, **de há três anos para cá senti-me muito maltratada**, humilhada desde que me mudaram de serviço.

No geral, as respostas não diferem umas das outras. Os relatos sugerem que os colaboradores não são tidos em conta, que apenas estão lá para trabalhar sem contestar, e que a sua opinião não é respeitada. Emoções que se elevam especialmente quando os participantes sentem que os anos de dedicação à instituição não têm o devido retorno, conforme explicam os participantes A, E e F:

(pA) [...] **Fui tratada com uma certa indiferença**, mas acho que isso é o que todos sentem. Há muitas pessoas e muitos assuntos que foram tratados com indiferença e **isso deixa mágoa**. As pessoas não mereciam o tratamento que receberam.

(pE) [...] Eu não fui tratada, **fui destrutada**. Fui desrespeitada e depois não somente a mim, foi a todas as pessoas que estão ao meu encargo. **Cada vez que me desrespeitaram, me descuidaram, me desprotegeram**, porque foi isso que fizeram neste percurso todo fizeram à minha família. Isto tem uma gravidade indescritível.

(pF) **Sinto-me num beco sem saída**. É a única coisa que posso dizer. Faz-me lembrar uma pessoa que está cancerosa e andam a dar-lhe medicamentos para adiar a morte mas sabe-se que ela vai chegar. E aqui é um bocado isso.

Curiosamente, um dos participantes afirma que foi tratado com confiança porque acreditava no projecto da instituição. Esta surpreendente resposta pode ser explicada pela posição ocupada na hierarquia interna, e pelo facto de não estar diariamente na instituição:

(pB) [...] **De igual forma como até aqui, com confiança** porque penso que não têm nada para me chamar à atenção. Sempre que foi solicitada a minha participação em alguma coisa, com certeza, fiz o que pude para ajudar.

No que concerne aos constrangimentos provocados pelo *downsizing*, os participantes dividiram em pessoais e profissionais. Assim, a nível pessoal, as principais reclamações apontadas pelos participantes G e F prendem-se com o facto de não conseguirem corresponder às suas obrigações financeiras e até à incapacidade de comprar alimentos. Estas são ainda mais alarmantes quando o cônjuge também se encontra numa situação de desemprego.

(pG) [...] É uma situação desconfortável, **não ter dinheiro para comer, pagar as contas** e tudo. Isso mexe com o foro psicológico, mexe com a vida familiar, é muito complicado.

(pF) [...] A nível pessoal do pior que pode haver porque **sou o único a ganhar em casa, a minha mulher está desempregada há 7 anos** e temos que arranjar dinheiro para luz, habitação, rendas e transportes. Como a casa paga metade e fica a dever metade tenho divídiás a acumular.

Simultaneamente, apesar de alguns admitirem estar perto de situações limite, dois participantes revelam sofrer de depressão causada pela ansiedade e incerteza em relação ao seu futuro.

(pC) [...] Eu **apanhei uma valente depressão** por não ter dinheiro para pagar as contas.

(pD) [...] **A tensão, ansiedade, nervosismo que me causaram uma depressão.** Tive que recorrer a medicação para dormir, medicação para andar mais calma.

A nível profissional, as dificuldades relatadas têm haver essencialmente com a falta de ferramentas para o desempenhar das funções como relata o participante E:

(pE) [...] **Chegamos ao ponto de não ter boas ferramentas de trabalho,** estamos a falar de uma cozinha que quer confeccionar um bom prato e não tem os elementos necessários para essa confecção, estamos a falar de equipas de enfermagem que para fazer um bom trabalho deixam de usar o medicamento “x” e passam a usar o “y” porque é muito mais barato, estamos a falar de escriturários que precisam de utilizar impressoras e não têm, que precisam de computadores ligados a uma rede de internet para facturar e não a têm porque a casa chegou ao ponto de não pagar as facturas que devia.

Em relação aos mecanismos de *coping*, encontramos respostas bastante diferentes. Os participantes C e D encontram alívio numa espécie de ritual colectivo para tentar

ultrapassar as dificuldades. Estas interacções sociais parecem ajudar a lidar com sentimentos de perda e de medo.

(pC) [...] A minha antiga chefe, que é uma chefe excelente educada e que nos está a levar a bom porto. No fundo **dá-nos força** para superar os obstáculos.

(pD) [...] Tentamos uns com os outros socorrer, quer dizer, **boas palavras uns com os outros**, “deixa lá”, “tem calma”, “Olha amanhã vai ser melhor” e são estas palavras que vamos dizendo uns aos outros para nos mantermos e darmos força.

Um outro participante descreve o exercício regular e a música como uma forma de superar todas as mudanças que estão a acontecer.

(pF) [...] Quando saio de casa tento nunca levar os problemas comigo e para me abstrair **faço caminhadas, desporto 2 a 3 vezes por semana, ouvir música**.

Mas talvez a forma menos tradicional (à falta de expressão melhor) de fugir a toda a pressão seja a relatada pelo participante H que parece encontrar algum alívio na dor.

(pH) **Engano-me com trabalho**, engano-me com o meu corpo a dar cabo dos meus nervos, sempre a trabalhar. **Faço trabalhos forçados**, acabo por me aleijar e é assim que tenho levado a vida.

O facto da carga de trabalho aumentar e prolongar-se por mais tempo parece agir como um tónico a nível psicológico facilitando assim a transição.

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO

As entrevistas realizadas aos sobreviventes, tornaram possível a recolha de informação relevante para a investigação e que permitirá responder aos objectivos propostos. Importa realçar que alguns dos dados que permitiram a identificação das quatro dimensões centrais abaixo apresentadas decorreram de conversas “*off record*”, i.e. que tiveram lugar logo após as entrevistas. O conhecimento prévio dos entrevistados e conversas mantidas informalmente com alguns dos participantes contribuíram positivamente para o aprofundar de diversos temas. De forma a estruturar mais facilmente a discussão, esta será apresentada sob a forma de tópicos que surgiram dos relatos dos sobreviventes.

5.1- Ambiente de Trabalho

Os resultados sugerem que o ambiente de trabalho se degradou e a conflitualidade se agravou com o processo de *downsizing*. Estes resultados vão ao encontro de outros estudos que dão conta de um deterioramento do ambiente de trabalho no pós-*downsizing*. Por exemplo, a ausência de supervisão, suporte dos colegas e de ferramentas de trabalho (Amabile e Conti, 1999) e o aumento de conflitos interpessoais (Gilson et al.,2004). Aliás, a totalidade dos participantes reconhece a existência de conflitos mencionando uma perda significativa de figuras de liderança e das interacções pessoais que se haviam desenvolvido com o tempo, o que reduz ou praticamente elimina o trabalho em equipa. Está ausente o papel que tradicionalmente é dado à liderança, o de facilitar e guiar na transição. A implementação de mudanças com *inputs* de colaboradores de níveis hierárquicos inferiores baseados na análise de tarefas e na organização do trabalho, seria uma das formas de facilitar todo o processo (Cameron, Freeman e Mishra, 1991). Contudo, os participantes sentem que foram abandonados por uma gestão que não se preocupou em ouvir os seus medos e receios sobre o futuro. Esta orfandade de liderança levou à prevalência de uma síndrome do sobrevivente que se materializou sob a forma do aumento dos níveis de *stress*, desconfiança queda de moral e produtividade, sintomas identificados por Kinnie et al. (1998).

5.2- Confiança

O presente estudo sugere um nível baixo de confiança na organização. Os sobreviventes têm receio de que mais colegas possam abandonar a instituição, e, além disto, os resultados sugerem que os colaboradores não confiam na gestão depois da adoção do *downsizing*. Paige (2001) constatou que os sobreviventes se sentem traídos com a quebra da promessa de “emprego para toda a vida”, ainda que implícita no contrato psicológico. Este contrato psicológico refere-se às percepções acerca das obrigações mútuas que ligam os colaboradores à organização e são baseadas na expectativa de que cada peça cumpra a sua parte. Como consequência, o *downsizing* é muitas vezes visto como uma violação do contrato psicológico (De Meuse, Bergmann, Vanderheiden, e Roraff, 2004; Morrison e Robinson, 1997). A título de exemplo, o participante “H” refere que o seu trabalho e dedicação não têm correspondência naquilo que é a posição da gestão. Esta quebra terá necessariamente implicações a nível das atitudes e comportamentos dos que ficam. Ao presenciarem a saída de colegas de muitos anos e com quem desenvolveram muitas vezes relações de trabalho e amizade, os que ficam sentem-se secretamente culpados por ainda continuarem a trabalhar. Esta “culpa do sobrevivente” (*survivor guilt*) manifesta-se quando há a percepção de que a gestão não tratou os seus pares com dignidade. Aliás, a certa altura, um dos participantes relata numa das entrevistas o carácter mais social da instituição. A título de exemplo, apresenta-se as declarações do participante “B”:

(pB) [...] Ainda agora encontrei uma senhora [...] que não tinha trabalho e que a casa deu trabalho, e que lhe deu ordenado todos os meses e que deu estabilidade durante muitos anos, isso acontece nesta casa assim.

Como o sentimento persiste, a gestão é entendida como injusta e despreocupada (Noer, 1993). Os participantes sentem-se rejeitados e abandonados por um ambiente que outrora consideravam familiar. Para além da falta de confiança, ao passarem por todo este processo é admissível que comecem a demonstrar sentimentos de medo, depressão, traição, desconfiança, culpa, solidão e insegurança laboral. Em última instância, continuarão a questionar se a instituição que tanto os

“desprotegeu, descuidou e maltratou”, conforme relata o participante “E”, continuará a ser merecedora da sua confiança depois da sua eventual transformação.

5.3- Comunicação

O estudo indica que não existem canais abertos de comunicação dentro da instituição, necessidade manifestada por alguns autores (Brockner, 1992; Caudron e Hayward, 1996; Noer, 1998). Além disto, sugere que os colaboradores nunca receberam informação adequada acerca das transformações que viriam a ser efectuadas, antes, durante e depois. Rumores circulam no vácuo aumentando ainda mais a confusão. A falta de um plano formal de comunicação criou assim a impressão de que a gestão não possuía competências para desempenhar as suas funções e que não respeitava os colaboradores. As incertezas no ambiente de trabalho durante o processo de transformação, aliadas à parca informação sobre as estratégias do negócio criaram um *gap* entre a provedoria/mesa administrativa e os sobreviventes. Estes últimos precisam de informação sobre as mudanças a que vão estar sujeitos porque afinal não são apenas “máquinas” como descrito por um dos participantes. Aliás, alguns participantes manifestaram vontade para serem parte da solução caso lhes tivesse sido pedida ajuda. Esta posição mais activa referida pelos participantes “A” e “B” é consistente com alguma da literatura existente. Davy et al. (1991) apontam para a necessidade de os colaboradores terem um papel importante no sucesso da organização. Uma “sede de informação” também caracteriza o estado emocional dos sobreviventes do *downsizing* (Noer, 1998). A provisão das informações necessárias e uma visão geral do problema será importante na medida em que os que ficam desempenharão um papel importante na criação de uma nova organização.

5.4- Respostas emocionais

Dos resultados observados, este processo de transformação provocou algumas emoções adversas nos sobreviventes que os impediam de prosseguir normalmente com o seu trabalho. As emoções podem ir de amargura a alívio, e até paranoia. Um estudo indica que a culpa do sobrevivente (*survivor guilt*), desmotivação e a fadiga são consequências de fazer mais com menos (Taylor, 1996). Os sobreviventes experienciaram tristeza, raiva, desconfiança e um distanciamento da

organização. Estes sentimentos levam a que alguns dos participantes se tornem relutantes a realizar tarefas que anteriormente não lhes competiam e a questionar as decisões da gestão. Esta raiva e desconfiança resultam da percepção de justiça que fazem deste processo. As suas respostas são determinadas pela avaliação que fazem das oportunidades, ou neste caso, da falta delas, da justificação dada e da preocupação demonstrada pela gestão.

Contudo, alguns dos sobreviventes evidenciaram vontade de participar numa resolução dos problemas e disponibilidade para ajudar, caso fosse pedido o seu auxílio. Isto nunca aconteceu. As relações e contactos dos sobreviventes, a experiência, e a polivalência comprovam as capacidades que os que ficam têm para “atacar” os problemas com a motivação e energia necessárias (Kaye, 1998).

Depois da análise das entrevistas, restam poucas dúvidas sobre os efeitos que a aplicação de uma estratégia de *downsizing* teve nos sobreviventes do caso analisado. Assim, a importância do apoio emocional por parte da família e amigos como uma estratégia de *coping* ganha relevo para fazer face ao luto pelos colegas que partiram e às incertezas em relação ao futuro provocadas pelo medo de ser a próxima vítima.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

O *downsizing* e os seus efeitos nos sobreviventes é uma área relativamente bem documentada na literatura. No entanto, documentação em português ou sobre a realidade nacional é escassa ou inexistente. É assim explicada a necessidade e pertinência na realização do presente estudo. O principal objectivo era descobrir de que forma os sobreviventes percepcionavam a aplicação de uma estratégia de *downsizing*. De forma a alcançar o objectivo proposto estruturou-se esta investigação em cinco partes distintas. Inicialmente realizou-se uma revisão de literatura do tema onde se apresenta um enquadramento histórico, as diferentes estratégias de aplicação, e as consequências organizacionais e humanas, com especial foco nestes últimos. Em segundo lugar apresentou-se a componente metodológica onde é descrita a técnica e o processo de investigação utilizado no estudo. Na terceira parte apresenta-se os resultados das entrevistas que são interpretados e discutidos à luz dos conhecimentos existentes sobre a temática., posteriormente discutidos reflexivamente. Por fim, a quinta parte é relativa à conclusão e às limitações do estudo. Para esta investigação, os conceitos que servem de base são: *Downsizing Organizacional*, *Sobreviventes do Downsizing*, *Estratégias de Downsizing* e *Síndrome do Sobrevivente*.

Os sobreviventes expressaram um conjunto de acções falhadas durante o *downsizing*. Todo o processo foi conduzido sem a clareza de estratégia e de benefícios organizacionais que se exigia. Alguns reportaram não vislumbrar uma luz ao fundo do túnel num processo que parecia não ter fim. Desmotivação, incerteza e falta de confiança no futuro da instituição foram alguns dos temas recorrentes nos sobreviventes. A comunicação, ou falta dela, foi um dos tópicos mais vezes repetidos. Os sobreviventes afirmam que esta podia ser mais rápida, precisa e esclarecedora. Não foi dada oportunidade de participação apesar de alguns manifestarem vontade de fazer parte das soluções. Quanto às formas de superar as adversidades, o apoio dos colegas que estão na mesma situação e o apoio familiar parecem desempenhar um papel de relevo na ajuda contante para se manterem à tona.

O renascimento da organização está directamente dependente dos que ficaram. Assim, algumas das acções que poderão ajudar a recuperar alguma da confiança perdida serão o reconhecimento do trabalho e contribuição dos sobreviventes, reconhecimento da importância estratégica destes e providenciar a segurança laboral tanto desejada. Alguns expressaram a sensação de que o seu trabalho não era valorizado e que as suas contribuições eram descartadas. Aliás alguns afirmaram ser ignorados. Urge a necessidade da mesa administrativa/provedor reconhecer o tempo e o trabalho demonstrado pelos sobreviventes da instituição, bem como os efeitos provocados pela aplicação de uma estratégia de *downsizing*. O facto de a gestão não reconhecer os sobreviventes como activos importantes durante este processo levanta alguns problemas em relação ao comprometimento destes com a organização. Até que ponto, a imagem cultivada durante anos, de uma instituição com valências sociais, fica comprometida com o tratamento que os sobreviventes recebem? Há a noção de que algumas das decisões tomadas e razões apontadas para o descalabro não são condizentes com o que eram os princípios originais desta organização. Assim, uma comunicação efectiva daquilo que são as acções, razões e resultados esperados são essenciais para ultrapassar a angústia presente em alguns dos relatos feitos nas entrevistas e mantidos em conversas informais enquanto investigador. Por fim, providenciar segurança em relação ao posto de trabalho é essencial. Muitos dos entrevistados expressaram a sua insegurança e as suas preocupações em relação a este tema. Expressaram também dúvidas sobre a boa concretização do plano em andamento. Provavelmente alguns coibiram-se de realizar comentários menos benéficos para a gestão com medo de que o estudo fosse divulgado. Honestidade e comunicação acerca da “nova organização” poderão ser armas da gestão para manterem colaboradores empenhados e produtivos.

O presente estudo apresenta algumas limitações. Primeiramente, o facto do número de participantes ser reduzido. Os 10 participantes representam quase a totalidade dos remanescentes na instituição, contudo quando pensamos que o número total de colaboradores antes do início da aplicação do *downsizing* ascendia a 300 percebemos que poderá ter-se perdido informação importante consequência do

talento e experiência dos que partiram. Seguidamente, o facto das entrevistas se terem realizado nas instalações da instituição sem conhecimento da actual administração contribuiu para o surgimento de um sentimento de medo por parte dos participantes. Contudo, a confidencialidade dos relatos e a descrição na caracterização dos participantes foi assegurada. Aliado a isto, após a entrevista formal, confissões “*off record*” foram feitas e posteriormente utilizadas na discussão e conclusão de forma a obter novas e importantes informações. Por fim, a impossibilidade de generalizar os resultados. Apesar de irem ao encontro das descobertas presentes em muita da literatura sobre o tema, cada caso é único e as estratégias de aplicação de uma estratégia de *downsizing* variam de instituição para instituição.

Finalmente, seria interessante perceber se a percepção da gestão da instituição corresponde às inquietações demonstradas pelos sobreviventes. Acrescentaria também interesse para a investigação realizar um estudo longitudinal e perceber se os relatos dos sobreviventes haviam mudado com o passar do tempo.

REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M., & CONTI, R. (1999) Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42: 630-640.
- APPLEBAUM, S. H., CLOSE, T.G., & KLASA, S. (1999) *Downsizing: An examination of some successes and more failures*. *Management Decisions*, 37 (5), 424-436.
- APPLEBAUM, S. H., DONIA, M. (2001) The realistic *downsizing* preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome (part II), Research Gate.
- APPELBAUM, S.H., SIMPSON, R. AND SHAPIRO, B.T. (1987) *Downsizing: the ultimate human resource strategy*, *Business Quarterly*, Vol. 52 No. 3, pp. 1-9.
- BEDEIAN, A G AND ARMENAKIS, A A (1998) The Cesspool Syndrome: How Dreck Floats to the Top of Declining Organizations, *The Academy of Management Executive*, 12(1), 58-67.
- BENNETT, N., MARTIN, C.L., BIES, R.J., & BROCKNER, J. (1995) Coping with a layoff: a longitudinal study of victims. *Journal of Management*, 21(6) 1025–1040.
- BOROSON, W., BURGESS, L. (1992) “Survivors' syndrome”, *Across the Board*, Vol. 29 No. 11, pp. 41-5.
- BROCKNER, J. (1992) Managing the effects of layoffs on survivors, *California Management Review*, Vol. 34 No. 2, pp. 9-28.
- BROCKNER, J., KONOVSKY, M., COOPER-SCHNIEDER, R., FOLGER, R., MARTIN, R., & BIES, R. J. (1994) Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37: 397-409.
- BROCKNER, J., WEISENFELD, B.M., & MARTIN, C.L. (1995) Decision frame, procedural justice, and survivor's reactions to job layoffs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63(1), 59–68.

- BURKE, R.J., GREENGLASS, E.R. (2000) Organizational restructuring: identifying effective hospital *downsizing* processes, In R.J. Burke and C.L. Cooper (eds), *The Organization in Crisis* (pp. 284-303), Blackwell Publishers, Malden, MA.
- CAMERON, K S; FREEMAN, S J AND MISHRA, A K (1991) Best Practices in White-Collar *Downsizing: Managing Contradictions*, *The Academy of Management Executive*, 5(3), 57-72
- CAMERON, K.S., FREEMAN, S.J., & MISHRA, A.K. (1993) *Downsizing* and redesigning organizations. In G.Huber and W. Glick (eds), *Organisational Change and Redesign* (pp. 19-63). New York: Oxford University Press.
- CAMERON, K.S. (1994) Strategies for successful organizational *downsizing*. *Human Resource Management Journal*, 33: 89-112.
- CAPPELLI, P. (1992) Examining managerial displacement. *Academy of Management Journal*, 35(1), 203–217.
- CASCIO, W.F. (1993) *Downsizing: What do we know? What have we learned?*. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 95-104
- CASCIO, W.F. (2003) Responsible restructuring: seeing employees as assets, not costs. *Ivey Business Journal Online*, November 2003.
- CASCIO, W F; YOUNG, C E AND MORRIS, J R (1997) Financial Consequences of Employment: Change Decisions in Major US Corporations, *Academy of Management Journal*, 40(5), 1175-1189.
- CAUDRON, S. (1994) HR revamps career itineraries, *Personnel Journal*, Vol. 73 No. 4, pp. 64B-64P.
- CAUDRON, S., E HAYWARD, D. R. (1996) HR to the rescue: Teach downsizing survivors how to thrive. *Personnel journal*, 75, 38-45.
- COVIN, T.J. (1993) Managing workforce reduction: A survey of employee reactions & implications for management consultants. *Organization Development Journal*, 11(1): 67 76.

- DAVY, J. A., KINICKI, A. J., E SCHECK, C. L. (1991) Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 302-317.
- DEFFREE, S. (2007) Motorola layoffs reach 10,000, *EDN Electronic News*, April 4.
- DEMERJIAN, C. (2005) HP continues stealth layoffs, *The Inquirer*, February 09, 2005.
- DE MEUSE, KENNETH P; VANDERHEIDEN, P AND BERGMANN, T (1994) Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance. *Human Resource Management Journal*, 33 (4), 509-530.
- DE MEUSE, K. P., BERGMANN, T. J., VANDERHEIDEN, P. A., E RORAFF, C. E. (2004) New evidence regarding organizational downsizing and a firm's financial performance: A long-term analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16: 155-177.
- DE VRIES, M.F.R.K. AND BALAZS, K. (1997) The downside of *downsizing*, *Human Relations*, Vol. 50 No. 1.
- DOHERTY, N. AND HORSTED, J. (1995) Helping survivors to stay on board, *People Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 26-31.
- DREW, S.A.W. (1994) *Downsizing* to improve strategic position, *MCB Management Decision*, 32, 1.
- DUBRIN, A.J. (1996) *Reengineering survival guide: Managing and succeeding in the changing workplace*. Cincinnati, Ohio: Thomson Executive press.
- DUNLAP, J. C. (1994), *Surviving Layoffs: A Qualitative Study of Factors Affecting Retained Employees After Downsizing*. *Perf. Improvement Qrtly*, 7: 89-113, 1994.
- DURST, S., WILHEIM, S. (2012) Knowledge management and sucession planning in SME'S. *Journal of Knowledge Management*. 16(4), 637-649.
- ELSTEIN, A. (2008) Research: 22,000 jobs cut on Wall Street, with more to come, *Crain's New York Business*, *Workforce Management*, June 2, 2008.

- FALLICK, B.C. (1996) A review of the recent empirical literature on displaced workers. *Industrial and Labor Relations Review*, 50(1), 5–16.
- GANDOLFI, F. (2005) How do organizations implement *downsizing*? – An Australian and New Zealand study. *Contemporary Management Research*, 1 (1), 57-68.
- GANDOLFI, F. (2006) *Corporate Downsizing Demystified: A scholarly analysis of a business phenomenon*, The ICFAI University Press, Hyderabad, India.
- GANDOLFI, F. (2008) Reflecting on *downsizing*: What have managers learned? S.A.M. *Advanced Management Journal*, 73(2), 46-55.
- GILSON, C., HURD, F. & WAGAR, T. (2004) Creating a concession climate: the case of the serial downsizers, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, no. 6, pp. 1056 — 1068.
- GREENBERG, J. (1990) Organizational justice: yesterday, today and tomorrow, *Journal of Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 399-432.
- GREENHALGH, L., LAWRENCE, A.T., & SUTTON, R.I. (1988) Determinants of workforce reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management Review*, 13: 241-254.
- GUERRA, I. (2006) *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. 1ª ed Cascais: Príncipe Editora.
- HARRINGTON, H.J. (1998) Performance improvement: the downside to quality improvement (the surplus people problem), *The TQM Magazine*, 10 (3).
- HENKOFF, R. (1990) Cost Cutting: How to Do It Right. *Fortune*, 121(8), 40-49.
- KAYE, B.L. (1998) The Kept-On-Workforce. *Training and Development*, 52 (10), 32 – 38.
- KETS DE VRIES, M.F.R, BALAZS, K. (1997) The Downside of *Downsizing* Human Relations January 50: 11-50.
- KETS DE VRIES, M., BALAZS, K. (1997) The *downsizing of downsizing*, *Human Relations*, 50, 11-50.

- KINNIE, N., HUTCHINSON, S. E PURCELL, J. (1998) Downsizing: is it always lean and mean?, *Personnel Review*, Vol. 27 Iss: 4, pp.296 – 311.
- KOGAN, M. (1996) Rallying the troops, *Government Executive*, Vol. 28 No. 1.
- KRANE, J. (2002) IBM's unannounced layoffs near 5,000 mark, *CRN*, May 31, 2002.
- LABIB, N AND APPLEBAUM, S H (1993) Strategic *Downsizing*: A Human Resource Perspective, *Human Resource Planning*, 16(4), 69-83.
- LEANA, C.R., & FELDMAN, D.C. (1992) *Coping with job loss*. New York: Lexington Books.
- LEVINSON, H., PRICE, C.R., MUNDEN, K.J., MANDL, H.J. AND SOLLEY, C.M. (1963) *Men, Management, and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- LITTLER, C.R. (1998) *Downsizing organizations: The dilemmas of change*. Human Resources Management Bulletin, CCH Australia Limited, Sydney.
- LUTHANS, B.C., SOMMER, S.M. (1999) The impact of *downsizing* on workplace attitudes, *Group and Organization Management*, 24 (1), 46-70.
- MACKY, K. (2004) Organisational *downsizing* and redundancies: The New Zealand workers experience. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 29 (1), 63-87.
- MATHYS, N.J. AND BURACK, E.H. (1993) Strategic *downsizing*: human resource planning approaches, *Human Resource Planning*, Vol. 16 No. 1, pp. 71-85.
- MARTINO, M. (2007) Pfizer: Top 5 layoffs in 2007, *FierceBiotech*, October 15, 2007.
- MCGREGOR, J. (2008) The stealth layoff, *BusinessWeek*, May 16, 2008.
- MCKINLEY, W., SANCHEZ, C.M., ET AL. (1995) Organizational *downsizing*: constraining, cloning, and learning", *Academy of Management Executive*, 9, 32-42.
- MELLOR, S. (1992) The influence of layoff severity on postlayoff union commitment among survivors: The moderating effect of the perceived legitimacy of a layoff account. *Personnel Psychology*, 45: 579-600.

- MISHRA, A.N., MISHRA, K.E. (1994) The role of mutual trust in effective *downsizing* strategies, *Human Resource Management*, 33, 261-279.
- MISHRA, A K AND SPREITZER, G M (1998) Explaining how Survivors Respond to *Downsizing*: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign, *The Academy of Management Review*, 23 (3), 567-588.
- MONE, M.A. (1997) How we got along after the *downsizing*: post-*downsizing* trust as a double-edged sword, *Public Administration Quarterly*, Vol. 21 No. 3, pp. 309-36.
- MORRISON, E.W. AND ROBINSON, S.L. (1997) When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 226-56.
- NOER, D.M. (1993) *Healing the Wounds - Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- NOER, D. M. (1998) Layoff survivor sickness: What it is and what to do about it. In M. K. Gaving, J. D. Kraft, & J. C. Quick (Eds.), *The new organizational reality: Downsizing, restructuring and revitalization*. Washington, DC: American Psychological Association.
- OGG, E. (2007) Dell to lay off 10 percent of workforce, *CNET News.com*, May 31, 2007.
- Paige, V. (2001) Preparing employees for retirement. *People Dynamics*, 19 (4), 14 – 17.
- ROUSSEAU, D.M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations - Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, London.
- RYAN, L., MACKY K.A. (1998) *Downsizing* organizations: Uses, outcomes and strategies, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36 (2), 29-45
- SAHDEV, K. (2004) Revisiting the survivor syndrome: The role of leadership in implementing *downsizing*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), 165-196(32).

- SCHMITT, A., BORZILLO, S. & PROBST, G. (2011) Don't let knowledge walk away: Knowledge retention during employee *downsizing*. *Management Learning*, 43: 53–74.
- SHAW, J.B. AND BARRETT-POWER, E. (1997) A conceptual framework for assessing organization, work group, and individual effectiveness during and after *downsizing*, *Human Relations*, Vol. 50 No. 2, pp. 109-27.
- SINGH, R. (1998) Redefining Psychological Contracts with the US Work Force: A Critical Task for Strategic Human Resource Management Planners, *Human Resource Management*, 37 (1), 61-69.
- SPANIEL, B. (1995) Feeling guilty because you survived a layoff?... you're not alone, *Communication World*, Vol. 12 No. 5, p. 23. Story, L., Dash, E., (2008). "For Wall Street workers, ax falls quietly", *The New York Times*, May 16, 2008.
- STORY, L., DASH, E., (2008) "For Wall Street workers, ax falls quietly", *The New York Times*, May 16, 2008.
- TANG, T.L. AND FULLER, R.M. (1995) Corporate *downsizing*: what managers can do to lessen the negative effects of layoffs, *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 60 No. 4, pp. 12-31.
- TAYLOR, R. (1996) Corporations should offer more attention to downsizing survivors. *Corporate Board*, 17(100), 20 – 30.
- TURNBULL, P., & WASS, V. (1997) Job insecurity an labour market lemons: The (mis)management of redundancy in steel making, coal mining and port transport. *Journal of Management Studies*, 34 (1): 29-51.
- WAGAR, T H (1998) Exploring the Consequences of Workforce Reduction, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15 (4), 300-309.
- WEISS, D.C. (2008) Humor columnist takes aim at stealth layoffs, *ABA Journal*, May 23, 2008.

WILLIHNGANZ, M.A. (1997) Addressing needs of *downsizing* survivors key to success,
Sacramento Bee, p. E2.

ANEXOS

Anexo 1- Termo de Consentimento

Termo de consentimento

É objectivo deste termo de consentimento dar conta da natureza deste estudo em que participará. A sua participação é essencial, contudo tem direito a desistir do estudo a qualquer momento e/ou de refazer qualquer uma das suas respostas dadas ao longo da entrevista.

O principal objectivo do presente estudo é apreender e revelar as experiências complexas dos sobreviventes de um processo de *downsizing* bem como compreender o significado por eles atribuído.

Este é um estudo de carácter qualitativo que englobará a técnica de análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Os dados e demais informações servem exclusivamente para fins académicos, pelo que o tratamento e divulgação serão sujeitos a uma total confidencialidade.

As respostas não terão qualquer impacto no seu *status* enquanto colaborador da instituição.

_____, ____ de _____ de 2015.

Assinatura do Responsável

Declaro que expliquei os objectivos deste estudo ao responsável, dentro dos limites dos meus conhecimentos científicos.

Investigador (Rui Dias)

Anexo 2- Guião Entrevista

Guião de Entrevista

- 1- Considera que o clima de trabalho mudou desde a reestruturação?
- 2- Recorda-se se, a partir dessa altura, aumentaram os conflitos entre colegas e/ou chefias? Em caso afirmativo, que tipo de conflitos surgiram?
- 3- Em seu entender, o que é que justificou o processo de reestruturação?
- 4- A quê, ou a quem, poderão ser atribuídas responsabilidades por esta situação?
- 5- Haveria alternativas à reestruturação?
- 6- Alguma vez foi pedida a sua opinião ou apoio?
- 7- Foi chamado a participar em alguma das soluções implementadas no processo de reestruturação?
- 8- Como tomou conhecimento que iria ter lugar um plano de reestruturação?
- 9- A organização manteve-o informado ao longo deste processo?
- 10- Como descreveria o *feedback* que foi tendo ao longo de todo o processo?
- 11- Como considera que foi tratado/a ao longo da reestruturação?
- 12- Que constrangimentos pessoais e/ou profissionais surgiram desde então?
- 13- De que forma os conseguiu ultrapassar? E tem tido apoio da empresa?

Anexo 3- Caracterização Participantes

Caracterização do Participante

Participante

- 1- Idade:
- 2- Género:
- 3- Antiguidade na empresa: