



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Uma análise das consequências, origens e estratégias de
Downsizing, para determinar boas práticas.

Andreia Isabel Portela Castanheira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Orientadora:

Professora Doutora Helena Maria de Sousa Lopes, Professora Associada com Agregação

Instituto Universitário de Lisboa

Setembro de 2019

Agradecimentos

O caminho até aqui foi atribulado, teve altos e baixos, cansaços e alívios, alegrias e desesperos. Este caminho não teria sido o mesmo sem o apoio de todos aqueles que o percorreram comigo, a eles agradeço por tudo:

À minha orientadora académica, Doutora Helena Lopes, por toda a orientação imprescindível que me deu, quer através das reuniões partilhadas ou dos e-mails trocados. O meu sincero agradecimento pelo auxílio em horas de dificuldade e por todos os conselhos facultados.

Aos docentes do ISCTE-IUL, pelos ensinamentos e passagem de conhecimentos e experiências, sem os quais nunca teria sentido a inspiração necessária para continuar este caminho.

Aos meus pais e ao resto da minha família, que me ajudam e apoiam desde sempre, que nunca desistiram de mim e sempre acreditaram que eu conseguia fazer tudo o que quisesse.

Ao meu namorado, pela paciência quando lia os meus trabalhos académicos à procura de erros, pelas horas de incentivo e apoio nos momentos de maior frustração e pelo facto de nunca ter deixado de acreditar que estava a seguir o percurso correto para a minha vida profissional futura.

E à pessoa que, provavelmente, mais me compreende, a minha amiga e colega Cátia Candeias, que esteve comigo desde que entrei na faculdade até sair, que me acompanhou em todas as aulas, trabalhos de grupo, testes e exames, sem a qual nunca teria continuado a lutar por um futuro onde me sentisse realizada.

Resumo

Esta pesquisa oferece uma revisão sistemática da literatura sobre o *Downsizing*, de forma a encontrar o cruzamento das consequências para os sobreviventes e para a empresa, com a origem das consequências e as soluções propostas. O objetivo final será identificar os tipos de consequências mais comuns, os fatores originários e as práticas e estratégias que evitam ou colmatam as consequências negativas e, ainda, sugerir um processo *Downsizing*, com base nos dados recolhidos durante a pesquisa.

A parte empírica consiste numa sistematização dos estudos empíricos, a partir dos anos 90, principalmente de autores com mais de um artigo publicado sobre *Downsizing*, com exceção de autores com apenas um único artigo, mas que tenham publicações atuais e/ou informação relevante, que outros autores não forneçam.

A análise permitiu identificar quatro categorias de consequências para os sobreviventes. Sendo, a que mais se encontra nos estudos, a Atitudinal, seguida da Emocional/Psicológica, Comportamental e, finalmente, Organizacional. Já nas consequências para a empresa/organização identificam-se cinco, sendo a Eficácia Organizacional a mais referida nos artigos, seguida da Eficiência Interna e do Ambiente de Trabalho, depois aparecem as Relações de Trabalho e, finalmente, a Imagem Externa.

Finalmente, para planear um *Downsizing*, identifiquei 3 fases importantes, sendo elas o Planeamento/Preparação, a Implementação e Gestão e, ainda, a Intervenção Após o Processo Terminar, onde foram apresentadas, para cada uma, sugestões de boas práticas de *Downsizing*.

Palavras-chave: *Downsizing*; Consequências; Estratégias de Recursos Humanos; Sobreviventes.

JEL: E71; J2

Abstract

This research offers a systematic overview of the literature on Downsizing, in order to find a cross between the consequences for the survivors and the company, and the origin of the consequences plus the recommended solutions. The ultimate goal of this research is to identify the most common type of consequences, the original factors and the practices and strategies that avoid or rectify the negative consequences. Moreover, it suggests a Downsizing process based on the collected data during the research.

The empirical part consists of a systematization of empirical studies since the 1990s, mainly from authors with more than one published article on Downsizing. The authors which only have one single published article must have current publications or relevant information that the remaining authors do not provide.

The analysis enabled the identification of four categories of the consequences for the survivors. Among them, the most frequently found consequence in the studies is the Attitudinal consequence, followed by the Emotional/Psychological, the Behavioural and, finally, the Organizational. With regards to the consequences for the company/organization there are five categories. Organisational Effectiveness is the consequence the articles most mention, followed by Internal Effectiveness, Work Environment, Work Relationships and, lastly, External Image.

Finally, in order to plan a Downsizing process, I've identified three important phases: Planning/Preparation, Implementation and Management and also the Aftermath.

Keywords: Downsizing, Consequences, Human Resources Strategies, Survivors.

JEL: E71; J2

Índice

Introdução	1
I – <i>Downsizing</i> : Definição, Estratégias e Consequências	3
1.1 – Definição do <i>Downsizing</i>	3
1.2 – Estratégias de Recursos Humanos e <i>Downsizing</i>	4
1.3 – Consequências do <i>Downsizing</i> para a Empresa.....	8
1.4 – Consequências do <i>Downsizing</i> para os Sobreviventes	9
1.5 – O <i>Downsizing</i> em Portugal	11
1.6 – Análise de Estudos de Caso reportados na literatura internacional.....	15
II – Metodologia e Apresentação de Resultados.....	19
2.1 – Metodologia.....	19
2.2 – Sistematização de resultados	24
III – Sugestão para a gestão do processo de <i>Downsizing</i>	31
IV - Conclusão	41
Referências bibliográficas.....	44
Anexos	49

Índice de Figuras

Figura 1 - Efeitos, por Categorias, do Downsizing na Empresa/Organização.....	9
Figura 2 - Efeitos Mais Citados, por Categorias, do Downsizing nos Sobreviventes.....	11
Figura 3 - Modelo de Hipóteses relacionando práticas integradas de despedimento, emoções e consequências de downsizing.....	13
Figura 4 - Perceção dos Sobreviventes e Vítimas (visados), sobre o processo de downsizing .	14

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Consequências identificadas para cada Categoria, relativas aos Sobreviventes, não identificadas em Caldas.....	22
Tabela 2 - Novas Consequências identificadas para cada Categoria, relativas à Empresa/Organização idem.....	23
Tabela 3 - Número de artigos que fornecem informação sobre uma, duas ou três dimensões, do Anexo A, referente aos Sobreviventes e Anexo B, referente à Empresa/Organização.....	25
Tabela 4 - Origens das Consequências, mais frequentemente referidas, para os Sobreviventes	27
Tabela 5 - Origens das Consequências, mais frequentemente referidas, para a Empresa/Organização.....	28
Tabela 6 – Soluções, mais frequentemente referidas, para os Sobreviventes	29
Tabela 7 – Soluções, mais frequentemente referidas, para a Empresa/Organização	29

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Frequencia de cada dimensão nos artigos relativos ao Sobrevivente	24
Gráfico 2 Foco das dimensões apresentadas nos artigos relativos à Empresa/Organização....	25
Gráfico 3 Tipos de Consequências mais observadas para os Sobreviventes	26
Gráfico 4 Tipos de Consequências mais observadas para a Empresa/Organização.....	27

Introdução

Com a intensificação da concorrência existente nos anos 80, as empresas começaram a criar estruturas, de forma a competir em termos de velocidade e flexibilidade. Este crescimento foi repentino e desordenado, pois a rapidez era necessária. Com a globalização e uma nova realidade social dos anos 90, começam a surgir os primeiros casos denominados *Downsizing*, um termo importado da informática, onde se verifica, assim, a reestruturação das empresas e organizações (Ferreira, 2004).

Assim, o *Downsizing* tem vindo a popularizar-se ao longo dos anos, começando, principalmente, nos Estados Unidos da América e tornando-se uma estratégia no final dos anos 90. Esta era uma estratégia usada pelas empresas para a redução imediata de custos, assim como para aumentar a produtividade, competitividade e níveis de eficiência (Gandolfi, 2008). Assim, o conceito de *Downsizing* é maioritariamente usado para representar uma estratégia de redução de trabalhadores, como forma de atingir um destes objetivos.

Quando falamos do conceito de *Downsizing*, e sabendo que se trata do despedimento de trabalhadores, devemos saber de que se trata o Despedimento Coletivo. Assim, pelo Artigo 359, do Código do Trabalho, nº 1, “Considera-se despedimento colectivo a cessação de contratos de trabalho promovida pelo empregador e operada simultânea ou sucessivamente no período de três meses, abrangendo, pelo menos, dois ou cinco trabalhadores, conforme se trate, respectivamente, de microempresa ou de pequena empresa, por um lado, ou de média ou grande empresa, por outro, sempre que aquela ocorrência se fundamente em encerramento de uma ou várias secções ou estrutura equivalente ou redução do número de trabalhadores determinada por motivos de mercado, estruturais ou tecnológicos (...)”.

Quando uma empresa sente algum conforto financeiro ou melhoria geral do seu negócio, apresenta uma tendência, verificada historicamente, em contratar trabalhadores, por vezes, sem planeamento prévio no caso de existir uma recessão dessa expansão. Isto leva a que, mais tarde, aqueles que foram contratados possam ser despedidos, pois verificou-se a necessidade de um despedimento coletivo. Quando se faz um despedimento coletivo, este deve ser planeado e cuidado, não só quando se sente a necessidade de o fazer, mas também antes da hipótese ser colocada. Pensar antes de acontecer, é uma forma de cuidar dos trabalhadores e da própria empresa, e deve ser tida em conta pelos gestores.

Quando se planeia um *Downsizing*, principalmente na redução de pessoal, deve-se ter em conta que cada prática pode e, provavelmente, irá levar a uma consequência, que é, na sua maioria, negativa. Ela pode ser negativa tanto para a empresa como para os trabalhadores que ficam na empresa após o processo de *Downsizing* terminar, os Sobreviventes. Assim, devemos conhecer que práticas levam a que consequências, e que estratégias se podem executar de forma a colmatar as consequências que são inevitáveis ou que já aconteceram e devem ser controladas.

Os estudos já efetuados por autores, ao longo dos anos, concentram-se principalmente em apenas um aspeto deste processo, por exemplo, existem estudos apenas relacionados com as práticas ou com as consequências ou com os trabalhadores que ficam após um despedimento coletivo, não fazendo ligação entre cada ponto e mostrando como colmatar cada aspeto negativo.

Neste sentido, e apresentando os capítulos deste trabalho, refiro que o primeiro capítulo terá como objetivo, mais ligado à parte teórica, será conhecer os conceitos ligados à temática e qual a ligação entre eles. Depois, compreender como o *Downsizing* é visto pelos diversos autores e quais as suas estratégias e consequências.

Num segundo capítulo apresentarei a metodologia. Esta será uma revisão da literatura de forma sistematizada, através dos resultados reportados nos estudos empíricos sobre o *Downsizing*, que incluam artigos, de preferência, a partir dos anos 90 até a atualidade e, sempre que possível, de autores que tenham pelo menos dois artigos ou livros publicados sobre o tema.

Nos dois capítulos seguintes, numa parte mais empírica, e devido à pouca multidisciplinaridade dos artigos que estudam o fenómeno, irei demonstrar qual a relação entre as práticas e as consequências de um processo de *Downsizing*, apresentando as estratégias que podem ser usadas para evitar, se for antes, ou colmatar, se for depois, essas mesmas consequências. Esta parte será importante para colmatar a falta de ligação entre os fatores que originam as consequências, as consequências em si e as soluções referidas nos artigos, pois irei elaborar duas tabelas que representam estes três pontos relacionados tanto com o Sobrevivente como com a Organização/Empresa, para, desta forma, apresentar uma nova forma de ligar as várias facetas do processo de *Downsizing*. Com os resultados obtidos e retirando o máximo de informação da tabela final, irei apresentar, sucintamente, um plano simples de *Downsizing*, tendo sempre em conta o antes, durante e após o processo.

I – Downsizing: Definição, Estratégias e Consequências

1.1– Definição do *Downsizing*

Primeiramente, devemos compreender o que é o *Downsizing*. Assim, o *Downsizing* é o termo mais utilizado para uma série de ações levadas a cabo por um gestor de uma empresa que procura melhorar a eficiência, produtividade e/ou competitividade. Estas ações têm consequências ao nível da dimensão da empresa no que diz respeito aos seus trabalhadores e/ou aos seus recursos (Cameron & Freeman, 1993).

Algumas vantagens do *Downsizing* são a redução dos custos durante períodos de baixa nos negócios, a crença que se pode aumentar a produtividade através da eliminação de funções identificadas como redundantes e a implementação de novas e melhores estratégias, graças à alteração das competências durante o processo (Cascio W. F., 2002).

Além disto, refira-se que o *Downsizing* é uma estratégia cuidadosamente pensada, ou seja, é feita de forma consciente e esse é um fator chave para o sucesso da implementação da ação. Para alguns, esta ação pode ser considerada como algo mau, para outros será algo bom. Noutro aspeto, alguns autores defendem que não será bom, nem mau, apenas é uma estratégia que tem óbvias consequências ao nível de custos para a empresa, e, por esse motivo, deve ser ponderada e apenas aplicada com a consciência de que as consequências que trará são maioritariamente positivas e, para as que não são, devem ser criadas medidas que previnam qualquer tipo de rotura (Appelbaum, Patton, & Shapiro, 2013).

De facto, e segundo Peter Allan, alguns empregadores consideram o despedimento de trabalhadores como uma sinal de falha na gestão. De forma a manter uma organização inclinada para o sucesso, deve existir um planeamento de Recursos Humanos. Essa necessidade de planeamento não necessita de envolver modelos complexos e sofisticados, mas antes um cuidado balanciamento entre os recursos e a exigência dos gestores de Recursos Humanos, assim como a sua ligação com a estratégia e objetivos da empresa (Allan, 1997).

Por outro lado, é necessário conhecer os Sobreviventes (*Survivors*), que são os indivíduos que se mantiveram na empresa durante e após um plano de *Downsizing* ser implementado, ou seja, são os trabalhadores que não foram despedidos, independentemente do cargo que desempenham ou da hierarquia a que pertencem.

Posso também referir que os gestores que participam no processo de despedimento de trabalhadores são conhecidos como Executores (*Executioners*), apesar de também fazerem parte do grupo de Sobreviventes (Kets de Vries & Balazs, 1997).

Quando juntamos estes dois conceitos, muitas vezes nos deparamos com o termo Síndrome de Sobrevivente (*Survivor Syndrome*), que ocorre após o *Downsizing* (Noer, 1993). Este Síndrome, também denominado por Cascio, em 1993, como Doença de Sobrevivente (*Survivor Sickness*), é um fenómeno associado a níveis disfuncionais de redução da motivação e moral, aumento de stress e esgotamento, entre os Sobreviventes que ficam na empresa após o processo terminar. (Cascio W. , 1993)

Finalmente, um conceito que surge, ligado à relação entre os trabalhadores e empregadores e que tem influência num processo de *Downsizing*, é o Contrato Psicológico. Ele é explicado por Mathys e Burack (1993), como o laço emocional entre o empregador e o trabalhador e, também, entre o indivíduo e a organização. A relação de emprego envolve obrigações no quadro de um contexto social de troca, isto é, os intervenientes fazem uma troca social que leva a benefícios mútuos. Estas trocas e expetativas, que levam a resultados favoráveis para todos, criam o Contrato Psicológico (Rousseau & Parks, 1992). Ora, quando se dá o *Downsizing*, este Contrato deve continuar a decorrer de forma a que todos os intervenientes beneficiem no final, ou seja, a troca deve ser justa de um interveniente para o outro e os resultados positivos têm de continuar a surgir para todos. Quando isto não acontece, dá-se a violação do Contrato Psicológico, normalmente por parte do empregador ou da organização, que pode trazer consequências negativas aos trabalhadores.

1.2– Estratégias de Recursos Humanos e *Downsizing*

Quando o *Downsizing* está a ser planeado, uma das questões a colocar é se se pode ou não prevenir despedimentos. Eles podem ser evitados através de estratégias planeadas de Recursos Humanos e deve ser a primeira preocupação de um gestor.

Historicamente sabe-se que quando a economia de uma empresa está no seu “boom”, os empregadores tendem a contratar em massa, sem considerar quais serão as necessidades do seu *staff* caso o negócio abrande ou o lucro diminua. Assim, será de senso comum que os empregadores mudem as suas práticas de contratação de forma a conseguir manter os empregados necessários, sem necessitar de contratar outros, o que não só reduz o custo para os empregadores, como pode ajudar,

mais tarde, a evitar situações de *Downsizing* ou de sujeitar os seus trabalhadores a sofrimento psicológico e económico (Allan, 1997).

De facto, quando uma empresa está numa situação mais complicada a nível financeiro ou existe uma recessão, por exemplo devido a uma crise, uma das soluções recorridas é o despedimento. Mas será o despedimento a única opção?

Segundo Pfeffer (1995), existem algumas alternativas ao despedimento, pois não é apenas a redução da força de trabalho que será a solução mais eficaz, num momento de necessidade. É através de um planeamento de Recursos Humanos que se evitam as situações de despedimento, usando práticas diversas baseadas na crença que um trabalhador é um recurso ou bem valioso, e não apenas algo que pode ser comprado e vendido, dependendo das mudanças nas condições da empresa. Além disto, um trabalhador é visto como uma vantagem a nível competitivo e sustentável devido à minimização ou descarte do despedimento. (Allan, 1997)

Temos, então, como alternativas ao despedimento:

- Congelamento de contratações e uso de atrito, onde não se faz mais contratações ou existe uma redução gradual do número de trabalhadores;
- Redução ou eliminação das horas extra de trabalho, que apresenta, pelo menos, dois benefícios, pois ajuda a diminuir os custos e permite ao empregador espalhar algum do trabalho por todos os trabalhadores em vez de se concentrar apenas num, prevenindo o despedimento daqueles que menos horas trabalhavam;
- Reduzir os trabalhadores por contingência, isto é, trabalhadores temporários, sazonais ou em regime de part-time. Este tipo de trabalhadores é cada vez mais usado devido a fornecerem maior flexibilidade e serem mais facilmente descartáveis;
- Relocação ou transferência de trabalhadores, voluntária ou não, onde os trabalhadores podem aprender novas competências;
- Encorajar os trabalhadores a usar férias coletivas, férias não pagas ou licença de dispensa voluntária, onde, em todos os formatos, os trabalhadores saem voluntariamente do seu local de trabalho, sem pagamento, de forma a ter proveito a nível de descanso e lazer, até a fase mais complicada da empresa passar e conseguirem regressar aos seus locais de trabalho, evitando, assim, o seu despedimento;
- Encorajar os terminos voluntários, isto é, sair voluntariamente com a condição de um pagamento por parte do empregador. Alguns destes pagamentos são atrativos o suficiente para um trabalhador decidir sair da empresa e verifica-se que são mais bem recebidos por trabalhadores

que não querem a relocação, quem está perto da reforma, quem deseja prosseguir outras carreiras ou quem tem algumas condições de saúde que ditem a necessidade de procurar outro emprego;

- Encorajar reforma antecipada de forma voluntária;
- Uso de trabalho partilhado ou acordos, isto é, existe uma redução das horas de trabalho, assim como do salário dos trabalhadores, mas evita-se o despedimento dos mesmos;
- Congelamento ou redução do salário e/ou dos benefícios;
- Formar novamente os trabalhadores para desempenhar novos trabalhos ou ter diferentes responsabilidades, de forma a evitar o despedimento destes e a contratação de novos, visto que os trabalhadores da empresa podem adaptar-se ou aprender novas competências e, assim, reduzir o custo para o empregador, comparativamente ao custo de despedir os existentes e contratar novos.

(Allan, 1997)

Por outro lado, quando evitar o *Downsizing* não é uma opção, deve-se ter em conta todas as estratégias possíveis de implementar numa empresa, de forma a evitar consequências que possam surgir.

Uma questão muito importante quando se reduz drasticamente o número de trabalhadores numa empresa, é a garantia de uma força de trabalho que permita continuar a obter os lucros desejados e necessários, sem prejudicar os trabalhadores sobreviventes.

Assim, segundo um estudo de Dolan, Belout e Balkin (2000), direcionado ao setor público relativamente ao *Downsizing* de três empresas, chegou-se à conclusão que existiram cinco estratégias principais implementadas, sendo elas: 1) o ajustamento da força de trabalho através de uma reestruturação do número de trabalhadores ou de horas trabalhadas; 2) a contratação de trabalhadores em part-time ou ajuda temporária, tendo em conta as necessidades; 3) o uso de subcontratados (aqueles que são contratados para cumprir o contrato de outro trabalhador) ou outsourcing; 4) reforma antecipada ou faseada (onde os trabalhadores que estão perto da reforma podem trabalhar menos, entrar em pré-reforma ou trabalhar em part-time); 5) serviços partilhados.

Os autores acima referem, ainda, que existem duas questões importantes quando se faz um plano de *Downsizing*. A primeira, é a escolha da tática usada para reduzir os custos, que deve passar sempre pela clara comunicação dos riscos existentes neste tipo de planos e dos benefícios a longo prazo, para os trabalhadores. Dentro da tática, compreender qual será o critério usado para determinar quem será despedido, por exemplo, se será um critério baseado na senioridade ou se será dependendo do desempenho do trabalhador ou da existência de competências transferíveis a outro tipo de trabalho.

Os autores acreditam que qualquer estratégia de Recursos Humanos de *downsizing* depende sempre da cultura da empresa. (Dolan, Belout, & Balkin, 2000)

Por outro lado, a segunda questão será relativa à gestão dos Sobreviventes, visto que pesquisas referem que após o despedimento existe uma quebra na moral dos trabalhadores que ficaram. Portanto, é sempre necessária uma comunicação prévia de quem será despedido ou não, de forma a criar um período de “despedida” ou oportunidade de expressar os sentimentos relativamente aos que serão despedidos. Além disto, a comunicação evita a criação de rumores, grande parte das vezes falsos, que geram quebras na confiança entre empregadores e trabalhadores ou, até, entre os próprios trabalhadores (Dolan, Belout, & Balkin, 2000).

Ainda, relativamente aos Sobreviventes, é referido que as empresas necessitam de se comprometer a fornecer informações, a comunicar e ser transparentes, ao mesmo tempo que proporcionam apoio aos Sobreviventes e vítimas, ajustando os sistemas de desempenho e fornecendo formação e desenvolvimento de medidas de gestão que tenham tido sucesso durante o *Downsizing*, de forma a mitigar os efeitos debilitantes do Síndrome de Sobrevivente (Doherty & Horsted, 1995).

Por outro lado, falando em abordagens, temos duas abordagens de Franco Gandolfi, adaptadas de Cameron et al., em 1993, sendo a primeira a Abordagem de Reforço (convergente), onde o *Downsizing* é incremental, menos radical, com estabilidade na gestão, tecnologia e sistemas, há mudanças no trabalho ao invés da estrutura, reforça-se a missão e estratégias, o foco é em fazer de forma melhor, há ênfase na eficiência e o *Downsizing* vem primeiro que o redesenho. A segunda é a Abordagem de Reorientação, onde o *Downsizing* é descontinuado, mais radical, com mudanças na gestão, tecnologia e sistemas, há mudanças na estrutura ao invés do trabalho, há um redesenho da missão e estratégia, o foco é em fazer de forma diferente, há ênfase na eficácia e o redesenho vem primeiro que o *Downsizing* (Gandolfi, 2005).

Já relativamente a estratégias, Robert Tomasko identifica duas estratégias num processo de *Downsizing*, que são a estratégia de empurrar (*push*) e a de puxar (*pull*), sendo a primeira é mais direcionada ao despedimento direto de trabalhadores considerados redundantes, e a segunda usa incentivos económicos para influenciar os trabalhadores a despedirem-se voluntariamente (Tomasko, 1991).

Finalmente, segundo Ferreira, durante um processo de *Downsizing* existem diversas práticas a ter em conta, como a necessidade de existência de um período de transição elevado, isto é, maior do que o esperado, de forma a eficiência retornar à normalidade ou, pelo menos, ao ideal. O autor refere que, de forma a obter uma mudança organizacional bem sucedida, é importante agir de forma

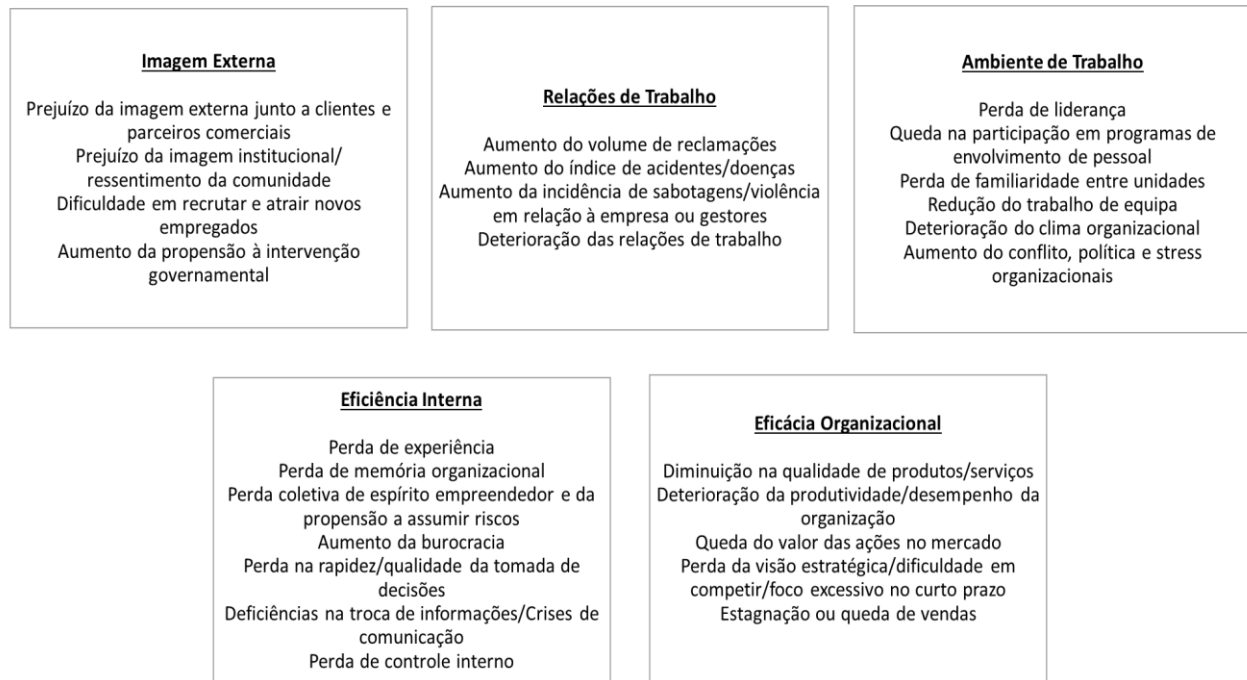
antecipada, pois permite controlar as perdas. Para tal, deve-se aceitar as alterações económicas e tentar ajustar à nova realidade, isto é, procurar a requalificação. Por outro lado, é necessário ter em atenção à relação com o mercado de trabalho, visto que um “(...) profissional moderno deve administrar a sua carreira como sendo um empresário independente.”, isto significa que deve existir uma gestão de carreira e procurar ter comportamentos de auto iniciativa, fugir ao tradicional e subir na hierarquia de forma segura, aproveitando e avaliando todas as oportunidades existentes, de forma a atingir o fim pretendido (Ferreira, 2004).

1.3– Consequências do *Downsizing* para a Empresa

Quando uma empresa faz um ou mais processos de *Downsizing*, isso acarreta, muitas das vezes, consequências. Algumas das consequências apresentadas são: o Despedimento de trabalhadores-chave, que leva a contratar, posteriormente, novos trabalhadores sempre que se sinta a necessidade; Pouca ou nenhuma diminuição na carga elevada de trabalho, onde passam a haver poucos trabalhadores para desempenhar várias funções, que tem efeitos negativos na produtividade; Pouca ou nenhuma mudança na forma como o trabalho é feito, isto é, reduz-se os trabalhadores em vez de eliminar trabalho desnecessário ou de baixo valor; Necessidade inesperada de preencher vagas, o que leva, muitas vezes, à contratação de consultores externos caros ou à recontração de trabalhadores que foram despedidos outrora; Despedimentos voluntários, devido à insegurança criada; Custos na formação dos sobreviventes que têm de fazer o trabalho daqueles que foram despedidos e declínio temporário na qualidade do trabalho, devido a isto; Possível perda de lucros; Decréscimo da criatividade e motivação dos trabalhadores, que tem consequências em aspetos como a produtividade e competitividade; e Custos extra, como serviços de *outplacement*, seguros premium de desemprego e casos de reforma ou submissão de papéis para reforma antecipada (Allan, 1997).

Já Miguel Caldas (2000), refere que quando há um despedimento coletivo, existem diversas consequências organizacionais. O autor divide cinco categorias de efeitos de despedimento, sendo eles a Imagem Externa, o Ambiente de Trabalho, as Relações de Trabalho, a Eficiência Interna e a Eficiência Organizacional. Dentro de cada categoria apresenta diversas consequências negativas, apresentadas na figura abaixo.

Figura 1 - Efeitos, por Categorias, do *Downsizing* na Empresa/Organização.



Adaptado de Caldas, M. (2000), página 2.

1.4– Consequências do *Downsizing* para os Sobreviventes

Por outro lado, temos as consequências mais reconhecidas pelos Sobreviventes, como: o Aumento de doenças relacionadas com stress, desde insónias a tensão arterial alta; Aumento do medo, incerteza e insegurança, frustração, ressentimento e raiva, depressão e culpa, sentimento de injustiça, traição e desconfiança; *Burnout* dos gestores devido ao aumento da exigência do trabalho e de terem de despedir trabalhadores; Sentimento de perda de controlo; baixa inclinação para arriscar; a Redução de compromisso e lealdade; a Redução da produtividade e moral; e alguns casos registados de exigências, como pedido de computadores de trabalho, casos de roubo e, até, vandalismo (Allan, 1997).

Outra preocupação recorrente quando ocorre o *Downsizing* é a chamada Teoria da Expectativa (*Expectancy Theory*), que diz que um indivíduo irá se esforçar, a nível do desempenho e tempo gasto, apenas o necessário para atingir o seu objetivo. A extensão do seu esforço depende do valor que o objetivo final tem, ou seja, do resultado final. Assim, se os trabalhadores sentirem que o seu

desempenho não é um critério para ter o seu emprego assegurado, nem sequer para ter uma recompensa, não existe um incentivo suficiente para melhorar, ou até manter, o nível de desempenho. Esta questão é também apoiada pela Teoria do Reforço (*Reinforcement Theory*), que diz que as pessoas têm um bom desempenho quando há consequências positivas imediatas após o mesmo. Isto implica que, quando a perceção da consequência é negativa, isto é, se mesmo com elevado desempenho pode existir, por exemplo, despedimento ou cortes no salário, não existe motivação para manter esse nível de desempenho (Appelbaum, Labib, & Gault, 1997).

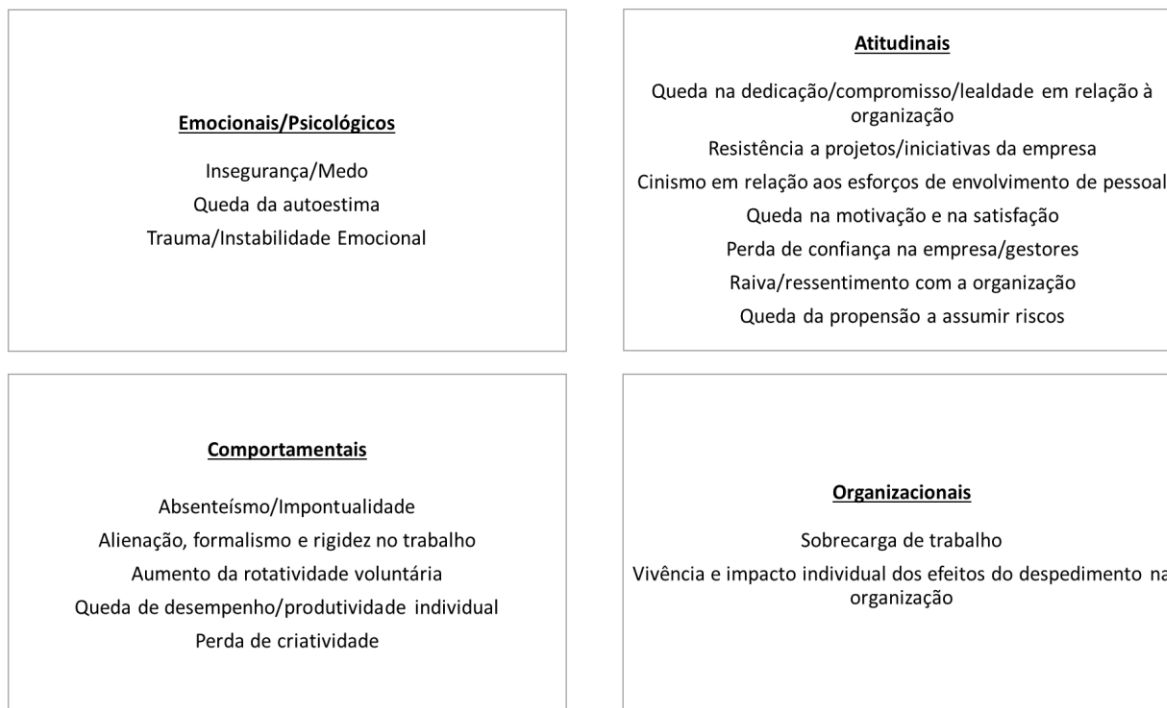
Por outro lado, temos de referir o Síndrome de Sobrevivente, que segundo David M. Noer (1993), apresenta 12 tipos diferentes de sentimentos e preocupações negativas, como: 1) a Insegurança no Trabalho; 2) a Injustiça; 3) a Depressão, Ansiedade e Fadiga; 4) a Redução da Tomada de Riscos e de Motivação; 5) Desconfiança e Traição; 6) Falha no Compromisso Recíproco; 7) Dissatisfação com o Planeamento e Comunicação; 8) Dissatisfação com o Processo de Despedimento; 9) Falta de Direção Estratégica; 10) Falta de Credibilidade na Gestão; 11) Orientação para o Lucro a Curto-Prazo; 12) Sentimento de Mudança Permanente. Os gestores, após o *Downsizing*, devem compreender que algumas ou todas estas questões e problemas vão surgir e devem, rapidamente, trabalhar para se adaptar à nova realidade da sua empresa e transmitir aos seus trabalhadores, tanto os planos para o futuro, como as estratégias para ultrapassar qualquer situação mais complicada (Appelbaum, Labib, & Gault, 1997).

Quando este Síndrome começa a afetar realmente os Sobreviventes e as consequências acima descritas começam a ser sentidas pelos mesmos, e sabendo que durante o processo de *Downsizing* há muita necessidade de comunicação entre todos os intervenientes, uma grande consequência, causada pela insegurança, é o facto dos Sobreviventes se fecharem e “guardarem” informações importantes, para si, pois pensam que essa é uma forma de assegurar o seu posto de trabalho (Chipunza & Samuel, 2013).

De facto, os Sobreviventes sofrem bastante durante este processo, se não forem tomadas medidas para o evitar.

De forma a sumarizar, apresento uma figura de Miguel Caldas (2000), onde o autor divide as consequências em quatro efeitos. Esses efeitos são Organizacionais, Emocionais/Psicológicos, Atitudinais e Comportamentais, como apresentado na figura abaixo.

Figura 2 - Efeitos Mais Citados, por Categorias, do *Downsizing* nos Sobreviventes.



Adaptado de Caldas, M. (2000), página 5.

1.5– O *Downsizing* em Portugal

Aqui vou apresentar dois estudos feitos em Portugal, que integram o tema do *Downsizing*.

O primeiro estudo foi feito em empresas portuguesas, por Marques, González, Cruz, e Ferreira, em 2011, onde se compararam dois tipos de grupos, um que sofreu *Downsizing*, que representa 41%, e outro que não, que são os restantes 59%, com dados recolhidos da base de dados eletrónica financeira europeia AMADEUS. As empresas escolhidas tinham pelo menos 50 trabalhadores e eram de dimensões Média ou Grande, com um total de 1,357 empresas no final do estudo. As empresas que realizaram *Downsizing* tinham reduzido a sua força de trabalho em 5% ou mais, pelo menos uma vez neste período de 13 anos, e fizeram, no conjunto, um total de 834 *Downsizings*. As datas do estudo compreenderam-se entre 1993 e 2005, pois a informação recolhida anterior a 1993 não reportava variações na força de trabalho das empresas. No ano de 2003, verificou-se um número mais elevado de realização de *Downsizing*, resultado da recessão económica sofrida em Portugal, onde, segundo a OCDE, o PIB caiu em cerca de 1.1. Durante este período, quase 107,000 trabalhadores

portugueses foram despedidos, de 941 empresas, de acordo com Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.

Nesta investigação pioneira, os resultados obtidos procuraram demonstrar quais as estratégias de *Downsizing* usadas no contexto português, altamente influenciadas pelo aumento do uso do *Downsizing* nas empresas, e as suas consequências a longo prazo. Acrescento que não se encontraram efeitos positivos significativos, no pós-*downsizing* (Marques, González, Cruz, & Ferreira, 2011).

O estudo contribui para um debate relativo aos efeitos deste processo, e pretende ser uma estratégia para reestruturação ou reversão de fracos desempenhos das empresas. Os resultados sugerem que as crises financeiras são o fator que mais leva as empresas a fazer um *Downsizing*. Nas empresas estudadas, verificou-se que a implementação de despedimentos não ajudou a atingir completamente o objetivo principal de melhorar as medidas para aumento do lucro, pelo que, as razões económicas, não são suficientes para justificar o uso desta estratégia (Marques, González, Cruz, & Ferreira, 2011).

Relativamente aos gestores, os autores sugeriram uma compreensão clara do que é esperado das estratégias de *Downsizing*, pois, sem ela, não haverá recursos suficientes para redesenhar as suas ações, além de um corte de custos indiscriminado das mesmas. É também importante compreender que o *Downsizing* não deve ser apenas uma forma rápida de atingir um objetivo, mas sim uma poupança potencial de custos, facilmente atingível. Os gestores devem ter atenção ao comunicar o *Downsizing*, devido às pressões ambientais nas empresas, pois essa mudança no ambiente de trabalho, pode-se refletir num declínio para a indústria ou mudanças de longo-prazo no mercado, que nem sempre são favoráveis (Marques, González, Cruz, & Ferreira, 2011).

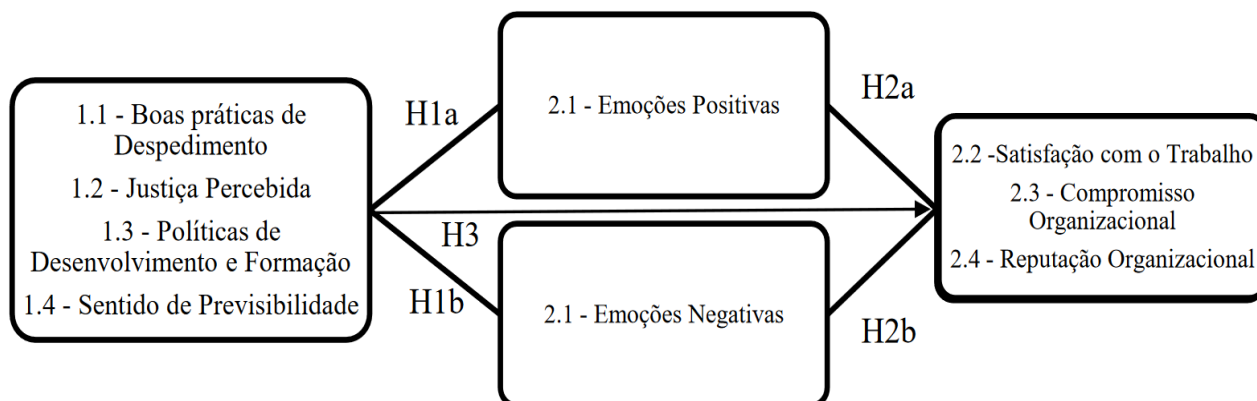
O *Downsizing* não é algo inexplorado pelos gestores portugueses e parece ser uma prática comum da gestão para a redução de custos e a verdadeira consequência é ainda pobremente compreendida. Ainda assim, os resultados indicam que quem pratica o *Downsizing* não melhora a suas medidas de rentabilidade, pelo que é necessário explorar mais a fundo, a forma como ele é implementado e gerido (Marques, González, Cruz, & Ferreira, 2011).

Finalmente é referido que o *Downsizing* tem implicações nos Recursos Humanos que não devem ser negligenciadas, onde os resultados de avaliações do capital humano, através de investigação de gestão estratégica, são desejados (Marques, González, Cruz, & Ferreira, 2011).

Por outro lado, o segundo estudo foi feito por Paula Torrão (2014), sobre os efeitos dos despedimentos nos indivíduos, reputação e papel mediador das emoções, que estudou cinco hipóteses

diferentes relativamente às emoções, positivas e negativas, relacionadas com as práticas integradas de despedimento, as emoções, positivas e negativas, relacionadas às consequências positivas do *downsizing*, e as práticas integradas de despedimento relacionadas com as consequências positivas do *downsizing*. Estas hipóteses podem ser verificadas na Figura 3.

Figura 3 - Modelo de Hipóteses relacionando práticas integradas de despedimento, emoções e consequências de *downsizing*.



Fonte: Torrão (2014), *Modelo de Análise para sobreviventes e visados*, página 15.

Neste estudo, fez-se uma investigação com uma metodologia qualitativa e quantitativa, onde se aplicaram entrevistas exploratórias a sindicatos e uniões de trabalhadores, assim como recém-desempregados, principalmente vítimas de despedimentos coletivos, e questionários online a sobreviventes, com 23,6% da amostra, e vítimas, com 76,4% da amostra, de empresas que efetuaram despedimentos recentemente. (Torrão, 2014)

A nível dos resultados, no que diz respeito à perceção sobre o processo, mudanças e comunicação, dos sobreviventes e vítimas (ou visados), verificou-se que, na sua maioria, os sobreviventes sentiram maior apoio e informação por parte da empresa, exceto em duas vertentes, sendo elas: “A empresa explicou o que se seguiria aos despedimentos” e “Sinto que a forma como fui informado sobre os despedimentos foi a melhor possível”, como se pode verificar na Figura 4. (Torrão, 2014)

Figura 4 - Perceção dos Sobreviventes e Vítimas (visados), sobre o processo de downsizing

	Visados	Sobreviventes
“A empresa explicou o que se seguiria aos despedimentos”	40%	25%
“Fui chamado a participar na procura de soluções alternativas aos despedimentos, ainda que se tenha optado por essa via”	19%	25%
“Sempre existiu uma cultura de participação nas decisões que afetavam as equipas de trabalho”	27%	29%
“A empresa teve sempre uma comunicação interna clara e honesta”	30%	35%
“Sinto que a forma como fui informado sobre os despedimentos foi a melhor possível”	36%	22%
“Nesta empresa havia filhos e enteados”	73%	74%
“Senti que o processo de despedimento foi conduzido com justiça”	28%	47%
“A empresa deu-me /deu aos colegas bastante apoio na procura de emprego”	5%	22%
“Senti que a empresa esgotou todas as alternativas para evitar os despedimentos”	26%	36%

Fonte: Torrão (2014), *Principais evidências das práticas de despedimentos em Portugal*, página 15.

Ao estudar as respostas das vítimas, a autora encontrou algumas boas práticas de despedimento, isto é, houve relevância de algumas respostas que podem ser interpretadas como práticas a seguir, durante o *dowsizing*, visto que foram fatores importantes para as vítimas, sendo elas:

- “Senti que a empresa esgotou todas as alternativas para evitar os despedimentos”;
- “Senti que o processo de despedimento foi conduzido com justiça”;
- “Sinto que a forma como fui informado(a) do despedimento foi a melhor possível”;
- “Foi-me dado conhecimento da estratégia da empresa que levou à necessidade de proceder ao meu despedimento”;
- “Explicaram-me os critérios que determinaram a escolha de quem deveria sair”;
- “A empresa manteve-me informado sobre o processo que se seguiria ao meu despedimento”.

Torrão, P. (2014)

Já no que diz respeito aos sobreviventes, também se encontrou algumas boas práticas de despedimento, baseadas nas respostas dos intervenientes que se mantiveram na empresa, após o processo de despedimento, onde encontramos respostas como:

- “Foi-me dado conhecimento da estratégia da empresa que levou à necessidade de proceder aos despedimentos”;

- “Senti que a forma como fui informado dos despedimentos foi a melhor possível”;
- “O apoio que me foi dado pela empresa foi ao encontro das minhas necessidades”;
- “A empresa deu aos antigos colegas bastante apoio na procura de emprego”;
- “A empresa explicou a todos o que se seguiria aos despedimentos”.

Torrão, P. (2014)

1.6– Análise de Estudos de Caso reportados na literatura internacional

Em seguida, vou apresentar alguns casos exemplares que demonstram de forma sucinta o que pode acontecer num processo de *Downsizing*.

Os primeiros dois casos foram estudados pelos autores Dolan, Belout & Balkin (2000).

- Caso da Canadian National.

A gestão comunicou quais seriam as políticas de *downsizing* a todos os trabalhadores, com uma notificação prévia de bastante tempo. A todos os trabalhadores, sobreviventes inclusive, avisou-se que os que fossem alvos do *downsizing* seriam bem tratados e dados benefícios a quem se quisesse despedir voluntariamente. A empresa, por outro lado, não teria nenhum apoio de serviços externos, como psicólogos, para os ajudar a lidar com a dor de perder um emprego ou ajuda a preparar uma reentrada no mercado de trabalho. A empresa também não desenvolveu um plano para lidar com as angústias e medos dos sobreviventes. Alguns *change consultants*, apesar disto, foram contratados para trabalhar com os gestores, na tentativa de implementar procedimentos que se focassem na revitalização da performance de trabalho dos sobreviventes, de forma a estes poderem ser mais dedicados à empresa.

O sistema de compensação da empresa foi deixado sem comando, após o plano de *downsizing* ser implementado. Contudo, uma nova sugestão de sistema foi posta em prática, que encorajava os sobreviventes a propor ideias de aumento de produtividade. As ideias dos trabalhadores que foram adotadas deram aos seus criadores um bónus financeiro relacionado ao aumento proveniente dos lucros, pelo facto de serem os que a sugeriram.

- Caso da Pratt & Whitney.

A empresa implementou o plano de *downsizing* através de uma abordagem reativa, em que deu aos trabalhadores notificação com pouca antecedência relativamente aos despedimentos. A forma como a empresa procedeu foi perguntar se havia voluntários para sair da empresa, sendo que tinham o direito de negar a sua saída voluntária no caso de um trabalhador ter uma competência importante a nível de mercado ou ser considerado alguém com um desempenho de topo. Se o objetivo de número total de voluntários não fosse atingido, a empresa selecionaria trabalhadores para serem despedidos de forma não-voluntária. Esta política tem consequências se existir uma nova tentativa de *downsizing* por parte da empresa.

Houve uma decisão proposta, que foi recusada pela maioria dos gestores, de despedir por senioridade, isto é, começando pelos mais velhos, mas a empresa perderia alguns dos seus trabalhadores mais valiosos desta forma. Assim, de forma a minimizar a perda de indivíduos valiosos, a empresa decidiu não considerar a senioridade como um fator determinante de despedimento.

A mudança do critério sobre o qual se decidia quais os trabalhadores selecionados para serem despedidos não foi acolhida de bom grado pelos trabalhadores e levou a algumas tensões nas relações laborais. Além disto, os trabalhadores de longo termo, que eram os principais alvos do despedimento por senioridade, estavam desmoralizados. Rumores, não confirmados, começaram a espalhar-se pela empresa, o que destruiu a moral dos sobreviventes. Durante o período de 6 anos de *downsizing* desta empresa, criou-se um ambiente de medo. Um indicador da existência deste clima, durante esse período, foram algumas tentativas falhadas de implementar iniciativas de qualidade com os sobreviventes, mas os grandes níveis de falta de confiança entre gestores e trabalhadores, não permitiram o seu sucesso.

Desde este processo de *downsizing* a empresa decidiu melhorar as indemnizações oferecidas aos alvos de futuros programas de *downsizing*. Os sobreviventes disseram que estes benefícios são mais generosos e equitativos, comparados com os anteriores. Recentemente, a empresa mudou a política de *downsizing* de forma a ter uma antecedência maior nos avisos aos trabalhadores sobre as políticas de *downsizing* que iriam ser implementadas. Agora, envolvem executivos de topo, gestores e gestores de RH, na comunicação e implementação destas políticas. Antes, havia uma consciência menor do envolvimento da gestão durante a fase de implementação de *downsizing*.

Na sequência do estudo destes dois casos, concluiu-se que é importante planear, em avanço, estratégias de *downsizing*, ainda que não se pretenda efetuar um num futuro imediato. O plano deve refletir os valores da empresa e os sobreviventes devem saber o que esperar de forma a experienciar

menos situações de *stress* quando o plano for posto em prática. Outra parte importante num plano, é a inclusão de políticas de RH apropriadas à estratégia escolhida (Dolan, Belout, & Balkin, 2000).

Não existe uma estratégia melhor que a outra na gestão dos sobreviventes, mas pode concluir-se que uma planificação prévia e bem transmitida a todos os trabalhadores, respeitando os direitos de senioridade, e despersonalizando, o máximo possível, as decisões de despedimento, é a forma mais provável de ter sucesso em ambientes cultural e legalmente diferentes (Dolan, Belout, & Balkin, 2000).

O próximo caso é um estudo de Tourish et al (2004), onde foram formuladas cinco hipóteses, e devidamente testadas, através de questionários. Um dos principais objetivos era comparar gestores a *staff*, isto é, trabalhadores com funções não diretivas, e, também, como comparar sobreviventes com vítimas de *downsizing*.

- Caso de reestruturação de grande escala de um Hospital Psiquiatra

A primeira hipótese sugeria que H1 - “Os trabalhadores sem responsabilidades de gestão recebiam menos informações que os gestores medianos, e gestores medianos recebiam menos informação que gestores de topo” e a segunda hipótese dizia que H2 - “Os sobreviventes recebiam níveis de informação mais elevados do que as vítimas”, onde a H1 foi parcialmente confirmada, pois os gestores seniors apresentavam ter um conhecimento elevado da informação sobre a organização e as mudanças no trabalho, visto terem um acesso facilitado a ela, e a H2 não se confirmou, pois tanto os sobreviventes como as vítimas recebiam o mesmo tipo de informação.

A terceira hipótese sugeria que H3 – “As vítimas reportavam níveis mais elevados de incerteza, em relação aos sobreviventes”, o que foi minimamente confirmado, pois os dados sugerem que tanto as vítimas como os sobreviventes demonstram níveis similares de incerteza relativamente às mudanças no trabalho e na organização.

Já a quarta hipótese diz que H4 – “Os sobreviventes demonstram níveis mais elevados de confiança para com os gestores, do que as vítimas” e a quinta hipótese que H5 – “As vítimas demonstram níveis mais baixos de confiança relativamente aos seus colegas imediatos, do que os sobreviventes”. A H4 verificou níveis semelhantes de confiança em ambos os grupos, ou seja, não se confirmou, apenas demonstrou que o nível de confiança é o mesmo, e na H5 concluiu-se que os sobreviventes tinham níveis mais elevados de confiança em relação aos colegas. A conclusão

Uma análise das consequências, origens e estratégias de *Downsizing*, para determinar boas práticas.



principal surgiu desta última parte, que foi o facto das vítimas poderem vir a ter uma deterioração do sentido de relação de afiliação com os colegas em comparação com os sobreviventes.

II – Metodologia e Apresentação de Resultados

2.1 – Metodologia

2.1.1 – Método

A investigação empírica presente nesta dissertação baseia-se numa análise sistemática dos estudos empíricos reportados na literatura sobre *Downsizing*. Para tal, foram tidas em conta três dimensões, presentes num processo de *Downsizing*, que são as Consequências, as suas Origens e Soluções. Neste sentido, é importante fazer o cruzamento de três dimensões, isto é, estabelecer uma relação entre as consequências deste tipo de processo, os fatores que estão na origem das mesmas, e as soluções apresentadas como podendo colmatar essas consequências, para os Sobreviventes e para a Empresa/Organização.

Acrescento que, apesar da importância e relevância das vítimas em alguns artigos, isto é, dos trabalhadores que sofreram um despedimento, durante o processo de *Downsizing*, estas não serão consideradas pois não contribuem para o objetivo final desta dissertação. Assim, apenas os Sobreviventes e as Empresas/Organizações serão os atores do processo a estudar. Tal como as vítimas, as consequências positivas também não serão tidas em conta.

A principal razão deste estudo foi o facto de não existirem estudos que efetuem, sistematicamente, a relação entre as origens, consequências e soluções, e, neste sentido, pretende-se fazer essa articulação. Isto acontece, principalmente, pois os estudos focam-se mais na relação entre as consequências e soluções, consequências e origens ou origens e soluções (este último com menos frequência), não fazendo, portanto, a ligação entre as três dimensões. As consequências são a dimensão mais relevante, dentro dos estudos, pois são as que mais se relacionam com as outras duas. A segunda dimensão mais relevante e a mais apresentada nos estudos, são as soluções, que poucas vezes se relacionam com as origens, e aparecem, nalguns estudos, como o único foco. As origens são a única dimensão que não é estudada isoladamente, isto é, não foi encontrado nenhum estudo que só se foca apenas nas origens das consequências do *Downsizing*. Posso ainda acrescentar, que apesar das origens não serem o foco de alguns estudos, elas, por vezes, estão implícitas e, desta forma, estão apresentadas nas tabelas, mas não consideradas tão importantes como as outras duas dimensões, pelos autores. Finalmente, refiro que, alguns estudos irão apresentar as três dimensões na tabela, mas como já referi nas origens, será implícito, isto é, os estudos em si não pretendiam fazer uma relação entre

as três dimensões, mas, ainda assim, é possível retirar consequências, origens e soluções dos mesmos e, desta forma, escolheu-se colocar toda a informação, mais correta possível, retirada dos artigos.¹

Um outro objetivo final é apresentar as boas práticas de *Downsizing*, dividindo o processo em várias fases e apresentar, para cada uma delas, sugestões de boas práticas num processo de *Downsizing*.

2.1.2 – Critérios para a escolha dos artigos

Para a escolha dos artigos, de forma a encontrar a informação mais fiável possível, foi dada prioridade a artigos cujo(s) autor(es) tenham mais do que uma publicação sobre o assunto (exemplo: Steven Appelbaum, Wayne Cascio ou Miguel Caldas) ou, caso o autor(es) tenha apenas uma publicação sobre o tema, essa publicação apresente um estudo de caso original e aprofundado, ou que apresente informação adicional e relevante, não encontrada em outros artigos.

Os artigos foram escolhidos principalmente através do google académico, recomendações de professores e recolha de novos artigos através das referências bibliográficas dos autores que concentram os seus trabalhos à volta deste tema. Acrescento ainda que os artigos foram escolhidos a partir dos anos 90 até à atualidade, de forma a obter as informações e estudos mais recentes. No caso de se encontrar um artigo anterior a esta data, mas com informação adicional, não encontrada nos artigos mais recentes, esse será também, e exclusivamente, acrescentado na tabela.

Foram escolhidos, no total, 39 artigos, dos quais 34 estão na tabela correspondente aos Sobreviventes e 30 na tabela sobre a Empresa/Organização, com autores que abordam o *Downsizing* em empresas/organizações nos Estados Unidos da América, Inglaterra, Brasil, Holanda, Austrália, Nova Zelândia, Canadá e Portugal

A informação recolhida dos artigos foi distribuída em duas tabelas². Nas suas colunas iremos encontrar diversos parâmetros, como o tipo de consequência, isto é, aqui serão usadas as categorias de Miguel Caldas (2000), apresentadas no capítulo I, seguidamente é apresentada a consequência em si, ou seja, a explicação do que acontece durante o *Downsizing*, segundo o(s) autor(es), seguido da origem da mesma e das soluções existentes para as mesmas. As três colunas referidas, por vezes,

¹ Estas informações podem ser verificadas nos Anexos 1 e 2, onde se encontram as tabelas efetuadas durante o estudo de artigos relativos ao tema do *Downsizing*.

² Tabelas apresentadas no Anexo 1 - Consequências Negativas, a sua Origem e as Soluções, para os Sobreviventes e Anexo 2 - Consequências Negativas, a sua Origem e as Soluções, para para a Empresa/Organização.

estarão em branco, demonstrando que nem todos os autores estudam de forma multidimensional o processo, concentrando-se apenas numa parte. Finalmente, as últimas colunas indicam a dimensão da(s) empresa(s)/organização(ões), caso exista, seguido do método de recolha de dados e da referência bibliográfica.

De modo a encontrar uma relação entre as três dimensões, procedeu-se à recolha sistemática da informação relevante nos artigos estudados. Apresenta-se, abaixo, um extrato da tabela que se encontra em versão completa do Anexo A, que diz respeito às consequências do *Downsizing* para os Sobreviventes.

Tipo de Consequência	Especificação da Consequência	Origem da Consequência	Soluções	Dimensão da Empresa	Método de Recolha de Dados	Ref
Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> Sentimento de informação insuficiente pelos sobreviventes de <i>Downsizing</i> Incerteza relativamente ao trabalho e à organização Níveis baixos de confiança relativamente aos gestores e aos sobreviventes, por parte das vítimas Níveis baixos de confiança dos sobreviventes para os gestores séniores 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de informação ou desadequada 	<ul style="list-style-type: none"> Ajuda no ajustamento da nova realidade Comunicação ativa e adequada Explicação clara sobre o processo Envolvimento dos trabalhadores no processo Tratamento digno dos trabalhadores Justiça nos benefícios dados pela empresa Uso de processos justos de forma a manter o compromisso e desempenho de trabalho dos sobreviventes 	Grande	Questionário a todos os trabalhadores da organização que sofreu reestruturação de grande escala, durante 3 anos	Tourish et al. (2004)

Em suma, repito que pretendo, com as tabelas, chegar a uma ideia geral de como efetuar, de forma eficaz, um processo de *Downsizing*, compreendendo e colmatando as consequências que surgem do seu Planeamento, Implementação e Gestão e Intervenção após o processo.

Posso acrescentar que a dimensão da empresa será determinada segundo um relatório do Instituto Nacional de Estatística (2003), que diz:

- **Micro:** Empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros;
- **Pequena:** Empresa que emprega de 10 a 50 pessoas e com volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros;
- **Média:** Empresa que emprega de 50 a 250 pessoas e com volume de negócios anual que não excede 50 milhões de euros ou balanço total anual não excede 43 milhões de euros;
- **Grande:** Empresas com 250 ou mais pessoas ao serviço ou Empresas com volume de negócios superior a 50 milhões de euros e ativo líquido superior a 43 milhões de euros.

Por outro lado, refiro que as tabelas seguintes, sabendo que, para este estudo, foi utilizada a tabela de categorização de Miguel Caldas (2000), que serve para caracterizar as consequências de um processo de *Downsizing*, para os Sobreviventes e para a Empresa/Organização, dizem respeito às outras consequências, identificadas durante a análise dos artigos estudados, que não estavam discriminadas nas categorias da tabela original. Foram também acrescentadas consequências da tabela de categorias de outro artigo de Miguel Caldas, desta vez em 1998, que não se encontravam na tabela mais recente.

Assim, de forma a demonstrar onde estas novas consequências se enquadravam, foram criadas duas tabelas com as mesmas categorias da tabela de Caldas, de 2000, mas apenas com estas novas consequências nela introduzidas.

Estas tabelas têm, como objetivo, demonstrar como é que, nas tabelas que se encontram nos Anexos A e B, as consequências não identificadas, se enquadram nas categorias utilizadas. Será apresentada, primeiro, uma tabela referente às categorias de consequências observadas para os Sobreviventes, e, numa segunda tabela, consequências observadas para a Empresa/Organização.

Tabela 1 - Consequências identificadas para cada Categoria, relativas aos Sobreviventes, não identificadas em Caldas

Tipos de Consequências para os Sobreviventes			
Emocionais/ Psicológicas	Organizacionais	Atitudinais	Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Sentimento de injustiça/ de falta de empatia e apoio • Queda no nível de felicidade/ satisfação com a própria vida • Culpa • Fátiga/ Esgotamento • Perda de noção de identidade • Dificuldades cognitivas • Ansiedade/ Angústia/ Frustração • Stress/ tensão • Depressão/ amargura/ perda de esperança • Distúrbios psiquiátricos • Perda de controlo 	<ul style="list-style-type: none"> • Violação do contrato psicológico • Informação insuficiente • Mudanças nos salários • Comunicação restrita ou pouca/fraca informação transmitida • Grupos de interesses ganham mais força e voz 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de recolocação • Aumento do cinismo • Instabilidade em empregos futuros • Queda na satisfação com a carreira • Sabotagem/ Violência em relação aos ex-empregadores/ Ações retaliatórias/ 	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganização da vida diária • Problemas de estruturação do tempo • Apatia/ inércia/ perda de estímulos • Mudança nos hábitos alimentares, sexuais e sono • Abuso de álcool e outras substâncias

<ul style="list-style-type: none"> • Suicídio/ Autoagressão • Familiares e Sociais: Deterioração da vida familiar/ das relações interpessoais; Isolamento; Maior propensão a patologias sociais (Internações hospitalares/ manicómios); Físicas: • Deterioração da saúde física/ alteração dos sistemas: <ul style="list-style-type: none"> -Cardiovascular -Imunológico -Gastrointestinal -Bioquímico • Aumento da criminalidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de trabalho • Inabilidade de monitorar 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de rumores falsos • Deterioração das relações de trabalho/ diminuição do trabalho de equipa • Resistência à Mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de inovação/ propensão para o risco
--	--	---	---

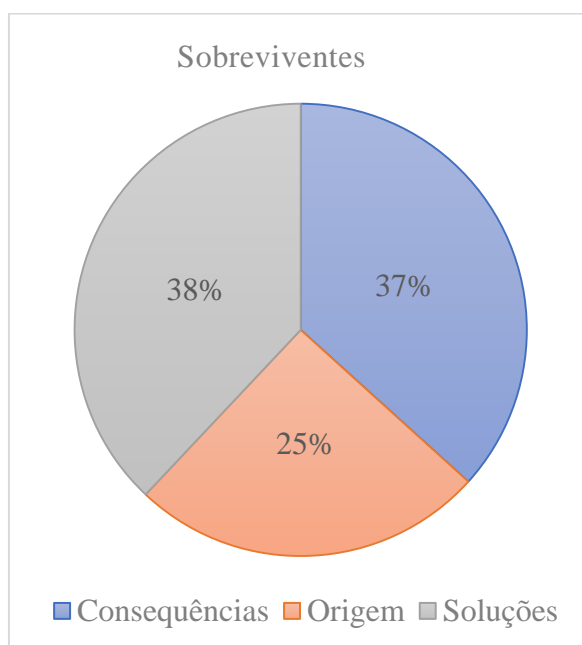
Tabela 2 - Novas Consequências identificadas para cada Categoria, relativas à Empresa/Organização idem

Tipos de Consequências para a Empresa/Organização		
Imagem Externa	Eficiência Interna	Eficácia Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • O valor das ações pode diminuir • Turnover dos clientes • Perda de apoio em diferentes departamentos e áreas do negócio • Problemas na relação com os clientes (e outros stakeholders, como os fornecedores) • Os sindicatos troquem congelamentos de salários ou concessões, por 	<ul style="list-style-type: none"> • Despedimento de trabalhadores importantes • Pouca ou nenhuma mudança na quantidade de trabalho • Alteração nas responsabilidades de trabalho • Problemas na transição de emprego dentro da organização e fora, promoções e questões de perda de emprego • Alienação por parte da empresa, que causa problemas no departamento de investigação e desenvolvimento, no investimento de capitais, na formação e no desempenho geral da organização • Centralização • Perda de priorização de Contratos • Fusão de unidades • Abolição de funções 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhuma mudança no método de trabalho • Necessidade de preencher os lugares dos trabalhadores despedidos • Custos na formação dos sobreviventes • Possível perda de lucro • Declínio temporário • Custos com serviços externos • Custos com trabalho extra, inspeções, trabalhadores temporários, consultores • Despedimentos voluntários • Falta de direção estratégica • Falha na credibilidade da gestão • Orientação para o lucro a curto prazo • Mentalidade de curto-prazo • Custos com processos judiciais

segurança de emprego	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminação da estratificação • As empresas administram os seus trabalhadores como se fizessem parte do inventário de estoque de mercadorias, ou seja, quanto menos pessoas, melhor 	<ul style="list-style-type: none"> • Redesenho organizacional das estratégias • Redesenho do trabalho • Custos provenientes das práticas de <i>Downsizing</i> • Haja contínuos cortes de pessoal, e passem a fazer parte da cultura corporativa da empresa;
----------------------	---	---

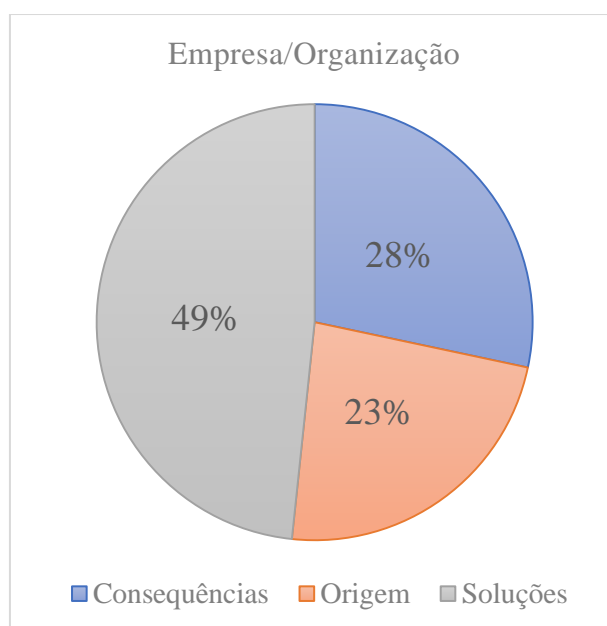
2.2– Sistematização de resultados

Gráfico 1 Frequência de cada dimensão nos artigos relativos ao Sobrevivente



O Gráfico 1 indica que, analisando os 34 artigos do Anexo A, 38% da informação referida diz respeito a Soluções (dimensão referida em 30 artigos), 37% da informação respeita a Consequências (com 29 artigos) e as Origens só representam 25% da informação (com 20 artigos)

Gráfico 2 Foco das dimensões apresentadas nos artigos relativos à Empresa/Organização



Já no Gráfico 2, analisando os artigos, desta vez, do Anexo B, 49% da informação foca-se nas Soluções (dimensão referida em 29 artigos), 28% da informação respeita a Consequências (com 17 artigos) e, finalmente, as Origens que representa 23% da informação (com 14 artigos). Assim, verificou-se que a importância das Soluções é mais elevada que as restantes dimensões, visto representar quase 50% da informação.

Desta forma, posso concluir que, os autores que se focam na Empresa/Organização, dão mais importância às Soluções, do que aqueles que se focam nos Sobreviventes. Por sua vez, aqueles que se concentram nos Sobreviventes, apresentam uma importância praticamente igual entre as Consequências e as Soluções.

Em qualquer um dos gráficos, observamos que as Origens não são tão descritas nos artigos, como as Consequências e as Soluções.

Tabela 3 - Número de artigos que fornecem informação sobre uma, duas ou três dimensões, do Anexo A, referente aos Sobreviventes e Anexo B, referente à Empresa/Organização

	Sobre o Anexo A, referente aos Sobreviventes	Sobre o Anexo B, referente à Empresa/Organização
Só Consequências	0	1
Só Origens	0	0
Só Soluções	3	8

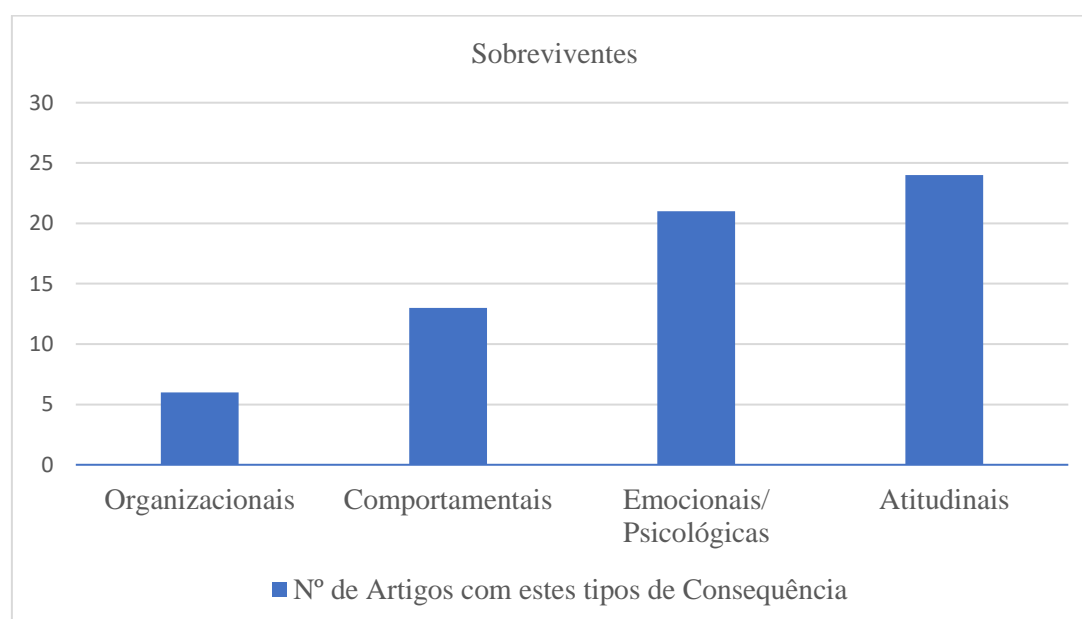
Consequências e Origens	4	0
Consequências e Soluções	11	7
Origens e Soluções	2	4
Consequências, Origens e Soluções	14	10
Total	34	30

Nesta tabela, podemos verificar que, isoladamente, as Soluções, em ambas as tabelas, são a dimensão que os autores mais estudaram, seguido das Consequências, apesar de verificar apenas uma vez na tabela relativa à Empresa/Organização. As Origens não foram estudadas, isoladamente, por nenhum autor.

Quando nos referidos à relação entre duas dimensões, verificamos que as Origens são a dimensão que se relaciona menos vezes com as outras, comparativamente às Consequências e Soluções, isto é, as Origens apenas se encontram relacionadas com as Consequências, nos estudos, 4 vezes no total, e com as Soluções, 6 vezes no total, enquanto a relação entre as Consequências e Soluções é estudada 18 vezes no total das tabelas.

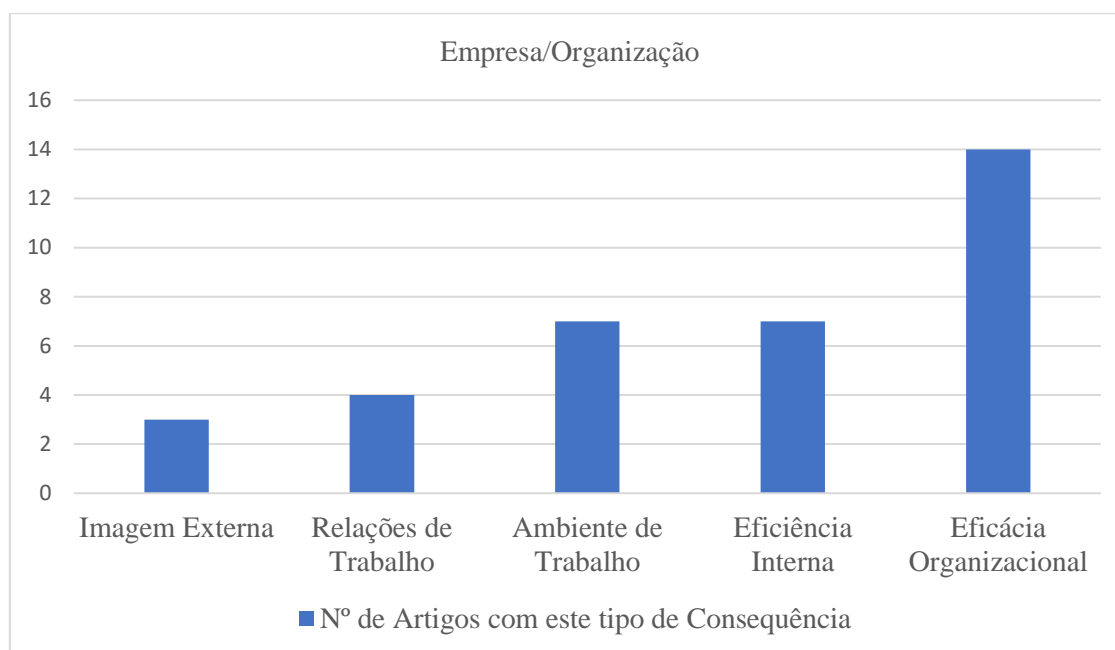
Já no que diz respeito à relação entre as três dimensões, ela é encontrada nas tabelas, num total de 24 vezes, ainda que, como já referi anteriormente, não foi previamente planeado pelos autores, mas é uma informação possível de retirar dos artigos. Ainda assim, conclui-se que a dimensão relativa às Origens, é mais possível de se retirar dos artigos, quando os autores falam igualmente das Consequências e as suas Soluções.

Gráfico 3 Tipos de Consequências mais observadas para os Sobreviventes



O Gráfico 3, que se concentra nos artigos que falam sobre os Sobreviventes, mostra que os Tipos de Consequências mais referidos, dos 29 artigos do Anexo A, são, em primeiro lugar as Consequências Atitudinais, referidas em 24 artigos, seguida das Emocionais/Psicológicas, com 21 artigos, Comportamentais, com 13 artigos, e, finalmente, Organizacionais, com 6 artigos.

Gráfico 4 Tipos de Consequências mais observadas para a Empresa/Organização



Já relativamente ao Gráfico 4, que se concentra na Empresa/Organização, os Tipos de Consequências mais observados, dos 17 artigos da Tabela 2, que referem Consequências, são, em primeiro lugar, a Eficácia Organizacional, com 14 artigos, seguido da Eficiência Interna e Ambiente de Trabalho, com 7 artigos cada, Relações de Trabalho, com 4 artigos, e, finalmente, a Imagem Externa, com 3 artigos.

Tabela 4 - Origens das Consequências, mais frequentemente referidas, para os Sobreviventes

Origem - Sobreviventes	Nº de vezes referida
Falha na comunicação – timing desadequado e falta de informação	7
Falha ou falta de planeamento, implementação e gestão	6
Tratamento injusto por parte dos superiores, com pouca empatia e sensibilidade para as necessidades dos sobreviventes	5

Aumento das exigências com o trabalho e deterioração do ambiente e relações de trabalho	4
Despedimento de trabalhadores permanentes e de trabalhadores importantes ou com competências relevantes	3
Aumento da carga horária	2
Redução salarial e falta de envolvimento dos trabalhadores	1

No que diz respeito às Origens das consequências para os Sobreviventes, verifica-se que a Comunicação é considerado o fator mais relevante e preocupante, por diversas razões, não só pela falha na comunicação e na verbalização do problema, como na preparação para as mudanças que o *Downsizing* traz, isto é, pode existir alguma falta de preparação e formação dos intervenientes que transmitem a informação ou pode ser uma escolha da empresa/organização de não informar os Sobreviventes. Os dois fenómenos mostram, nos estudos feitos, trazer consequências negativas e, portanto, são práticas a ser evitadas.

Tabela 5 - Origens das Consequências, mais frequentemente referidas, para a Empresa/Organização

Origens Empresa/Organização	Nº de vezes referida
Falha no planeamento prévio e adequado, implementação e gestão	8
Uso de horas extra, implementação do <i>Downsizing</i> antes de considerar alternativas e alteração nos salários e sistemas de avaliação	3
Falha ou falta de políticas de RH, fraca gestão dos gastos e despedimentos	2
Dependência de terceiros, redução do investimento em pesquisa e desenvolvimento e foco no planeamento a curto prazo, em vez de longo prazo	1

Certas origens são comuns à tabela apresentada no Anexo A, sobre consequências dos Sobreviventes, e na do Anexo B, sobre a Empresa/Organização, como o caso da falha ou falta de planeamento prévio e/ou adequado.

Tabela 6 – Soluções, mais frequentemente referidas, para os Sobreviventes

Soluções Sobreviventes	Nº de vezes referida
Comunicação aberta e honesta	22
Criar planos de apoio a Sobreviventes e Vítimas	16
Formação para a preparação da mudança	14
Envolvimento dos intervenientes	12
Planeamento prévio e adequado, antes da implementação	9
Ênfase na mudança e reestruturação das práticas de gestão de Recursos Humanos	6

No que diz respeito às Soluções apresentadas para os Sobreviventes, como a Origem mais comum é a falha na Comunicação, a Solução mais referida pelos autores dos artigos é a atenção dos gestores neste sentido, isto é, a existência de uma Comunicação aberta e honesta, com a maior brevidade possível, e informação pertinente, que acalme as inquietações dos restantes intervenientes do *Downsizing*. O foco na Comunicação leva a uma necessidade de aplicar outras Soluções, como a Formação dos gestores e o Envolvimento de todos os trabalhadores na mudança, que se mostrou, nos estudos feitos, como muito vantajoso durante todo o processo.

Tabela 7 – Soluções, mais frequentemente referidas, para a Empresa/Organização

Soluções Empresa/Organização	Nº de vezes referida
Planeamento antecipado e adequado, através do uso de políticas e práticas de GRH	16
Reestruturação e Reorganização, com ênfase na necessidade de mudança	12
Formação dos gestores e intervenientes de topo	10
Planeamento de incentivos e benefícios e implementação de planos (ex: reformas antecipadas)	9
Evitar a redução de trabalhadores ou, se possível, não dar início ao processo de <i>Downsizing</i>	9
Avaliação da situação na empresa e das competências existentes dos trabalhadores, antes do processo, durante e após terminar	7

Uso de serviços de <i>Outplacement</i> e ênfase no planeamento a Longo Prazo	6
Ênfase e gestão das relações dentro da empresa	3

Algumas práticas são consideradas, por alguns autores, como Solução tanto para os Sobreviventes como para a Empresa/Organização. É o caso da Comunicação e das informações transmitidas, que tanto podem ajudar os Sobreviventes a compreender e passar mais facilmente pelo processo de mudança, assim como para a Empresa/Organização, pois pode, por exemplo, ser um apoio na gestão dos clientes e parceiros, que tem consequências diretas com as questões financeiras, como o lucro. Outra prática que é importante para ambos, é a Liderança e a forma como ela é gerida, pois tanto serve como um apoio aos Sobreviventes, como influencia os resultados dentro da empresa.

Por outro lado, acrescento que, relativamente às dimensões das empresas/organizações estudadas, dos 39 artigos totais estudados, verificou-se que apenas 25 estudam empresas/organizações. Já as dimensões das empresas/organizações estudadas estão sempre entre a Média e a Grande, onde a Grande é encontrada em 17 (68%) estudos e a Média em 8 (32%).

Finalmente, é importante referir que 14 artigos, dos 39 totais, não apresentam nenhum estudo a empresas/organizações, são apenas revisões de literatura de outros autores.

III – Sugestão para a gestão do processo de *Downsizing*

- **Recomendações de boas práticas para a gestão do processo de *Downsizing***

Aqui, serão apresentadas recomendações de boas práticas para a gestão de um processo de *Downsizing*, onde, em cada fase, se mostra aquilo que se deve evitar, algumas consequências podem surgir, e o que se deve fazer.

Assim, o primeiro aspeto, que decorreu da revisão da literatura e da análise da tabela, é a identificação das diferentes fases que podem surgir durante este processo. Neste sentido, indico que o processo de *Downsizing* é constituído por três fases, sendo a primeira a “Preparação/Planeamento”, a segunda a “Implementação e Gestão” e a terceira e última a “Intervenção Após o Processo Terminar”. Para cada uma, são apresentadas, nas tabelas seguintes, as sugestões de boas práticas.

Preparação/Planeamento

<u>O que deve ser evitado</u>	<u>Algumas consequências que podem surgir</u>	<u>O que deve ser feito</u>
Ver o <i>Downsizing</i> como primeira opção	Declínio temporário; Falta de direção estratégica; Falha na credibilidade da gestão; Orientação para o lucro a curto prazo; Mentalidade de curto-prazo	Considerar alternativas ao <i>Downsizing</i>
Contratação excessiva de trabalhadores, no período anterior ao processo	Despedimento de trabalhadores; custos acrescidos; Problemas na transição de emprego dentro da organização e fora, promoções e questões de perda de emprego	Planear o <i>Downsizing</i> antes do mesmo acontecer
Indecisão sobre fazer o <i>Downsizing</i> ou não	Insegurança e dúvida dos trabalhadores; Descrédito em relação à empresa; Ansiedade/ Angústia/ Frustração	Decidir, conscientemente, se se deve ou não implementar o <i>Downsizing</i>

Falta ou falha de planeamento adequado	Diminuição na qualidade de produtos/serviços; Deterioração da produtividade/desempenho da organização; Pouca ou nenhuma mudança no método de trabalho	Ter ou fazer um planeamento adequado, onde se estabeleçam metas, prazos e objetivos e futura missão da empresa, assim como fazer uma reflexão sobre os seus valores
Práticas de Recursos Humanos desadequadas ou inexistentes	Aumento da burocracia; Perda na rapidez/qualidade da tomada de decisões	Decidir quanto se deve reduzir e onde reduzir, quando atuar e que tipo de abordagens se devem utilizar
Falta de preparação dos gestores para a mudança	Deficiências na troca de informações/Crises de comunicação; Deterioração das relações de trabalho; Possível violação do contrato psicológico	Dar formações sobre as mudanças que surgirão durante todo o processo, de forma aos gestores estarem preparados e saberem lidar com as consequências que poderão surgir, como, por exemplo, a síndrome de sobrevivente
Tentar implementar o <i>Downsizing</i> rapidamente	Ansiedade/ Angústia/ Frustração; Stress/ tensão; Depressão/ amargura/ perda de esperança por parte dos trabalhadores; Possível perda de lucro; Declínio temporário	Redução gradual de funcionários, onde se veja o despedimento como um último recurso
Não envolver os trabalhadores e gestores no processo	Queda na participação em programas de envolvimento de pessoal; Redução do trabalho de equipa; Deterioração do clima organizacional	Saber fazer o comunicado do <i>Downsizing</i> . É recomendado ter uma estratégia de cima para baixo (<i>top-down</i>), mas com recomendações dos funcionários da base. É importante ver os Recursos

		Humanos como ativos e não como custo.
Gastos desnecessários e/ou mal pensados	Prejuízo da imagem externa junto a clientes e parceiros comerciais; Diminuição na qualidade de produtos/serviços; Alienação por parte da empresa, que causa problemas no departamento de investigação e desenvolvimento, no investimento de capitais, na formação e no desempenho geral da organização	Recolher dados internos e monitorar a empresa para compreender onde há redundâncias, custos excessivos e ineficiência. Além disto, eliminar trabalho desnecessário, adicionar novos trabalhadores permanentes e efetuar mudanças que colmatem a diminuição de produtividade e qualidade
Restruturação corporativa que não promove uma cultura saudável ao local de trabalho	Aumento do volume de reclamações; Aumento do índice de acidentes/doenças; Aumento da incidência de sabotagens/violência em relação à empresa ou gestores; Queda na satisfação com a carreira	Escolher estratégias que envolvem reforma ou despedimento voluntário, que não causem demasiados despedimentos. O <i>Downsizing</i> pode levar a um processo de reestruturação, que deve promover uma mudança da estratégia a ser seguida pela organização e o próprio ambiente organizacional
Dependência da empresa ou de recursos experientes obrigatórios críticos, em relação a terceiros	Aumento da propensão à intervenção governamental; Prejuízo da imagem institucional/ ressentimento da comunidade	Ter em atenção à concorrência, de forma a tornar os custos com pessoal competitivos. É necessário reduzir dependência de terceiros, onde se deve ter um planeamento cuidado e estratégico desde o início e criação de parcerias

Tecnologias de base incertas	Diminuição na qualidade de produtos/serviços; Perda da visão estratégica/dificuldade em competir/foco excessivo no curto prazo	A tecnologia pode ajudar durante o processo, tanto no controlo por parte dos gestores, como na facilitação de algumas ações
Existência de padrões de desempenho ambíguos	Insegurança/Medo por parte dos trabalhadores; Queda na dedicação/compromisso/lealdade em relação à organização; Resistência a projetos/iniciativas da empresa	Pode ser necessário redefinir o negócio de acordo com a nova paisagem competitiva. Ter em consideração, durante o planeamento, o ambiente económico e institucional, considerações sobre o custo-benefício, ao nível legal e dos recursos humanos, e a responsabilidade social e ética da empresa, será uma mais-valia
Não apostar na qualidade dos produtos e serviços	Queda do valor das ações no mercado; Perda da visão estratégica/dificuldade em competir/foco excessivo no curto prazo; Estagnação ou queda de vendas	Um investimento bem pensado, coordenado com as organizações parceiras e os clientes, onde se trata os parceiros externos como agentes participantes do processo, promove a melhoria contínua e da inovação, a simplificação e permite encontrar novas prioridades estratégicas
Estratégias de demissão repentina de Pessoal	Queda na dedicação/compromisso/ lealdade em relação à organização; Perda de confiança na empresa/gestores; Queda de desempenho/ produtividade individual	Decidir se a redução é tomada de forma ética, isto é, presumindo que os trabalhadores são recursos ou bens, e não um risco ou um custo

<p>Negligência dos compromissos a longo prazo em relação aos a curto prazo</p>	<p>Perda de controle interno; Perda da visão estratégica/dificuldade em competir/foco excessivo no curto prazo</p>	<p>Ver o <i>Downsizing</i> como uma oportunidade para aperfeiçoamento, e não como uma medida reativa a crises e ameaças do ambiente. É recomendado focar mais em objetivos de longo-prazo, ainda que sejam também necessários alguns de curto-prazo</p>
<p>Alterações nos sistemas de remuneração e de Avaliação, mal planeadas</p>		<p>Avaliar as atuais práticas de Recursos Humanos e identificar as áreas críticas da empresa. Após uma avaliação, deve-se determinar as políticas adequadas e como se vão colocar em prática</p>
<p>Não ter consideração pelas necessidades dos trabalhadores</p>	<p>Insegurança/Medo; Queda da autoestima; Absentéismo/Impontualidade; Alienação, formalismo e rigidez no trabalho; Queda de desempenho/produtividade individual; Perda de criatividade</p>	<p>É importante não deixar os trabalhadores ouvirem pelos <i>media</i>, pois uma explicação clara sobre o que se passa na empresa evita insegurança e dúvida. Deve existir respeito pelos direitos de senioridade e trabalhadores despersonalizados. Uma aposta no compromisso, satisfação, apoio organizacional e no desempenho dos trabalhadores é importante, e deve-se, portanto, ter um plano de comunicação e apoio aos sobreviventes</p>

Implementação e Gestão

<u>O que deve ser evitado</u>	<u>Algumas consequências que podem surgir</u>	<u>O que deve ser feito</u>
Falha ou falta de informação e partilha de informação desadequada ou insuficiente	Queda na motivação e na satisfação; Perda de confiança na empresa/gestores; Deterioração do clima organizacional ; Aumento do conflito, política e stress organizacionais	Passar uma imagem animadora da organização, que seja realista, apelativa, clara e mobilizadora, onde se integre comunicação adequada, informação e transparência, que possa reforçar as relações dos trabalhadores e gestores
Má preparação dos gestores	Custos adicionais com formações não planeadas; Aumento do volume de reclamações; Deficiências na troca de informações/Crises de comunicação; Perda de controle interno	Ter uma liderança forte, com uma visão clara e articulada do futuro que motive os trabalhadores. Além disto, os gestores devem ajudar os trabalhadores a reverter perceções negativas existentes, pois as mudanças de atitudes pode afetar o desempenho da empresa
Fraco envolvimento dos trabalhadores na mudança e nos processos de reestruturação	Queda na participação em programas de envolvimento de pessoal; Redução do trabalho de equipa	Promover o envolvimento dos trabalhadores no processo e o uso de processos justos, de forma a manter o compromisso e o desempenho
Minimizar as alterações das relações sociais na empresa, que causam desconforto e dúvida	Insegurança/Medo; Aumento do índice de acidentes/doenças Aumento da incidência de sabotagens/violência em relação à empresa ou gestores	Deve-se ajudar os sobreviventes no ajustamento da nova realidade, dar um pagamento aceitável e ter consideração pelas necessidades, valores e crenças dos trabalhadores permanentes

<p>Uso de horas extra, para cobrir o excesso de trabalho, devido ao despedimento de trabalhadores</p>	<p>Sobrecarga de trabalho; Vivência e impacto individual dos efeitos do despedimento na organização</p>	<p>Contratar novos trabalhadores ou, se necessário, usar trabalhadores temporários ou em part-time</p>
<p>Despedimento de trabalhadores permanentes e temporários</p>	<p>Perda de confiança na empresa/gestores; Prejuízo da imagem institucional/ressentimento da comunidade; Dificuldade em recrutar e atrair novos empregados</p>	<p>Quando se demite, deve-se assegurar que os funcionários selecionados não se sentem injustiçados, isto é, ter cuidados especiais com a forma como a transição dos que saem da empresa é feita e tratar dos cortes de forma ética, para evitar conflitos com os sobreviventes</p>
<p>Deterioração dos salários reais</p>	<p>Queda na dedicação/compromisso/lealdade em relação à organização; Absenteísmo/Impontualidade; Alienação, formalismo e rigidez no trabalho</p>	<p>Manter, sempre que possível, os salários dos trabalhadores e apostar em benefícios e compensações</p>
<p>Redução da pesquisa e desenvolvimento</p>	<p>Deterioração da produtividade/desempenho da organização; Queda do valor das ações no mercado</p>	<p>Deve haver ênfase nas relações com outras organizações, que possam ajudar no processo de tomada de decisões e ter uma difusão de ideias de forma rápida, atendendo às necessidades dos clientes</p>
<p>Alterações feitas aos sistemas de Avaliação, mal planeadas ou mal executadas</p>	<p>Perda de apoio em diferentes departamentos e áreas do negócio; Alienação por parte da empresa, que causa problemas no departamento de investigação e desenvolvimento, no</p>	<p>Ter em atenção onde há excessos de custos e ineficiência, de forma a atuar nessas áreas da melhor forma</p>

	investimento de capitais, na formação e no desempenho geral da organização	
--	--	--

Intervenção Após o Processo de *Downsizing* Terminar

<u>O que deve ser evitado</u>	<u>Algumas consequências que podem surgir</u>	<u>O que deve ser feito</u>
Atitude negativa e/ou sentimento de tratamento descuidado ou injusto dos trabalhadores que não foram despedidos, perante eles e, também, perante as vítimas do <i>Downsizing</i>	Prejuízo da imagem externa junto a clientes e parceiros comerciais; Deterioração do clima organizacional; Aumento do conflito, política e stress organizacionais; Ansiedade/ Angústia/ Frustração; Stress/ tensão; Depressão/ amargura/ perda de esperança	No que diz respeito aos Sobreviventes, dar um tratamento justo e respeitoso, dar apoio para o ajustamento à nova realidade. dar razões para permanecerem na empresa e dar aos novos contratados razões para ingressar. Formar os Sobreviventes e promover a participação em workshops que ajudem a ultrapassar as questões negativas que surgem numa situação de mudança
Não saber lidar com a Síndrome de Sobrevivente	Aumento do volume de reclamações; Aumento do índice de acidentes/doenças; Aumento da incidência de sabotagens/violência em relação à empresa ou gestores	Os gestores devem saber lidar com a síndrome de sobrevivente e tentar evitá-la, terem em atenção o contrato psicológico que liga o funcionário à empresa e a forma como transmitem a informação sobre lidar com a mudança, assim como saber delegar funções e fazer conhecer o papel e dever de cada um

<p>Sentimento de falta de apoio, justiça e empatia, por parte dos Gestores</p>	<p>Queda na dedicação/ compromisso/ lealdade em relação à organização; Resistência a projetos/iniciativas da empresa; Cinismo em relação aos esforços de envolvimento de pessoal</p>	<p>É necessário envolver os Gestores, tanto quanto os Sobreviventes e vítimas, no processo após o <i>Downsizing</i>, formá-los para continuar a promover uma comunicação forte e bem articulada, assim como a participação em workshops</p>
<p>Fracas compensações oferecidas, assim como benefícios inexistentes ou pouco atrativos</p>	<p>Queda na motivação e na satisfação; Alienação, formalismo e rigidez no trabalho; Aumento da rotatividade voluntária Queda de desempenho/produktividade individual</p>	<p>Para que todos os Sobreviventes sintam que são respeitados e tidos em conta, a existência de pacotes de benefícios e compensações são muito importantes, assim como a existência de programas estruturados de apoio.</p>
<p>Imposição aos trabalhadores de um aumento de trabalho ou carga horária, para colmatar a redução do número total de trabalhadores</p>	<p>Queda na dedicação/ compromisso/ lealdade em relação à organização; Sobrecarga de trabalho; Raiva/ressentimento com a organização</p>	<p>Apoiar os trabalhadores que ficam, assim como as vítimas, através do uso de <i>outplacement</i>, aconselhamento pessoal e familiar ou apoio ativo na procura de novos empregos, pois este apoio permite não só evitar comportamentos e atitudes negativas, como melhoram a imagem e ambiente na empresa.</p>
<p>Falhas na avaliação dos resultados são bastante preocupantes</p>	<p>Despedimento de trabalhadores importantes; Pouca ou nenhuma mudança na quantidade de trabalho; Alteração nas responsabilidades de trabalho</p>	<p>A empresa deve ter um sistema de avaliação bem estruturado, onde se faça uma análise de indicadores, como o lucro ou preço das ações, de seis meses a um ano após o <i>Downsizing</i> para</p>

		<p>verificar o progresso, compreender se é necessário a recolocação dos trabalhadores em novos empregos, monitorar dados internos, para identificar redundâncias, excesso de custos e ineficiência, ter pacotes de benefícios financeiramente adequados e investir em análises, para avaliar os impactos sobre aqueles que ficam, os que saem e a capacidade da organização em servir seus consumidores</p>
<p>Perda de trabalhadores com competências cruciais. Não é recomendada a imposição de congelamento de contratações</p>	<p>Custos extra, não planeados, na contratação de novos colaboradores</p>	<p>Não poupar na contratação de novos trabalhadores, se assim for necessário</p>

IV - Conclusão

Primeiramente, no Capítulo I, começamos por apresentar o modo como os autores definem o conceito de *Downsizing* como sendo um processo que envolve diversas ações, com o propósito final de melhorar a eficiência, produtividade e/ou competitividade, processo que têm consequências ao nível da dimensão da empresa no que diz respeito aos seus trabalhadores e/ou aos seus recursos (Cameron & Freeman, 1993). Este processo tem vantagens como a redução dos custos durante períodos de baixa nos negócios, a crença que se pode aumentar a produtividade através da eliminação de funções e da implementação de novas e melhores estratégias (Cascio W. F., 2002). Já no que diz respeito ao *Downsizing* como estratégia de redução de efeitos, conclui-se que deve ser ponderada e apenas aplicada com a consciência de que as consequências que trará são maioritariamente positivas e, para as que não são, devem ser criadas medidas que previnam qualquer tipo de rutura (Appelbaum, Patton, & Shapiro, 2013).

Em seguida, tendo em conta o objetivo central desta Dissertação, de encontrar as consequências de um processo de *Downsizing*, assim como as suas origens e soluções, baseado na análise de artigos escolhidos sobre o tema e fazendo uma ligação entre os três, demonstrada através das tabelas dos Anexos A e B, conclui-se que, relativamente aos Sobreviventes, segundo a tabela que se encontra no Anexo A, as consequências mais comuns são, por ordem de relevância, as consequências de tipo Atitudinais (exemplo: Queda da motivação e satisfação, Raiva e Ressentimento), seguidas das Emocionais/Psicológicas (exemplo: Insegurança e Medo) , Comportamentais (exemplo: Perda de Criatividade e Queda do desempenho) e, finalmente, Organizacionais (exemplo: Sobrecarga de trabalho). Já sobre as Empresas/Organizações, e segundo a tabela do Anexo B, conclui-se que as consequências mais comuns são, por ordem de relevância, as consequências de tipo Eficácia Organizacional (exemplo: Queda na qualidade de produtos ou serviços e Deterioração da produtividade), seguidas das de Eficiência Interna (exemplo: Crises de comunicação e Perda de qualidade na tomada de decisão), Ambiente de Trabalho (exemplo: Redução do trabalho de equipa e Aumento do conflito), Relações de Trabalho (exemplo: Aumento do volume de reclamações e Aumento da violência) e, finalmente, Imagem Externa (exemplo: Dificuldade em recrutar e atrair novos trabalhadores).

Por outro lado, as origens ou causas que originam essas consequências devem-se sobretudo a questões como, no caso dos Sobreviventes: a Falha na comunicação; a Falha ou falta de planeamento, implementação e gestão; o Tratamento injusto por parte dos superiores, com pouca empatia e sensibilidade para as necessidades dos sobreviventes; o Aumento das exigências com o trabalho e

deterioração do ambiente e relações de trabalho; o Despedimento de trabalhadores permanentes e de trabalhadores importantes ou com competências relevantes; o Aumento da carga horária; e a Redução salarial e falta de envolvimento dos trabalhadores (...). No caso da Empresa/Organização, as origens baseiam-se na: Falha no planeamento prévio e adequado, implementação e gestão; o Uso de horas extra, implementação do *Downsizing* antes de considerar alternativas e alteração nos salários e sistemas de avaliação; a Falha ou falta de políticas de RH, fraca gestão dos gastos e despedimentos; e a Dependência de terceiros, redução do investimento em pesquisa e desenvolvimento e foco no planeamento a curto prazo, em vez de longo prazo.

Quanto às soluções referidas na literatura como resolvendo ou colmatando as consequências do processo, encontraram-se, como soluções mais comuns para os Sobreviventes: a Comunicação aberta e honesta; a Criação de planos de apoio a Sobreviventes e Vítimas; a Formação para a preparação da mudança; o Envolvimento dos intervenientes; o Planeamento prévio e adequado, antes da implementação; e o Ênfase na mudança e reestruturação das práticas de gestão de Recursos Humanos. Para a Empresa/Organização, as soluções mais comuns são: o Planeamento antecipado e adequado, através do uso de políticas e práticas de GRH; a Reestruturação e Reorganização, com ênfase na necessidade de mudança; a Formação dos gestores e intervenientes de topo; o Planeamento de incentivos e benefícios e implementação de planos (ex: reformas antecipadas); Evitar a redução de trabalhadores ou, se possível, não dar início ao processo de *Downsizing*; a Avaliação da situação na empresa e das competências existentes dos trabalhadores, antes do processo, durante e após terminar; o Uso de serviços de *Outplacement* e ênfase no planeamento a Longo Prazo; e o ênfase, também, na gestão das relações dentro da empresa.

Finalmente, no Capítulo III, após ter relacionado origens, consequências e soluções para o *downsizing*, apresenta-se uma sistematização do que são boas práticas de *downsizing*. Identificaram-se três fases do *Downsizing*, e sistematizaram-se sugestões do que evitar e do que fazer em cada uma dessas fases, sendo a primeira a “Preparação/Planeamento”, seguida da “Implementação e Gestão” e, finalmente, o “Após o processo de *Downsizing* terminar”.

Fontes

Código do Trabalho não anotado (7ª Edição). António Monteiro Fernandes, Direito do Trabalho, Coimbra, 2014 (17ª Ed., Ed. Almedina)

Comissão das Comunidades Europeias. (6 de Maio de 2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. Jornal Oficial da União Europeia. Obtido de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>

Referências bibliográficas

- Allan, P. (1997). Minimizing employee layoffs while downsizing: employer practices that work. *International Journal of Manpower*, 18(7), 576-596. doi:10.1108/01437729710186437
- Allen, T., Freeman, D., Russell, J., Reizenstein, R., & Rentz, J. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 145–164. doi:10.1348/096317901167299
- Appelbaum, S. H., & Labib, N. (1994). The Impact of Downsizing Practices on Corporate Success. *Journal of Management Development*, 13(7), 59-84. doi:10.1108/02621719410063422
- Appelbaum, S. H., Labib, N., & Gault, G. (1997). The survivor syndrome: aftermath of downsizing. *Career Development International*, 2(6), 278–286. doi:10.1108/13620439710178639
- Appelbaum, S. H., Patton, E., & Shapiro, B. (2013). The early retirement incentive program: a downsizing strategy. *Journal of European Industrial Training*, 27(1), 22-35. doi:10.1108/03090590310456500
- Appelbaum, S., Lebranc, M., & Shapiro, B. (1998). The aftermath of downsizing: A case study of disengagement, disidentification, disenfranchisement and disenchantment. *Journal of Management Development*, 17(6), 402-431. doi:10.1108/02621719810210992
- Band, D., & Tustin, C. (1999). Strategic downsizing. *Management Decision*, 33(8), 36-45. doi:10.1108/00251749510093923
- Bishop, J., Goldsby, M., & Neck, C. (2002). Who goes? Who cares? Who stays? Who wants to? The role of contingent workers and corporate layoff practices. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 298-315. doi:10.1108/02683940210428100
- Burke, R., & Nelson, D. (1998). Mergers and acquisitions, downsizing, and privatization: A North American perspective. In M. Gowing, J. Kraft, J. C. Quick, & J. D. M. K. Gowing (Ed.), *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization*. (pp. 21-54). American Psychological Association. doi:10.1037/10252-000

- Caldas, M. (1998). Demissão, Plural e Singular: Um estudo sobre enxugamentos de pessoal no nível organizacional e de perda de emprego no nível individual. *Tese de Douturamento*, 1-374. São Paulo, Brasil: EAESP/FGV. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10438/4572>
- Caldas, M. (2000). *Downsizing, O Dia Seguinte: Consequências Organizacionais de Demissões Coletivas*. EAESP/FGV, 1-24. São Paulo, Brasil: EAESP/FGV. Retrieved from <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-47.pdf>
- Cameron, K. (1994). Strategies for Successful Organization Downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211. doi:10.1002/hrm.3930330204
- Cameron, K., & Freeman, S. J. (1993). Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, 4(1), 10-29. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2635038>
- Cameron, K., Freeman, S., & Mishra, A. (1991). Best practices in white-collar downsizing: managing contradictions. *The Executive*, 5(3), 57-73. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/4165022>
- Cascio, W. (1993). Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned? *Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104. doi:10.2307/4165111
- Cascio, W. F. (2002). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, 19(4), 39-50. doi:10.5465/AME.2005.19417906
- Chipunza, C., & Samuel, M. O. (2013). Effects of role clarity and work overload on perceptions of justice and job insecurity after downsizing. *Journal of Social Science*, 32(3), 243-253. doi:10.1080/09718923.2012.11893069
- Cohee, G. (2018). Corporate downsizing: Getting our policy right. *Organizational Dynamics*, 48(1), 1-6. doi:10.1016/j.orgdyn.2018.01.004
- Doherty, N., & Horsted, J. (1995). Helping Survivors to Stay on Board. *People Management Personnel Publications Limited*, 12(1), 26-31. doi:10.1108/13620430110380990
- Dolan, S., Belout, A., & Balkin, D. B. (2000). Downsizing without downgrading: learning how firms manage their survivors. *International Journal of Manpower*, 21(1), 34-46. doi:10.1108/01437720010319444

- Ferreira, E. (2004). A sobrevivência no mundo do downsizing. *XI SIMPEP* (pp. 1-8). São Paulo: SIMPEP. Retrieved from XI SIMPEP: www.simpep.feb.unesp.br
- Freeman, S. (1994). Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human Resources Management. *Human Resources Management*, 33(2), 213-238. doi:10.1002/hrm.3930330205
- Gandolfi, F. (2005). How do organizations implement downsizing? – An Australian and New. *Contemporary Management Research*, 1(1), 57-68. doi:10.7903/cm.r.72
- Gandolfi, F. (2008). Learning from the Past - Downsizing Lessons for Managers. *Journal of Management Research*, 8(1), 1-15. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/241346453_Learning_from_the_Past_-_Downsizing_Lessons_for_Managers
- Kets de Vries, M., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50(1), 11-50. doi:10.1023/A:1016901315958
- Marques, T., González, I., Cruz, P., & Ferreira, M. (2011). Downsizing and Profitability: An Empirical Study of Portugal Firms in 1993-2005. *International Journal of Business and Economics*, 10(1), 13-26. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/234025617_Downsizing_and_profitability_An_empirical_study_of_Portuguese_firms_between_1993-2005
- Martin, W., & David, A. (2012). Alternatives to Downsizing: An Organizational Innovation Approach. *International journal of business and social research*, 3(7), 19-27. doi:10.18533/ijbsr.v3i7.243
- Mathys, N., & Burack, E. (1993). Strategic downsizing: human resources planning approaches. *Human Resource Planning*, 16(4), 71-85. Retrieved from <https://www.questia.com/library/journal/1G1-16108090/strategic-downsizing-human-resource-planning-approaches>
- McKinley, W., Sanchez, C., & Schick, A. (1995). Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning. *Academy of Management Executive*, 9(3), 32-43. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/4165271>

- McMahan, G., Pandey, A., & Martinson, B. (2012). To downsize human capital: A strategic human resource perspective on the disparate outcomes of downsizing. Cambridge: Cambridge Press, 134-167. doi:10.1017/CBO9780511791574.009
- Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2010). Slash and burn or nip and tuck? Downsizing, innovation and human resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2291-2305. doi:10.1080/09585192.2010.516584
- Noer, D. (1993). *Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalising Downsized Organizations*. São Francisco: CA: Jossey-Bass, 1-248.
- O'Rourke, J., Pfeil, M., & Setterberg, A. (2003). The art of downsizing: Communicating layoffs to key stakeholders. *Journal of Communication Management*, 8(2), 1-12. doi:10.1108/13632540410807600
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2005). Downsizing e despedimentos. Uma perspectiva crítica. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4(3), 30-40. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/79140>
- Rousseau, D., & Parks, J. (1992). The contracts of individuals and organizations. (L. L. Staw, Ed.) *Research in organizational behavior*, 15, 1-47. Retrieved from http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/TheContractsOfIndividualsAndOrganizations_RousseauParks.pdf
- Shah, P. (2000). Network Destruction: The Structural Implications of Downsizing. *The Academy of Management Journal*, 43(1), 101-112. doi:<https://www.jstor.org/stable/1556389?seq=1>
- Simpson, D., & Lowe, M. (2005). How to Achieve Successful Downsizing: Human Resources Strategies to Prevent Organisational Disruption and Resistance to Change. *Internacional Management Journals*, 2(1), 1-11. Retrieved from <http://managementjournals.com/journals/hrm/vol2/2-2-1-2.pdf>
- Sutton, R., Eisenhardt, K., & Jucker, J. (1986). Managing organizational decline: Lessons from Atari. *Organizational Dynamics*, 14(4), 17-29. doi:10.1016/0090-2616(86)90041-0
- Tang, T., & Fuller, R. (1995). Corporate Downsizing: What Managers Can Do to Lessen the Negative Effects of Layoffs. *Advanced Management Journal*, 60(4), 1-15. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/234119094_Corporate_downsizing_What_managers_can_do_to_lessen_the_negative_effects_of_layoffs

- Tomasko, R. M. (1991). Downsizing: Layoffs and alternatives to layoffs. *Compensation and Benefits Review*, 23(4), 19-32. doi:10.1177/088636879102300404
- Tonelli, M., Pliopas, A., & Fonseca, P. (2008). *Doces Práticas para Matar: o Papel de Recursos Humanos em Downsizing e Demissão*. São Paulo: FGV-EAESP/GV, 1-98. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10438/3088>
- Torrão, P. (2014). *Despedir não é apenas mais um ato de gestão*. Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, ISCTE, Economia Política, Lisboa, 1-51. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10071/9192>
- Tourish, D. (2004). The Downsides of Downsizing: Communication Process and Information Needs in the Aftermath of a Workforce Reduction Strategy. *Management Communication Quarterly*, 17(4), 485-516. doi:10.1177/0893318903262241

Anexos

Anexo A - As Consequências Negativas, a sua Origem e as Soluções, para os Sobreviventes

Tipo de Consequência	Especificação da Consequência	Origem da Consequência	Soluções	Dimensão da Empresa	Método de Recolha de Dados	Ref
Emocional/Psicológica; Atitudinal; Organizacional Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança/Medo • Trauma/Instabilidade emocionais: frustração, culpa, stress • Despedimento voluntário pela falta de segurança • Diminuição da criatividade e inovação • Sobrecarga de Trabalho • Raiva/Ressentimento da organização • depressão, sentimento de injustiça, traição e desconfiança • Esgotamento • Perda de controlo • Redução da lealdade, moral e produtividade 		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação prévia e pensada de forma a envolver os trabalhadores • Fazer com que os trabalhadores não se vejam como um problema, mas como uma solução 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	Allan, P (1997)
Emocional/Psicológica; Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração das relações de trabalho: novos colegas e outros fatores ambientais modificam as relações, como as mudanças nas políticas e procedimentos • Stress • Síndrome de Sobrevivente: culpa, falta de compromisso, medo e diminuição da moral • Insatisfação com o trabalho • Falta de envolvimento • Violação do contrato psicológico 		<ul style="list-style-type: none"> • Foco dos gestores para tentar recuperar o máximo possível o envolvimento dos trabalhadores e o compromisso organizacional • Implementação de intervenções que clarifiquem o novo contrato psicológico, de forma a ajudar os sobreviventes a compreender e avançar nas novas mudanças da organização 	Grande	Escala Likert de 5 posições. Questionários a 106 gestores relacionados com Marketing, de nível médio e alto que se mantiveram após o <i>Downsizing</i>	Allen, T. et al (2001)



Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo nível de empatia sentido pelos trabalhadores • Muita insatisfação com o salário • Insatisfação com o reconhecimento dado • Sentimento de não conseguir ajudar na criação de ideias e no seu uso • Baixa da moral • Diminuição com a satisfação de si mesmo ao longo dos anos • Sentimento de descrença na empresa e no seu futuro e na gestão do <i>Downsizing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco envolvimento dos trabalhadores na mudança • Pouca sensibilidade nas preocupações dos trabalhadores • Algum tratamento injusto relativamente às vítimas do <i>Downsizing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o plano de apoio aos sobreviventes • Incluir ou reestruturar práticas de gestão de RH após o <i>Downsizing</i> e no processo de trabalho, dentro do plano • Criar empatia com os sobreviventes 	Média	Questionário sobre práticas de <i>Downsizing</i> , melhoria de ganhos, satisfação e moral, a 52 dos possíveis 100 trabalhadores	Applebaum, S., Lebranc, M., & Shapiro, B. (1998)
		<ul style="list-style-type: none"> • Falha no planeamento, gestão e implementação do processo de <i>Downsizing</i>, que pode levar a ressentimento e resistência por parte dos sobreviventes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter um plano de comunicação e apoio aos sobreviventes, onde se dá formação aos gestores e supervisores 	Grande (cinco empresas)	Teste de um Modelo com base nas estratégias, efeitos, fatores de influência e processos da organização durante o <i>Downsizing</i>	Appelbaum, S. H., & Labib, N. (1994)



Emocional/Psicológica; Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança em relação ao trabalho • Pouca adaptação e diminuição da inovação, aprendizagem e criatividade • Ansiedade, fadiga, depressão • Ressentimento e resistência • Dúvida e insatisfação na forma como as decisões são/foram tomadas e como os gestores lidaram com o processo, assim como a forma que foi comunicado • Sentimento de injustiça • Diminuição da moral, compromisso e da vontade de correr riscos • Desconfiança e sentimento de traição • Sentimento que a mudança é permanente e que nada irá melhorar 	<ul style="list-style-type: none"> • Falha no planeamento, gestão e implementação do <i>Downsizing</i> • Falha na comunicação e informação sobre as mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um ambiente de entusiasmo com a mudança • Criação de programas de apoio a quem se vai embora e quem fica • Atender mais às necessidades dos sobreviventes • Informar os trabalhadores das mudanças e envolvê-los nas mudanças que mais lhes afetam • Planeamento antes do <i>Downsizing</i> acontecer 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	Appelbaum, S. H., Labib, N., & Gault, G. (1997)
-----------------------------------	--	--	---	--	---	---



<p>Atitudinal; Emocional/Psicológica; Comportamental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição da moral, confiança e produtividade • Níveis elevados de stress, conflito e ambiguidade • Insatisfação com o trabalho • Inabilidade de monitorar • Insatisfação por parte dos supervisores e colegas • <i>Burnout</i> 		<ul style="list-style-type: none"> • Toda a organização deve estar envolvida na análise sistemática, uma análise que revê a estrutura, competências, empregos e funções • Deve haver participação em todos os níveis da organização. Sugestões para identificar formas de fazer <i>Downsizing</i> e de reorientação são importantes. Aqui os trabalhadores devem sentir alguma responsabilidade pela mudança • A comunicação é vital para a reorientação bem-sucedida de atividades, ela deve ser clara relativamente à mudança e nova realidade • Deve haver ênfase nas relações dentro da organização, com outras organizações, que possam ajudar no processo • Apoio às vítimas e sobreviventes • Ter em atenção às reações dos intervenientes durante o processo 		<p>Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i></p>	<p>Appelbaum, S. H.; Everard, A.; Hung, L. (1999)</p>
<p>Emocional/ Psicológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de saúde psicológicos • Problemas no casamento e familiares • Problemas financeiros • Stress, insegurança, redução do compromisso e falta de confiança e moral • Alteração do contrato psicológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de segurança transmitida pelos gestores • Despedimento de trabalhadores permanentes • Aumento das horas de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Incentivar a participação dos trabalhadores, que leva a aceitação da mudança • Gestão os sobreviventes 		<p>Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i></p>	<p>Appelbaum, S. H. et al. (2013)</p>



<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Atitudinal; Emocional/Psicológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação com o trabalho • Menores níveis de criatividade • Culpa • Fatiga 		<ul style="list-style-type: none"> • Ter em consideração os efeitos sobre os sobreviventes • Analisar as competências existentes e as necessárias, de forma a não perder as importantes e investir nas que ainda não existem, mas afetam os resultados finais do processo • Planear o <i>Downsizing</i> tendo em conta a justiça processual e a comunicação, de forma a colmatar consequências como a culpa por teres sobrevivido ao processo • O processo deve ser planeado e gerenciado por uma pessoa que tenha uma visão geral da empresa (do topo da pirâmide) e deve ser implementado pelos gerentes de linha que conhecem melhor os funcionários e mais especificadamente as tarefas • A empresa deve agir de maneira consistente em relação a sua postura de gerenciamento de seus recursos humanos • Envolver os funcionários no processo, para conseguir o maior comprometimento e colaboração possíveis 		<p>Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i></p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Band, D. & Tustin, C. (1999)</p>
--	--	--	--	--	--	---



Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> • Decréscimo do compromisso • Violação do contrato psicológico dos trabalhadores de estatuto permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigência de aumento na produtividade • <i>Downsizing</i> excessivo • Deterioração dos salários reais • Despedimento tanto de trabalhadores permanentes como temporários 		Média	Questionário trabalhadores permanentes e temporários	a e Bishop, J., et al. (2001)
------------	--	---	--	-------	--	---



<p>Emocional/Psicológica; Atitudinal; Comportamental; Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efeitos: Emocionais, Psicológicos e Comportamentais • Deterioração da saúde física/ alteração dos sistemas • Queda do salário/ Privação Económica • Dificuldade de recolocação • Aumento do cinismo e instabilidade em empregos futuros • Diminuição do envolvimento/ compromisso com o trabalho • Queda na satisfação com a carreira • Menores salários futuros • Sabotagem/ violência em relação aos ex-empregadores Deterioração da vida familiar/ das relações interpessoais • Isolamento • Maior propensão a patologias sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Os fatores que podem influenciar os despedimentos e as suas consequências são, em categoria: <ul style="list-style-type: none"> Pessoais (ex: idade), Cognitivos (ex: perceção se a demissão foi ou não seletiva), Profissionais (ex: nível hierárquico), Económicos (ex: conjuntura económica), Sociais/Ambientais (ex: apoio social e familiar), de Superação (ex: estratégias de superação), de Transição (ex: ocupação do tempo durante a transição) e Organizacionais /de Demissão (ex: indemnizações) 		<p>Média (2 empresas) e Grande (2 empresas)</p>	<p>Pesquisa de campos de quatro casos para determinar as consequências e os moderadores organizacionais Várias entrevistas à empresa, sindicato, comunidade, sobreviventes e vítimas</p>	<p>Caldas, M. (1998)</p>
--	--	--	--	---	--	--------------------------



<p>Emocional/Psicológica; Organizacional</p> <p>Atitudinal; Comportamental;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança/Medo • Queda na autoestima • Trauma/Instabilidade Emocional • Queda de dedicação/comprometimento/lealdade em relação à organização • Resistência a projetos/iniciativas da empresa • Cinismo em relação a esforços de envolvimento de pessoal • Queda na motivação e satisfação • Perda de confiança na empresa/direção • Raiva/ressentimento da organização • Queda da propensão a assumir riscos • Absenteísmo/Impontualidade • Alienação, formalismo e rigidez no trabalho • Aumento da rotatividade voluntária • Queda de desempenho/produktividade individual • Perda de criatividade • Sobrecarga de trabalho • Vivência e impacto individual dos efeitos do despedimento na organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicação da empresa • Culpa de não ter sido despedido 		<p>Grande (quatro empresas)</p>	<p>Escala Likert de 5 posições</p>	<p>Caldas, M. (2000)</p>
---	--	--	--	---------------------------------	------------------------------------	--------------------------



<p>Atitudinal; Comportamental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perda em inovação • Resistência à mudança • Declínio da moral • Grupos de interesses ganham mais força e voz. O clima na empresa torna-se politizado • Perda de confiança • Conflitos mais frequentes • Comunicação restrita • Perda de espírito de equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de demissão repentina de Pessoal • Maior quantidade de trabalho exigida aos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar as recomendações e desenvolvimento de estratégias dos funcionários, invés da gerência. Desta forma, encontram-se novas maneiras de eliminar excessos e melhorar a produtividade • Ter cortes em todos os níveis da empresa, mas de forma seletiva, de forma a mobilizar toda a empresa e evitar resistência à mudança • Ter cuidados especial com a forma como a transição dos que saem da empresa é feita, para evitar conflitos com os sobreviventes • Usar programas estruturados de outplacement e aconselhamento individual e familiar, dar formação e dar pacotes de benefícios aos trabalhadores despedidos • Ter uma comunicação aberta e dar informação de qualidade, com a maior frequência possível, para evitar a perda de lealdade, moral e confiança • Ter uma liderança forte, com uma visão clara e articulada do futuro que motive os trabalhadores, de forma a evitar que estes tomem uma posição defensiva • Comunicação frequente e aberta e tentar obter análises contínuas e feedbacks dos participantes 	<p>Grande (30 empresas)</p>	<p>Recolha de uma amostra de grandes executivos de várias empresas do setor automobilístico dos EUA Cinco entrevistas conduzidas durante quatro nos de pesquisa</p>	<p>Cameron, Freeman e Mishra (1991)</p>
-----------------------------------	---	---	---	-----------------------------	---	---



Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioração do desempenho ao longo do tempo • Sentimento de trabalho a mais ou com tarefas que o sobrevivente não tem competência 	<ul style="list-style-type: none"> • Tentativa de implementar o <i>Downsizing</i> rapidamente, com a ideia que minimizaria o medo e ansiedade • Atrito – Imposição de congelamento de contratações e/ou não repor os trabalhadores que saem da empresa • Aumento do trabalho imposto aos trabalhadores sobreviventes devido à redução do número total de trabalhadores • Perda de trabalhadores com competências cruciais • Estratégias de cima para baixo (<i>top-down</i>) • Não apostar na qualidade dos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento prévio e bem analisado • Redução gradual • Promover comunicação, a participação dos trabalhadores e o trabalho de equipa • Uso de uma ou mais das 3 estratégias de <i>Downsizing</i>: Redução da força de trabalho; Redesenho do trabalho; Sistematização (envolve todos, simplificado, mudança de baixo para cima – <i>bottom-up</i>) • Apostar na qualidade da cultura da organização • Coordenação com as organizações parceiras e os clientes 		<p>Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i></p>	Cameron, K., & Freeman, S. J. (1993)
----------------	---	---	--	--	--	--------------------------------------



		produtos e serviços				
			<ul style="list-style-type: none"> • Redução da força de trabalho: Transferência; <i>outplacement</i>; Incentivos de aposentação (ex: reformas antecipadas); Pacotes de <i>buyout</i>; Despedimentos • Redesenho organizacional: Eliminação de funções/cargos; Fusão de unidades organizacionais; Eliminação de níveis hierárquicos; Eliminação de produtos; Redesenho a tarefas • Estratégia sistémica: Mudança de Responsabilidades; Redefinição de funções; Redução dos custos da cadeira de valor a longo-prazo (ex: tempos de espera; redundâncias; quantidade de fornecedores); Envolvimento de todos os constituintes; Promoção da melhoria contínua e da inovação; Simplificação; Novas prioridades estratégicas 	Médias e Grandes (30 organizações)	<p>Entrevista ao chefe de cada organização a cada 6 a 9 meses</p> <p>Questionários feitos 5 vezes aos gestores de topo</p> <p>Um questionário aos trabalhadores colarinho branco</p>	Cameron, K. (1994)



•			<ul style="list-style-type: none"> • Saber lidar com a síndrome de sobrevivente e tentar evitar se possível e ter em atenção ao contrato psicológico que liga o funcionário à empresa e às informações transmitidas sobre a segurança no trabalho existente • Planear o <i>Downsizing</i> do topo para a base, mas com recomendações dos funcionários da base • Dar atenção especial tanto àqueles que perderam os seus empregos, como para aqueles que continuam na empresa 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	Cascio, W. (1993)
		<ul style="list-style-type: none"> • Falha em promover o envolvimento dos empregados em processos de reestruturação • Falha em comunicar-se aberta e honestamente • Falha no gerenciamento eficiente dos sobreviventes 	<ul style="list-style-type: none"> • Perpetuar um senso de pertença, participação e controlo pessoal entre os funcionários, que poderá ajudar a promover o sentimento de confiança na organização • Quando se demite, deve-se assegurar que os funcionários selecionados não se sentem injustiçados • Comunicar regularmente, de forma a ganhar confiança com os intervenientes do processo • Dar aos sobreviventes uma razão para que fiquem e aos novos contratados uma razão para ingressarem na empresa 	Grande	Estudo da empresa <i>Standard and Poor's 500</i> para examinar a relação entre as mudanças no desempenho da empregabilidade e financeiro	Cascio, W. (2002)



Emocional/Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> Sintomas do Síndrome de Sobrevivente Insegurança, onde os sobreviventes têm a tendência a se fecharem e “guardarem” informações importantes, para si, pois pensam que essa é uma forma de assegurar o seu posto de trabalho 		<ul style="list-style-type: none"> Necessidade da melhoria da comunicação dos gestores para os sobreviventes Os gestores devem envolver tanto os sobreviventes como as vítimas no processo antes e após o <i>Downsizing</i> para garantir a segurança dos sobreviventes De forma aos sobreviventes conhecerem o seu papel e deveres, os gestores devem fazer workshops e comunicar individualmente o papel de cada um 	Grande	Questionário a 300 trabalhadores para investigar a segurança/insegurança sentida, determinar a perceção da mesma no trabalho, os efeitos da claridade do papel de cada um e fazer recomendações em como um se gere um sobrevivente durante um processo de <i>Downsizing</i>	Chipunza, C., & Samuel, M. O. (2013)
Comportamental; Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> Violação do contrato psicológico Redução da confiança, lealdade e compromisso Absentismo e despedimentos voluntários Cinismo 	<ul style="list-style-type: none"> Justeza procedimental existente Perceção dos trabalhadores sobre a eficácia da comunicação e confiança dos gestores Ambiente na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Ter em conta a moral e bem-estar dos trabalhadores durante o processo Usar uma comunicação clara e inclusiva e ter em atenção à confiança passada e à justeza procedimental usada, mostrando transparência e sacrifício mútuo, por parte dos gestores Promover a participação dos trabalhadores nos debates, antes, durante e após o <i>Downsizing</i> Transmitir e influenciar a um comportamento justo e de compaixão 	Grande	Estudo sobre a empresa <i>General Dynamics Corporation</i> , que sofreu uma reestruturação entre 1991 e 1993	Cohée, G. (2018)



Emocional/Psicológica; Comportamental; Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> • Reação negativa ao <i>Downsizing</i> • Desejo de fazer justiça • Queda de moral • Criação de rumores falsos • Stress • Lealdade e compromisso afetado e reduzido 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamento e compensações oferecidas fracas • Falta de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento prévio e avançado do <i>Downsizing</i> • Reflexão dos valores da empresa • Estratégia <i>Pull</i> • Estratégia <i>Push</i> • Gestão dos sobreviventes • Comunicação e informação honesta e aberta • Aplicação de políticas adequadas de RH • Respeito pelos direitos de senioridade e trabalhadores despersonalizados 	Grande (três empresas)	Entrevistas Estruturadas em 3 sites de pesquisa (quinze entrevistas)	Dolan, S., Belout, A., & Balkin, D. B. (2000)
Organizacional; Emocional/ Psicológica;	<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança, medo de inovar • Divisão das equipas e das relações entre os colegas • Isolamento • Trabalho excessivo que leva a pressão • Medo de ser despedido que leva a medo de falar ou questionar qualquer questão que envolva a sua empresa 		<ul style="list-style-type: none"> • Haver comunicações menos distorcidas • Facilitar as sinergias dentro da empresa • Promover a alta moral entre a gestão para apoiar os sobreviventes • Procurar formas mais fáceis de delegar responsabilidades individuais 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	Ferreira, E. (2004)
Emocional/Psicológica; Comportamental; Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> • Culpa, raiva, insegurança do trabalho, depressão, medo • Sentimento de inveja em relação às vítimas • Problemas na carreira, perda de poder, incerteza, cinismo, baixo nível de compromisso e lealdade • Influencia na motivação, compromisso, satisfação e desempenho no trabalho • Níveis elevados de stress, absentismo e desconfiança • Stress psicológico que pode levar a doenças, problemas familiares, redução da autoestima, morbidade, ansiedade e sentimento de falta de apoio e isolamento 		<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento adequado do <i>Downsizing</i>, começando com a preparação, depois uma formação específica, a compreensão e gestão da síndrome de sobrevivente e análise dos custos associados ao processo 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	Gandolfi, F. (2008)



Comportamental; Emocional/Psicológica; Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de manter a produtividade diminui • Raiva, depressão, medo, culpa, aversão ao risco, vulnerabilidade e sentimento de falta de poder, que levam à diminuição da confiança e apoio e do compromisso do trabalhador • Empresas com níveis de alto-desempenho apresentam menos produtividade após o <i>Downsizing</i>, exceto quando há altos níveis de consideração pelos trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Passagem de mensagem errada sobre o valor dos trabalhadores na organização • Ambiente de trabalho negativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Providenciar uma comunicação clara e inclusiva • Dar voz aos trabalhadores • Ser justo e apresentar compaixão 	Média e Grande (6.000 empresas)	Recolha de dados de 6.000 empresas aleatórias da base de dados <i>Dun & Bradstreet's</i> (D&B) e questionários	Iverson, R. & Zatzick, C. (2011)
Emocional/Psicológica; Comportamental; Organizacional Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Burnout</i> • Frustração • Diminuição do compromisso organizacional, da moral e lealdade • Insegurança sobre o trabalho • Perceção de injustiça • Depressão • Stress • Medo da mudança • Diminuição da capacidade de correr riscos • Fazer o mínimo possível • Desconfiança na gestão e perda de crença no futuro da empresa • Diminuição do desempenho • Perda de criatividade • Alienação • Sensação de caos e incerteza 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da carga de trabalho • Atitude dos gestores de pouco apoio, justiça e empatia. Atitude negativa e tratamento descuidado em relação aos sobreviventes 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber fazer o comunicado do <i>Downsizing</i> (Explicar a direção do negócio a tomar; Avisar com antecedência; Ser específico e calcular bem o tempo em que será dado o comunicado), quando os sobreviventes vêm responsabilidade da parte da empresa a produção aumenta • Implementação do <i>Downsizing</i> (Dizer a verdade e comunicar; Ajudar as vítimas a arranjar novos empregos; Ser justo e generoso com as vítimas; Dar benefícios; Envolver os trabalhadores; Treinar os sobreviventes) 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	Makawatsakul, N. & Kleiner, B. (2016)



Emocional/Psicológica; Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> Falta de apoio sobre o trabalho adicional Ansiedade, baixa de moral, pouca produtividade, alto nível de desconfiança e cautela extrema Preocupação com questões voltadas para a justiça e insegurança do trabalho Medo de falar, porque querem manter a sua posição na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de planeamento adequado (Indecisão sobre fazer o <i>Downsizing</i> ou tentar alternativas) 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação mais aberta Acreditar que o aumento de produtividade pode surgir da eliminação de funções identificadas como redundantes Redução de custos Mudar a estratégia de negócio, implementando ou alterando competências Uso de trabalhadores temporários 		Revisão da literatura de forma a criar 50 alternativas ao <i>Downsizing</i>	Martin, W. & Davis, A. (2013)
Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> Diminuição da moral, compromisso e esforço de trabalho Sentimento que o tratamento dado às vítimas será o mesmo dado aos sobreviventes 		<ul style="list-style-type: none"> Sem a existência de indemnizações, serviços de <i>outplacement</i> ou outras formas de apoio aos trabalhadores que vão ser despedidos, há uma alienação dos sobreviventes, que traz consequências ao ambiente na empresa 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	McKinley, W.; Sanchez, W. (2013)
Atitudinal; Emocional/Psicológica; Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> Consequências na criatividade, inovação Atitude compulsiva e extremista perante a nova realidade Possibilidade de agressividade, depressão, medo, culpa, risco de aversão, desconfiança, vulnerabilidade, sentimento de perda de poder, baixa de moral e perda de motivação Falta de compromisso Sentimento de falta de apoio organizacional, ambiguidade, exaustão emocional, falta de energia e sentimento de falta de empatia Violação do contrato psicológico 	<ul style="list-style-type: none"> Despersonalização e atitude negativa perante os sobreviventes 	<ul style="list-style-type: none"> Aposta no compromisso, satisfação, apoio organizacional e no desempenho dos trabalhadores Mostrar aos sobreviventes que são necessários para a sobrevivência da organização Valorização dos trabalhadores importantes Criar uma perceção de justiça Reforçar relações dos trabalhadores e gestores Integrar comunicação adequada, informação e transparência 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	McMahon, G.; Pandey, A.; Martinson, B. (2013)

Emocional/Psicológica; Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedade e raiva • Baixa da moral, aumento do stress e diminuição da segurança com o trabalho e do compromisso • Pode afetar a inovação 		<ul style="list-style-type: none"> • Planear e implementar o <i>Downsizing</i> com tempo • Focar mais em objetivos de longo prazo 	Média e Grande (466 empresas)	Questionário a empresas da base de dados FAME que sofreram <i>Downsizing</i> em, pelo menos, 5% dos seus trabalhadores, no Reino Unido, aos trabalhadores e a gestores de topo	Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2010)
Emocional/Psicológica; Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedade acerca do futuro na empresa • Sentimento de culpa (pela saída dos companheiros) • Receio de virem o ser alvo de despedimento injusto • Quebro de confiança nos Líderes e na organização • Menores empenho e lealdade organizacional • Cinismo acerca da vida organizacional • Baixa da produtividade • Maior absentismo • Menor propensão para o risco e a inovação • Stress (e potenciais efeitos perversos) • Menor espírito cooperativo • Ações retaliatórias • Abandono da organização (especialmente pelos mais talentosos e/ou qualificados) 		<ul style="list-style-type: none"> • Passar uma imagem animadora da organização (realista, apelativa, clara, mobilizadora) • Tratar os colaboradores de forma justa e respeitosa • Desenvolver uma capacidade de comunicação, antes, durante e após o processo, de forma a ser compreendido pelos colaboradores • Deve existir apoio às vítimas (ex: serviços de outplacement; aconselhamento pessoal e familiar; apoio ativo na procura de novos empregos) e aos sobreviventes 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2015)
Emocional/Psicológica; Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto negativo nas atitudes dos sobreviventes relativamente aos empregadores • Agitação e stress, devido à perda de laços, quando os amigos e colegas próximos são despedidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração das relações sociais na empresa, como a perda de amigos 		Média	Questionário com dados recolhidos de um departamento de uma empresa que sofreu <i>Downsizing</i>	Shah, P. (2000)



Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> Perda da moral e redução da lealdade 	<ul style="list-style-type: none"> Colocar os trabalhadores a fazer horas extra em vez de contratar novos 	<ul style="list-style-type: none"> Manter a moral dos trabalhadores durante a mudança Uso de trabalhadores temporários ou em part-time Uso de subcontratos, assistentes e outsourcing 	Média	Questionário a trabalhadores de três organizações, com oito fatores-chave a estudar. Entrevistas telefónicas.	Simpson, D., & Lowe, M. (2005.)
			<ul style="list-style-type: none"> Estratégia de oito passos: (1) Ser justo na implementação dos despedimentos e fazê-los através para todos os trabalhadores e não apenas pelos de nível mais baixo; (2) Permitir aos trabalhadores sair com dignidade e em acordo; (3) Ajudá-los a encontrar novos empregos; (4) Evitar menosprezar os trabalhadores despedidos; (5) Cuidado ao contratar executivos de fora; (6) Manter os trabalhadores informados sobre os objetivos e expectativas da empresa; (7) Ter expectativas realistas; (8) Uso de celebrações para reduzir raiva e confusão 	Grande	Estudo do <i>Downsizing</i> na empresa Atari, após o declínio da venda de videogames	Sutton, R.; Eisenhardt, K. & Jucker, J. (1986)



Atitudinal; Emocional/Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> • Atitudes relacionadas ao trabalho: Lealdade corporativa, satisfação com o trabalho, desempenho no trabalho • Saúde Mental e Física: Altos níveis de depressão, ansiedade, stress e perda de autoestima e identidade Aumento de doenças crónicas, diabetes, úlceras, gota, artrite e hipertensão 	<ul style="list-style-type: none"> • Emoção e turbulência da mudança • Perda de amigos próximos e de relações laborais, que influencia perceções, atitudes e comportamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Os gestores têm influência nos trabalhadores e devem ajudá-los e a reverter perceções negativas existentes, pois as mudanças de atitudes deles pode afetar o desempenho da empresa • Os gestores têm um papel importante no sucesso que depende da justiça que é percebida • O <i>Downsizing</i> deve ter um propósito e não fugir a ele • A comunicação é muito importante e deve ser clara e com educação, assim como a interação entre os intervenientes e o estilo de comunicação utilizado pelos gestores • Tratar dos cortes de pessoal de forma ética 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	Tang, T. & Fuller, R. (1995)
Emocional/Psicológica; Comportamental; Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação com o trabalho • Menores níveis de criatividade • Culpa • Fatiga 		<ul style="list-style-type: none"> • Justiça processual e comunicação • Envolvimento dos funcionários • Consistência com a cultura organizacional • Decidir que estratégia utilizar para implementar o <i>Downsizing</i>: (1) redução da força de trabalho, (2) redesenho organizacional ou (3) mudança sistemática. 	Não é fornecida a dimensão nem o número (pelos dados fornecidos deverão ser cerca de 10 a 13 grandes organizações/empresas)	Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i> Entrevista a 13 profissionais de Recursos Humanos	Tonelli, M. J.; Pliopas,, A, & Fonseca, P. (2008)



Atitudinal	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimento de informação insuficiente pelos sobreviventes de <i>Downsizing</i> • Incerteza relativamente ao trabalho e à organização • Níveis baixos de confiança relativamente aos gestores e aos sobreviventes, por parte das vítimas • Níveis baixos de confiança dos sobreviventes para os gestores sénior 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de informação ou desadequada 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda no ajustamento da nova realidade • Comunicação ativa e adequada • Explicação clara sobre o processo • Envolvimento dos trabalhadores no processo • Tratamento digno dos trabalhadores • Justiça nos benefícios dados pela empresa • Uso de processos justos de forma a manter o compromisso e desempenho de trabalho dos sobreviventes 	Grande	Questionário a todos os trabalhadores da organização que sofreu reestruturação de grande escala, durante 3 anos	Tourish et al. (2004)
------------	---	--	--	--------	---	-----------------------

Anexo B – As Consequências Negativas, a sua Origem e as Soluções, para a Organização/Empresa

Tipo de Consequência	Especificação da Consequência	Origem da Consequência	Soluções	Dimensão da Empresa	Método de Recolha de Dados	Ref
Relações de Trabalho; Eficácia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Despedimento de trabalhadores importantes • Pouca ou nenhuma mudança na quantidade de trabalho • Nenhuma mudança no método de trabalho • Necessidade de preencher os lugares dos trabalhadores despedidos • Custos na formação dos sobreviventes • Possível perda de lucro • Declínio temporário • Diminuição temporária da qualidade do trabalho • Custos com serviços externos • Roubos e destruição de propriedade da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação excessiva de trabalhadores no período antes do <i>Downsizing</i> • Falta de planeamento prévio 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento de RH adequado • Reestruturação adequada da gestão • Adicionar novos trabalhadores permanentes • Usar as horas extra de forma a lidar com o aumento de trabalho • Formação • Contratação de serviços temporariamente 	8	Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	Allan, P (1997)



<p>Ambiente de Trabalho; Eficácia Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração nas responsabilidades de trabalho • Problemas na transição de emprego dentro da organização e fora, promoções e questões de perda de emprego • Despedimentos voluntários 		<ul style="list-style-type: none"> • Quatro fases de transição: Preparação, Encontro (Confrontação), Ajustamento e Estabilização • Foco dos gestores para tentar recuperar o máximo possível o envolvimento dos trabalhadores e o compromisso organizacional • Criar estratégias de reforço, por exemplo, com base na autoridade, status social e segurança 	<p>Grande</p>	<p>Escala Likert de 5 posições. Questionários a 106 gestores relacionados com Marketing, de nível médio e alto que se mantiveram após o <i>Downsizing</i></p>	<p>Allen, T. et al (2001)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Falha no planeamento, gestão e implementação do processo de <i>Downsizing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter em consideração, durante o planeamento, o ambiente económico e institucional, considerações sobre o custo-benefício, ao nível legal e dos recursos humanos, e a responsabilidade social e ética da empresa • Ter em atenção se a escolha da estratégia que envolve reforma ou despedimento voluntário não causa demasiados despedimentos • Ter serviços de <i>outplacement</i>, escolher bem o método de despedimento e os benefícios a oferecer, assim como o modo que é comunicado 	<p>Grande (cinco empresas)</p>	<p>Teste de um Modelo com base nas estratégias, efeitos, fatores de influência e processos da organização durante o <i>Downsizing</i></p>	<p>Appelbaum, S. H., & Labib, N. (1994)</p>



<p>Eficácia Organizacional; Ambiente de Trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de estabilidade • A experiência sofre um declínio em relação aos níveis de coordenação e motivação. Aqui, os níveis de desempenho são afetados • Transição de carreiras inesperada • Despedimentos voluntários • Pode afetar a qualidade • Custos com trabalho extra, inspeções, trabalhadores temporários, consultores • Alienação por parte da empresa, que causa problemas no departamento de investigação e desenvolvimento, no investimento de capitais, na formação e no desempenho geral da organização • O valor das ações pode diminuir 		<ul style="list-style-type: none"> • A tecnologia pode ajudar durante o processo, tanto no controlo por parte dos gestores, como para a facilitação de algumas ações • Ver os Recursos Humanos como ativos e não como custo • Ter um planeamento cuidado e adequado • Atenção às questões de liderança 		<p>Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i></p>	<p>Appelbaum, S. H.; Everard, A.; Hung, L. (1999)</p>
<p>Ambiente de Trabalho; Eficácia Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falha de estabilidade e continuidade • Falta de direção estratégica • Falha na credibilidade da gestão • Orientação para o lucro a curto prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Restruturação corporativa que não promove uma cultura saudável ao local de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganização e reestruturação cuidada e planeada • Planeamento antes do <i>Downsizing</i> acontecer • Investir em formação • Começar o <i>Downsizing</i> através de coisas pequenas e depois passar para as maiores • Planear o <i>Downsizing</i> através de uma visão de futuro para a organização e não como uma resolução do passado 		<p>Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i></p>	<p>Appelbaum, S. H., Labib, N., & Gault, G. (1997)</p>



		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de políticas e estratégias para minimizar os efeitos negativos • Situação de crise • Redução da força de trabalho • Gastos desnecessários e mal pensados • Despedimento sem considerar alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento cuidado e estratégico desde o início e criação de parcerias entre trabalhadores e gestores • Estratégias bem desenvolvidas e visão estratégica articulada • Orientação de curto prazo • Investimento bem pensado • Implementação de mudança na organização • Ter em atenção também estratégias de longo prazo ainda que demorem a surgir resultados • Redesenho do trabalho e dos processos da organização quando se faz a redução da força de trabalho • Em vez de reduzir pessoal apostar na produtividade, corte de custos desnecessários e aumentar o valor a longo termo 		<p>Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i></p>	<p>Appelbaum, S. H., Patton, E., & Shapiro, B. (2013)</p>
--	--	---	--	--	--	---



			<ul style="list-style-type: none"> • Quando se planeia o <i>Downsizing</i>, deve-se: <ul style="list-style-type: none"> - Definir e analisar a posição competitiva da empresa - Determinar qual a estrutura da força de trabalho necessária para sustentar essa posição - Conduzir análises de competências necessárias - Parear as competências, dos funcionários, já existentes dentro da organização com as que serão necessárias para o desenvolvimento da empresa; - Avaliar as atuais práticas de Recursos Humanos e identificar as áreas críticas da empresa, de forma a determinar alternativas de ação para as mesmas, considerando os efeitos positivos e negativos de cada uma das alternativas de ação • No final fazer uma avaliação para determinar os resultados do processo 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	Band, D. & Tustin, C. (1999)
--	--	--	---	--	---	------------------------------



			<ul style="list-style-type: none"> • Consideração pelas necessidades, valores e crenças dos trabalhadores permanentes • Estabilidade garantida de trabalho • Pagamento aceitável • Trabalho com sentido • Práticas não discriminatórias • Flexibilidade organizacional aumentada • Uso de trabalhadores temporários • Proteção dos trabalhadores permanentes • Postos de trabalho que providenciam motivação e sentimento de preenchimento • Satisfação e desempenho melhorados • Sentimento de contributo e respeito pelos valores e pelo bem-estar dos trabalhadores permanentes 	Média	Questionário aos trabalhadores	Bishop, J., Goldsby, M. & Neck, C. (2001)
--	--	--	---	-------	--------------------------------	---



			<ul style="list-style-type: none"> • Implementar o Downsizing do topo, com recomendação dos trabalhadores da base • Criar um plano de mudança na gestão com uma visão clara do futuro ideal identificado pela organização, com passos específicos que conduzam e supervisionem a transição • Atenção redobrada dos gestores em relação às formas de outplacement, indemnizações generosas, formações e aconselhamento familiar para aqueles que perderam o emprego. Além disto, criar oportunidades de recolocação ou dar um tempo razoável aos despedidos para encontrar novos empregos. • Recolher dados internos e monitorar a empresa para compreender onde há redundâncias, custos excessivos e ineficiência. Depois atacar nessas áreas em específico • Ter líderes organizacionais que facilitem o <i>Downsizing</i> através da preparação de atividades, de forma a fornecer uma visão melhor da organização e oferecer formação na transição da gestão, que permite encontrar incertezas e preocupações, comunicar planos e ações e envolver os trabalhadores na transição 		<p>Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i></p>	<p>Burke, R. & Nelson, D. (1998)</p>
--	--	--	--	--	--	--



<p>Ambiente de Trabalho; Imagem Externa; Relações de Trabalho; Eficiência Interna; Eficácia Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prejuízo da imagem externa junto a clientes e parceiros comerciais • Prejuízo à imagem institucional/ ressentimento da comunidade • Dificuldade de recrutar e atrair novos empregados • Aumento da propensão à intervenção governamental • Aumento do volume de reclamações • Aumento do índice de acidentes/ doenças • Aumento da incidência de sabotagens/violência em relação à empresa ou dirigentes • Deterioração das relações trabalhistas • Perda de lideranças • Queda na participação em programas de envolvimento de pessoal • Perda de familiaridade entre unidades • Redução do trabalho em equipe • Deterioração do clima organizacional / Aumento do conflito, política e estresse Organizacionais • Perda de experiência • Perda de memória organizacional • Perda coletiva de espírito empreendedor e da propensão a assumir riscos • Aumento da burocracia • Perda de rapidez / qualidade na tomada de decisões • Deficiências na troca de informações / Crises de comunicação • Perda de controle interno • Queda na qualidade de produtos / serviços • Deterioração da produtividade / desempenho da organização • Queda do valor das ações no mercado • Perda da visão estratégica / dificuldade de competir / foco excessivo no curto prazo 			<p>Grande (quatro empresas)</p>	<p>Escala Likert de 5 posições</p>	<p>Caldas, 2000</p>
--	--	--	--	---------------------------------	------------------------------------	---------------------



	<ul style="list-style-type: none"> • Estagnação ou queda de vendas • Estagnação ou queda de lucros 					
			<ul style="list-style-type: none"> • Durante o planeamento ter em conta a Abordagem, a Preparação, o Envolvimento dos intervenientes, a Liderança, a Comunicação, as estratégias de Apoio, onde se vão fazer Cortes, Medir o tempo que vai ser utilizado e como vai ser, e a própria Implementação • Os fatores mais importantes para um <i>Downsizing</i> de sucesso é a eficácia da gestão de recursos humanos no envolvimento dos trabalhadores, trabalho de equipa, comunicação e informação dadas, recompensas, formação, articulação da visão e a administração do <i>Downsizing</i> de forma justa e de confiança 	<p>Médias e Grandes (30 organizações)</p>	<p>Entrevista ao chefe de cada organização a cada 6 a 9 meses</p> <p>Questionários feitos 5 vezes aos gestores de topo</p> <p>Um questionário aos trabalhadores colarinho branco</p>	<p>Cameron, K. (1994)</p>



<p>Eficiência Interna; Eficácia Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização • Mentalidade de curto-prazo • Perda de priorização de Contratos • Perda de liderança 	<ul style="list-style-type: none"> • Alterações nos sistemas de remuneração e de Avaliação • Nenhuma mudança na mentalidade de “cultura de qualidade” 	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar mudanças ao nível de sistemas que implementam cortes específicos, para consolidar a empresa ao redor de seus negócios principais • Planear o <i>Downsizing</i> como um meio para atingir um objetivo e como um objetivo em si. Deve ser visto como uma estratégia proativa • Considerar o <i>Downsizing</i> como uma estratégia de longo prazo • Considerar os recursos humanos como ativos e não como passivos financeiros, e planear um investimento no desenvolvimento dos mesmos • Considerar o <i>Downsizing</i> como uma oportunidade para aperfeiçoamento, e não como uma medida reativa a crises e ameaças do ambiente • Preparar para o <i>Downsizing</i> antes mesmo que este se torne crucial para a sobrevivência da empresa. • Identificar a futura missão da empresa, suas competências centrais e a estrutura organizacional que levarão a empresa melhor cumprir seus objetivos através do <i>Downsizing</i> antes de pensar em estratégias que visam a redução da força de trabalho. • Estabelecer metas, prazos e objetivos para o <i>Downsizing</i> independentemente daqueles requisitados pelas matrizes 	<p>Grande (30 empresas)</p>	<p>Recolha de uma amostra de grandes executivos de várias empresas do setor automobilístico dos EUA Cinco entrevistas conduzidas durante quatro nos de pesquisa</p>	<p>Cameron, Freeman e Mishra (1991)</p>
--	--	---	--	-----------------------------	---	---



<p>Relações de Trabalho; Eficácia Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do conflito, desconfiança e desassossego • Influência na moral e produtividade 		<ul style="list-style-type: none"> • Escolher entre o <i>Downsizing</i> ou apenas reestruturação e redesenho da empresa • Decidir se o <i>Downsizing</i> terá um redesenho da estrutura de Conversão ou Reorientação, o que influencia os objetivos e as consequências finais: esta duas estratégias são diferentes ao nível das mudanças a serem implementadas, a orientação, a atividade simbólica e comunicação necessárias e o sistema de relações interorganizacionais utilizado como reorientação 		<p>Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i></p>	<p>Cameron, K., & Freeman, S. J. (1993)</p>
<p>Eficácia Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O <i>Downsizing</i> leva a necessidade de se realizar mais <i>Downsizing</i>, o que faz com que: <ul style="list-style-type: none"> - Haja contínuos cortes de pessoal, e passem a fazer parte da cultura corporativa da empresa; - As empresas administrem os seus trabalhadores como se fizessem parte do inventário de estoque de mercadorias, ou seja, quanto menos pessoas, melhor. - Primeiro, faz-se o <i>Downsizing</i> e só depois se questiona; - Os sindicatos troquem congelamentos de salários ou concessões, por segurança de emprego 		<ul style="list-style-type: none"> • Deve-se ter em atenção à concorrência, de forma a tornar os custos com pessoal competitivos • Não acumular dívidas, para não ser necessário mais <i>Downsizing</i> • Ter uma preparação e política de recolocação profissional para os demitidos • Fazer uma análise de indicadores como o lucro, preço das ações, entre outros, de seis meses a um ano após o <i>Downsizing</i> para verificar o progresso • Efetuar mudanças que colmatem a diminuição de produtividade e qualidade • Administrar contradições, como ter de conviver ao mesmo tempo com estratégias de curto e longo prazo • Ter em atenção onde há excessos de custos e ineficiência, de forma a atuar nessas áreas da melhor forma • Tratar os parceiros externos como agentes participantes do processo 		<p>Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i></p>	<p>Cascio, W. (1993)</p>



		<ul style="list-style-type: none"> • Falha em clarificar a diferença entre objetivos de longo-prazo e curto prazo. • Usar o <i>downsizing</i> como primeira opção e não a última • Implantação de programas de <i>downsizing</i> não seletivos. • Falha em mudar a maneira como o trabalho é feito • Ignorar os efeitos sobre os <i>stakeholders</i> • Falha em avaliar os resultados e aprender com os erros 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar cuidadosamente os fundamentos lógicos por detrás do programa de reestruturação • Investir em análises e avaliar os impactos sobre aqueles que ficam, que saem e a habilidade da organização em servir seus consumidores • Não usar o <i>Downsizing</i> como a solução mais rápida e fácil para atingir os resultados almejados de curto prazo • Treinar os empregados e a gerência dentro dos novos parâmetros do negócio • Avaliar os sistemas de Recursos Humanos considerando que o processo de reestruturação promoveu mudanças da estratégia a ser seguida pela organização e o próprio ambiente organizacional. 	Grande	Estudo da empresa Standard and Poor's 500 para examinar a relação entre as mudanças no desempenho da empregabilidade e financeiro	Cascio, W. F. (2002)
--	--	---	--	--------	---	----------------------



<p>Eficácia Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da eficácia e produtividade da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da pesquisa e desenvolvimento • Despesas discricionárias, que tentam maximizar os lucros a curto-prazo e os bónus anuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de políticas de compensação, tendo em atenção as responsabilidades sociais e compromisso dos trabalhadores • Formação dos gestores para compreender o seu papel no processo • Ter uma estratégia de longo-prazo • Procurar as melhores e mais adequadas técnicas e estratégias para a empresa, que consigam colmatar os impactos negativos • Uso de trabalhadores temporários • Eliminação das horas extra • Licenças sem vencimento • Planos de reforma voluntária • Congelamento de salários e de contratações • Redução de incentivos • É necessária a existência de políticas de Recursos Humanos focadas nos métodos de eficácia dos trabalhadores • Fazer cortes evitando os despedimentos forçados 	<p>Grande</p>	<p>Estudo sobre a empresa <i>General Dynamics Corporation</i>, que sofreu uma reestruturação entre 1991 e 1993</p>	<p>Cohec, G. (2018)</p>
--------------------------------	--	---	--	---------------	--	-------------------------



			<ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades para reduzir o mínimo possível ou, pelo menos, despedir racionalmente, de forma a não modificar a estrutura organizacional, que permite reduzir custos • Reorganização de forma planeada e sustentável, que incluam mudanças necessárias na administração de recursos humanos • Implementar uma estratégia de reformas antecipadas e transferência de pessoal • Ter uma função fiscalizadora eficiente • Tomar decisões e ter uma difusão de ideias de forma rápida, atendendo às necessidades dos clientes 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	Ferreira, E. (2004)
			<ul style="list-style-type: none"> • Decidir entre um <i>Downsizing</i> de Convergência ou de Reorientação, que difere nas mudanças que são implementadas, e onde na primeira as mudanças são feitas forma incremental, com uma melhoria continua, e a segunda é feita em várias áreas, de forma interna para dar forma à organização • Quando possível evitar despedimentos e táticas muito bruscas • Em ambas as estratégias um fator em comum, muito importante, é a comunicação 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	Freeman, S. (1994)



Eficiência Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Redesenho organizacional das estratégias • Redesenho do trabalho • Fusão de unidades • Abolição de funções • Eliminação da estratificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento, políticas e programas inadequados • Má preparação para as consequências do <i>Downsizing</i> 	<p>Escolha entre uma das três estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Redução de trabalhadores</u>: Atrito natural; Despedimentos/Redução de custos; Reformas antecipadas; Pacotes de benefícios • <u>Redenho organizacional</u>: Eliminação em camadas; Remoção de produto; Combinação de unidades; Processo de rearranjo • <u>Sistémica</u>: Mudança da cultura; Análise sistémica; Design da base <p>Escolha entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Abordagem de Reforço</u> (convergente): Redesenho e downsizing incremental; abordagem de baixo nível ou menos radical; estabilidade na gestão, tecnologia e sistemas; Mudanças no trabalho, invés da estrutura; Reforço da missão e estratégia; Foco em fazer as coisas melhor; Ênfase na eficiência; Primeiro o Downsizing depois redesenho • <u>Abordagem de Reorientação</u>: Downsizing e redesenho descontinuado; Nível alto ou mais radica da abordagem; Mudança na gestão, tecnologia e sistemas; Mudanças na estrutura, invés do trabalho; Redesenho da missão e estratégia; Foco em fazer as coisas diferentes; Ênfase na eficácia; Redesenho antes do Downsizing <p>Na Austrália houve estratégias de redução da força de trabalho como despedimentos, redução de custos, reformas antecipadas,</p>	Grande (várias empresas, número total não divulgado, no ramo bancário na Austrália e Nova Zelândia)	Estudo do sector bancário na Austrália e Nova Zelândia, de empresas que efetuaram cortes desde meados dos anos 90	Gandolfi, F. (2005)
--------------------	---	--	--	---	---	---------------------



			pacotes de benefícios, atrito natural e congelamento de contratações Na Nova Zelândia houve foco primeiro trabalho e depois nas pessoas, onde os gestores aplicaram estratégias como o congelamento de contratações, atrito natural e redução de custos limitada			
Eficiência Interna; Ambiente de	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição da qualidade do trabalho, moral, produtividade, envolvimento dos trabalhadores, confiança em relação à gestão • Aumento do trabalho e das responsabilidades 		<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento adequado do <i>Downsizing</i>, começando com a preparação, depois uma formação específica, a compreensão e gestão da síndrome de sobrevivente e análise dos custos associados ao processo 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	F. Gandolfi, (2008)
Eficiência Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Despedimento de trabalhadores que foram um investimento para a organização e de trabalhadores considerados de alta qualidade • Despedimentos voluntários 		<ul style="list-style-type: none"> • Cortar os custos sem despedir • Reduzir a força de trabalho, mas não forçar os despedimentos, isto é, implementar primeiro um congelamento nas contratações e reformas antecipadas 	Média e Grande (6.000 empresas)	Recolha de dados de 6.000 empresas aleatórias de uma base de dados chamada Dun & Bradstreet's (D&B) e questionários.	Iverson, R. & Zatzick, C. (2011)



<p>Eficácia Organizacional; Ambiente de Trabalho; Imagem Externa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação que leve a ineficácia, diminuição da qualidade do serviço e do lucro • Turnover dos clientes • Ambiente na empresa piora • Perda de apoio em diferentes departamentos e áreas do negócio • Diminuição da produtividade 	<p>Aumento da carga de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar a decisão de fazer ou não o <i>Downsizing</i> • Planear o <i>Downsizing</i> (Formar uma equipa funcional; Oferecer formação aos gestores) • Uso de Reformas antecipadas • Transferências e <i>outplacement</i> • Deve ser uma estratégia do topo para a base, com um objetivo específico e claro • Dois tipos de atrito possíveis: Atrito normal, onde não se substitui quem é despedido ou, então, treinar pessoas numa área diferente, de forma a serem mais versáteis 		<p>Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i></p>	<p>Makawatsukul, N. & Kleiner, B. (2016)</p>
--	---	-------------------------------------	---	--	--	--



		<ul style="list-style-type: none"> • Dependência da empresa, de recursos experientes obrigatórios críticos, de terceiros • Padrões de desempenho ambíguos • Tecnologias de base incertas • A frequência da interação entre a competição ou entre os clientes e fornecedores, influência a imitação de iniciar um <i>Downsizing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir a dependência de terceiros • Clarificar os padrões de desempenho • Moderar a incerteza tecnológica • Interromper os padrões de interação existentes e nocivos 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	McKinley, W.; Sanchez, C. & Schinck, A. (1995)
--	--	--	--	--	---	--



<p>Eficácia Organizacional; Imagem Externa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto diminui • Diminuição da eficiência • Diminuição da qualidade de trabalho e produtividade • Consequências credibilidade na empresa e nos estimulantes do ambiente de trabalho • Impacto na reputação da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de RH desadequadas ou inexistentes • Negligência dos compromissos a longo prazo em relação aos a curto prazo • Negligência do capital humano e das estratégias envolventes • Falta de preparação para os efeitos do <i>Downsizing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender o impacto das práticas de RH no lucro, produtividade e desempenho • Aposta na formação e desenvolvimento, como parte do processo • Práticas proativas de RH viradas para a satisfação do trabalhador, que cria uma melhoria geral do desempenho da organização 		<p>Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i></p>	<p>McMahan, G.; Pandey, A.; Martinson, B. (2013)</p>
--	---	---	--	--	--	--



			<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o plano de contratação e um plano de ação afirmativo • Desenhar um plano de negócio de despedimento, com objetivos claros • Articular claramente o critério de ação • Preparar os gestores e supervisores. A informação a ser transmitida deve ser preparada por escrito e explicada de forma racional • Estabelecer os próximos passos. Rever com os profissionais de recursos humanos e consultores de outplacement qual a sequência de ação a ser tomada e onde será feita • Preparar-se emocionalmente. Ter noção da ansiedade, preparar uma abordagem e falar com os recursos humanos e consultores de outplacement sobre os sentimentos. As reações dos trabalhadores devem ser antecipada (como as situações de descrença, euforia e violência) • Comunicar cedo e com frequência. Ter discussões francas e honestas com os trabalhadores de forma a prepará-los para um eventual despedimento • Não deixar os trabalhadores ouvirem pelos media • Focar as necessidades dos sobreviventes e informá-los se for necessário mais despedimentos • Manter a comunicação aberta, isto é, conversar com as vítimas e sobreviventes e responder às suas questões. Os gestores devem ser capazes de tartar das questões 	Grande	Estudo de caso de observação e registo de ação da empresa <i>Agilent Technologies</i> , numa situação de <i>Downsizing</i>	O'Rourke, Pfeil, & Setterberg, (2003)
--	--	--	--	--------	--	---------------------------------------



			sobre os salários, seguros de saúde, indemnizações, entre outros.			
Eficácia Organizacional; Eficácia Interna; Ambiente de Trabalho; Eficiência Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Degeneração do clima social e erosão do espírito de equipa • Quebras da produtividade • Distorções no fluxo comunicacional e nos processos de coordenação do trabalho • Perda de redes informais • Perda gerada pelo abandono dos colaboradores mais talentosos • Degradação da reputação da empresa, gerando afastamento de bons candidatos ao emprego e de alguma clientela • Custos com processos judiciais • Custos com o recrutamento de consultores que cumpram o trabalho antes realizado pelos despedidos • Comportamentos mais defensivos e menos proactivos dos gestores • Menor propensão para o risco e inovação • Negligencia pelo planeamento o longo-prozo • Problemas na relação com os clientes (e outros <i>stakeholders</i>, como os fornecedores) 		<ul style="list-style-type: none"> • Redefinir o negócio de acordo com a nova paisagem competitiva • Orientar o <i>Downsizing</i> para ser sistemático, não apenas focado na redução de custos • Eliminar trabalho desnecessário • Ver o despedimento como um último recurso • Complementar o <i>Downsizing</i> interno com o externo (ex: racionalização da rede de fornecedores; redução dos pontos de venda) 		Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i>	Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2015)



Eficácia Interna; Eficácia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de trabalhadores qualificados, que saem para procurar organizações mais estáveis • Gastos com formações • Custos provenientes das práticas de <i>Downsizing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de força de trabalho voláteis • Colocar os trabalhadores a fazer horas extra em vez de contratar novos, que requer gastos em formação 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de trabalhadores temporários ou em part-time • Uso de subcontratos, assistentes e outsourcing • Reformas antecipadas ou faseadas • Serviços partilhados 	Média	Questionário a trabalhadores de três organizações, com oito fatores-chave a estudar. Entrevistas telefónicas.	Simpson, D., & Lowe, M. (2005.)
			<ul style="list-style-type: none"> • Decidir se se vai avançar com o <i>Downsizing</i> ou usar uma alternativa • Uso da Estratégia <i>Pull</i>, da Estratégia <i>Push</i> ou entre as duas • Manter uma cultura corporativa forte • Pacotes de benefícios financeiramente adequados 	Grande (várias empresas)	Excerto do seu livro “ <i>Downsizing – Reshaping the Corporation for the Future</i> ”.	Tomasko, R. M. (1991)
Eficácia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhuma mudança na mentalidade de “cultura de qualidade” 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de demissão de pessoal repentina • Maior quantidade de trabalho exigida aos funcionários • Alterações nos sistemas de remuneração e de Avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir entre um <i>Downsizing</i> de Reorientação ou Convergência • Preparação adiantada para o <i>Downsizing</i> e Implementação gradual e incremental • Deve ter, não só, estratégias de curto prazo, como de longo prazo • Monitorar dados internos, que permite identificar redundâncias, excesso de custos e ineficiência. • Optar por uma reestruturação (departamentalização) geográfica ou por produto de forma a formar organizações, dentro da empresa principal, maiores e mais centralizadas 	Não é fornecida a dimensão nem o número (pelos dados fornecidos deverão ser cerca de 10 a 13 grandes organizações/empresas)	Revisão de Literatura de vários autores que estudam o <i>Downsizing</i> Entrevista a 13 profissionais de Recursos Humanos	Tonelli, M. J.; Pliopas, A., & Fonseca, P. (2008)



de Relações Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Níveis baixos de confiança relativamente aos gestores e aos sobreviventes, por parte das vítimas Níveis baixos de confiança dos sobreviventes para os gestores sénior 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de preparação dos gestores para a mudança 	<ul style="list-style-type: none"> Ajuda no ajustamento da nova realidade Ajuda em manter empregos sempre que possível Recolocação dos trabalhadores em novos empregos quando necessário Mudança no processo de despedimento 	Grande	Questionário a todos os trabalhadores da organização que sofreu reestruturação de grande escala, durante 3 anos	Tourish et al. (2004)
----------------------------	--	---	--	--------	---	-----------------------