«Downsizing» e despedimentos

Uma perspectiva crítica

por Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha

RESUMO: Neste artigo discute-se o «downsizing» e os despedimentos massivos numa perspectiva crítica. Aduz-se que o «downsizing», pelas consequências na organização e na envolvente socioeconómica, deve ser usado cautelosamente como derradeira solução, não como primeiro paliativo. Contrastam-se várias estratégias de condução dos processos de redução do pessoal e analisam-se os impactos sobre quem fica e quem sai. Procura-se, ainda, desvendar alguns mitos, sugerindo acções mais compatíveis com a dignidade das pessoas.

Palavras-chave: *Downsizing*, Despedimentos, Desempenho Organizacional, Justiça, Dignidade

TITLE: Downsizing and layoffs: a critical view

ABSTRACT: This paper discusses downsizing and massive layoffs from a critical perspective. We argue that these events, due their consequences at the organizational and socio-economic levels, must be used with caution and prudence. They should be seen as the last solution, never as the first palliative. The paper contrasts several strategies to conduct workforce cutbacks and analyses their impacts on victims and survivors. It also tries to unveil some myths and point out some actions that must be carried out with respect to the human dignity.

Key words: Downsizing, Layoff, Organizational Performance, Justice, Human Dignity

Num artigo intitulado «How to fire people and still sleep at night», Labich (1996, p. 43) cita Jim MacLachlan, então Director de Gestão da Mudança do Deloitte & Touche Consulting Group: «Uma coisa é certa: se você tratar as pessoas como pedaços de carne, arrepender-se-á um dia».

O vaticínio reflecte a globalidade do texto, em que as linhas mestras são as seguintes:

- os gestores devem ser cautos no modo como procedem a despedimentos e respeitar a dignidade das pessoas;
- os despedimentos mal executados são perniciosos para os visados, a sociedade e os sobreviventes;
- por vezes, estes processos são modismos ou meras tentativas de encobrimento dos erros da gestão.

Em caixa inserta no mesmo artigo, elenca-se várias orientações:

- «nunca despeça o seu pai»;
- não use os empregados como peões num jogo;
- não seja hipócrita;
- evite despedimentos em massa;
- não use meios electrónicos ou o correio para avisar alguém de que foi despedido.

O facto de o texto surgir numa revista não científica não lhe diminui o mérito, pois o conteúdo é congruente com literatura publicada nos domínios da gestão e da psicologia industrial e das organizações. E numerosos textos têm aduzido a necessidade de os processos de despedimento serem impregnados de considerações de justiça. Este artigo não se debruça especificamente sobre o 'lado escuro' dos despedimentos, mas sobre um processo que frequentemente está na sua origem e que, muitas vezes, é com ele confundido: o *downsizing*. Razões várias têm transformado esse processo

numa ocorrência frequente. Amiúde apontado como receita para a resolução de problemas e/ou para a melhoria da competitividade, ele tem vindo, porém, a suscitar preocupações várias – devido aos efeitos perversos gerados.

Razões várias têm transformado o «downsizing» numa ocorrência frequente. Amiúde apontado como receita para a resolução de problemas e/ou para a melhoria da competitividade, ele tem vindo, porém, a suscitar preocupações várias – devido aos efeitos perversos gerados.

É este o *leitmotiv* do texto. Começa por caracterizar o *downsizing* e os benefícios esperados. Alude aos efeitos negativos gerados e enfatiza duas fontes dos fracassos – a ausência de uma orientação sistémica/estratégica; e as injustiças que hipotecam o empenhamento dos sobreviventes. Mostra como as injustiças pervertem a dignificação do trabalho e a vida empresarial, desmotivam os sobreviventes, afectam a auto-estima e a eficácia dos gestores. Esboça linhas de orientação, em prol de processos de *downsizing* mais eficazes e dignificantes.

O lado mais sombrio de Janus

O *downsizing* é um conjunto de actividades levadas a cabo pela gestão, visando melhorar a eficiência, a produtividade e/ou a competitividade organizacional (Cameron, 1994; West, 2000). Envolve reduções de pessoal, embora não se circunscreva a esse aspecto. Em síntese, é um processo de 'emagrecimento' actuante sobre a proporção de empregados relativamente ao trabalho a executar. Entre os benefícios esperados, identificam-se a redução de custos, o decréscimo das peias burocráticas, a maior celeridade decisional, a melhoria da eficiência comunicacional, o maior vigor do comportamento inovador, a eliminação de desperdícios, o aumento da produtividade, o incremento da eficiência da empresa – em suma, maior capacidade competitiva (Sahdev, 2004). A evidência empírica traça, todavia, uma paisagem menos optimista. Por exemplo, um estudo da *Society for Human Resource Management* sugeriu que mais de 50% das 1 468 empresas submetidas a reestruturações, mantiveram ou deterioraram a produtividade (Henkoff, 1990). Um estudo publicado em 1991 no *Wall Street Journal* mostrou que a maioria das empresas não alcançou os resultados esperados com processos de 'emagrecimento' (Bennett, 1991). Por exemplo, entre as empresas que almejavam aumentar a produtividade, apenas 22% o conseguiram.

O Quadro I sintetiza estes potenciais efeitos perversos. Está impregnado de duas ideias fulcrais. Primeiro, essas consequências negativas são fortalecidas por processos de despedimento injustos. Esta pode parecer uma matéria bizantina para o mundo 'viril' dos negócios – e constitui tabu em muitos meios académicos e empresariais. Todavia, tem sido alvo de numerosas investigações indicadoras de que a justiça é fulcral para a ética dos negócios, a dignidade humana, o desempenho dos empregados sobreviventes e os resultados económicos das empresas. Em segundo lugar, a consideração dos efeitos perversos não pode circunscrever-se à empresa e aos sobreviventes, devendo englobar também os despedidos e a sociedade (Kieselbach e Mader, 2002; Van Buren III, 2003).

Porque falha o «downsizing»?

Do exposto se depreende que as injustiças são um dos factores mais veementes do fracasso dos processos de *downsizing*, especialmente porque desvitalizam o capital humano

Arménio Rego
arego@egi.ua.pt
Doutor em Gestão. Professor do Departamento de Economia, Secção Autónoma de Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
PhD in Management. Professor of the Department of Economics Management and Industrial Engineering of the University of Aveiro, Aveiro, Portugal.

Miguel Pina e Cunha
mpc@fe.unl.pt
Professor do Departamento de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal.
Professor of the Management Department of the Economics Faculty at Universidade Nova de Lisboa, Lisbon, Portugal.

Recebido em Setembro de 2004 e aceite em Junho de 2005.
Received in September 2004 and accepted in June 2005.

Quadro I
Possíveis efeitos do «downsizing» (especialmente quando os despedimentos são percepcionados como injustos)

Nos dispensados	Na sociedade e na comunidade local
• Depressão • Decréscimos da auto-estima • Ansiedade • Hostilidade • Abuso de álcool e drogas ilícitas • Problemas gastrointestinais • Desordens no sono • Disfunções cardiovasculares • Tentativas de suicídio • Tensões familiares (e.g., divórcios, conflitos com os filhos) e com a vizinhança • Efeitos perversos sobre os filhos (e.g., problemas escolares, sentido de desamparo) • Maiores desejos de processar judicialmente a empresa	• Menos contribuições para a Segurança Social • Mais custos com subsídios de desemprego • Maiores índices de criminalidade e conflitualidade social • Menor coesão social • Clima de desconfiança, de cinismo e de pessimismo • Crise na economia local gerada pela quebra do poder de compra
Nos gestores e na empresa	**Nos sobreviventes**
• 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 das redes informais • Perda gerada pelo abandono dos colaboradores mais talentosos • Degradação da reputação da empresa, gerando afastamento de bons candidatos a emprego e de alguma clientela • Custos com processos judiciais • Custos com o recrutamento de consultores que cumpram trabalho antes realizado pelos despedidos • Comportamentos mais defensivos e menos proactivos dos gestores • Menor propensão para o risco e a inovação • Negligência pelo planeamento a longo-prazo • Problemas na relação com os clientes (e outros *stakeholders*, como os fornecedores)	• Ansiedade acerca do futuro na empresa • Sentimento de culpa (pela saída dos companheiros) • Receio de virem a ser alvo de despedimento injusto • Quebra de confiança nos líderes e na organização • Menores empenhamento e lealdade organizacional • Cinismo acerca da vida organizacional • Baixa da produtividade • Maior absentismo • Menor propensão para o risco e a inovação • Stresse (e potenciais efeitos perversos) • Menor espírito cooperativo • Acções retaliatórias • Abandono da organização (especialmente pelos mais talentosos e/ou qualificados)

sobrevivente. Desse aspecto se ocupará a secção seguinte. Aqui, importa esclarecer os factores de natureza mais 'técnico-gestionária', sendo especialmente relevante o erro de pensar que o *downsizing* é uma 'solução rápida' de efeitos positivos assegurados. Muitos executivos perfilham a lógica simplista que equipara *downsizing* à 'mera' redução de custos. Consequentemente, adoptam apenas mudanças superficiais, sem que a 'maneira de fazer as coisas' se modifique e melhore a eficiência e a eficácia. A distinção entre *downsizing* e *rightsizing* pode auxiliar na compreensão da matéria (Vollmann e Brazas, 1993).

O *downsizing* reactivo consiste na redução de pessoal com o 'simples' fito na redução de custos, mas sem que haja uma reestruturação geral que implique a globalidade da organização e o ajustamento/alinhamento dos vários processos organizacionais. O proactivo – ou *rightsizing* – visa a simplificação do trabalho e a melhoria da produtividade das actividades que acrescentam valor aos produtos/serviços e processos da empresa. O *rightsizing* visa «atingir a quantidade apropriada de pessoas, que fazem as coisas apropriadas, e focaliza-se no desenvolvimento dos recursos humanos mais do que nos custos com salários». Vollmann e Brazas enfatizam a distinção de modo bastante emblemático: «O *downsizing* que não se focaliza no *rightsizing* tende a ser um exercício fútil. A menos que a carga de trabalho seja reduzida – mediante a simplificação, o reemprego estratégico e outras melhorias no processo de trabalho – é provável que o emprego e os custos retornem aos patamares anteriores como consequência (a) da celebração de contratos de prestação de serviços, (b) da contratação de anteriores empregados como consultores, (c) do recurso a horas extraordinárias e outros custos laborais 'extra-balanço'».

Muitos executivos perfilham a lógica simplista que equipara «downsizing» à 'mera' redução de custos. Consequentemente, adoptam apenas mudanças superficiais, sem que a 'maneira de fazer as coisas' se modifique e melhore a eficiência e a eficácia.

Há, pois, necessidade de criar uma diferente mentalidade na organização, de modificar as práticas fundamentais, de redesenhar processos de trabalho, de articular uma visão apelativa, ambiciosa e realista – em suma, de proceder a um «esforço de transformação estratégica completo que permita mudar os valores e as atitudes que impregnam a cultura da organização» (Ketz de Vries e Balazs, 1997, p. 15). É igualmente necessário atentar especificamente nas implicações sobre o capital humano – um elemento frequentemente descurado.

Quadro II
Três estratégias de «downsizing»

Tipo de estratégia	Características	Exemplos
Redução da força de trabalho	• Objectivo: redução do pessoal (custos), embora com tendencial manutenção da quantidade global de trabalho • Implementação de curto-prazo • Promoção da transição	• Transferência e *outplacement* • Incentivos de aposentação (e.g., reformas antecipadas) • Pacotes de *buyout* • Despedimentos
Redesenho organizacional	• Objectivo: mudança organizacional, diminuição de trabalho • Implementação de médio-prazo • Promoção da transição e, potencialmente, da transformação	• Eliminação de funções/cargos • Fusão de unidades organizacionais • Eliminação de níveis hierárquicos • Eliminação de produtos • Redesenho das tarefas
Estratégia sistémica	• Objectivo: mudança da cultura da organização, das atitudes e dos valores dos colaboradores • Implementação de longo-prazo • Promoção da transformação	• Mudança de responsabilidades • Redefinição de funções • Redução dos custos da cadeia de valor a longo-prazo (e.g., tempos de espera; redundâncias; quantidade de fornecedores) • Envolvimento de todos os constituintes • Promoção da melhoria contínua e da inovação • Simplificação • Novas prioridades estratégicas

Adaptado de Cameron et al. (1991); Cameron (1994).

A distinção entre *downsizing* e *rightsizing* é compaginável com a caracterização triangular que Cameron e seus colaboradores (1991) produziram acerca das estratégias de *downsizing* (Quadro II). Mais do que bastar-se com uma mera redução de pessoal ou mesmo com um redesenho organizacional, o genuíno *downsizing* implica uma orientação sistémica que envolva as várias partes do corpo da organização.

Mishra e Mishra (1994) analisaram o impacto destas três estratégias na redução dos custos e na melhoria da qualidade. Verificaram que a primeira estratégia se associava negativamente com as duas variáveis de desempenho, ao passo que as outras duas se associavam positivamente. Bonache (2002, pp. 284-285) extraiu daqui uma ilação quase bélica: «Estes dados indicam que as reduções de pessoal, *per se*, não melhoram os resultados organizacionais. Mais: cortar simplesmente pessoal pode gerar efeitos negativos. Se a empresa se limita a reduzir pessoal, sem mudar outros aspectos, deteriorará o nível de empenhamento dos empregados, e ser-lhe-á difícil predizer (...) quem se manterá e quem abandonará. É como atirar uma granada para dentro de uma habitação pejada de gente, fechar a porta, e esperar que a explosão elimine uma certa percentagem de pessoal. Além disso, é provável que a redução de custos conseguida seja apenas de curto-prazo. Assim, no estudo (...), verificou-se que a maioria dos executivos cobria novamente os postos de trabalho antes de decorridos dois anos. Definitivamente, a evidência empírica indica que as reduções apenas geram impacto positivo nos resultados quando são acompanhadas de outras mudanças.»

As injustiças como factores do fracasso

A justiça pode ser interpretada à luz das quatro dimensões contempladas no Quadro III (Rego, 2000; Rego *et al.*, 2002). A distinção é fulcral por duas razões fundamentais. Primeira, as pessoas podem sentir-se justiçadas numa faceta e injustiçadas nas outras. Por exemplo, os sobreviventes podem considerar que o despedimento era inevitável e que a indemnização recebida pelos seus companheiros dispensados foi justa (justiça distributiva). Mas podem sentir que não foram avisados atempadamente nem participaram no processo (injustiça procedimental), que os superiores os trataram desrespeitosa e indignamente (injustiça interpessoal) e que não lhes explicaram devidamente as razões e a forma do despedimento (injustiça informacional). As suas reacções (e.g., motivação no período pós-*downsizing*) não são apenas pautadas pela justiça dos resultados, mas também pelas injustiças

Quadro III
As quatro facetas da justiça

Distributiva	• O despedimento foi justo? • Permaneceram as pessoas que mais mereciam, ou foram essas as dispensadas? • Foram facultados apoios (e.g., *outplacement*)? As indemnizações foram justas?
Procedimental	• Foi proporcionado aviso atempado? • Quais os critérios usados para determinar quem permanecia e quem era dispensado? Foram claros e justos? • As pessoas tiveram voz no processo? • Assegurou-se que os gestores não tinham interesse pessoal no despedimento (e.g., bónus por cada empregado despedido)? • Se o critério de despedimento foi o desempenho dos indivíduos, a informação que sustentou as decisões de escolha era exacta e rigorosa? • Estiveram arredados do processo critérios como a nacionalidade, o sexo e as orientações religiosas e políticas? • Os cortes abrangeram os vários níveis hierárquicos - ou foram apenas aplicáveis à base da hierarquia?
Interpessoal	• As pessoas foram tratadas com dignidade e respeito? • Os gestores denotaram respeito pelos direitos dos atingidos? Revelaram sensibilidade e tacto?
Informacional	• As pessoas receberam explicações (correctas e genuínas) acerca das razões do despedimento e da implementação? • Foi-lhes facultada informação suficiente sobre a matéria?

nas outras dimensões. Note-se que a esta asserção subjaz a evidência de que os sobreviventes não reagem apenas à justiça que lhes cabe – mas também à que julgam ter cabido aos dispensados (Lind *et al.*, 1998; Rego, 2003).

A segunda razão que justifica a consideração das quatro dimensões diz respeito à interacção entre elas (Brockner e Wiesenfeld, 1996; Rego, 2000). Por exemplo, quando os sobreviventes percepcionam que os despedimentos cumprem critérios de justiça procedimental/interaccional, tendem a reagir menos negativamente à severidade e ao aspecto desfavorável dos resultados aplicados aos seus companheiros (resultados que porventura temem que venham a recair sobre si próprios no futuro). Ou seja, a justiça procedimental/interaccional mitiga os efeitos negativos gerados pela aspecto desfavorável dos resultados. As reacções são especialmente negativas quando se conjugam elevadas injustiças distributiva e procedimental/interaccional.

Faça-se um parêntesis para esclarecer que a menção aos sobreviventes não pretende secundarizar as reacções dos despedidos (as 'vítimas'). Na verdade, para além da angústia experimentada, poderão retaliar a empresa com processos judiciais e denegrir a sua reputação. O que se sugere é que, mesmo adoptando uma perspectiva meramente instrumental («importa ser justo porque isso é vantajoso para a empresa»), é pertinente atender às reacções dos sobreviventes.

Estes, quando percepcionam injustiças no processo:

- baixam o empenhamento e a identificação com a organização;
- desconfiam da organização e dos líderes;
- desmotivam-se e são mais absentistas;
- atenuam o espírito de cooperação e de equipa;
- baixam o desempenho.

Os efeitos das injustiças sobre o desempenho dos gestores

A argumentação aduzida adquire especial valia quando se faz luz sobre as reacções dos gestores às injustiças dos despedimentos que eles próprios executaram e/ou nos quais participaram. Sentimentos de culpa, 'desindividualização' e depressões – eis efeitos frequentemente citados. Alguns estudos ajudam ainda a conhecer os efeitos daí advenientes para o desempenho organizacional.

Por exemplo, o modelo de Wiesenfeld e seus colaboradores (2000) sugere o seguinte:

- Em períodos de mudança como os de *downsizing*, os gestores jogam um papel-chave nas estratégias traçadas e na utilização dos recursos. Acresce que, sendo líderes de opinião e modelos de papéis a desempenhar, influenciam as acções dos colaboradores e o desempenho das equipas que lideram. Por conseguinte, o modo como reagem ao processo de *downsizing* tem implicações no desempenho dos colaboradores e na eficácia organizacional;
- Um aspecto fulcral nessa matéria é o que concerne à sua auto-estima. Há razões para supor (Wiesenfeld *et al.*, 2000) que, quando esta é baixa, os gestores adoptam menos comportamentos necessários para lidar com a mudança inerente ao *downsizing*;
- Sucede que a auto-estima tende a decrescer se considerarem o processo injusto. Esta é uma tendência aplicável à generalidade dos indivíduos, mas porventura mais vincada nos gestores – pois tendem a ser mais empenhados na organização e mais 'comprometidos' com as práticas usadas no processo;
- Quando percepcionam que o processo é injusto – e assim experimentam menor auto-estima – os gestores tornam-se mais defensivos, menos proficientes na acção, mais propensos a justificar os seus comportamentos e a 'salvar a face', mais focalizados no curto-prazo, menos dispostos a explorar novas ideias e métodos de trabalho, mais inclinados para depreciar os outros e enganá-los. Ficam, pois, menos capacitados para adoptarem as acções que o clima de transição, de ambiguidade e de incerteza requer (Quadro IV): focalização no longo-prazo, motivação, espírito inovador vigoroso, disponibilidade para apoiar os seus colaboradores.

Perante este padrão comportamental, os colaboradores sentem carência de apoio dos gestores e insegurança quanto ao rumo e aos objectivos da organização. Daí decorre a queda do empenhamento, da motivação e do desempenho. A Figura 1 representa graficamente o modelo. Nela se acrescenta o papel moderador exercido pelo empenhamento dos gestores na relação entre as percepções de injustiça e os decréscimos de auto-estima. Significa que os gestores mais empenhados com a sua organização tendem a reagir mais negativamente às percepções de injustiça do que os menos empenhados (Brockner et al., 1992a; Tyler *et al.*, 1996).

Quadro IV

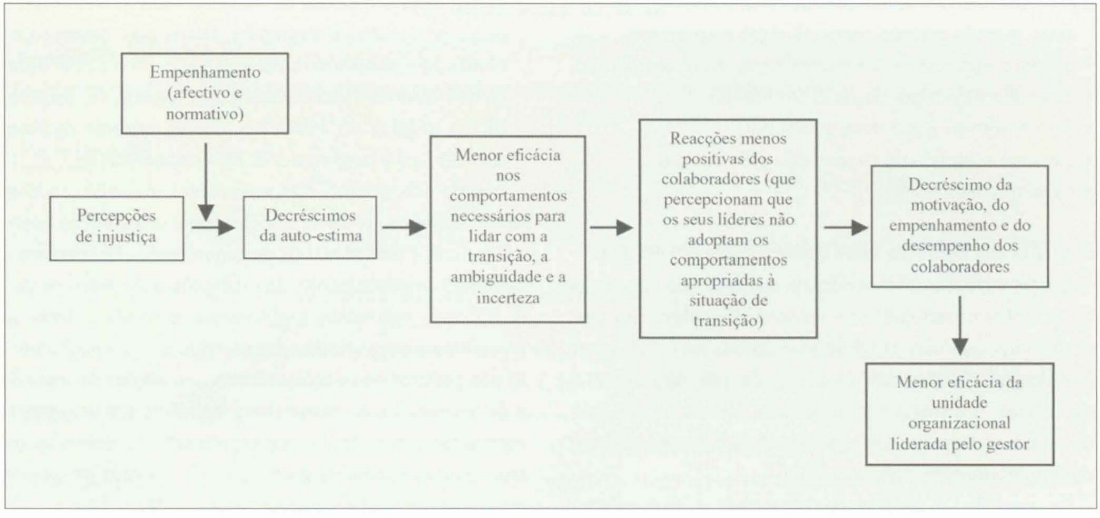
O que se requer dos gestores em períodos de transição/mudança e como eles se comportam quando sentem ameaças ao seu «self»

O que seria desejável	O que fazem
• Que se focalizassem no longo-prazo e articulassem uma visão apelativa	• Focalizam-se nas ameaças imediatas
• Que antecipassem e satisfizessem as necessidades de recursos da unidade organizacional que lideram	• Focalizam-se nas suas necessidades pessoais (auto-protecção)
• Que denotassem motivação e entusiasmo contagiante	• Desmotivam-se
• Que tomassem riscos	• São cautelosos/circunspectos
• Que inovassem	• São mais rígidos
• Que promovessem a participação e a comunicação aberta e franca com os colaboradores	• Tornam-se mais defensivos
• Que se disponibilizassem para os colaboradores	• 'Afastam-se', resguardam-se
• Que dêem poder aos seus colaboradores	• Controlam apertadamente os seus colaboradores e a envolvente

Adaptado de Wiesenfeld et al. (2000, p. 16).

Figura 1

Efeitos da injustiça dos despedimentos sobre o desempenho organizacional



Adaptada de Wiesenfeld et al. (2000).

Em prol de processos mais eficazes

O exposto permite compreender que a eficácia dos processos de *downsizing* e o respeito devido às pessoas requerem a observância de algumas orientações:

- Importa que a organização seja animada por uma visão (realista, apelativa, clara, mobilizadora) e que o negócio seja redefinido de acordo com a nova paisagem competitiva;
- Recomenda-se que a orientação do *downsizing* seja sistémica, e não apenas focalizada na 'mera' redução de pessoal tendo em vista reduzir custos;
- Antes de se 'cortar' no pessoal, é necessário eliminar o trabalho desnecessário. Caso contrário, os sobreviventes sentem que a carga de trabalho aumentou e que a mudança degradou as condições de trabalho. Para além do ressentimento, da tensão e da desmotivação daí decorrentes, pode suceder que a empresa se veja confrontada com a necessidade de contratar mais pessoas e/ou de recorrer a consultores externos;
- Se a redução de custos é a prescrição correcta para uma organização em declínio, ou uma resposta para a queda da produtividade, então o despedimento deve ser tomado como o último recurso – e não o primeiro. Várias alternativas podem ser previamente consideradas (Quadro V);
- Pode ser conveniente complementar o *downsizing* interno com o externo (e.g., racionalização da rede de fornecedores; redução dos pontos de venda);
- Importa que os colaboradores sejam tratados justa e respeitosamente;
- O processo deve ser compreendido pelos colaboradores. Para tal, é necessário desenvolver com eles intensa comunicação – antes, durante e depois do processo;
- Recomenda-se a prestação de apoio aos dispensados (e.g., serviços de *outplacement*; aconselhamento pessoal e familiar; apoio activo na busca de novo emprego). Embora estes processos possam ser economicamente dispendiosos, fomentam a lealdade dos sobreviventes, evitam processos judiciais despoletados pelos despedidos e previnem a ocorrência de manchas na reputação da empresa;
- Recomenda-se, também, a prestação de apoio aos sobreviventes – para que compreendam o destino da empresa, o lugar que nele ocuparão, o papel que deles se espera e as oportunidades que a mudança propicia.

Um foco nos sobreviventes

Num artigo intitulado precisamente «Managing the effects of layoffs on survivors», Brockner (1992) sugeriu categoricamente que os gestores gerissem adequadamente os despe-

Quadro V
Exemplos de medidas potencialmente alternativas (e/ou complementares) à redução de pessoal

- Redução de desperdícios
- Congelamento de contratações
- Congelamento de salários
- Restrições no recurso a horas de trabalho extraordinárias
- Formação, reciclagem, reconversão das pessoas
- Transferência das pessoas para funções em que as suas competências sejam mais pertinentes e/ou necessárias
- Reconversão de trabalho a tempo integral em trabalho a tempo parcial
- Partilha de postos de trabalho
- Redução da semana de trabalho
- Licenças sem vencimento
- Aumento do número de dias de férias 'forçadas'
- Dispensa das pessoas, com promessa de retorno ao trabalho quando possível
- Troca/cedência de empregados com outras empresas
- Conversão dos empregados em consultores
- Incentivos à saída (incluindo incentivos à reforma antecipada)
- Permitir aos empregados que trabalhem para a comunidade (em organizações sem fins lucrativos) durante um dado período (e.g., um ano), auferindo apenas uma percentagem do salário
- Apoio financeiro aos despedidos para criação de auto-emprego
- Não renovação dos contratos com trabalhadores temporários

dimentos sob pena de a força de trabalho que permanece ficar 'aniquilada' do ponto de vista da motivação.

Em várias publicações (e.g., Brockner, 1994; Brockner *et al.*, 1992, 1994), o autor tem sublinhado quatro pontos fundamentais:

- Quando os processos de redução de pessoal são mal conduzidos, os sobreviventes reagem com menores motivação, empenhamento e produtividade;
- Os factores que mais influenciam tais reacções são as percepções de (in)justiça e as condições de trabalho após despedimento;
- Actuando sobre estes dois factores, os gestores ficam mais capacitados para uma apropriada gestão destes processos;
- Não são apenas as consequências sobre si próprios que determinam os comportamentos dos sobreviventes. Também os métodos e o relacionamento praticado com os despedidos interferem nas suas reacções. Tal tende a suceder por dois tipos de razões. A primeira é de natureza mais 'egoísta': os sobreviventes que assistem a despedimentos incorrectos ficam apreensivos sobre o seu próprio futuro e sobre o grau em que poderão vir a ser alvo do mesmo tratamento. A segunda razão provém de aspectos mais emocionais e 'altruístas': é especialmente angustiante assistir à partida de pessoas com as quais se estabeleceram relacionamentos de trabalho e de amizade durante longos períodos.

Embora os dois factores antes aludidos (percepções de justiça, condições de trabalho após despedimento) sejam de compreensão intuitiva, importa aprofundar os seus conteúdos (Quadro VI):

- Quando consideram que o processo usado no despedimento foi injusto, os sobreviventes sentem que o mesmo pode vir a suceder-lhes em eventos futuros. Por isso, decrescem o empenhamento e a lealdade à organização, declina a confiança nos decisores, denota-se maior vontade de abandonar a organização, é frequente referências menos favoráveis acerca da empresa no exterior (deteriorando a reputação organizacional). Estas reacções podem ser especialmente vincadas entre os sobreviventes com laços afectivos mais fortes à organização (sentem-se 'traídos') e aos alvos do despedimento (perante os quais podem até formar sentimentos de culpa);
- As condições de trabalho pós-despedimento são relevantes porque afectam a carga de trabalho, o conteúdo das funções e as oportunidades futuras de desenvolver o potencial e prosseguir uma carreira desejada.

Quadro VI
Factores afectando as reacções dos sobreviventes

Justiça	• O despedimento é justificado? • O despedimento é congruente com a cultura da empresa? • O aviso do despedimento é feito com suficiente antecedência? • A organização é cuidadosa nos detalhes da implementação – ou, ao contrário, actua 'levianamente' sem respeito pela dignidade das pessoas? • A gestão faculta explicações genuínas, claras e adequadas acerca das razões do despedimento? Comunica as razões e as circunstâncias subjacentes? • Os sacrifícios são partilhados pelos níveis mais elevados da hierarquia? • Qual a decisão usada para determinar quem abandonará a empresa e quem permanecerá? • A organização proporciona benefícios tangíveis (e.g., indemnizações, *outplacement*) relevantes aos despedidos? • A organização envolve as pessoas nos processos de decisão? • Os gestores têm interesse pessoal no despedimento (e.g., são compensados pela quantidade de pessoas que conseguem despedir)?
Condições de trabalho pós-despedimento	• «Qual a possibilidade de eu próprio ser futuramente afectado por um processo de despedimento?» • «Como são as minhas funções comparativamente com as anteriores?» • «Qual é o meu futuro nesta empresa?» • «Como estão a reagir os meus colegas?»

Construído a partir de Brockner (1992, 1994); Brockner et al. *(1994); Konovsky (2000); Wiesenfelf* et al. *(2000).*

Discussão e implicações teóricas e empíricas

A gestão e os académicos da área orientam-se pela busca de melhores desempenhos e resultados organizacionais. Mas a gestão e a ciência são realizadas por humanos, cuja racionalidade limitada (Simon, 1982) é proverbial. Esta limitação emerge à saciedade quando se atenta no modo como o *downsizing* tem sido profusamente interpretado, praticado e ensinado. O que tem sido frequentemente apresentado como um mecanismo de eficiência e de eficácia organizacional tem gerado, na realidade, efeitos perversos sobre ambas as vertentes. Na origem do problema está o facto essencial de que as organizações se 'fazem' com pessoas e de que, no cenário competitivo actual, é o seu empenhamento e 'entrega' que marcam a diferença entre as empresas mais e as menos competitivas.

O *downsizing* falha frequentemente porque:

- descura o efeito perverso sobre os colaboradores sobreviventes;
- não atende os efeitos negativos que gera sobre a auto-estima e a eficácia dos gestores;
- mina as relações de confiança entre líderes e liderados; e
- afecta a própria reputação da empresa junto da clientela e da comunidade em geral.

Os aspectos de natureza ética não podem ser descurados, pois a dignidade humana (Bayer, 2000; Greenspan, 2002) tem um valor, *per se*, que os teóricos e os práticos da gestão não podem negligenciar. Todavia, mesmo que se considerassem apenas os aspectos instrumentais (e.g., «importa respeitar as pessoas porque daí resultam benefícios para a organização»), facilmente se verificaria que muitas práticas do *downsizing* fracassaram nesse propósito.

Três tipos de razões ajudam a compreender por que isso tem ocorrido:

- a deterioração da reputação da empresa junto da clientela e de outros *stakeholders*;
- o decréscimo da auto-estima dos gestores; e
- o enfraquecimento do empenhamento dos sobreviventes.

O menor empenhamento dos empregados representa, porventura, a faceta mais problemática. Os sobreviventes são o 'músculo' com o qual a empresa deverá prosseguir na senda da competitividade. Sucede, todavia, que processos de *downsizing* acompanhados de despedimentos injustos e sem orientação estratégica acabam por remover, juntamente com a 'gordura', uma parcela do 'músculo'. Globalmente, pode afirmar-se que, perante processos indignos, injustos e desprovidos de senso estratégico, os sobreviventes decrescem os níveis de confiança e empenhamento no trabalho e na empresa. E pode suceder que os colaboradores mais talentosos abandonem a organização.

Sucede que processos de «downsizing» acompanhados de despedimentos injustos e sem orientação estratégica acabam por remover, juntamente com a 'gordura', uma parcela do 'músculo'.

No que concerne aos sobreviventes, as razões explicativas são diversas. Os contratos psicológicos relacionais transmutam-se para um nível simplesmente económico, as relações de confiança são minadas, o espírito cooperativo é lesado, as pessoas sentem-se injustiçadas, percepcionam que a organização não as valoriza como seres intelectual e emocionalmente valiosos e perdem o sentido de significado do seu trabalho. O resultado é a diminuição do empenhamento afectivo dos colaboradores na organização (Allen e Meyer, 1996), a propensão para se retraírem na prática de comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2000) e uma diminuição do desempenho individual e organizacional (Podsakoff e MacKenzie, 1997).

As implicações práticas são diversas. Há necessidade de recorrer a novos modelos organizacionais e do trabalho, aliás presentes em propostas como as 'organizações autentizóticas' (empresas onde as pessoas se sentem autênticas) (Kets de Vries, 2001), as 'organizações verdadeiramente saudáveis' (Kriger e Hanson, 1999), as 'organizações de cidadãos' (Manville e Ober, 2003) e as 'organizações virtuosas' (Gavin e Mason, 2004).

Aos gestores requer-se que sejam justos, liderem pelo exemplo, respeitem a dignidade dos colaboradores e actuem de modo a merecer a sua confiança, sejam cuidadosos no modo como lidam com pessoas emocionalmente frágeis em momentos de insegurança e incerteza. Recomenda-se que desenhem postos de trabalho e atribuam funções que confiram significado ao trabalho dos colaboradores. Sugere-se que articulem uma visão (realista e mobilizadora) para a organização, que definam uma orientação

estratégica para a mesma e que insiram o *downsizing* nessa visão e nessa orientação. ■

Referências bibliográficas

ALLEN, N. e MEYER, J. P. (1996), «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity». *Journal of Vocational Behaviour*, 49, pp. 252-276.

BAYER, R. (2000), «Termination with dignity». *Business Horizons*, September-October, pp. 5-10.

BENNETT, A. (1991), «Management: *Downsizing* does not necessarily bring an upswing in corporate profitability». *Wall Street Journal*, June 6, p. B-1.

BONACHE, J. (2002), «Retención y ruptura laboral». *In* J. Bonache e Á. Cabrera (Eds.), **Dirección Estratégica de Personas**, pp. 263-289, Financial Times/Prentice Hall, Madrid.

BROCKNER, J. e WIESENFELD, B. M. (1996), «An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures». *Psychological Bulletin*, 120(2), pp. 189-208.

BROCKNER, J. (1992), «Managing the effects of layoffs on survivors». *California Management Review*, 34(2), pp. 9-28.

BROCKNER, J. (1994), «Perceived fairness and survivors' reactions to layoffs, or how downsizing organizations can do well by doing good». *Social Justice Research*, 7(4), pp. 345-363.

BROCKNER, J.; KONOVSKY, M.; COOPER-SCHNEIDER, R.; FOLGER, R.; MARTIN, C. e BIES, R. J. (1994), «Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss». *Academy of Management Journal*, 37(2), pp. 397-409.

BROKNER, J.; TYLER, T. R. e COOPER-SCHNEIDER, R. (1992), «The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall». *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 241-261.

CAMERON, K. S. (1994), «Strategies for successful organizational downsizing». *Human Resource Management*, 33(2), pp. 189-211.

CAMERON, K. S.; FREEMAN, S. J. e MISHRA, A. K. (1991), «Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions». *Academy of Management Executive*, 5(3), pp. 57-73.

CSIKSZENTMIHALY, M. (2003), **Good Business: Leadership, Flow and the Making of Meaning**. Viking, New York.

GAVIN, J. H. e MASON, R. O. (2004), «The virtuous organization: The value of happiness in the workplace». *Organizational Dynamics*, 33(4), pp. 379-392.

GREENSPAN, D. S. (2002), «*Downsizing* with dignity». *Employment Relations Today*, 29(3), pp. 39-48.

HENKOFF, R. (1990), «Cost cutting: How to do it right». *Fortune*, April 9, 121(8), pp. 26-33.

KETS DE VRIES, M. e BALAZS, B. (1997), «The downside of downsizing». *Human Relations*, 50(1), pp. 11-50.

KETS DE VRIES, M. F. R. (2001), «Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies». *Human Relations*, 54(1), pp. 101-111.

KIESELBACH, T. e MADER, S. (2002), «Occupational transitions and corporate responsibility in layoffs: A European research project (SOCOSE)». *Journal of Business Ethics*, 39(1), pp. 13-20.

KONOVSKY, M. A. (2000), «Understanding procedural justice and its impacts on business organizations». *Journal of Management*, 26(3), pp. 489-511.

KRIGER, M. P. e HANSON, B. J. (1999), «A value-based paradigm for creating truly healthy organizations». *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), pp. 302-317.

LABICH, K. (1996), «Como despedir e dormir descansado». *Exame*, Novembro, pp. 140-145. Versão em inglês na Web: http://homepages.bw.edu/~dkrueger/BUS329/readings/22labich.html.

LIND, E. A.; KRAY, L. e THOMPSON, L. (1998), «The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities». *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 75(1), pp. 1-22.

MANVILLE, B. e OBER, J. (2003), «Beyond empowerment: Building a company of citizens». *Harvard Business Review*, January, pp. 48-53.

MISHRA, A. e MISHRA, K. (1994), «The role of mutual trust in effective downsizing strategies». *Human Resource Management*, 33(2), pp. 261-279.

PODSAKOFF, P. M. e MACKENZIE, S. B. (1997), «Impact or organizational citizenship behaviour on organizational performance: A review and suggestions for future research». *Human Performance*, 10(2), pp. 133-151.

REGO, A. (2000), **Justiça e Cidadania nas Organizações: Uma Abordagem sem Tabus**. Edições Sílabo, Lisboa.

REGO, A. (2003), «Climas de justiça e comprometimento organizacional». *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(1), pp. 27-60.

REGO, A.; CARVALHO, M. T.; LEITE, R.; FREIRE, C. e VIEIRA, A. (2002), «Justiça nas organizações: Um modelo tetradimensional». *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(2), pp. 113-142.

SAHDEV, K. (2004), «Revisiting the survivor syndrome: The role of leadership in implementing downsizing». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), pp. 165-196.

SIMON, H. (1982), **Models of Bounded Rationality**. MIT Press, Cambridge.

TOMASKO, R. (1993), «Intelligent resizing: (Part 1) View from the top down». *Management Review*, May, pp. 16-21.

TYLER, T.; DEGOEY, P. e SMITH, H. (1996), «Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model». *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), pp. 913-930.

VAN BUREN III, H. J. (2003), «The bindingness of social and psychological contracts: Toward a theory of social responsibility in downsizing». *Journal of Business Ethics*, 25(3), pp. 205-219.

VOLLMANN, T. e BRAZAS, M. (1993), «Downsizing». *European Management Journal*, 11(1), pp. 18-29.

WEST, G. B. (2000), «The effects of downsizing on survivors: A meta-analysis». Unpublished PhD dissertation. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.

WIESENFELD, B. M.; BROCKNER, J. e THIBANT, V. (2000), «Procedural fairness, managers' self-esteem, and managerial behaviours following a layoff». *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 83(1), pp. 1-32.