

Universidade de Aveiro
Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

Documentos de Trabalho em Gestão
Working Papers in Management

Área Científica de Gestão
G/nº3/ 2004

***Downsizing* e despedimentos:**
as duas faces de janus

Arménio Rego
Miguel Pinha e Cunha

Submission of Papers for Publication (para submissão de artigos para publicação): Prof. Doutora Anabela Correia (agcorreia@egi.ua.pt). Universidade de Aveiro, DEGEI, Gestão, Campus Universitário de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal.

DOWNSIZING E DESPEDIMENTOS: AS DUAS FACES DE JANUS

ARMÉNIO REGO

Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

arego@egi.ua.pt

MIGUEL PINA E CUNHA

Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia

mpc@fe.unl.pt

Resumo

As práticas de *downsizing* tornaram-se uma das marcas mais fortes das paisagens organizacionais contemporâneas. Na perspectiva dos trabalhadores, elas são também uma das possibilidades mais ameaçadoras. Este artigo discute o tema do *downsizing* e dos despedimentos massivos numa perspectiva crítica. É argumentado que o *downsizing*, pelas suas consequências dentro da organização e na envolvente socioeconómica, deve ser encarado e usado com as maiores cautelas, podendo ser tomado como derradeira solução mas nunca como primeiro paliativo. O texto contrasta várias estratégias de condução dos processos de redução do pessoal e analisa os seus impactos sobre quem fica e quem sai. Procura ainda desvendar alguns mitos associados ao processo, sugerindo medidas de intervenção mais compatíveis com a dignidade humana dos membros organizacionais, a qual tantas vezes sai beliscada do processo.

Introdução

“A melhor indicação sobre se uma empresa procederá a um *downsizing* no próximo ano é se realizou algum no passado” (Greenberg, 1989, p. 38).

“Com tanta matéria relevante e tantos empregados afectados, os gestores seniores – e mais especificamente, os gestores de Recursos Humanos – não estão a colocar uma questão extremamente importante: O que ficará, para além da redução dos custos, quando a sangria tiver finalmente terminado?” (Greenspan, 2002, p. 40)

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 da 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, em grande medida, o conteúdo da globalidade do texto: (a) é imperiosamente necessário que os gestores sejam cautos no modo como procedem a despedimentos e respeitem a dignidade das pessoas; (b) os despedimentos mal executados vertem consequências maléficas sobre os visados, sobre a sociedade, mas também sobre os sobreviventes; (c) os despedimentos são, por vezes, modismos e/ou meras tentativas de encobrimento dos erros da gestão. Numa caixa inserta no mesmo artigo, Therese Eiben elenca várias orientações, entre as quais se incluem: (1) “nunca despeça o seu pai”; (2) não use os empregados como peões num jogo; (3) não seja hipócrita; (4) evite despedimentos em massa; (5) não use meios electrónicos ou o correio para avisar alguém de que foi despedido; (6) não tome o despedimento como uma questão pessoal.

O facto de o texto ter sido publicado numa revista não científica não lhe diminui o mérito. O seu conteúdo é, aliás, congruente com diversa literatura que vem sendo publicada nos domínios da gestão e da psicologia industrial e das organizações. Por exemplo, Kets de Vries e Balazs escreveram sobre *The human side of downsizing* (1996) e *The downside of downsizing* (1997). Bayer (2000) aludiu à *Termination with dignity*, e Greenspan (2002) ao *Downsizing with dignity*. E numerosos textos têm aduzido a necessidade de os processos de despedimento serem impregnados de considerações de justiça (Bies et al., 1993; Brockner, 1992, 1994; Konovsky & Brockner, 1993; Brockner et al., 1994; Naumann et al., 1998; Charness & Levine, 1999; Wanberg et al., 1999; Grunberg et al., 2000).

Este artigo não se debruça especificamente sobre o “lado escuro” dos despedimentos, mas sobre um processo gestorário que frequentemente está na sua origem e que, com frequência, é com ele confundido: o *downsizing*. Razões diversificadas têm transformado esse processo numa ocorrência frequente na vida organizacional. Amiúde apontado como receita para a resolução de problemas

e/ou para a melhoria da competitividade, ele tem vindo, porém, a suscitar preocupações de várias ordens – devido aos efeitos perversos que por vezes gera. Os motivos do fracasso são múltiplos, podendo ser citados: (a) a orientação de curto prazo em detrimento de uma orientação sistémica; (b) a desconsideração pelo facto essencial de que, sendo os recursos humanos uma fonte de competitividade fulcral, não podem ser tomados de modo desrespeitador e indigno; (c) as injustiças que vertem efeitos perniciosos sobre os sobreviventes, os próprios gestores e a empresa; (d) a desconsideração pelas vias alternativas e complementares; (e) a confusão entre “reduzir custos” e “cortar no pessoal”.

É este o *leitmotiv* do texto, que está estruturado do modo seguidamente exposto. Começa por caracterizar o processo de *downsizing* e as razões da sua adopção. Alude aos efeitos negativos frequentemente gerados. Identifica as principais fontes dos fracassos do *downsizing*, com especial ênfase em duas: (1) a ausência de uma orientação sistémica/estratégica; (2) as injustiças que hipotecam o empenhamento dos sobreviventes. Mostra como as injustiças não são matéria bizantina, antes pervertem a dignificação do trabalho e a vida empresarial, influenciam negativamente as reacções dos sobreviventes, afectam a auto-estima dos gestores e a eficácia das suas acções, pervertem a reputação da empresa. Esboça linhas de orientação, tanto do ponto de vista técnico-gestor como de uma perspectiva de justiça, em prol de processos de *downsizing* mais eficazes. O artigo pretende expor, em torno das (des)vantagens do *downsizing*, uma perspectiva mais realista do que a frequentemente desenhada. Representa uma tentativa de dignificar estes processos, de lhes conferir uma orientação sistémica – e, sobretudo, de lhes inculcar um teor mais compaginável com os desafios da gestão estratégica dos Recursos Humanos e com a ideia de **capital humano** tão frequentemente propalada.

Potenciais razões subjacentes ao *downsizing*

O *downsizing* pode ser definido como um conjunto de actividades levadas a cabo pela gestão de uma organização, tendo como fito melhorar a eficiência organizacional, a produtividade e/ou a competitividade (Cameron, 1994; West, 2000). Envolve reduções de pessoal, embora não se circunscreva a esse aspecto. Em síntese, é um processo de “emagrecimento” que visa actuar sobre a proporção de empregados relativamente ao trabalho a executar na empresa. Quatro principais atributos o caracterizam (Cameron et al., 1993; West, 2000):

- **Intencionalidade:** ocorre intencionalmente como uma resposta estratégica e proactiva destinada a melhorar a eficácia organizacional. Pode assim envolver fusões, aquisições, vendas,

reestruturações destinadas a capacitar a organização para melhor prosseguir a sua missão e/ou se ajustar à envolvente.

- **Pessoal:** normalmente, envolve reduções na força de trabalho, embora não se circunscreva às mesmas. Pode mesmo haver incrementos na quantidade de colaboradores, embora o processo global resulte em menor quantidade de pessoas por unidade de *output*.
- **Eficiência:** é seu objectivo, numa lógica reactiva ou proactiva, reduzir custos, incrementar os lucros, melhorar a eficiência e/ou fomentar a competitividade.
- **Processos de trabalho:** implica mudanças nos processos de trabalho mediante a reestruturação, a eliminação ou o redesenho do trabalho. Após o processo, raros são os colaboradores incumbidos de trabalho idêntico ao que executavam na fase pré-*downsizing* – facto de que provêm alterações nos conteúdos das funções e nos modos como são levadas a cabo.

Quadro 1 – Potenciais razões subjacentes ao *downsizing*

Motivos racionais	Motivos estéticos e de “vilania”
<ul style="list-style-type: none"> • As empresas necessitam de defrontar os desafios da competitividade suscitados pela globalização dos mercados e pela mudança constante das envolventes organizacionais. • Muitos processos de fusão e aquisição de empresas geram a redundância de muitos postos de trabalho (e.g., dois directores de recursos humanos; dois departamentos de investigação e desenvolvimento), impelindo a remoção dos excedentes. • Por razões de aprendizagem, por via das economias de escala e/ou como fruto da introdução de melhorias tecnológicas, as empresas progridem nos rácios de produtividade – gerando excedentes de recursos que importa remover. • Na senda de reorientações estratégicas, as empresas decidem focalizar-se nas suas competências nucleares estratégicas, subcontratando actividades periféricas que não são “essenciais” e que outras empresas poderão executar de modo mais eficiente e eficaz. • As novas tecnologias da informação e da comunicação eliminam a necessidade de diversas funções/cargos, designadamente ao nível das chefias intermédias – provocando um achatamento das hierarquias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como fruto de erros de gestão, a organização envereda por um processo de declínio – desafiando os gestores a procurarem vias que permitam à empresa reduzir custos e sobreviver. • Por razões de moda, os gestores adoptam os modelos e as técnicas inovadoras, sendo frequentemente sensíveis aos discursos dos produtores das modas da gestão – sejam eles os académicos, os investigadores, os gurus da gestão ou as empresas de consultoria. • Os gestores são induzidos por tentativas de imitação: “Uma assunção muito comum entre os executivos empresariais é a de que, se uma tendência se impõe, é porque é eficiente e necessária para assegurar a sobrevivência da empresa e torná-la mais competitiva, pelo que as empresas que não a adoptam enfrentarão grandes dificuldades e acabarão sendo expulsas do mercado. Não é incomum ouvir este tipo de argumentação a muitos executivos que, na hora de justificar uma redução de pessoal, afirmam que a sua ‘é uma reestruturação lógica, na linha do que fazem as outras empresas do sector para se adaptarem aos novos tempos’. Quer dizer, fazem o que há que fazer: o mesmo que todo o mundo” (Bonache, 2002, p. 280). • As empresas de consultoria disseminam as vantagens do <i>downsizing</i> para promoverem comercialmente o seu negócio, aproveitando um nicho de mercado cujo potencial de atractividade é revigorado pelas razões de moda antes apontadas. • Os gestores sentem-se atraídos pela ideia de que o <i>downsizing</i>, transmitindo a ideia de boa gestão e de boa saúde futura da empresa, pode induzir reacções positivas nos mercados de capitais – conduzindo a uma valorização da cotação das acções (embora os dados sugiram que essa tendência não é universal e que, por vezes, após uma subida inicial, se assiste a uma queda das cotações).

Construído a partir de: Vollmann e Brazas (1993); Abrahamson (1996); Rego (1999a); Kets de Vries e Balazs (1997); Bonache (2002).

O *downsizing* tem sido apanágio de uma quantidade progressiva de empresas em todo o mundo – e verte hoje os seus efeitos, não apenas sobre os “colarinhos azuis”, mas também sobre os “colarinhos brancos” e os gestores dos vários patamares hierárquicos. As razões da sua emergência são diversificadas: umas mais reactivas, outras mais proactivas; algumas mais “nobres”, outras mais

prosaicas e “mundanas”; umas mais racionais, outras mais estéticas (Quadro 1). Importa também compreender que se tem assistido a uma alteração dos contratos (tanto os jurídicos como, sobretudo, os psicológicos) que associam as pessoas às organizações (Noer, 1993; Schalk & Rousseau, 2001). O “emprego para toda a vida” e a correspondente lealdade organizacional do empregado não mais marcam o nexo empresa-colaborador. A transmutação deve-se, parcialmente, à alteração dos ambientes competitivos que as referências anteriores enfatizaram. As empresas desejam colaboradores detentores das melhores competências – substituindo os colaboradores menos proficientes pelos empregados de maior potencial que o mercado proporciona. Mas há, também, motivos relacionados com a mudança dos valores individuais, sociais e culturais. Progressivamente, os indivíduos experimentam laços de lealdade mais ténues com as suas organizações – sentindo-se vocacionados para fruir as oportunidades de carreira e de desenvolvimento pessoal que, a cada momento, o mercado lhes vai proporcionando.

Há, por conseguinte, um espaço cultural-ideológico-social que legitima relações de trabalho menos duradouras. Mais do que “emprego para toda a vida”, as empresas que desejam cativar talentos oferecem **empregabilidade**. E os indivíduos, mais do que atraídos pela segurança da relação duradoura, são seduzidos pelas organizações que lhes facultam meios de empregabilidade e oportunidades de desenvolvimento pessoal. Ademais, note-se: mesmo que os indivíduos denotem predisposições para a lealdade, tendem a refreá-las como fruto da constatação de que não receberiam idêntico acolhimento da parte das empresas. Duska (1990) foi, a este propósito bastante peremptório, aduzindo que “Não há nada de mais patético do que a história do empregado leal que, tendo trabalhado mais e para além do seu dever, é despedido numa reestruturação da empresa.” Do exposto se compreende que a mutação dos nexos empresa-empregados é simultaneamente causa e efeito das estratégias de *downsizing*. É efeito porque as orientações das empresas não se compadecem com as relações duradouras de outrora. É causa porque cria um espaço em que ambas as partes do processo se sentem mais livres e/ou preparadas para encarar naturalmente o “desquite”.

A face mais sombria de Janus

Entre os benefícios esperados do *downsizing*, identificam-se a redução de custos, o decréscimo das peias burocráticas, a maior celeridade do processo decisório, a melhoria da eficiência comunicacional, o maior vigor do comportamento intra-empresarial e do espírito inovador, a eliminação de tarefas desnecessárias, os aumentos da produtividade e dos lucros, o incremento da eficiência da empresa relativamente à dos seus concorrentes – em suma, maior capacidade competitiva. A evidência empírica traça, todavia, uma paisagem mais pessimista (Kets de Vries &

Balazs, 1997; Muñoz, 2002). Por exemplo, de acordo com um estudo realizado pela *Society for Human Resource Management*, mais de 50% das 1468 empresas submetidas a processos de reestruturação mantiveram ou deterioraram os seus níveis de produtividade (Henkoff, 1990). Um estudo publicado em 1991 no *Wall Street Journal* mostrou que a grande maioria das empresas não conseguiu alcançar os resultados esperados com processos de “emagrecimento” (Bennett, 1991). Eis uma simples mas clara ilustração deste panorama: entre as empresas que almejaram aumentar a produtividade, apenas 22% o conseguiram.

Quadro 2 – Possíveis efeitos dos processos de *downsizing* (especialmente quando os despedimentos são percebidos como injustos)

Nos dispensados	Na sociedade e na comunidade local
<ul style="list-style-type: none"> • Depressão • Decréscimos da auto-estima • Apatia • Passividade • 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, desconfianças, sentido de desamparo) • Maiores desejos de processar judicialmente a empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição das contribuições para a Segurança Social • Maiores custos com subsídios de desemprego • Incremento dos índices de criminalidade e de conflitualidade social • Atenuação da coesão social • Reforço do 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
<ul style="list-style-type: none"> • Degeneração do clima social (nos planos da confiança, do empenhamento, da satisfação e do espírito cooperativo) • Quebras da produtividade • Erosão do espírito de equipa • Distorções no fluxo comunicacional e nos processos de coordenação do trabalho • Empobrecimento da empresa gerado pelo abandono dos colaboradores mais talentosos • Degradação da reputação da empresa, conduzindo ao 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 • Reforço dos jogos de poder na organização, transformando-a numa arena política • Comportamentos mais defensivos e menos proactivos dos gestores – atenuando o seu potencial de eficácia gestionária em momentos de transição • Menor propensão para o risco e a inovação • Negligência pelo planeamento a longo prazo (os gestores focalizam-se no imediato e actuam reactivamente perante as contingências) • Problemas na relação com os clientes (e outros <i>stakeholders</i>, como os fornecedores) • Dependência viciante: um fraco <i>downsizing</i> suscita novos processos, numa sequência que impossibilita a recuperação 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritação • Maior ansiedade acerca do posto de trabalho e do futuro • Sentimento de culpa (pela saída dos companheiros) • Receio de virem a ser, também, alvo de despedimento igualmente injusto • Quebra de confiança nos líderes e na organização • Decréscimo dos níveis de empenhamento organizacional afectivo e normativo • Insatisfação • Cinismo acerca da vida organizacional • Desvitalização do sentimento de lealdade à organização • Decréscimos da produtividade • Maiores níveis de absentismo • Menores propensão para o risco e a inovação • Stresse (e seus efeitos potenciais: maior absentismo; menores motivação e desempenho) provocado pelo clima social vigente e pela sobrecarga de trabalho decorrente da saída dos companheiros • Decréscimo do espírito cooperativo para com a organização • Menor identificação com a organização • Menores índices de comportamentos de cidadania • Mais comportamentos retaliatórios • Sentido da quebra do contrato psicológico • Abandono da organização (especialmente pelos mais talentosos e/ou qualificados – com mais oportunidades de emprego, pois)

Construído a partir de: Price (1990); Brockner *et al.* (1992a, 1994, 1995); Bies *et al.* (1993); Greenberg (1993); Konovsky e Brockner (1993); Brockner (1994); Andersson e Bateman (1997); Kets de Vries e Balazs (1997); Mishra & Spreitzer (1998); Naumann *et al.* (1998); Wanberg *et al.* (1999); Van Buren III (1999); Greenberg e Lind (2000); Grunberg *et al.* (2000); Wiesenfeld *et al.* (2000); West (2000); Armstrong-Stassen (2001).

O Quadro 2 representa uma tentativa de síntese destes potenciais efeitos perversos. Ele está impregnado de duas ideias fundamentais. Primeira: essas consequências são fortalecidas por processos de despedimento injustos. Esta pode parecer uma matéria bizantina para o mundo “viril” dos negócios – e parece claramente constituir tabu em muitos meios académicos e empresariais (Rego, 2000). Todavia, tem sido alvo de numerosas investigações (e.g., Rego, 1999b, 2002a; Greenberg & Lind, 2000; Byrne & Cropanzano, 2001; Gilliland & Chan, 2001; McFarlin & Sweeney, 2001; Viswesvaran & Ones, 2002), das quais tem assomado a veemente noção de que a justiça é matéria pertinente para a ética dos negócios, para a dignidade humana, mas igualmente para o desempenho dos empregados sobreviventes e para os resultados económicos das empresas. Segunda ideia: a consideração dos efeitos perversos não pode circunscrever-se à empresa e aos sobreviventes, devendo englobar também os despedidos e a sociedade. Este é, aliás, um dos aspectos que vem assomando progressivamente como um dos vértices da responsabilidade social das empresas (Argandoña, 1997; European Commission, 2001; Kieselbach & Mader, 2002; Van Buren III, 1999, 2003).

Porque falham os processos de *downsizing*?

Do exposto se depreende que as injustiças dos despedimentos representam um dos factores mais veementes do fracasso dos processos de *downsizing* – especialmente porque elas vertem efeitos nocivos sobre o capital humano com que a empresa prossegue a sua senda pós-despedimento: os sobreviventes. Da (in)justiça se ocupará a secção seguinte. Aqui, importa esclarecer os factores de natureza mais “técnico-gestionária”, sendo porventura o mais relevante o erro de pensar que os processos de *downsizing* são uma “solução rápida” de efeitos positivos assegurados. Muitos executivos perfilham a lógica simplista que equipara *downsizing* a “mera” redução de custos. Consequentemente, ocorrem apenas mudanças superficiais, sem que a “maneira de fazer as coisas” sofra verdadeiras e profundas modificações fitando a melhoria da eficiência e da eficácia. A distinção entre *downsizing* e *rightsizing* pode auxiliar na compreensão da matéria (Vollmann & Brazas, 1993). O *downsizing* reactivo consiste na redução de pessoal com o “simples” fito na redução de custos – mas sem que a acção seja inserida num plano de reestruturação geral que implique a globalidade da organização e o ajustamento/alinhamento dos vários processos organizacionais. O proactivo – ou *rightsizing* – orienta-se pela simplificação do trabalho e pela 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”. Os autores prosseguem então referindo que, frequentemente, o *downsizing* é uma resposta de corte de custos a um problema de afundamento de lucros. E aduzem: “Não é necessariamente a resposta apropriada, pelo menos isoladamente, a problemas competitivos resultantes de fraca qualidade, carência de flexibilidade, estratégias incorrectas ou obsoletas, indolência tecnológica, sobrediversificação e/ou fracasso na criação de sinergias, incapacidade para enfrentar as estratégias dos concorrentes, marketing ineficaz, etc. De facto, se os problemas são alguns de entre estes, o *downsizing*, provavelmente, dificultará ainda mais a decisão” (Vollmann & Brazas, 1993, p. 20).

Há, por conseguinte, necessidade de criar uma diferente mentalidade na organização, de modificar as práticas fundamentais, de redesenhar os processos de trabalho, de actuar num registo de longo-prazo, de articular uma visão apelativa, ambiciosa, realista e praticável – em suma, de proceder a um “esforço de transformação estratégica completo que permita mudar as valores e as atitudes que impregnam a cultura da organização” (Ketz de Vries & Balazs, 1997, p. 15). É igualmente necessário atentar especificamente nas implicações sobre o capital humano – um elemento frequentemente descurado, facto de que tende a resultar um rasto de ressentimento e uma nuvem de efeitos tão perversos quanto os que a secção anterior expôs.

Esta distinção entre *downsizing* e *rightsizing* é compaginável com a caracterização triangular que Cameron e seus colaboradores (1991) produziram acerca das várias estratégias de *downsizing*, tal como contemplado no Quadro 3. 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 sistémico da organização. Mishra e Mishra (1994) analisaram o impacto destas três estratégias na melhoria global da organização, mais especificamente na redução dos custos e na melhoria da qualidade. Verificaram que a primeira estratégia se associava negativamente com as duas variáveis de desempenho, e positivamente com as restantes. 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 prever (...) 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.”

Quadro 3 – Três tipos de estratégias de *downsizing*

Tipo de estratégia	Características	Exemplos
Redução da força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Fito: redução do pessoal (custos), embora com tendencial manutenção da quantidade global de trabalho • Implementação de curto prazo • Promoção da transição 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência e <i>outplacement</i> • Incentivos de aposentação (e.g., reformas antecipadas) • Pacotes de <i>buyout</i> • Despedimentos
Redesenho organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Fito: mudança organizacional, diminuição de trabalho • Implementação de médio prazo • Promoção da transição e, potencialmente, da transformação 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminação de funções/cargos • Fusão de unidades organizacionais • Eliminação de níveis hierárquicos • Eliminação de produtos • Redesenho das tarefas
Estratégia sistémica	<ul style="list-style-type: none"> • Fito: mudança da cultura da organização, das atitudes e dos valores dos colaboradores • Implementação de longo prazo • Promoção da transformação 	<ul style="list-style-type: none"> • 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); The Conference Board of Canada (1998).

A filosofia subjacente é igualmente compatível com a lógica aduzida por Tomasko (1993) quando coteja o padrão “**demolir e construir**” com o estilo “**cortar a eito**”. Advoga o autor que “a forma mais útil de visionar uma companhia é de fora para dentro, encarando-a como um portfólio de capacidades que se reforçam. Ao reestruturar um negócio, levantam-se quatro questões chave: (a) Quais as capacidades que temos presentemente? (b) Entre elas, quais é que necessitamos de facto? (c) Quais é que nos estão a desconcentrar do essencial? (d) Que capacidades precisamos de adquirir ou de reconstruir?” Tomasko prossegue, então, afirmando que “as reestruturações baseadas nestas

respostas seguem o padrão ‘demolir e construir’, em vez do tradicional ‘cortar a eito’. O seu objectivo é reforçar a competitividade, e não reduzir a dimensão. O tamanho da organização e os dos níveis hierárquicos são conduzidos pela escolha da capacidade, e não o inverso. As mudanças são geradas pela análise das falhas de competência e pela exigência de uma concentração estratégica – e não devidas a uma atracção súbita pela moda de gestão mais recente” (p. 17).

As injustiças dos despedimentos como factores do fracasso do *downsizing*

A alusão anterior às matérias da justiça recomenda que algum detalhe seja produzido para que se compreenda o seu alcance prático. O primeiro elemento pertinente é o que concerne ao facto de a justiça ser multidimensional – não podendo ser circunscrita à justiça da indemnização concedida e do pacote de benefícios adicionais. A literatura não é consistente a propósito da quantidade pertinente de dimensões (Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg & Lind, 2000; Konovsky, 2000; Rego, 2000, 2002b; Rego *et al.*, 2002; Byrne & Cropanzano, 2001; Colquitt, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Viswesvaran & Ones, 2002), mas parece aceitável, para os propósitos do presente artigo, tomar como referência a estrutura de quatro dimensões contemplada no Quadro 4. A distinção é fulcral por duas razões fundamentais.

Primeira: as pessoas distinguem estas várias facetas no seu campo perceptivo, podendo sentir-se justificadas numa das facetas e injustificadas nas outras – e vice-versa. 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 (**in**justiça procedimental), que os superiores os trataram de um modo desrespeitador e indigno (**in**justiça interpessoal) e que não lhes explicaram devidamente as razões e a forma do despedimento (**in**justiça informacional). As suas reacções (e.g., motivação e “entrega” à organização no período pós-*downsizing*) não são apenas pautadas pela justiça dos resultados – mas também pelas injustiças nas restantes dimensões. Note-se que a esta asserção subjaz a ideia, empiricamente testada, 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; Mossholder *et al.*, 1998; Rego, 2003).

Quadro 4 – As quatro facetas da justiça e a sua relevância para o *downsizing*/despedimento

Dimensões	Caracterização	Pertinência para o <i>downsizing</i> /despedimento
Distributiva	Focaliza-se no conteúdo , isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Respeita, por exemplo, aos salários, classificações obtidas pelas pessoas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, resultados dos testes de detecção de consumo de droga, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais, lucros distribuídos aos trabalhadores.	<ul style="list-style-type: none"> • O despedimento foi justo? • Permaneceram as pessoas que mais mereciam, ou foram essas as dispensadas? • Foram facultados apoios (e.g., <i>outplacement</i>)? As indemnizações foram justas?
Procedimental	Focaliza-se no processo , ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e selecção.	<ul style="list-style-type: none"> • Foi proporcionado aviso atempado? • Quais os critérios usados para determinar quem permanecia e quem era dispensado? Foram claros e justos? • As pessoas participaram no processo – isto é, tiveram voz? • Assegurou-se que os gestores não tinham interesse pessoal no despedimento (e.g., recebimento de um montante por cada empregador despedido; prémio inversamente proporcional à indemnização paga aos dispensados)? • 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 foram disseminados pelos diversos níveis hierárquicos – ou foram apenas aplicáveis à base da hierarquia?
Interaccional (social/interpessoal)	Incide sobre o grau em que o superior adopta um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas foram tratadas com dignidade e respeito? • Foram respeitadas as suas necessidades? • Os gestores denotaram respeito pelos seus direitos? Revelaram sensibilidade e tacto?
Informacional	Centra-se no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afectam as pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas receberam explicações (adequadas, correctas e genuínas) acerca das razões do despedimento e do modo como seria/foi implementado? • Foi-lhes facultada informação suficiente sobre a matéria?

A segunda razão diz respeito à influência exercida por umas vertentes sobre as outras – isto é, à interacção entre as quatro dimensões (McFarlin & Sweeney, 1992; Konovsky & Brockner, 1993; Brockner, 1994; Brockner *et al.* 1994; Brockner & Siegel, 1996; Brockner & Wiesenfeld, 1996; Tyler *et al.*, 1996; Kim & Mauborgne, 1998; Rego, 2000). Por exemplo, quando os sobreviventes percebem que os despedimentos cumpriram critérios de justiça procedimental/interaccional, tendem a reagir menos negativamente à severidade e desfavorabilidade dos resultados aplicados aos seus companheiros (e que porventura temem que venham a recair sobre si próprios no futuro). Ou seja, a justiça procedimental/interaccional mitiga os efeitos negativos potencialmente produzidos pela desfavorabilidade dos resultados. As reacções são especialmente negativas quando se conjugam elevadas injustiças distributiva e procedimental/interaccional. Diversas razões podem ajudar a explicar porque tal sucede:

- Quando os procedimentos/interacções são justos, os indivíduos percebem que, porventura, os resultados não poderiam ter sido diferentes dos que, realmente, foram. Todavia, quando os percebem como injustos, podem presumir que resultados mais justos poderiam ter sido alcançados.
- Quando os procedimentos/interacções são justos, os indivíduos percebem que acederão a resultados mais favoráveis no futuro – considerando que a desfavorabilidade actual não se manterá e que a justiça dos procedimentos/interacções acabará por assegurar a justiça dos resultados.
- A justiça procedimental/interaccional sinaliza aos indivíduos o grau em que são valorizados pelo grupo e pelos líderes – tendo este sentimento um valor significativo *per se*.
- Quando se sentem justamente tratadas do ponto de vista procedimental e interaccional, as pessoas sentem que são apreciadas pelo seu valor emocional e intelectual – e não apenas como meros recursos instrumentalizáveis.

Faça-se aqui um parêntesis para esclarecer que a menção às reacções dos 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/ou denegrir a imagem da empresa. O que se pretende sugerir é que, mesmo que se adopte uma perspectiva meramente instrumental (“importa ser justo porque isso é vantajoso para a empresa”), é pertinente atender às percepções de (in)justiça dos sobreviventes. A evidência teórica e empírica é aliás bastante prolixa, sugerindo que os sobreviventes que formam percepções de injustiça respondem negativamente (Konovsky & Brockner, 1993; Brockner, 1992, 1994; Brockner *et al.*, 1994, 1995). Por exemplo: (a) baixam os seus níveis de empenhamento e identificação com a organização; (b) nutrem sentimentos de desconfiança sobre a organização e os seus líderes; (c) desmotivam-se e são mais absentistas; (d) atenuam o seu espírito de cooperação e de equipa; (e) baixam os seus níveis de desempenho e produtividade.

O exposto contém um desafio indagador indesmentível: Se as percepções de justiça são tão relevantes para as reacções dos sobreviventes e o desempenho da organização, quais as razões pelas quais os gestores não actuam de modo consonante? Como se compreende que tal ocorra, mesmo sabendo-se que diversos actos (procedimentos e interacções) requeridos para as percepções de justiça não requerem custos económicos? A resposta não pode ser facultada peremptoriamente, mas quatro principais razões podem ser apontadas (Brockner, 1994):

- Os gestores temem que, explicando as razões do despedimento e o modo como será/foi realizado, essa informação seja usada pelos dispensados em processos judiciais movidos contra a empresa.
- Despersonalizando a relação, afastando-se psicologicamente dos despedidos, os gestores sentem menor desconforto psicológico no despedimento das pessoas. “Não tratando as pessoas com dignidade e respeito, ou seja, actuando de um modo interpessoalmente injusto (...) [os gestores] cavam uma distância psicológica entre eles e as vítimas, o que facilita a execução da sua missão. Consistente com esta especulação, as reacções dos sobreviventes são relativamente pouco afectadas pela justiça do despedimento quando estão psicologicamente mais distantes das vítimas” (p. 360).
- Afastando-se psicologicamente das vítimas (ou, mesmo, culpando-as pelo sucedido), os gestores auto-convencem-se de que não padecerão de igual fatalidade.
- Os gestores não facultam explicações nem justificações aos seus colaboradores por considerarem que tal simboliza uma perda de poder.

Os efeitos das injustiças dos despedimentos sobre o desempenho dos próprios gestores

A argumentação antes 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. Estas reacções têm vindo a ser identificadas em diversas investigações e, também, na literatura menos académico-científica. Sentimentos de culpa, desindividualização e depressões – eis algumas das consequências mais frequentemente citadas. Todavia, são escassos os estudos que procuram conhecer os efeitos daí advenientes para o desempenho organizacional. E são igualmente parcas as investigações que visam descortinar se essas consequências são influenciadas pelo grau em que os processos de *downsizing* são (in)justos. O tema pode parecer bizantino, já que tende a presumir-se que as injustiças do processo (executado pelos gestores!) tendem a verter efeitos perversos sobre os dispensados e, num outro plano, sobre os sobreviventes – mas não sobre os próprios gestores. Todavia, alguma evidência teórica e empírica sugere que o tópico merece particular consideração.

Por exemplo, Grunberg e seus colaboradores (2000) verificaram que, quando percebem os despedimentos como injustos, os gestores sobreviventes – tal como os colaboradores de patamares inferiores da hierarquia – reduzem os seus níveis de empenhamento (afectivo e normativo) na organização. Notaram, ainda, que os gestores com mais contactos (directos ou indirectos) com despedimentos anteriores tendem a recorrer a mais horas de baixa por doença. Se atendermos a que os incrementos do absentismo e as reduções do empenhamento tendem a estar associados ao

decréscimo do desempenho dos indivíduos e das organizações, parece plausível a ideia de que o *dowsizing*, especialmente quando conduzido de modo injusto, interfere negativamente com o modo como os gestores actuam após a execução do processo.

As duas investigações realizadas por Wiesenfeld e seus colaboradores (2000) são ainda mais profícuas, ajudando a compreender: (a) como e porquê as injustiças dos despedimentos produzem decréscimo nos níveis de auto-estima dos gestores (b) os efeitos desse decréscimo sobre os comportamentos pertinentes para lidar com a tensão e as dificuldades subsequentes aos despedimentos; (c) as consequências daí oriundas para as reacções dos seus colaboradores. A riqueza do modelo preconizado pelos autores denota elevado poder interpretativo, pelo que se recomenda a sua exposição explicativa mais detalhada. Em síntese, e numa lógica adaptativa, o modelo pode ser descrito como a seguir se expõe:

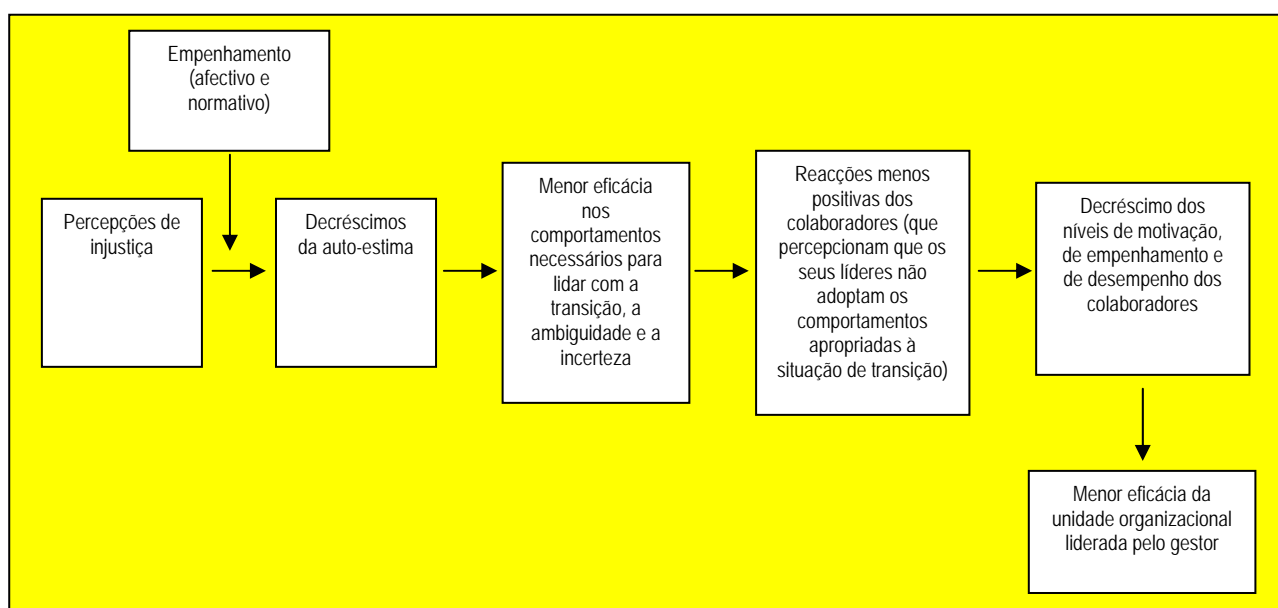
- Em períodos de mudança como os de *downsizing*, os gestores jogam um papel chave nas estratégias traçadas e na utilização dos recursos. Acresce que, sendo líderes de opinião e modelos de papéis, as suas acções influenciam as actuações dos colaboradores e, assim, o desempenho da unidade organizacional que lideram. Por conseguinte, o modo como reagem e experimentam o processo de *downsizing* pode ter importantes implicações no desempenho dos seus colaboradores e na eficácia organizacional.
- Um dos aspectos porventura mais relevantes nessa matéria é o que concerne aos seus níveis de auto-estima. Há razões para supor que, quando esta é baixa, os gestores ficam menos propensos à adopção dos comportamentos necessários para lidar com a mudança e com a transição inerente ao *downsizing*.
- Sucede que a auto-estima pode ser influenciada pelo grau em que os gestores consideram ou não justo o processo de despedimento. Mais concretamente, tenderá a decrescer se tomarem o processo como injusto. Esta é uma tendência aplicável à generalidade dos indivíduos, mas porventura mais vincada nos gestores – pois tendem a ser mais empenhados com a organização e mais comprometidos com as práticas usadas no processo.
- Quando percebem que o processo de *downsizing* é injusto – e, assim experimentam níveis inferiores de auto-estima – os gestores tornam-se mais defensivos, menos proficientes na execução das tarefas, mais propensos a justificar os seus comportamentos e a “salvar a face”, mais focalizados no curto-prazo, menos dispostos a explorar novas ideias, mais hesitantes na exploração de novos métodos de trabalho, mais inclinados para depreciar os outros e enganá-los. Por conseguinte, ficam menos capacitados para adoptarem as acções que o clima de mudança,

de transição, de ambiguidade e de incerteza requer: focalização no longo-prazo, maior motivação, espírito inovador mais vigoroso, disponibilidade para apoiar os seus colaboradores.

- Perante este padrão comportamental, os colaboradores tendem a experimentar carência de apoio dos gestores e insegurança quanto ao rumo que a organização deve tomar e quanto aos objectivos a prosseguir. Daí decorrem decréscimos dos seus níveis de empenhamento, de motivação e de desempenho.

A Figura 1 procura representar graficamente o modelo. Note-se que nela se acrescenta o efeito moderador exercido pelo empenhamento organizacional 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; Conlon, 1993; Tyler *et al.*, 1996).

Figura 1 – Como a injustiça dos despedimentos pode interferir na auto-estima dos gestores, nos seus comportamentos, nos desempenhos dos colaboradores e no desempenho da unidade organizacional



Adaptada de Wiesenfeld *et al.* (2000).

Injustiças ferindo a auto-estima e a eficácia dos gestores

Perante o exposto, cabe aclarar três áreas fundamentais: (1) porque as percepções de injustiça dos gestores suscitam decréscimos da sua auto-estima; (2) porque o enfraquecimento da auto-estima induz comportamentos menos eficazes; (3) porque daí decorrem efeitos perversos sobre os colaboradores e a unidade organizacional.

O efeito das percepções de injustiça sobre a auto-estima dos gestores sobreviventes dos despedimentos deve-se a duas razões fundamentais. Em primeiro lugar, os gestores mantêm-se afiliados (e possivelmente identificados com) a organização. Em segundo lugar, é presumível que se sintam, pelo menos parcialmente, responsáveis pelos procedimentos usados – ou seja, pela própria injustiça do processo. Se tomarmos como quadro de análise as teorias da identidade social e da atribuição, torna-se plausível onexo entre percepções de injustiça e auto-estima:

- A **teoria da identidade social** aduz que as pessoas se definem a si próprias, em medida considerável, mediante as suas relações com entidades sociais – outras pessoas, grupos, organizações (Turner, 1982). Os atributos dessas entidades têm implicações na sua auto-estima, sendo esta tanto mais elevada (baixa) quanto mais favoráveis (desfavoráveis) forem os atributos daquelas. Por conseguinte, se os gestores consideram que os procedimentos de despedimentos foram injustos, e se sentem identificados com a sua organização, é então presumível que experimentem decréscimos na sua auto-estima como resultado dos atributos menos positivos identificados nessa entidade social a que se reportam. Acresce que, sentindo-se parcialmente responsáveis pelo pendor injusto do processo, é presumível que o declínio da sua auto-estima seja reforçado.
- A **teoria da atribuição social** sugere que quanto mais as pessoas se sentem responsáveis por eventos negativos, mais fortemente tende a declinar a sua auto-estima (Brockner & Wiesenfeld, 1996). Sendo presumível que os gestores encarem os despedimentos injustos com negatividade, é plausível que experimentem sequentemente menor auto-estima.

Como complemento interpretativo, poderá apontar-se o seguinte: a auto-estima é uma espécie de escala de medição que sugere ao gestor o grau em que os outros o vêem (Leary et al., 1998). As percepções de injustiça poderão induzi-lo a percepcionar que não é valorizado ou respeitado pela organização e pelos seus colaboradores – sentindo-se rejeitado. O declínio da sua auto-estima releva para efeitos de compreensão da sua eficácia no período pós-*downsizing* porque há razões para supor que dele decorrem comportamentos gestionários menos eficazes. No cerne da explicação poderá estar o facto de os gestores sentirem ameaças ao seu *self* – respondendo com actuações de **auto-protecção**. Wiesenfeld e seus colaboradores (2000) reviram extensa literatura sobre a matéria, parecendo poder afirmar-se que os gestores que experimentam tais ameaças tendem a adoptar diversos comportamentos, de que se ilustram: (a) Tornam-se mais defensivos e mais auto-focalizados; (b) Desenvolvem mais esforços tendentes a justificar os seus comportamentos e a “salvar a face”, donde decorre menor capacidade para levar a cabo as tarefas de que estão incumbidos; (c) Propendem menos para a exploração de novas ideias, hesitam em experimentar

comportamentos desconhecidos e evitam riscos; (d) Pendem mais para perspectivas de curto prazo, alheando-se das de longo-prazo; (e) São mais propensos a depreciar os outros e a enganá-los – sendo, pois, interpretados como menos apoiantes (designadamente pelos colaboradores).

Quadro 5 – 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 que fizessem	O que fazem
<ul style="list-style-type: none"> • Que se focalizassem no longo-prazo e articulassem uma visão apelativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizam-se nas ameaças imediatas, no curto-prazo
<ul style="list-style-type: none"> • Que antecipassem e satisfizessem as necessidades de recursos da unidade organizacional que lideram 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizam-se nas suas necessidades pessoais (auto-protecção)
<ul style="list-style-type: none"> • Que denotassem motivação e entusiasmo contagiante 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivam-se
<ul style="list-style-type: none"> • Que fossem tomadores de riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • São cautelosos/circunspectos
<ul style="list-style-type: none"> • Que inovassem 	<ul style="list-style-type: none"> • São mais rígidos
<ul style="list-style-type: none"> • Que promovessem a participação e a comunicação aberta e franca com os seus colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Tornam-se mais defensivos
<ul style="list-style-type: none"> • Que se disponibilizassem para os seus colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • “Afastam-se”, resguardam-se
<ul style="list-style-type: none"> • Que empoderassem os seus colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Tentam controlar apertadamente os seus colaboradores e a envolvente

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

Estas actuações tendem a tornar os gestores menos eficazes. Mais do que comportamentos auto-protectores e defensivos, os seus colaboradores requerem deles comportamentos de apoio, recursos, assertividade, espírito de iniciativa, visão, orientação para o futuro, capacidade de lidar com os riscos, comunicação aberta e franca, espírito participativo (Quadro 5). Por conseguinte, parece poder aduzir-se que os decréscimos da auto-estima dos gestores despoletados pelas injustiças do *downsizing* confluem para comportamentos gestionários ineficazes. Os efeitos sobre os colaboradores podem ser de vária ordem, designadamente: (a) Sentem-se menos seguros sobre os seus postos de trabalho, a organização e a sua vida; (b) Experimentam escassez de apoio dos gestores; (c) Empenham-se menos nas mudanças necessárias para defrontar as contingências pós-*downsizing*; (d) Denotam menos propensão para o risco, menor espírito inovador; (e) Ficam desmotivados; (f) Não participam nem fazem confluir as suas experiências, ideias, conhecimentos e criatividade para a melhoria das decisões. Em suma: são, eles próprios, menos eficazes.

Em prol de processos de *downsizing* mais eficazes

O exposto permite compreender que a eficácia dos processos de *downsizing* e o respeito devido aos membros organizacionais requerem a observância de algumas orientações. Dadas as idiosincrasias de cada organização e de cada processo, seria irrealista e cientificamente insustentável sugerir “uma melhor maneira”. Ademais, o elenco de temas pertinentes é demasiadamente extenso para caber no

espaço exíguo de um artigo. Por conseguinte, apontar-se-á apenas o quadro geral dentro do qual as medidas específicas poderão tomar lugar (Cameron *et al.*, 1991; Vollmann & Brazas, 1993; Cameron, 1994; The Conference Board of Canada, 1998; Edwards *et al.*, 1998; Bonache, 2002; Greenspan, 2002):

- 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, recomenda-se que seja eliminado o trabalho desnecessário. Caso contrário, os sobreviventes sentem que a carga de trabalho aumentou e que a mudança degradou as condições em que exerciam as funções. Para além do ressentimento, tensão e 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.
- Importa que a lógica descendente (i.e., orientação provinda do topo, centralizada), seja combinada com a ascendente (i.e. participação dos níveis inferiores da hierarquia nas decisões e orientações). A descendente proporciona consistência, visão e clareza na direcção. A ascendente permite que as decisões acolham as perspectivas e os conhecimentos disseminados pela organização, que sejam de melhor qualidade e que suscitem menos resistências nas pessoas afectadas pelo processo. Por conseguinte, recomenda-se que “a base” participe no processo de análise do trabalho, na sua melhoria, na resolução de problemas e, por fim mas não por último, que participe na busca de soluções alternativas ao *downsizing*.
- Se a redução de custos é, efectivamente, 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 como o primeiro remédio. Diversas alternativas podem ser previamente consideradas (Quadro 6).
- Pode ser recomendável que o *downsizing* interno seja complementado com o *downsizing* no exterior da organização (e.g., racionalização da rede de fornecedores; redução dos pontos de venda).
- Importa que os colaboradores sejam tratados de forma justa, respeitadora e digna – seja pelo seu valor ético intrínseco (os seres humanos são dotados de um direito inalienável à dignidade) ou por motivos instrumentais (e.g., os sobreviventes reagem negativamente à injustiça dos despedimentos dos seus companheiros).
- O processo deve ser compreendido pelos colaboradores. Para tal, é necessário desenvolver com eles intensa comunicação – antes, durante e depois do processo. Deste modo, as pessoas poderão

compreender os propósitos da redução, as estratégias prosseguidas, os custos envolvidos, o horizonte temporal abrangido.

- Recomenda-se a prestação de apoio aos dispensados. Entre as vias apropriadas, podem inserir-se a prestação de serviços de *outplacement*, o aconselhamento pessoal e familiar, o 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 – tendo em vista que compreendam o destino da empresa, o lugar que nele ocuparão, o papel que deles se espera e as oportunidades que a mudança propicia.

Quadro 6 – Exemplos de medidas potencialmente alternativas aos processos de redução de pessoal – ou que podem ser usadas como complemento sistémico

• Redução de custos com desperdícios	• Licenças sem vencimento
• Congelamento de contratações	• Aumento do número de dias de férias “forçadas”
• Congelamento de salários	• Dispensa das pessoas, mas com promessa de retorno ao trabalho quando possível
• Restrições no recurso a horas de trabalho extraordinárias (e.g., mediante mecanismos de melhoria da produtividade e de exercício mais eficiente das tarefas)	• Troca/cedência de empregados com outras empresas
• Formação, reciclagem, reconversão das pessoas	• Conversão dos empregados em consultores
• Transferência das pessoas para funções em que as suas competências sejam mais pertinentes e/ou necessárias	• Incentivos à saída (incluindo incentivos à reforma antecipada)
• Reconversão de trabalho em tempo integral em trabalho a tempo parcial	• 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
• Partilha de postos de trabalho	• Apoio financeiro aos despedidos para criação de auto-emprego
• Redução da semana de trabalho	• Não renovação dos contratos com trabalhadores temporários

Um foco sobre os sobreviventes

Num artigo intitulado precisamente “*Managing the effects of layoffs on survivors*”, Brockner (1992) aduziu peremptoriamente: “Se os factores que influenciam as reacções dos sobreviventes podem ser identificados, então os gestores ficarão capacitados para tomar decisões mais informadas em torno dos despedimentos. Muitos determinantes das reacções dos sobreviventes são factores que os gestores podem influenciar. Se o processo é mal gerido, prejudicando a produtividade e o moral dos sobreviventes, então a organização perderá uma porção substancial das economias de custos que esperava alcançar com a redução de pessoal. Consequentemente, é incumbência dos executivos planear e implementar esses processos, prestando especial atenção ao impacto dos mesmos sobre os sobreviventes” (p. 10).

Sozinho ou em parceria, aquele autor tem disseminado reflexões e considerações empíricas acerca desta matéria em literatura diversa (Brockner, 1994; Brockner et al., 1988, 1992a, 1992b, 1993a, 1993b, 1994, 1995; Konovsky & Brockner, 1993). O seu pensamento pode ser sumariado em quatro pontos fundamentais: (1) Quando os processos de redução de pessoal são mal conduzidos, os sobreviventes reagem com menores motivação e entusiasmo, mais fraco empenhamento e menor produtividade; (2) Os factores que mais influenciam tais reacções são as percepções de justiça e as condições de trabalho após despedimento; (3) Actuando sobre estes dois factores, os gestores ficam mais capacitados para uma apropriada gestão destes processos; (4) Não são apenas as consequências sobre si próprios que determinam os comportamentos dos sobreviventes. Também os métodos e o relacionamento praticado com os despedidos (as “vítimas”) interferem nas suas reacções. Tal tende a suceder por dois tipos de razões. A primeira é de natureza mais “egoística”: os sobreviventes que assistem a despedimentos incorrectos ficam apreensivos sobre o seu próprio futuro – e sobre o grau em que, futuramente, poderão ser alvo do mesmo tipo de tratamento. A segunda resulta 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 pós-despedimento) sejam de compreensão intuitiva, importa aprofundar os seus conteúdos. O Quadro 7 faculta alguns detalhes acerca dos mesmos, podendo a sua compreensão ser assim sintetizada:

Primeiro: Quando consideram que o processo usado no despedimento foi injusto, os sobreviventes sentem que o mesmo pode vir a suceder-lhes em eventos futuros. Decrescem, pois, o seu empenhamento afectivo e a lealdade à organização, declinam as relações de confiança com os decisores, denotam maior vontade de abandonar a organização, pronunciam-se menos favoravelmente acerca dela no exterior (deteriorando a reputação organizacional). Estas reacções negativas 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).

Quadro 7 – Justiça e condições de trabalho pós-despedimento: dois tipos de factores afectando as reacções dos sobreviventes aos despedimentos

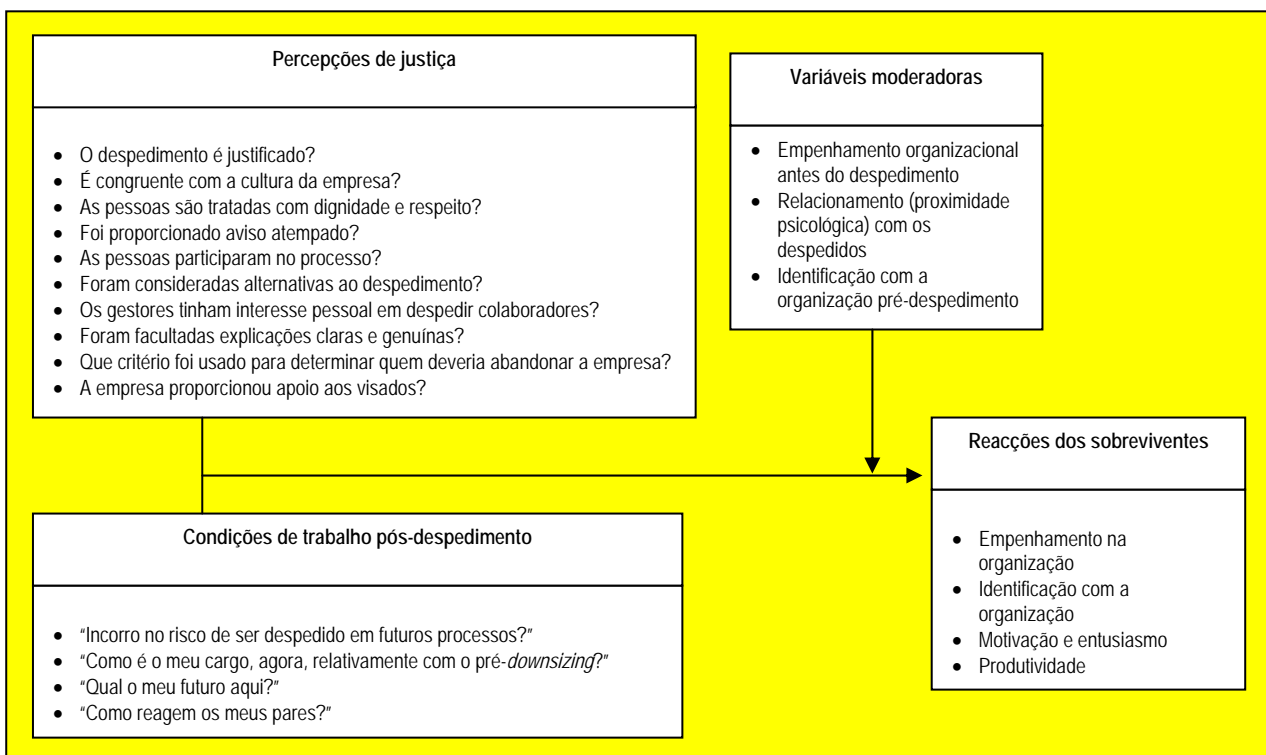
Factores	Comentários adicionais
1. Justiça	
O despedimento é justificado?	Os colaboradores tenderão a considerar que não o é: (a) se outras empresas do sector não enveredam pelo mesmo processo; (b) se os gestores não consideraram as alternativas ao despedimento e se não ponderaram outras medidas de redução de custos.
O despedimento é congruente com a cultura da empresa?	Se a organização vem perfilhando uma política de segurança de emprego, o despedimento gera a quebra do contrato psicológico (Robinson, 1996) que une as pessoas à organização, daí advindo perdas do sentido de lealdade, desmotivação e abandono da empresa.
O aviso do despedimento é realizado com suficiente antecedência?	Este aspecto é fundamental para que as pessoas possam preparar o seu futuro e, por exemplo, se não comprometam com obrigações de mais difícil cumprimento após o despedimento (e.g., empréstimo para compra de casa).
A organização é cuidadosa nos detalhes da implementação – ou actua “levianamente” desrespeitando a dignidade das pessoas?	A organização que se esmera nos detalhes está a comunicar (tanto às vítimas como aos sobreviventes) que respeita os seus empregados como pessoas.
A gestão faculta explicações genuínas, claras e adequadas acerca das razões do despedimento?	A mera disposição da empresa para despender tempo e esforço na explicação representa um sinal de respeito, gerando percepções de justiça mais favoráveis e, provavelmente, melhores reacções dos sobreviventes (em termos de empenhamento e desempenho).
Os sacrifícios são partilhados pelos níveis mais elevados da gestão?	A confiança e o empenhamento esboroam-se se os sobreviventes sentem que os despedimentos apenas sacrificaram a base da hierarquia, que houve favoritismos e/ou que alguns gestores se atribuíram benesses ao mesmo tempo que pediram sacrifícios às pessoas.
Qual a decisão usada para determinar os colaboradores que abandonarão a empresa e os que nela permanecerão?	Houve clareza nos critérios? Não houve favoritismos? Foi usado o mesmo critério em toda a organização?
A organização proporciona benefícios tangíveis (e.g., indemnizações, <i>outplacement</i> , continuação da prestação de serviços de saúde) relevantes aos despedidos?	Estas acções transmitem aos colaboradores a ideia de que a organização os valoriza como pessoas merecedoras de atenção, dignidade e respeito.
A organização envolve as pessoas nos processos de decisão?	Esta medida é importante porque permite que as pessoas sugiram propostas alternativas e estudem, juntamente com os gestores, a sua viabilidade. Ademais, transmite sinais de respeito e mostra que a organização não está apenas empenhada em “cortar” no pessoal.
Os gestores têm interesse pessoal no despedimento?	Por exemplo, os gestores receberão benefícios pela quantidade de pessoas despedidas? Serão premiados por conseguirem negociar indemnizações tão exíguas quanto possível?
2. Condições de trabalho pós-despedimento	
“Qual a possibilidade de eu próprio ser futuramente afectado por um processo de despedimento?”	Um sentimento acentuado de insegurança pode ser perverso para a lealdade, a produtividade e o moral das equipas.
“Como são as minhas funções comparativamente com as anteriores?”	Matérias aqui pertinentes são, por exemplo, a quantidade de trabalho a executar, o grau de autonomia no exercício da função, a variedade de actividades, a diversidade de competências necessárias para executá-las, o <i>status</i> do cargo. Especialmente perniciosas para o empenhamento e a produtividade dos sobreviventes são o incremento quantitativo e o empobrecimento qualitativo das funções.
“Qual é o meu futuro nesta empresa?”	Se, por exemplo, um colaborador assiste à remoção dos cargos de chefia do nível imediatamente superior ao seu, é provável que presuma que as suas possibilidades de progressão na carreira ficam hipotecadas.
“Como estão a reagir os meus colegas?”	Os colaboradores procuram aferir as reacções dos seus companheiros, tendo em vista reduzir a ambiguidade e a incerteza próprias de um período de transição e mudança. Por conseguinte, quanto mais positivas/negativas forem as reacções que observam em seu redor, mais positivas/negativas tendem a ser as suas próprias respostas.

Construído a partir de: Brockner (1992, 1994), Bies et al. (1993), Brockner et al. (1994), The Conference Board of Canada (1998), Wanberg et al. (1999), Konovsky (2000), Wiesenfeld et al. (2000), Armstrong-Stassen (2001).

Segundo: As condições de trabalho pós-despedimento são relevantes na medida em que afectam a carga de trabalho, o conteúdo das funções (relativamente ao pré-despedimento), assim como as oportunidades futuras de desenvolver o potencial e prosseguir uma carreira desejada.

A Figura 2 procura sintetizar um modelo explicativo das reacções dos sobreviventes aos despedimentos. Pretende sintetizar o que foi aduzido anteriormente. A lógica que lhe subjaz é a seguinte:

Figura 2 – Como as percepções de justiça e as novas condições de trabalho afectam as reacções dos sobreviventes aos despedimentos



- A motivação, o empenhamento e o desempenho dos sobreviventes após o despedimento são, em medida considerável, influenciados pelas percepções de justiça que formam acerca do *downsizing*/despedimento e pelas condições de trabalho providas.
- O efeito dessas percepções e dessas condições é especialmente vincado quando os sobreviventes denotam elevado empenhamento/lealdade na organização, se identificam com ela e são psicologicamente próximos dos colaboradores dispensados.
- Mais concretamente, e ilustrando, os indivíduos mais leais, identificados e empenhados na organização são mais reactivos a fracas percepções de justiça – sentindo-se, porventura, mais fortemente traídos e desconsiderados pela organização. Sentindo que a organização atraiçou a

sua entrega e dedicação, tendem a responder com níveis mais baixos de motivação e produtividade.

- O futuro da empresa está consideravelmente condicionado a tais respostas atitudinais e comportamentais.
- Os gestores têm ao seu dispor um elenco considerável de medidas e políticas passíveis de serem levadas à prática para que esse futuro seja correctamente acautelado. Essas actuações espalham-se por vários domínios, designadamente: (a) explicação das razões do despedimento e do modo como se executará; (b) aviso prévio atempado aos colaboradores acerca das decisões que a empresa tenciona levar a cabo; (c) estudo e ponderação de possíveis alternativas ao despedimentos; (d) conteúdos das funções executadas no pós-*downsizing*; (b) consideração pela dignidade das pessoas, especialmente das vítimas.

Súmula conclusiva

Este artigo debruçou-se sobre as saídas involuntárias dos membros organizacionais geradas pelos processos de *downsizing* e despedimento. Sendo uma presença marcante da vida empresarial desde há cerca de duas décadas, estes processos têm produzido efeitos sobre o desempenho organizacional que, frequentemente, são inferiores aos almejados – quando não contraproducentes. O texto teve como fito aclarar a compreensão dos conceitos, alertar para os riscos de processos mal conduzidos e sugerir vias de actuação mais compagináveis com a competitividade das empresas e a dignidade/justiça dos membros organizacionais. Concedeu especial ênfase aos efeitos perversos do *downsizing* sobre os sobreviventes, assim como às medidas de gestão passíveis de prevenirem a sua ocorrência. De uma perspectiva sinóptica, o artigo espalhou-se sobre as seguintes matérias:

- Explanou o significado do conceito de *downsizing*. Sugeriu que o processo é frequentemente interpretado como um simples mecanismo de redução de custos, em vez de ser tomado como uma actuação sistémica e estratégica sobre a vida empresarial.
- Apontou os riscos de processos mal conduzidos e preconizou medidas destinadas a melhorá-los.
- Alertou para a necessidade de os gestores se preocuparem com as matérias da justiça – pois estas vertem efeitos sobre o empenhamento e a produtividade dos sobreviventes, a eficácia das suas próprias acções de gestão e o desempenho das empresas.
- Sugeriu que, mais do que ser tomado como o “primeiro recurso” para reduzir custos, o *downsizing* merece ser considerado como uma solução apenas executável após medidas alternativas terem sido consideradas.

- Sugeriu como os sobreviventes são especialmente sensíveis à justiça dos processos, ao modo como os seus pares dispensados foram tratados e às condições de trabalho após a redução de pessoal.
- Denotou como as injustiças dos processos podem gerar efeitos perversos sobre os próprios gestores executantes – debilitando a sua auto-estima, incrementando os seus níveis de stresse e induzindo-os a comportamentos defensivos pouco compagináveis com as acções requeridas em períodos de transição e de incerteza.
- Ponderou sobre as medidas, as acções e os procedimentos que podem/devem ser consideradas como alternativa e/ou complemento aos processos de *downsizing*.

O artigo pretendeu lançar um olhar mais realista sobre a matéria, desvendar alguns mitos e sugerir medidas de gestão mais compatíveis com os desafios de competitividade empresarial, a dignidade humana e a gestão estratégica do capital humano.

Referências

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Argandoña, A. (1997). *La responsabilidad de la empresa en la creacion y mantenimiento del empleo*. Servicio de Documentacion Empresa y Humanismo (Univesidad de Navarra), 40, 9-25.
- Armstrong-Stassen, M. (2001). *The determinants of employees' adjustment following organizaitonal downsizing: A stress and coping perspective*. Proceedings of the Midwest Academy of Management. [On-line]. Available at <http://www.midwestacademy.org/>.
- Bayer, R. (2000). Termination with dignity. *Business Horizons*, September-October, 5-10.
- Bennett, A. (1991). Management: Downsizing does not necessarily bring an upswing in corporate profitability. *Wall Street Journal*, June 6, p. B-1.
- Bies, R. J., Martin, C. L., & Brockner, J. (1993). Just laid off, but still a "Good Citizen?" Only if the process is fair. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 227-238.
- Bonache, J. (2002). Retención y ruptura laboral. In J. Bonache & Á. Cabrera (Eds.), *Dirección Estratégica de Personas* (pp. 263-289). Madrid: Financial Times/Prentice Hall.
- Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, 34(2), 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), 345-363
- Brockner, J., Grover, S. L. & Blonder, M. D. (1988). Predictors of survivors' job involvement following layoffs: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 436-442.
- Brockner, J., Grover, S., Thomas, R. & Dewitt, R. L. (1992b). Layoffs, job insecurity, and survivor's work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413-425.
- Brockner, J., Grover, S., O'Malley, M. N., Reed, T. F. & Glynn, M. A. (1993a). Threat of future layoffs, self-esteem, and survivor's reactions: evidence from the laboratory and the field. *Strategic Management Journal*, 14, 153-166.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C. & 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), 397-409.
- Brockner, J. & Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice. The role of the trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 390-413). Thousand Oaks: Sage.
- Brockner, J., Tyler, T. R. & Cooper-Schneider, R. (1992a). 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, 241-261.
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189-208.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M. & Martin, C. L. (1995). Decision frame, procedural justice, and survivors' reactions to job layoffs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63(1), 59-68.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., Reed, T., Grover, S. & Martin, C. (1993b). Interactive effect of job content and context on the reactions of layoff survivors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64 (2), 187-197.
- Byrne, Z.S. & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (pp. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J. & Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Executive*, 5(3), 57-73.

- Cameron, K. S., Freeman, S. J. & Mishra, A. K. (1993). Downsizing and redesigning organizations. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance* (pp. 19-65). New York: Oxford University Press.
- Charness, G. & Levine, D. I. (1999). When are layoffs acceptable? Evidence from a quasi-experiment. *Industrial & Labor Relations Review*, 53(3), 381-400.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Conlon, D. E. (1993). Some tests of the self-interest and group-value models of procedural justice: Evidence from an organizational appeal procedure. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1109-1124.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 12, pp. 317-372), Chichester: John Wiley & Sons.
- Duska, R. (1990). Whistleblowing and employee loyalty. in J. R. DesJardins & J. J. McCall (Eds.), *Contemporary issues in business ethics* (2nd ed., pp. 142-146). Belmont, CA: Wadsworth
- Edwards, J. M., Rudisill, J. R., Champney, T. F., Hershberger, P. J., Polaine, V. H., Archambault, D. L. (1998). Outplacement: Client characteristics and outcomes. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 50(3), 173-180.
- European Commission (2001). *Promoting an European framework for corporate social responsibility*. European Commission.
- Gilliland, S. W. & Chan, D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (vol. 2, pp. 143-165). London: Sage.
- Greenberg, E. R. (1989). The latest AMA survey on downsizing. *Personnel*, 66(10), 38-44.
- Greenberg, J. & Lind, E.A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C.L. Cooper & E.A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp.72-108). Malden, MA: Blackwell.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 74-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenspan, D. S. (2002). Downsizing with dignity. *Employment Relations Today*, 29(3), 39-48.

- Grunberg, L, Anderson-Connolly,R. & Greenberg, E. S. (2000). Surviving Layoffs - the effects on organizational commitment and job performance. *Work and Occupations*, 27(1), 7-31.
- Henkoff, R., (1990). Cost cutting: How to do it right. *Fortune*, April 9, 121(8), 26-33
- Kets de Vries, M. & Balazs, B. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50(1), 11-50.
- Kets de Vries, M. & Balazs, K. (1996). The human side of downsizing, *European Management Journal*, 14(2), 111-120.
- Kieselbach, T. & Mader, S. (2002). Occupational transitions and corporate responsibility in layoffs: A European research project (SOCOSE). *Journal of Business Ethics*, 39(1), 13-20.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice on strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-338.
- Konovsky, M. A. & Brockner, J. (1993). Managing victim and survivor layoff reactions: A procedural justice perspective. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 133-153). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impacts on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Labich, K. (1996). Como despedir e dormir descansado. *Exame*, Novembro, 140-145.
- Leary, M. R., Haupt, A. L., Strausser, K. S., & Chokel, J. T. (1998). Calibrating the sociometer: The relationship between interpersonal appraisals and state self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74,1290-1299.
- Lind, E. A., Kray, L. & Thompson, L. (1998). The social construction of injustice: fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75(1), 1-22.
- McFarlin, D. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (2001). Cross-cultural applications of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (pp. 67-95). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Mishra, A. & Mishra, K. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33(2), 261-279.
- Mishra, A.K., & Spreitzer, G..M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review*, 23, 567-88.

- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Mossholder, K. W., Bennett, N. & Martin, C. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131-141.
- Muñoz, F. (2002). La estrategia de subcontratación. In J. Bonache & Á. Cabrera (Eds). *Dirección Estratégica de Personas* (pp. 453-488). Madrid: Financial Times/Prentice Hall
- Naumann, S. E, Bennett, N., Bies, R. J. & Martin, C. L. (1998). Laid off, but still loyal: the influence of perceived justice and organizational support. *The International Journal of Conflict Management*, 9(4), 356-368.
- Noer, D. (1993). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Price, R. H. (1990). Strategies for managing plant closing and downsizing. In D. B. Fishman & C, Cherniss (Eds.), *The human side of corporate competitiveness* (pp. 127-151). Newbury Park, CA: Sage.
- Rego, A. (1999a). Modas da gestão – estética ou racionalidade?. *Dirigir*, 64, 36-43.
- Rego, A. (1999b). Justiça organizacional - entre a adolescência e a maturidade. In M.P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional: Perspectivas e prospectivas* (pp.165-224). Lisboa: Dom Quixote.
- Rego, A. (2000). *Justiça e cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2002a). *Comportamentos de cidadania nas organizações – um passo na senda da excelência?* Lisboa: McGraw-Hill.
- Rego, A. (2002b). Justiça organizacional: Na senda de uma nova vaga? In M. P. Cunha & S.B. Rodrigues (Orgs.), *Manual de Estudos Organizacionais* (pp. 186-205). Lisboa: RH Editora
- Rego, A. (2003). Climas de justiça e comprometimento organizacional. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(1), 27-60.
- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C. & Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: Um modelo tetradimensional. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(2), 113-142.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Schalk, R. & Rousseau, D. M. (2001). Psychological contracts in employment. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (vol. 2, pp. 133-142). London: Sage.

- The Conference Board of Canada (1998). *Corporate restructuring: Workforce adjustment strategies*. Paper presented for the Task Force on the Future of the Canadian Financial Services Sector.
- Tomasko, R. (1993). Intelligent resizing: (Part 1) View from the top down. *Management Review*, May, 16-21.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (ed.), *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tyler, T., Degoey, P. & 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), 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), 205-219.
- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38, 193-203.
- Vollmann, T. & Brazas, M. (1993). Downsizing. *European Management Journal*, 11(1), 18-29.
- Wanberg, C.R., Bunce, L.W. & Gavin, M.B. (1999). Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 52, 59-84.
- West, G. B. (2000). *The effects of downsizing on survivors: A meta-analysis*. Unpublished PhD dissertation. Blacksburg, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Wiesenfeld, B. M., Brockner, J. & Thibaut, V. (2000). Procedural fairness, managers' self-esteem, and managerial behaviors following a layoff. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(1), 1-32.

Management Working Papers

The University of Aveiro Management Working Papers are printed and available also electronically at (http://www.egi.ua.pt/working_papers.asp).

1 – Borges Gouveia, Joaquim e Felício Júnior, Joaquim (2004). *Um cenário organizacional em constantes transformações*. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ nº 1/2004.

2 – Borges Gouveia, Joaquim e Felício Júnior, Joaquim (2004). *Universidade corporativa na era do conhecimento: uma nova realidade organizacional na busca de vantagem competitiva*. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ nº 2/2004.

3 – Rego, Arménio e Pina e Cunha, Miguel (2004). *Downsizing e despedimentos: as duas faces de janus*. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ nº 3/2004.

Submission of Papers for Publication (para submissão de artigos para publicação): Prof. Doutora Anabela Correia (agcorreia@egi.ua.pt). Universidade de Aveiro, DEGEI, Gestão, Campus Universitário de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal.