

## DOWNSIZING E ESTRESSE

**Luiz Antonio de Assis Ferreira**

Rua Souza Franco, 852/102  
CEP: 20551-120 Rio de Janeiro/RJ  
Fone: (21) 2578-1948  
E-mail: [assis@bio.fiocruz.br](mailto:assis@bio.fiocruz.br)

**Patrícia Amélia Tomei**

Rua Marques de São Vicente, 225  
CEP: 22953-900 Rio de Janeiro/RJ  
Fone: (21) 3114-1001  
E-mail: [patomei@hydra.iag.puc-rio.br](mailto:patomei@hydra.iag.puc-rio.br)

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio  
Instituto de Administração e Gerência  
CEP: 22453-900 Rio de Janeiro/RJ

### Resumo

O propósito deste trabalho é analisar a relação existente entre *downsizing* e estresse a partir da redução de pessoal ocorrida no ano de 2002 em uma empresa do setor aeronáutico situada no estado do Rio de Janeiro, e seus efeitos na Organização e nos empregados que foram mantidos, aos quais denominamos de “sobreviventes”.

A partir da análise qualitativa de quarenta e cinco entrevistas deste grupo de funcionários que permaneceram na Empresa, concluímos que a prática do *downsizing* está relacionada ao estresse provocado nos sobreviventes, tendo como causa não apenas o aumento do volume de trabalho e do grau de responsabilidades assumidas, mas também a insegurança quanto à manutenção do emprego. Foi possível perceber também que este processo de reestruturação vivenciado pela Empresa, dada a sua abrangência, tangibilizou uma mudança no contrato psicológico da maioria dos sobreviventes.

Como recomendação a outras organizações, destacamos o papel da área de Recursos Humanos que foi fundamental para o sucesso do planejamento e da implementação do *downsizing*, e a importância do processo de comunicação da Empresa como forma de diminuir os efeitos não desejados do *downsizing* garantindo que todos os funcionários recebessem a informação, evitando distorções de entendimento quanto às razões que levaram a decisão pela redução de pessoal.

**Palavras-Chaves:** Downsizing, estresse, organização, contrato psicológico, síndrome dos sobreviventes.

**Abstract**

This work aims to analyze the relationship between downsizing and stress during the year 2002 in an aeronautic sector company in Rio de Janeiro, and its effects on the organization and the remaining employees, who are called “survivors”.

Through qualitative analyses of forty-five interviews out of the remaining staff, it was concluded that downsizing is related to the survivors’ stress, due to not only the increase of work amount and responsibilities, but also insecurity regarding maintenance of jobs. It was noticeable that this restructuring process in the Company, due to its broadness, has changed psychological contract of most survivors.

As an advice to other organizations, it should be pointed out the role of human resources to planning and implementing downsizing, and the importance of communication process in the Company to diminishing unwanted effects of downsizing and assuring the whole staff has been informed on the reasons for downsizing in order to avoid misunderstandings.

**Key Words:** downsizing, stress, organization, psychological contract, survivors syndrome

**1. Introdução**

Um assunto muito discutido e muito polêmico nos tempos atuais é a globalização. Todos os dias se menciona, seja na mídia escrita ou em conversas pessoais, que é importante saber lidar com um mundo globalizado e os seus efeitos no cotidiano dos indivíduos. A globalização tornou o mundo dos negócios mais competitivo e complexo. Tendo que concorrer agora com empresas de todo o mundo, as organizações precisam melhorar a sua eficiência, aumentar a produtividade e qualidade, o que inclui, também, a redução de custos.

Para o gerenciamento deste novo contexto, muitas organizações têm se utilizado de vários instrumentos gerenciais como reengenharia, fusões, aquisições, redução de funções burocráticas e *outsourcing*. Estes processos demandam das organizações um enxugamento estrutural (reestruturação) e um redesenho administrativo (reorganização) que pode ser obtido através de um processo denominado de forma genérica de *downsizing*.

Apesar do *downsizing* ser muito associado à demissão em massa, os dois termos não são sinônimos. Mas, como para estas reorganizações a maioria das empresas se viu obrigada a demitir e/ou substituir empregados, muitas vezes os dois processos foram abordados como algo único.

Esta situação na maioria dos casos enfatizou a implementação de estratégias organizacionais voltadas a minimizar os problemas das pessoas que perderam seus empregos e que tiveram que se repositonar no mercado profissional. Muitas empresas terceirizaram estas

recolocações para organizações especializadas ou implementaram programas de *outplacement* para lidar com este grupo de empregados demitidos.

Entretanto, muitas vezes ignorou-se a situação daqueles que permaneceram nas empresas após o *downsizing*, os chamados “sobreviventes”, apesar de serem exatamente estes os responsáveis pelos novos desempenhos empresariais e em última instância pelo sucesso da implementação da reestruturação. Em todos os casos, coube a estes sobreviventes a maximização da vantagem competitiva para que a nova organização concorresse no mercado global.

Inicialmente achou-se que os sobreviventes teriam um ótimo desempenho após o *downsizing* por se sentirem privilegiados em manter seus empregos. Entretanto percebeu-se que este alto padrão de desempenho correspondeu a um primeiro momento, onde a avaliação de resultados ainda estava relacionada a custos e despesas.

Num segundo momento, nem sempre os resultados foram satisfatórios, isto é, nem sempre os sobreviventes conseguiram desempenhar suas funções segundo as novas expectativas, gerando dificuldades no ciclo de inovação e criatividade, e muitas vezes ocasionando a obsolescência e deteriorização organizacional.

Neste trabalho, partiremos da premissa que este *gap* entre expectativas e resultados, entre outros fatores, está relacionado ao estresse que o processo de *downsizing* provocou sobre estes sobreviventes e buscaremos qualificar algumas questões: as demissões geram disfunções decorrente de estresse nos sobreviventes de um processo de *downsizing*? qual a correlação entre o desempenho dos sobreviventes e o estresse de um processo de *downsizing*?

Portanto este trabalho exploratório tem por objetivo geral verificar até que ponto, os sobreviventes de um processo de *downsizing*, em empresas brasileiras, baixaram seu desempenho como consequência de sintomas de estresse a partir da correlação entre estresse e *downsizing*, e identificar as políticas e medidas adotadas pelas organizações nacionais para o gerenciamento da questão.

Para tanto, inicialmente apresentaremos o referencial teórico sobre estresse e *downsizing* que serviu de embasamento para a análise, e conceituaremos o que denominamos de “síndrome do sobrevivente” para depois analisarmos o caso de uma empresa do setor aeronáutico situada no Rio de Janeiro que passou por um processo de *downsizing* no ano de 2002.

## **2. Referencial Teórico**

### ***a. Downsizing***

De acordo com Mishra e Mishra (1994), o processo de *downsizing* vivido pelas organizações

no início dos anos 80 foi o principal método utilizado para redução do número de empregados com o objetivo de garantir a competitividade e a sobrevivência da empresa. Nos anos 90, as empresas continuaram a praticar o *downsizing* de modo a garantir uma redução de custos e maior competitividade.

Através do tempo, uma série de preocupações e dificuldades passaram a envolver os processos de *downsizing* nas organizações. Essas dificuldades são apontadas por autores como Cascio (1997), o qual conclui que o processo de *downsizing*, com frequência, não conduz as empresas a uma melhoria de seus resultados. De acordo com Koslovski *et al* (1993), a melhoria da efetividade organizacional após um processo de *downsizing* está fortemente relacionada à reação e ao comportamento que os sobreviventes irão adotar.

Embora o *downsizing* esteja frequentemente associado a organizações que experimentam um período de declínio, Freeman e Cameron (1993) enfatizam que as empresas podem fazer um *downsizing* sem necessariamente estar passando por uma fase de declínio. As organizações, neste caso, estariam agindo proativamente ao aumento da competitividade e/ou a mudanças ambientais no mercado em que atuam.

Termos como reengenharia, *rightsizing* e reestruturação são regularmente usados como substitutos para o termo *downsizing*. Estes termos, embora denotem um sentido comum, possuem sua própria característica. Hammer (1994) define reengenharia como sendo o processo pelo qual a empresa é levada a repensar sua forma de trabalhar com o objetivo de fazer melhor, buscando melhores resultados. Mais do que melhorar as coisas simplesmente consertando-as, a reengenharia constitui o processo de iniciar tudo novamente do zero, reconstruindo a empresa e revisando seu modo de fazer negócios. Para Budros (1999), o termo reestruturação refere-se a mudanças na estrutura burocrática formal da organização, que pode incluir redução de níveis hierárquicos, consolidação ou fusão de unidades e reorganização da força de trabalho. *Rightsizing* é descrito como um esforço bem sucedido no sentido de atingir um tamanho adequado, a fim de que a empresa tenha um desempenho mais eficaz (Bateman e Snell, 2000). Para nós, *rightsizing* é entendido como um eufemismo para a prática de demitir pessoas para que a empresa se torne menor.

*Downsizing* é entendido como uma prática planejada e intencional das organizações de redução permanente da força de trabalho de modo a melhorar o desempenho e a sobrevivência da organização em um ambiente em constante mudança (Cameron, 1994a; Koslovski *et al*, 1993; Budros, 1999).

Para Thornhill *et al* (1998), o processo de *downsizing* pode incluir alguns métodos de redução de pessoal tais como, incentivo a aposentadorias, suspensão de novas contratações,

desligamentos naturais, redução de horas extras e demissões.

De acordo com Cameron (1994b), os processos de *downsizing* podem ser analisados a partir de três perspectivas: (1) da indústria, onde as conseqüências do *downsizing* são analisadas pelo resultado do impacto das estratégias de fusões, aquisições e o estabelecimento de alianças estratégicas entre organizações; (2) da organização, pelo qual são examinados a estratégia do *downsizing* e o seu efeito na *performance* e efetividade organizacional; (3) individual que permite analisar as conseqüências do *downsizing* através das reações tanto daqueles que deixam a organização como os que permanecem.

Para Jiang *et al* (2000), o processo de *downsizing* pode ser analisado a partir de dois níveis: organizacional e individual. A decisão do *downsizing* tem início no nível organizacional, influenciado pelo ambiente (condições econômicas, demanda de mercado, competidores, entre outros) e pelas características organizacionais (liderança, cultura, entre outros). No nível individual, o processo de *downsizing* pode ser analisado a partir da perspectiva de dois grupos de indivíduos: os demitidos e os sobreviventes.

Apesar de o *downsizing* ter como objetivo um aumento da competitividade da empresa, através de redução de custos, ganho de produtividade, e maior eficácia, nem sempre isto é alcançado pelas corporações. Nesse sentido, o trabalho de Bruton *et al* (1996) alude a uma pesquisa realizada em 1991 com 1.005 empresas que fizeram o *downsizing*, apresentando o seguinte resultado: somente 21% das empresas tiveram aumentos satisfatórios no ROI; 46% concluíram que a redução do número de empregados não reduziu as despesas, como era esperado; o valor das ações da maioria das empresas mostra uma tendência de diminuição depois de dois anos da redução de pessoal. Chitwood (1997) refere-se a um estudo conduzido pela Academy of Management com 100 empresas que fizeram o *downsizing* no período de 1983 a 1995. Os resultados indicam que: somente 18% das empresas cresceram em volume; 25% das empresas tiveram seus lucros diminuídos; 44% das empresas foram objeto de fusões, aquisições ou declaram a falência.

Niendstedt (1989) aponta alguns fatores que levam as organizações a tomar a decisão pelo *downsizing*: redução de custo; aumento da produtividade; resposta a ameaças competitivas; consolidação depois de fusões e aquisições; aumento da eficiência. A redução de custo, provocada, principalmente, por pressões competitivas, é talvez a mais importante razão que leva as empresas a adotarem o *downsizing*. Essas pressões, segundo Appelbaum *et al* (2000), podem ser resultado de uma economia global, com um crescimento lento, associada a uma rápida mudança nos mercados consumidores, que acabam forçando as empresas a terem custos competitivos.

Em processos de *downsizing*, os incentivos a demissões voluntárias devem ser considerados antes de a empresa decidir demitir os empregados. Porém, autores como Mishra *et al* (1998b) apontam alguns cuidados que as empresas devem tomar com as demissões voluntárias. Segundo eles a principal preocupação que a organização deve ter é a possível perda de talentos já que eles tendem a se recolocar no mercado com mais facilidade.

O comprometimento organizacional, definido como a identificação positiva de um trabalhador com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização, demonstra uma relação negativa com os altos níveis de rotatividade e absenteísmo (Robins, 2002; O'Reilly e Chatman, 1986).

A noção de obter a garantia do emprego, em troca do comprometimento com a organização, está cada vez menos comum no mundo organizacional. De acordo com Appelbaum *et al* (2000), a quebra deste acordo implícito, freqüentemente, leva os sobreviventes de *downsizing* a uma série de emoções negativas. Os sobreviventes acabam percebendo o processo como não verdadeiro e ficam céticos em relação aos seus efeitos.

Para Martin *et al* (1995), a confiança percebida pelos empregados reduz os riscos de diminuição de moral e do comprometimento com a empresa. Para os autores, o julgamento dos empregados em relação à confiança na empresa vai depender dos procedimentos adotados para o *downsizing* e de uma relação interpessoal durante a implementação. Thornhill *et al* (1998) afirmam que o sucesso do processo de *downsizing* depende das reações dos sobreviventes e da habilidade das organizações em lidar com elas.

É preciso que a empresa crie sistemas que garantam aos empregados conhecer se existe uma razão para que eles continuem na organização. Desta maneira, serão capazes de desenvolver mecanismos que reduzam o estresse causado pelo *downsizing* (Mishra *et al*, 1998b). Os empregados, que conhecem a situação financeira da empresa e a do mercado em que ela atua, são capazes de ter um controle maior sobre seus sentimentos, o que indica que compartilhar informações sobre a saúde financeira da empresa bem como do mercado assegura aos empregados uma confiança na alta gerência.

A comunicação deve garantir que todos os empregados recebam a informação no tempo certo e de forma bastante clara, evitando, desta forma, distorções de entendimento a respeito do processo. Apesar do importante papel desempenhado pela comunicação, ela sozinha não é suficiente para apoiar os sobreviventes em relação a sentimentos como insegurança quanto à manutenção do emprego (Appelbaum *et al*, 2000).

Mishra *et al* (1998b) enfatizam a necessidade de treinar os gerentes para comunicar o *downsizing* aos funcionários. O treinamento deve ser capaz de suprir as necessidades dos

gestores para que eles possam fazer a comunicação de demissão aos empregados.

Segundo Tomasko (1991; 1992), podem ser identificadas duas formas de promover a redução de pessoal. Na primeira forma, a escolha de quem será desligado da empresa é feita por critérios definidos pela gerência durante o planejamento do processo de *downsizing*. A outra forma destacada pelo autor é aquela em que a organização utiliza pacotes financeiros para incentivar candidatos voluntários a deixarem a empresa. No Brasil, o processo é conhecido como PDV – Programa de Demissão Voluntária.

Os PDV's fornecem aos empregados um maior controle sobre a decisão de deixar a empresa. Entretanto, há um risco maior da organização em perder profissionais qualificados e que apresentam um desempenho e produtividade melhor que os demais. Nesse sentido, deve ser levado em consideração pela área de Recursos Humanos a possibilidade de perda de talentos, afetando a expectativa de ganhos da organização com o *downsizing*.

#### **b. A Síndrome dos Sobreviventes**

De acordo com Appelbaum *et al* (2000), a assistência aos funcionários demitidos tem um efeito positivo sobre os sobreviventes. A preocupação com os desligados gera o sentimento de que esta mesma preocupação pode-se refletir caso, no futuro, sejam eles, os sobreviventes atuais, que venham a ter que deixar a empresa.

Os sobreviventes do *downsizing*, assim como os sobreviventes de qualquer evento traumático, sofrem de reações e emoções de diversas naturezas. Essas reações e emoções são freqüentemente citadas na literatura como “síndrome dos sobreviventes”, termo utilizado para descrever um conjunto de comportamentos demonstrados pelos sobreviventes tais como culpa, perda de comprometimento organizacional e insegurança quanto ao futuro (Appelbaum, Close e Klasa,1999).

Segundo Shore (1996), os sobreviventes deveriam sentir-se como pessoas de sorte por não terem perdidos seus empregos, mas isto não acontece. O sentimento de medo, de abandono, culpa e insegurança, gera uma carga de estresse nos empregados sobreviventes.

Appelbaum *et al* (2000), Noer (1993) e Thornhill *et al* (1998) descrevem os principais sintomas demonstrados pelos sobreviventes: diminuição da lealdade, perda do comprometimento causado pela insegurança no trabalho, injustiça, ansiedade, depressão, diminuição da motivação, insatisfação com o planejamento e a comunicação; raiva em relação ao processo de *downsizing*, perda da credibilidade no corpo gerencial da firma, aumento do nível de estresse. Também é possível perceber reações comportamentais tais como absenteísmo, resistência a mudança e mudanças no desempenho no trabalho.

Thornhill *et al* (1998) sugerem que nem todos os sentimentos vivenciados pelos sobreviventes são de natureza negativa. Dependendo da percepção que os sobreviventes desenvolvam em relação ao modo pelo qual a empresa escolheu e tratou os empregados desligados, poderão ter sentimentos positivos em relação ao processo. Quando os sobreviventes acreditam que a redução foi justificada e que a escolha daqueles que deixaram a organização foi justa, os sentimentos tendem a ser positivos.

Nesta mesma linha de pensamento, Allen *et al* (2001) afirmam que as reações iniciais dos sobreviventes de um processo de *downsizing* tendem a ser negativas, porém, após um período de tempo, podem se tornar positivas. Alguns indivíduos podem passar a enxergar o *downsizing* como uma oportunidade para crescer e desenvolver-se em seu trabalho. A diminuição dos níveis gerenciais pode propiciar maior *empowerment* e maiores oportunidades para aqueles que permanecem na organização.

De acordo com Mishra *et al* (1998a), alguns sobreviventes não vivenciam sintomas de estresse, ao contrário, ficam energizados e consideram o *downsizing* uma oportunidade de crescimento. Alguns pesquisadores têm indicado comportamentos contraditórios em resposta ao *downsizing*, como o dos sobreviventes que, logo após o anúncio do *downsizing*, respondem trabalhando mais, enquanto outros respondem trabalhando menos, e ainda existem aqueles que não sofrem alteração na quantidade de esforço empregado no trabalho.

Como resultado da diminuição do tamanho da força de trabalho e, com isso, uma mudança nas oportunidades de carreira, Feldman (1995) afirma que podem ocorrer mudanças nas atitudes, comportamentos e *performance* dos empregados sobreviventes. As modificações podem ser observadas pelo aumento de absenteísmo e também pela intenção de saída da empresa em busca de novas oportunidades que possibilitem um crescimento profissional.

### **c. Estresse**

De acordo com o The American Institute of Stress, numerosas pesquisas e estudos confirmam que o cotidiano das organizações é uma das principais fontes de estresse. Pesquisa desenvolvida pelo National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) em empresas americanas concluiu que 25% dos empregados consideram o trabalho como o principal fator de estresse em suas vidas, 40% dos trabalhadores acreditam que seu trabalho é estressante e 75% acreditam que o estresse no trabalho aumentou em relação à geração anterior.

Embora nossa vida cotidiana sempre tenha um certo grau de tensão, o impacto e o controle do estresse na vida da organização têm sido alvo de atenção e preocupação crescente. De acordo



com Bowditch (1999), as conseqüências negativas, e muitas vezes dispendiosas, do estresse no trabalho se refletem nos números crescentes de acidentes de trabalho, rotatividade e absenteísmo, nos custos de assistência médica, influenciando fortemente na queda da quantidade e qualidade da produção e dos serviços.

De acordo com Bowditch (1999, p.248), “o estresse é um estado psicológico que se desenvolve quando um indivíduo é confrontado com situações que esgotam ou superam os recursos internos ou externos que ele percebe”. Robbins (2002) define estresse como uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto.

De acordo com Gignac e Appelbaum (1997), os fatores causadores de estresse podem ser de origem interna - características individuais - ou externa – relacionados ao ambiente. De uma forma bastante parecida, Robbins (2002) divide em três grupos os fatores causadores de estresse: (1) fatores ambientais - entendidos como aqueles que influenciam a vida das organizações e dos indivíduos; (2) fatores organizacionais - encontrados dentro das empresas: carga excessiva de tarefas, insegurança quanto à permanência no emprego, entre outros; (3) fatores individuais - são aqueles que dizem respeito à vida pessoal.

As mudanças organizacionais são os fatores no trabalho que mais produzem desconforto, ansiedade e estresse. Normalmente, causam uma ruptura na forma do trabalho assim como nas relações pessoais entre pares, subordinados e superiores. De acordo Matterson e Ivancevich (1982), as conseqüências negativas do estresse na saúde dos indivíduos são mais facilmente percebidas nas organizações do que em qualquer outro local.

Gignac e Appelbaum (1997) identificam dois grupos de sintomas causados por estresse: sintomas físicos e sintomas mentais. Os sintomas físicos estão relacionados à hipertensão, úlceras, dores musculares, cansaço, dores de cabeça, náuseas, entre outros. Já os mentais estão ligados a nervosismo, depressão, raiva, entre outros.

Robbins (2002) separa em três grupos os sintomas do estresse: físicos, psicológicos e comportamentais. O estresse é considerado uma das causas de mudanças no metabolismo das pessoas, alterações no ritmo cardíaco e respiratório, aumento da pressão sanguínea, cansaço, náusea e dores de cabeça. Os sintomas psicológicos relacionados ao estresse podem ser os responsáveis por insatisfações no trabalho, tensão, ansiedade, irritabilidade, tédio e procrastinação. Os sintomas comportamentais do estresse incluem mudanças na produtividade, absenteísmo e rotatividade, bem como mudanças nos hábitos de alimentação, aumento do consumo de álcool ou tabaco, fala mais rápida, inquietação e distúrbios do sono.

Para Shore (1996), o estresse desenvolvido em um processo de *downsizing* é diferente do tradicional estresse do trabalho: em situações de redução de pessoal, um percentual muito grande dos empregados é afetado simultaneamente pelo estresse, o que não é comum acontecer em condições normais. Além do mais, caso seja percebida pelos funcionários sobreviventes, a possibilidade de um novo anúncio de *downsizing*, imediatamente, os sintomas de estresse são retomados.

Gignac e Appeulbaum (1997) crêem que os sobreviventes de um processo de *downsizing* estão sujeitos a uma série de ajustamentos, tais como, novas descrições de cargos, novos procedimentos, aumento no volume de trabalho e uma preocupação quanto ao futuro de seu emprego. Essas mudanças são causadoras de um maior índice de absenteísmo, aumento nos acidentes de trabalho, nas ausências por motivos de saúde, nos conflitos entre trabalhadores e gerentes e dificuldade de adaptação às novas condições de trabalho.

Tendo em vista a preocupação com os efeitos do estresse, percebe-se uma maior atenção e intervenção por parte da gerência para controlar os aspectos negativos do estresse no trabalho. De acordo com Bowditch (1999), as políticas e estratégias gerenciais específicas para reduzir o estresse negativo incluem: melhor comunicação bidirecional com os subordinados para reduzir a incerteza; sistemas de avaliação de desempenho e recompensa que diminuam os conflitos e as ambigüidades de papéis; maior participação na tomada de decisões para dar aos subordinados uma sensação de mais controle sobre o próprio trabalho; iniciativas de enriquecimento de cargos para dar um maior significado ao trabalho de cada um; uma melhor combinação de habilidades, personalidade e trabalho, através de aconselhamento e um desenvolvimento de carreira elaborado com mais cuidado.

De acordo com o trabalho de Isakson *et al* (2001), diversos estudos têm reportado que, quando os empregados são adequadamente compensados, tratados com honestidade e capazes de ter uma comunicação aberta com seus gerentes, ocorre uma redução do estresse, aumento no comprometimento e melhoria da produtividade após o *downsizing*.

#### **d. O Contrato Psicológico**

O contrato psicológico entre empregados e organizações recebeu maior atenção, principalmente, durante a década de 90. Embora os primeiros trabalhos sobre o assunto definam contrato psicológico como um compartilhamento de percepções entre empregados e empregadores, onde cada parte deve alguma coisa a outra na relação de emprego, a definição mais recente refere-se à relação entre o que o empregado deve ao empregador e os incentivos que o indivíduo acredita que o empregador deve como retorno (Turnley e Feldman, 1999).

Como se pode entender, o contrato psicológico é inerentemente a uma percepção subjetiva, isto é, cada indivíduo possui um contrato pessoal único baseado no seu próprio entendimento das obrigações recíprocas entre o indivíduo e a organização.

Para Robinson (1997), o termo violação do contrato psicológico refere-se a um estado emocional e afetivo, caracterizado pelo desapontamento e raiva, que resulta da crença de que, em algum momento, a organização falhou em manter adequadamente o contrato psicológico. Sob essa perspectiva, a violação do contrato psicológico refere-se somente às situações em que o empregado sente-se traído pela organização que falhou no acordo feito entre eles. De maneira geral, as obrigações que os empregados percebem como não cumpridas pelo empregador são: salários altos, promoções, pagamento baseado no desempenho, segurança no emprego, responsabilidade, treinamento e desenvolvimento de carreira.

De acordo com Turnley e Feldman (1999), a lista de elementos potenciais que formam o contrato psicológico é bastante extensa, porém os mais estudados, freqüentemente, são: salário, mérito, benefícios, segurança no trabalho, treinamento e desenvolvimento, oportunidades de crescimento profissional e o próprio trabalho.

Autores como Guzzo *et al* (1994) e Turnley e Feldman (1998, 1999) afirmam que uma violação no contrato psicológico reduz a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e aumenta a intenção de deixar a organização.

A freqüência com que as organizações praticam *downsizing* leva a experiências de violação de contrato psicológico pelos empregados (Turnley e Feldman, 1998). Como conseqüência, muitos empregados sobreviventes relatam que o seu comprometimento organizacional diminuiu, enquanto, no mesmo momento, as organizações pedem que eles trabalhem mais, sejam mais flexíveis e aumentem a sua produtividade.

Na medida em que o *downsizing* passou a ser considerado estratégia organizacional, tem-se como conseqüência uma nova formulação do contrato psicológico (Appelbaum *et al*, 2000). No centro desse novo contrato, está o gerenciamento da própria carreira que passa a ser responsabilidade do empregado. Há uma mudança de ênfase da segurança no emprego para a empregabilidade. De acordo com Clark e Koonce (1997), nessa nova configuração, o comprometimento organizacional diminui porque não há um comprometimento da organização com o empregado. Essa mudança de paradigma, portanto, deve ser aceita a partir do momento em que não há mais como retroceder.

Mais do que a segurança no emprego, fornecida no passado, a organização deve oferecer ao empregado a oportunidade de desenvolver sua própria carreira, através do aumento do *empowerment*, do compartilhamento do conhecimento e informação, assim como aumentar a

oportunidade de participação no processo decisório.

Segurança no trabalho pertence ao passado e as organizações não estão mais em condições de promê-la aos empregados. No mundo corporativo de hoje, a palavra de ordem é adaptabilidade, mais do que estabilidade. A questão da empregabilidade muda a noção de lealdade e representa uma mudança no contrato psicológico. Tanto a organização como os indivíduos ganham com essa mudança. Para as organizações, as mudanças são implementadas mais facilmente e com maior flexibilidade na medida em que o comportamento dos empregados é mais favorável. Para os empregados é a possibilidade de gerenciar sua própria carreira e garantir maior qualificação para lidar com as mudanças (Appelbaum *et al*, 2000).

Há, portanto, uma necessidade de mudança na relação empregado-empregador. Os empregados devem efetivamente participar do processo de mudança e fornecer contribuições positivas para a organização. Dessa forma, evita-se um período de sentimentos e comportamentos adversos.

### **3. Metodologia**

O universo ou população considerado para a pesquisa de campo foram os funcionários sobreviventes. Foi utilizada uma amostra não probabilística selecionada pelo critério de intencionalidade, composta por 45 indivíduos.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os ocupantes dos cargos de gerência, de supervisão e funcionários do nível técnico e operacional. Durante as entrevistas, foi possível anotar os comentários e observações feitas pelos entrevistados. Estas anotações foram importantes para a análise e interpretação dos resultados da pesquisa. Além das entrevistas, foram usadas observações informais do ambiente da Empresa, comportamento e atitudes dos funcionários.

A pesquisa de campo foi realizada no local de trabalho do funcionário, o que permitiu analisar o ambiente da Organização. As entrevistas tiveram uma duração média de 60 minutos.

Os dados obtidos nas entrevistas contemplam reflexões, sentimentos, interpretações, opiniões e análises subjetivas dos sujeitos da pesquisa. Dessa forma, seu tratamento exigiu um método que possibilitasse sua compreensão e tradução, ou seja, uma análise de conteúdo. Procurou-se adotar, portanto, uma postura hermenêutica em relação a estes dados, a fim de possibilitar a interpretação das respostas dos entrevistados.

Lakatos (1991) faz algumas observações quanto à utilização de entrevistas como técnica de coleta de dados: a dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes; a incompreensão, por parte do entrevistado, do significado das perguntas; e a possibilidade de o

entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelas atitudes, idéias, aspecto físico, opiniões, entre outros, do entrevistador.

O método também está limitado à seleção dos entrevistados já que restringe a possibilidade de se trabalhar com um número muito grande de sujeitos.

Deve-se considerar que o entrevistador necessita ser hábil o suficiente para captar aspectos relevantes que, em alguns casos, não são explicitados pelo entrevistado. É importante considerar também que os entrevistados nem sempre fornecem respostas verdadeiras, isto é, o que realmente pensam ou que reflitam as suas opiniões reais.

Por ser tratar de estudo de caso, é importante considerar a dificuldade de generalização dos resultados obtidos, tendo em vista que a unidade escolhida possui características próprias em relação a outras unidades do mesmo tipo.

#### **4. Resultados da Pesquisa**

Utilizando-se a abordagem de Cameron (1994b), o processo de *downsizing* da empresa pesquisada foi analisado através da perspectiva individual, o que permitiu a interpretação das conseqüências do *downsizing* através das reações dos sobreviventes.

Deve-se corroborar que as generalizações que podem ser obtidas com a pesquisa são de natureza analítica e não estatística. Servem, pois, para o enriquecimento da teoria existente sobre os processos de *downsizing*, seu impacto no nível de estresse dos funcionários e suas conseqüências para a Companhia. Além disso, contribuem com a extensão da teoria voltada para aplicação na realidade brasileira.

Em março de 2002, a Empresa anunciou que seria necessário reduzir em cerca de 30% o quadro de pessoal para se ajustar às novas demandas do mercado nacional e internacional. Tal medida seria necessária, apesar das ações já tomadas, as quais englobaram, entre outras, a suspensão da contratação de novos funcionários, eliminação das horas extras e não substituição de funcionários que optassem por deixar a Empresa.

Decisões de redução no quadro de pessoal são frequentes em situações em que a diminuição nos custos é necessária para melhorar os resultados da empresa. No decorrer da pesquisa de campo, a partir de algumas declarações dos gerentes e supervisores, tais como “*com a crise no mercado tivemos alguns contratos de serviços cancelados*” e “*com a redução dos serviços contratados acabamos ficando com mão-de-obra ociosa*”, ficou entendido que tornou-se necessário um ajuste na força de trabalho de modo a reduzir os custos de mão-de-obra e melhorar o desempenho organizacional.

Observou-se que, após diagnosticar a necessidade de promover a redução de pessoal, todo o planejamento do processo de *downsizing* levou em consideração a preocupação da Empresa com aqueles que teriam que perder seus empregos. A pesquisa indicou que a primeira etapa do *downsizing* estava baseada no desenvolvimento e lançamento de um Programa de Demissão Voluntária – PDV.

Uma das principais características do PDV foi o incentivo maior, em dinheiro, dado para aqueles funcionários que possuíam menos tempo de Empresa. Além disso, a Companhia poderia usar o poder de veto, não aceitando o voluntariado de profissionais considerados talentos. O poder de veto era praticado, sinalizando-se para o empregado que não havia necessidade de se desligar, pois o seu desempenho e conhecimento eram importantes para a empresa e que existiam possibilidades de crescimento profissional para ele. Com essas atitudes, a Companhia esperava diminuir o risco de perda de empregados com mais tempo de empresa e aqueles que fossem considerados tecnicamente importantes para o futuro da organização.

Não foi percebido que a Empresa tivesse uma preocupação com as possíveis conseqüências nos sobreviventes e tivesse desenvolvido ações que pudessem minimizá-las. As ações foram concentradas naqueles que estariam sendo desligados da Companhia.

Percebeu-se que a Companhia realizou um grande esforço para que a comunicação fosse a mais eficaz possível. Os principais canais de comunicação utilizados foram reuniões com os empregados, esclarecimentos diretos fornecidos pelos gerentes e supervisores e comunicados encaminhados via correio eletrônico.

Na primeira etapa do processo de comunicação, todos os líderes e supervisores foram reunidos e receberam a informação do *downsizing* diretamente da direção e da área de RH. Tal fase foi importante na orientação sobre como os gestores deveriam proceder para comunicar aos empregados os motivos do *downsizing*. De acordo com alguns supervisores entrevistados, *“foi muito importante a Empresa orientar e dar todas as informações, assim ficou mais fácil explicar aos funcionários”*.

Após a reunião de orientação dos líderes, foi divulgado um comunicado com as principais informações sobre os motivos da redução de quadro e sobre o funcionamento do PDV. Alguns entrevistados foram enfáticos ao afirmar que *“meu chefe imediato sabia dar as principais informações sobre o PDV”* e *“que a área de Recursos Humanos estava preparada para ajudar e esclarecer as dúvidas”*.

Foi comum encontrar entre os entrevistados o entendimento de que a Empresa esclareceu os motivos estratégicos que fizeram o *downsizing* necessário. Durante as entrevistas, frases como

“a Empresa nos esclareceu os motivos que levaram à redução do número de funcionários” e “compreendemos claramente por que a Empresa precisa demitir várias pessoas” conduzem ao entendimento de que a comunicação foi eficaz ao transmitir os motivos e necessidades que levaram a decisão pelo *downsizing*.

Ficou muito claro que a Empresa, através do esforço e do empenho desenvolvido durante o processo de comunicação, tinha como principal objetivo reduzir os efeitos negativos do *downsizing* nos funcionários sobreviventes através de informações claras e uniformes, evitando distorções de entendimento.

Em processos de *downsizing*, o apoio e suporte de treinamento aos supervisores é apontado por autores como Mishra *et al* (1998b) como importantes para garantir o alcance dos objetivos do *downsizing*. Capacitar os supervisores para que possam fazer a comunicação da redução de pessoal e responder a reações inesperadas dos sobreviventes é importante para gerar confiança dos empregados no corpo gerencial. Não foi identificado que a Empresa tenha realizado algum treinamento comportamental com os líderes e supervisores de modo a subsidiá-los com a melhor forma de agir em possíveis reações emocionais dos empregados, administrar as mudanças e ajudar os sobreviventes.

Infere-se, com base nos resultados, que a Empresa preocupou-se mais em esclarecer os motivos do *downsizing*, não priorizando as demais informações que ajudariam a reduzir o impacto negativo nos sobreviventes. Semelhante postura da Companhia oferece um risco quanto à credibilidade das ações para apoiar os que deixaram a Empresa, podendo desenvolver nos sobreviventes um sentimento negativo em relação a todo o processo na medida em que venham a se colocar na posição de demitidos, caso ocorram novas demissões. Tal sentimento negativo pode traduzir em uma maior resistência à mudança. Todo o ganho obtido pelo bom efeito produzido pelo pacote de saída acabaria, então, perdendo o efeito.

Fundamentado nas entrevistas realizadas com os empregados, concluiu-se que a presença da gerência de primeira linha durante a implementação do *downsizing* foi importante para garantir a comunicação, a coerência das informações fornecidas aos empregados e desenvolver o sentimento de que havia uma preocupação da Empresa com os funcionários. Pôde-se perceber, tomando-se por apoio alguns relatos, que foi muito importante o fato de os empregados poderem ver os gerentes circulando e orientando, pessoalmente, aqueles que buscavam maiores informações sobre o *downsizing*. Segundo alguns dos entrevistados, “os gerentes estavam preocupados com os funcionários e com a empresa” e “saber que posso tirar as minhas dúvidas diretamente com o gerente me deixou mais tranquilo”.

Apesar da presença pessoal dos gerentes e supervisores durante a implementação do

*downsizing*, a pesquisa indicou que os entrevistados não reconheceram o esforço dos gestores para que os funcionários entendessem a redução da força de trabalho como uma possibilidade de crescimento profissional dentro da Organização. É possível concluir que este sentimento está diretamente ligado a uma preocupação quanto à possibilidade de carreira dentro da Empresa. Depoimentos como “*antes eu sabia que a Empresa estava crescendo e eu tinha chances de subir, mas agora não sei o que pode acontecer*”, reforçam esta conclusão.

Exemplo como anteriormente narrado permite compreender que a Firma antes do *downsizing* tinha, de alguma forma, deixado implícito para os funcionários que a possibilidade de desenvolvimento individual existia. A partir do momento em que o funcionário entende que não há possibilidade de crescimento profissional, é possível inferir que ocorreu uma violação do contrato psicológico ocasionando um aumento na intenção de saída da empresa, diminuição do comprometimento e insatisfação no trabalho. A falta de possibilidade de crescimento profissional é considerada um dos fatores causadores de estresse. Mudanças na oportunidade de carreira podem provocar alterações de atitudes, comportamento e *performance* dos empregados o que pode gerar um aumento no absentéismo e na intenção em deixar a empresa.

A análise das respostas e de comportamentos durante as entrevistas permitiu observar que os entrevistados perceberam que as suas tarefas e/ou responsabilidades aumentaram depois do processo de *downsizing*, isto é, foram englobadas tarefas que eram de responsabilidade de funcionários que deixaram a Empresa. Aspecto marcante da pesquisa revela que parte daqueles que disseram ter suas tarefas aumentadas afirmou que o aumento foi gerado a partir da absorção de tarefas de um funcionário de cargo mais elevado que foi desligado. Comumente ouviram-se declarações do tipo “*hoje faço mais do que fazia antes*” e “*depois das demissões trabalho por mim e pelo que foi demitido*”. Além do entendimento de que o *downsizing* provocou um aumento de tarefas e responsabilidades, a pesquisa identificou que, na percepção dos entrevistados, o aumento do volume de trabalho mostra-se permanente.

Diversos fatores ambientais precipitam o estresse. Dentre tais fatores, assinalam-se os intrínsecos ao trabalho como, por exemplo, um aumento no volume de trabalho. Analisando o resultado das entrevistas, é possível concluir que o processo de *downsizing* vivido pela Empresa constituiu um fator organizacional causador de estresse nos indivíduos.

Infere-se que o aumento no volume de trabalho sem a contrapartida de reconhecimento pela empresa, pode ser percebido pelos empregados como uma violação do contrato psicológico.

Quando foi abordado o assunto sobre a forma de reconhecimento pelo esforço desenvolvido pelos funcionários por parte da Empresa, a análise e interpretação de respostas como “*não*



*houve nenhum tipo de reconhecimento” e “meu chefe somente agradeceu o meu esforço”,* chega-se à conclusão de que a percepção quanto ao reconhecimento da Empresa foi pequena. Semelhantes reações conduzem a uma diminuição do comprometimento organizacional e um aumento na intenção de saída da empresa.

Sob a perspectiva do contrato psicológico, os empregados entendem que cabe à empresa garantir a segurança no emprego e o reconhecimento pelo esforço e desempenho individual. Portanto, as mudanças organizacionais ocorridas na Empresa desenvolveram a percepção nos sobreviventes de que o contrato psicológico estava sendo violado ou sofrendo mudanças.

A pesquisa procurou identificar os principais sintomas físicos, psicológicos e comportamentais associados ao estresse percebidos nos sobreviventes. Autores como Shore (1996) afirmam que o nível de estresse causado por processos de *downsizing* irá persistir na medida em que os sobreviventes acreditarem que ainda é possível ocorrerem novas demissões. A possibilidade de haver novas reduções de pessoal conduz a uma violação do contrato psicológico já que a garantia do emprego está ameaçada, além de uma diminuição do comprometimento. A preocupação dos empregados quanto à possibilidade de acontecer um novo *downsizing* pôde ser claramente percebida. Quando se perguntou aos sobreviventes se acreditavam que ainda poderiam sobrevir mais demissões, todos os entrevistados disseram que acreditavam em novos desligamentos de pessoal.

Quando se questionaram os sintomas físicos relacionados ao estresse, os entrevistados, em geral, responderam que sentiram distúrbios de sono, dores de cabeça e fadiga. Alguns outros sintomas também foram apontados: pressão alta, problemas de ordem digestiva e dores musculares.

Corroborando o trabalho de Thornhill *et al* (1998), as emoções e atitudes mais destacadas pelos entrevistados foram ansiedade, incerteza, queda do comprometimento organizacional e insatisfação no trabalho. Observando o comportamento durante as entrevistas, confirmaram-se a tensão e a ansiedade que os sobreviventes estavam vivenciando. Algumas atitudes evidenciaram a queda do comprometimento e a insatisfação no trabalho, principalmente, o tom de voz e expressões corporais quando se referiam a Empresa.

Ficou patente o clima de incerteza e insegurança nos comentários dos empregados que afirmavam temer algum acontecimento sempre que os gerentes faziam uma reunião fora do habitual.

Todos os sintomas de estresse, tanto físicos como psicológicos, apresentados pelos sobreviventes são negativos e estão diretamente relacionados ao *downsizing*, e podem gerar diversas reações comportamentais naqueles que permanecem na Empresa afetando a

produtividade, a qualidade dos serviços prestados, crescimento do absenteísmo e possibilidade de aumento nos conflitos entre trabalhadores e gerentes o que pode por em risco o sucesso do *downsizing*.

Uma das reações fortemente percebidas diz respeito à *performance* dos sobreviventes. Ao se procurar saber como os entrevistados percebiam o seu desempenho antes do *downsizing*, foi comum a resposta de que possuíam um desempenho acima do esperado para o seu cargo. Depois do *downsizing*, os entrevistados afirmaram que o seu desempenho passou a ser exatamente o esperado para o cargo. Os resultados da pesquisa apresentam um decréscimo no desempenho profissional que Thornhill *et al* (1998) enxergam como uma das reações comportamentais percebidas em processos de *downsizing*.

Verifica-se que, antes do *downsizing*, os empregados sentiam-se motivados a ter um desempenho melhor, já que existia uma perspectiva de crescimento profissional e eram recompensados pela Empresa por meio de programas de participação nos resultados e de planos salariais.

Na ótica dos sobreviventes, após o *downsizing*, não haveria mais motivos para um desempenho além do necessário. A falta de horizonte profissional foi confirmada por meio de depoimentos como: “*para que fazer além do esperado, isso não vai me levar a lugar nenhum*” e “*o pessoal sabe que não adianta ter um bom desempenho*”.

A queda no desempenho individual é considerado um elemento capaz de gerar uma redução do comprometimento, afetando diretamente o alcance dos objetivos organizacionais e com isso os resultados esperados com o *downsizing*.

É importante ressaltar que mais da metade dos entrevistados demonstraram intenção em deixar a Empresa com depoimentos bastante enfáticos: “*já estou procurando outro emprego*” e “*não vejo futuro aqui*”.

Com estes resultados, infere-se a mudança ocorrida no contrato psicológico. A segurança no emprego deixa de ser um elemento do contrato, na medida em que todos os entrevistados acreditam na possibilidade de novas demissões, e dá espaço à empregabilidade.

Notou-se que os pesquisados não confiam no sucesso da Empresa após a redução de pessoal e entenderam o *downsizing* como uma medida adotada pela administração para minimizar o declínio da Organização. Esse sentimento pode estar diretamente ligado ao aumento da intenção de sair da Empresa.

Apesar de os entrevistados enxergarem o *downsizing* como uma medida necessária existe o entendimento de que a empresa, após a redução da força de trabalho, tornou-se menos competitiva e com dificuldades de crescimento futuro. Foi comum ouvir dos sobreviventes

que, devido à crise do mercado, a redução de pessoal era a saída mais provável para a Empresa continuar operando. Notou-se, porém, um forte sentimento de pessimismo quanto ao futuro da Companhia. Depoimentos como “*não tenho esperanças na empresa*” e “*não acredito que a empresa volte a crescer*”, juntamente com uma postura corporal de cabeça baixa ou olhar para baixo, motivaram esta conclusão.

Apesar do processo de *downsizing* ter criado algumas disfunções e sentimentos negativos, a pesquisa revelou que os entrevistados acreditam que a medida foi eficaz na redução de custos. Este resultado indica que, na percepção dos empregados, o processo atendeu ao objetivo de reduzir custos em função da atual demanda por serviços da Empresa.

Um outro dado bastante significativo quanto aos resultados percebidos em relação ao *downsizing*, foi a melhoria na comunicação. Os entrevistados acreditam que houve uma melhoria no fluxo da informação dentro da Empresa.

Foram poucos os comentários dos entrevistados no que tange a um aumento da produtividade, assim como a mudanças nos processos de trabalho e a obtenção de maior autonomia por parte dos funcionários. O que permite concluir que a Empresa não privilegiou o *empowerment* como elemento para redução das conseqüências negativas do *downsizing*.

A interpretação das respostas dos entrevistados conduz à conclusão de que, antes do *downsizing*, os empregados indicariam a Empresa como boa para se trabalhar. De acordo com eles, “*a empresa sempre nos respeitou*” e “*contávamos com a empresa quando era necessário*”, depoimentos acompanhados por um tom de voz indicativo de saudosismo em relação ao período anterior ao *downsizing*. Uma conseqüência não positiva do *downsizing* foi a perda desse sentimento. Após a redução de pessoal, houve uma mudança da percepção dos sobreviventes quanto a indicação da Empresa como boa para se trabalhar.

O sentimento de pessimismo pode conduzir a um aumento da insatisfação no trabalho, desmotivação e com isso a busca por um novo emprego, o que causaria a perda de conhecimento e de todo o investimento feito em treinamento e capacitação.

## **5. Conclusão**

A questão central que norteou a pesquisa foi compreender como o processo de *downsizing* provoca sintomas de estresse e suas conseqüências para a organização. Esta análise não levantou nenhuma hipótese, apenas procurou, de maneira descritiva, mostrar as conseqüências do *downsizing* nos sobreviventes da empresa objeto de estudo. Nesta perspectiva, os resultados obtidos podem ser considerados satisfatórios.

O tema tratou das reações individuais ao *downsizing* de uma Empresa que faz parte de um mercado que passa por grandes mudanças, o que pode ter afetado as respostas dos entrevistados, imprimindo nelas um viés emocional.

O estudo do caso foi elucidativo e permitiu, a partir da visão individual dos sobreviventes, entender o estresse desenvolvido nos indivíduos, emoções, atitudes no trabalho e reações comportamentais e as conseqüências para a Companhia.

O papel da área de RH foi preponderante nas etapas de planejamento e implementação do *downsizing*. Cabe, aqui, um comentário quanto à não realização de uma pesquisa de clima organizacional que forneceria informações pormenorizadas para o estabelecimento de ações gerenciais direcionadas de forma a reduzir os efeitos negativos do *downsizing*.

A pesquisa enfatizou a importância do processo de comunicação como forma de diminuir os efeitos não desejados do *downsizing*. A análise do processo de comunicação adotado pela Empresa permitiu observar que esclarecimentos quanto aos motivos estratégicos que levaram a Empresa a reduzir o quadro de pessoal constituem a principal medida adotada, para reduzir os efeitos do *downsizing* dentre eles, o estresse. Conclui-se que o plano de comunicação garantiu que todos os funcionários recebessem a informação, evitando distorções de entendimento quanto às razões do *downsizing*. Além disso, ficou claro pelos relatos dos entrevistados que as informações foram percebidas como verdadeiras, isto é, os motivos foram considerados justos pelos empregados.

Conclui-se que o processo de comunicação centrou-se em dois grandes focos: informar os objetivos que motivaram o *downsizing* e as ações desenvolvidas pela Empresa para apoiar os demitidos. Aspectos como acompanhamento da situação dos demitidos, informações sobre o futuro da organização e conseqüências para os sobreviventes, que ajudariam a reduzir os efeitos negativos, não puderam ser identificados como prioritários para a organização.

Durante a pesquisa, identificaram-se fatores capazes de gerar estresse nos indivíduos que foram provocados pelo *downsizing*. Os resultados da pesquisa indicam que os sobreviventes perceberam um aumento no volume de trabalho, falta de reconhecimento da Empresa pelo esforço desenvolvido por eles e insegurança quanto à permanência no emprego.

A pesquisa confirmou o estresse causado pelo *downsizing* através dos sintomas físicos, emocionais e comportamentais apresentados pelos funcionários.

Como conseqüência do estresse, encontraram-se, principalmente, a insatisfação no trabalho, a diminuição do comprometimento, a forte intenção de saída da Empresa e a piora na imagem da Empresa como um bom lugar para se trabalhar. À luz do referencial teórico utilizado neste trabalho, essas conseqüências no comportamento dos indivíduos tangenciam o contrato

psicológico e estabelecem uma percepção de violação dele refletindo um estado emocional em que se desenvolve um desapontamento com a Organização, o qual se identifica pela forte intenção dos empregados de deixar a Empresa.

Apesar de não explicitamente acordado, a satisfação no trabalho é um fator de extrema importância no contrato psicológico. Assim, na medida em que há uma redução dessa satisfação, conforme identificado na pesquisa, é possível inferir que existiu uma violação do contrato psicológico.

A queda no comprometimento organizacional caracterizada por uma perda da lealdade e redução da confiança na empresa, que se reflete no funcionário como um sentimento de traição, indica que ocorreu uma mudança no contrato psicológico.

Outro aspecto relevante foi a queda na imagem que os empregados tinham da Empresa. Na concepção dos funcionários, a Empresa deixou de ser um bom lugar para se trabalhar, devido a fatores como diminuição da possibilidade de crescimento profissional, insegurança no emprego, não reconhecimento e futuro da organização, conseqüências do *downsizing* e elementos provocadores de estresse.

Da análise e interpretação dos resultados da pesquisa, na qual se percebeu uma forte intenção dos funcionários em deixar a Empresa, e considerando os altos índices de desemprego e a difícil situação por que passa o mercado de trabalho no Brasil, em especial o mercado aeronáutico, fica evidente a correlação existente entre *downsizing* e estresse.

De todas as conseqüências do *downsizing*, o envolvimento e o comprometimento confirmam-se como as de controle mais difícil pela organização. A partir do momento em que os empregados percebem a violação do contrato psicológico, começam a procurar razões para continuar envolvidos e comprometidos com a organização. As ações gerenciais devem, portanto reforçar a liderança, envolvimento em processos de decisão, entre outros.

Finalmente, a pesquisa foi capaz de demonstrar que os sintomas característicos da síndrome dos sobreviventes, tais como, insegurança no trabalho, aumento do volume de trabalho, diminuição da motivação, perda do comprometimento, queda no desempenho e incerteza, estão relacionados a fatores causadores de estresse, o qual se comprova através de sintomas físicos e psicológicos relatados pelos sobreviventes. Infere-se que o contrato psicológico foi, por conta destes sintomas, modificado, o que se revela no aumento da intenção de saída da empresa e da queda da imagem da companhia. Dessa forma, conclui-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, estabelecendo a correlação entre *downsizing* e estresse e suas conseqüências para a organização.

### Referências Bibliográficas

- ALLEN, N. J., MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. No. 63. 1990. pp 1- 18.
- APPELBAUM, Steve H., CLOSE, Tamara G., KLASA, Sandy. Downsizing: an examination of some successes and more failures. **Management Decision**. 37 / 5. 1999. pp 424-436.
- APPELBAUM, Steven H, EVERARD, Andréa, HUNG, Loreta T. S., Strategic downsizing: critical success factors. **Management Decision**. 37 / 7. 1999. pp 535-552
- APPELBAUM, Steven H., DONIA, Magda. The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome. **Carrer Development International**. 5 / 7. 2000. pp 333-350
- BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. Editora Atlas S.A. São Paulo. 1998.
- BOWDITCH, James L, BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Ed Pioneira. São Paulo. 1999
- BRUTON, G., KEELS, J. e SHOOK, C. Downsizing the firm: answering the strategic questions. **Academy of Management Executive**. Vol. 10. No. 2. 1996. pp 38-45.
- BUDROS, Art. A conceptual framework for analyzing why organizations downsize. **Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**. Vol 10. Jan/Fev 1999. pp 69-83.
- CAMERON, K.S., Investigating organizational downsizing – fundamental issues. **Human Resource Management**, Vol. 33 No. 2, 1994b, pp. 183-188.
- CAMERON, K.S., Strategies for successful organizational downsizing, **Human Resource Management**, Vol. 33 No. 2, 1994a, pp. 189-211.
- CASCIO, W. Learning from outcomes: financial experiences of 311 firms that have downsized. In: ISAKSSON, Kerstin; JOHANNSON, Gunn. Managing older employees after downsizing. **Scandinavian Journal of Management**. 2001.
- CHITWOOD, R. E. Why change is not working in most company. **National Underwriter**. Vol 101. No. 5. 1997. pp 19-21.
- CLARK, J. & KOONCE, R. Engaging survivors. *Executive Excellence*, Vol 14, No. 5. 1997 pp. 12-13. In: APPELBAUM, Steven H., DONIA, Magda. The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome. **Carrer Development International**. 5 / 7. 2000. pp 333-350
- FELDMAN, Daniel C. The impact of downsizing on organizational carrer development activities and employee carrer development opportunities. **Human Resource Management Review**. Vol. 5. No 3. 1995. pp 189-221.
- FREEMAN, S. J., CAMERON, K. S. Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework. **Organization Science**. Vol 4, No. 1, pp 10-29. 1993.
- GIGNAC, Ann & APPELBAUM, Steven H. The impact of estresse on customer service representatives: a comparative study. **Journal of Workplace Learning**. Vol 9, No. 1. 1997. pp 20-33.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Atlas. São Paulo.1991.
- GUZZO, R. A., NOONAN, K. A., ELRON, E. Expatriate managers and the psychological contract. **Journal of Applied Psychology**. No 79. 1994.
- HAMMER, Michael, CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Editora Campus. Rio de Janeiro. 1994.
- JIANG, James J., KLEIN, Gary. Effects of downsizing policies on IS survivors´attitude and career management. **Information & Management**. 38. p 35-45. 2000.

- KOZLOWSKI, S.W.; CHAO, G.T; SMITH, E.M.; HEDLUND, J.; Organizational downsizing: strategies, interventions, and research implications, 1993, p. 267.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ed. São Paulo. Atlas, 1991.
- MARTIN, Cristopher L., PARSONS, Charles K., BENNETI, Nathan. The influence of employee involvement program membership during downsizing: attitudes toward the employer and the union. **Journal of Management**. Vol21. No. 5. 1992. pp 879-890.
- MATERSON, M. T., IVANCEVICH, J. M. Managing job estresse and health. The Free Press, New York, NY. 1982.
- MISHRA, Aneil K, SPREITZER, Gretchen M. Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign. **Academy of Management Review**. Vol 23. Jul 1998 a. pp 567-589.
- MISHRA, Karen E, SPREITZER, Gretchen M. Preserving employee morale during downsizing. **Sloan Management Review**. Vol 39. 1998 b. pp 83-96.
- MISHRA, A. K., MISHRA, K. E. The role of mutual trust in effective downsizing strategies. **Human Resource management**. Vil 33, No 2, 1994, pp 261-279.
- NIENSTEDT, P. R. Effectively downsizing management structures. **Human Resource Planning**. Vol 12, No. 2, 1989, 155-165.
- NOER, D. M. Healing the wounds – overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations. Jossey Bass, San Francisco, California, 1993. In: APPELBAUM, Steven H., DONIA, Magda. The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome. **Carrer Development International**. 5 / 7. 2000. pp 333-350
- O'REILLY, C. A., CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**. No. 71. 1986. pp 492 – 499.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª Edição, São Paulo. Prentice Hall. 2002.
- SHAW, J. B., BARRET-POWER, E. A conceptual framework for assessing organization, work groups and individual effectiveness during and after downsizing. **Human Relations**, Vol 50. No. 2, 1997, pp 109-127.
- SHORE, Barry. The legacy of downsizing: putting the pieces back together. **Business Forum**. Summer / Fall. 1996.
- THORNHILL, Adrian; SAUNDERS, Mark N.K.; The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review, **Personnel Review**, Vol. 27 No. 4, 1998, pp. 271 – 295.
- TOMASKO, R. M. Downsizing: layoffs and alternatives to layoffs. **Compensation and Benefits Review**. 1991, pp 19-32.
- \_\_\_\_\_. Restructuring: getting it right. **Management Review**. 1992. pp 10-15.
- TURNLEY, William H., FELDMAN, Daniel C. A discrepancy model of psychological contract violations. **Human Resource Management Review**. Vol 9. No. 3. 1999. pp 367-386.
- TURNLEY, William H., FELDMAN, Daniel C. Psychological contract violations during organizations restructuring. **Human Resource Management**. No. 37. 1998. pp 71-83.
- TURNLEY, William H., FELDMAN, Daniel C. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. **Human Relations**. No. 52. 1999. pp 895-922.
- YATE, M. Beat de Odds. Ballantine Books. 1995. In: GOWAN, Mary A., GATEWOOD, Robert D. A model of response to the stress of involuntary job loss. **Human Resource Management Review**. Vol. 7. No. 3. 1997. pp 277-297.