

OS EFEITOS DA COVID-19 NA GESTÃO: O DOWNSIZING NA EMPRESA J&J TRANSPORTES - MOÇAMBIQUE

The Effects of the Covid-19 on Management: The Downsizing at the Company J&J Transports – Mozambique

Los Efectos de la Covid-19 en la Gestión: Downsizing en la Empresa J&J Transportes - Mozambique

Holen Dama¹, Imraan Bahadur², Nicolau Armando³

¹Universidade Licungo, Moçambique, holenjulius@gmail.com.

²Universidade Licungo, Moçambique, <https://orcid.org/0009-0002-9156-3062>,
ibahadur@unilicungo.ac.mz.

³Universidade Licungo, Moçambique, <https://orcid.org/0009-0001-8121-6115>,
narmando@unilicungo.ac.mz.

Autor para correspondência: narmando@unilicungo.ac.mz

Data de recepção: 15-11-2023

Data de aceitação: 12-02-2024

Como citar este artigo: Dama, H., Bahadur, I., & Armando, N. (2024). Os efeitos da Covid-19 na gestão: o Downsizing na empresa J&J Transportes-Moçambique. *ALBA - ISFIC Research and Science Journal*, 2(3), pp. 13-18. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/3>.

RESUMO

A presente pesquisa visa analisar um dos efeitos que a Pandemia da Covid-19 trouxe ao mundo empresarial, especificamente a adoção da estratégia do Downsizing, pela empresa privada J&J Transportes, Lda, como uma das respostas para minimizar as consequências económicas na mesma. Com a adoção da reestruturação por meio do Downsizing ocorreram despedimentos, e congelamento de contratações, afectando a produtividade da empresa, e as condições financeiras dos colaboradores. Nesse contexto, a pesquisa pretende objectivamente, analisar os efeitos positivos e negativos decorrentes da implementação da estratégia do downsizing na J&J Transportes-Beira. Metodologicamente, a pesquisa é qualitativa, e os dados foram colectados por meio de entrevistas semi-estruturadas. Os resultados indicam que a estratégia de downsizing trouxe efeitos positivos como a possibilidade de crescimento profissional e a adaptação a novos papéis, enquanto os efeitos negativos, foram o menor

suporte profissional, ansiedade sobre a permanência na empresa e a falta de transparência na comunicação. A pesquisa sugere a melhoria da comunicação interna, para reduzir a ansiedade e incerteza entre os colaboradores, fortalecendo a confiança na gestão; garantir que os colaboradores tenham o suporte necessário para lidar com as mudanças, por meio de treinamentos, e programas de desenvolvimento.

Palavra-chave: COVID-19, Downsizing, J&J Transporte, Moçambique.

ABSTRACT

This research aims to analyze one of the effects that the Pandemic brought to the business world, specifically the adoption of the Downsizing strategy, by the private company J&J Transports, Ltd, as one of the responses to minimize the economic consequences of the COVID-19 pandemic. With the adoption of restructuring through Downsizing, layoffs and

hiring freezes occurred, affecting the company's productivity and the financial conditions of employees. In this context, the research aims to objectively analyze the positive and negative effects resulting from the implementation of the downsizing strategy at J&J Transportes-Beira. Methodologically, the research is qualitative, and data was collected through semi-structured interviews. The results indicate that the downsizing strategy brought positive effects such as the possibility of professional growth and adaptation to new roles, while the negative effects were less professional support, anxiety about remaining in the company and lack of transparency in communication. The research suggests improving internal communication to reduce anxiety and uncertainty among employees, strengthening trust in management; ensure that employees have the necessary support to deal with changes, through training and development programs.

Keywords: COVID-19, Downsizing, J&J Transport, Mozambique.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo analizar uno de los efectos que la Pandemia trajo al mundo empresarial, específicamente la adopción de la estrategia Downsizing, por parte de la empresa privada J&J Transportes, Lda, como una de las respuestas para minimizar las consecuencias económicas del COVID-19 pandemia. Con la adopción de la reestructuración mediante Downsizing, se produjeron despidos y congelaciones de contrataciones, afectando la productividad de la empresa y las condiciones financieras de los empleados. En este contexto, la investigación tiene como objetivo analizar objetivamente los efectos positivos y negativos derivados de la implementación de la estrategia de reducción de personal en J&J Transportes-Beira. Metodológicamente la investigación es cualitativa y los datos se recolectaron mediante entrevistas semiestructuradas. Los resultados indican que la estrategia de reducción de personal trajo efectos positivos como la posibilidad de crecimiento profesional y

adaptación a nuevos roles, mientras que los efectos negativos fueron menor apoyo profesional, ansiedad por permanecer en la empresa y falta de transparencia en la comunicación. La investigación sugiere mejorar la comunicación interna para reducir la ansiedad y la incertidumbre entre los empleados, fortaleciendo la confianza en la dirección; asegurar que los empleados cuenten con el apoyo necesario para afrontar los cambios, a través de programas de formación y desarrollo.

Palabras clave: COVID-19, Reducción de personal, J&J Transporte, Mozambique.

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa intitulada "Os Efeitos da Covid-19 na Gestão: O Downsizing na empresa J&J Transportes - Moçambique". Desde a eclosão da pandemia da COVID-19, em Dezembro de 2019, na China, o mundo viveu momentos sem precedentes. Esta doença de alta transmissibilidade fez milhões de óbitos a nível mundial, e trouxe consigo inúmeras implicações de âmbito social, económico e político. Em Moçambique, após o anúncio do primeiro caso da doença, no dia 22 de Março de 2020, quatro meses após o seu surgimento na China, várias foram as medidas adoptadas pelo Governo, com vista à mitigação dos efeitos da doença, (Decreto no 69/2020 de 11 de Agosto). No entanto, apesar desses esforços, é visível o impacto da pandemia na estrutura social e económica do País, que ficou grandemente afectada, com muitas empresas a optarem em reestruturar o seu capital humano, com o propósito de estabilizarem a sua condição financeira bem como a competitividade no mercado. Segundo Okano et al. (2020), a pandemia da Covid-19 se tornou uma crise global crescente e sem precedentes, com impacto devastador na saúde, na economia e na sociedade, atingindo fortemente os países e mergulhando a economia mundial em uma recessão de dimensões históricas. O mundo viverá com esse vírus por anos, enquanto a luta para mantê-lo sob controlo será contínua. As empresas, os trabalhadores, os consumidores e

as comunidades se adaptarão a essas mudanças progressivamente.

Segundo Lemos et al. (2020), para adequar-se a essas diretrizes, muitas empresas suspenderam total ou parcialmente suas actividades ou, quando foi possível, passaram a operar na modalidade de homeoffice. A interrupção de diversas actividades produtivas teve efeitos imediatos na força de trabalho, Escudero (2020), argumentou que as organizações em todo o mundo passaram por uma interrupção sem precedentes da força de trabalho. As empresas foram determinando o trabalho no curto e no longo prazo, conforme a força de trabalho e as comunidades buscaram funcionar e desempenhar, enquanto lutaram para lidar com o que estava acontecendo em suas vidas diárias.

Podemos ver o downsizing como um processo específico de mudança organizacional que merece uma discussão mais detalhada. As organizações têm buscado novos padrões de competitividade e isto implica, muitas vezes, em diminuição de tamanho e redução de custos, à análise dos processos de downsizing torna-se pertinente. A competitividade não é adquirida exclusivamente através de diminuição de tamanho e redução de custos, mas sim de um conjunto de elementos que envolve, igualmente, características do ambiente organizacional, inovações tecnológicas, gerenciais, dentre outros (Mendonça & Vieira, 1998).

De acordo com Chiavenato (2008), o downsizing é a primeira ferramenta utilizada para iniciar processos de horizontalização nas empresas e reestruturação dos recursos humanos. É orientado no sentido do emagrecimento da organização pela redução de custos com pessoal. Empresas com muitos níveis hierárquicos dificultam a comunicação e aumentam os ruídos na comunicação. Com o downsizing é possível diminuir os níveis hierárquicos da empresa para 2 ou 3, melhorando assim a comunicação e agilizando as tomadas de decisão, ou seja, é uma forma de minimizar a distância até o cliente.

Freeman (1993) definem o downsizing como um conjunto de actividades empreendidas por

uma parte da gerência de uma organização, desenhadas para melhorar a eficiência organizacional, a produtividade e a competitividade. Representa uma estratégia implementada pelos gerentes, a qual afecta o tamanho da força de trabalho da empresa e os processos de trabalhos utilizados. Parafraseando Alvarez (2001), Downsizing é um processo que promove e incentiva a maior responsabilidade dos funcionários, provocando o achatamento da pirâmide hierárquica, ou seja, funcionando com menos funcionários que possuem maiores responsabilidades e autoridade.

Kocakulâh (2021), investigou o impacto do Covid-19 nas empresas na Turquia. O autor descobriu que o downsizing foi uma das estratégias adoptadas pelas empresas para lidar com os efeitos económicos da pandemia. Não bastando, a pesquisa de Millet (2021), examinou a relação entre a pandemia e o downsizing em empresas francesas. Os autores descobriram que as empresas que enfrentavam dificuldades financeiras durante a pandemia foram mais propensas a adoptar o downsizing para sobreviver. Nos Estados Unidos da América, Cascio (2020), descobriu que as empresas responderam à pandemia por meio do downsizing, demissões, redução de horas de trabalho e cortes salariais.

A literatura empírica sobre o impacto da Covid-19 no downsizing em África e em Moçambique em particular ainda é limitada, uma vez que a pandemia continua sendo uma ameaça constante. No entanto, há alguns estudos e relatórios que abordam essa questão. O BAD (2020) analisou o impacto económico da Covid-19 em África e como as empresas estavam lidando com a crise. O estudo concluiu que muitas empresas na região estavam enfrentando dificuldades financeiras e precisavam reduzir seus custos, o que poderia levar a demissões em massa. No entanto, o estudo também observou que muitas empresas estavam tentando evitar o downsizing, adoptando outras medidas, como redução de salários e horas de trabalho, para preservarem os empregos dos colaboradores. A Organização Internacional Trabalho (2020)

analisou o impacto da Covid-19 no mercado de trabalho na África Subsaariana. O estudo constatou que a pandemia havia causado uma queda significativa no número de empregos na região, com muitas empresas sendo forçadas a reduzir seus custos e adoptar medidas de downsizing. Abor (2020) fez um estudo sobre o impacto da pandemia na gestão financeira das empresas Ganesas. Os resultados mostraram que muitas empresas tiveram que adoptar medidas de redução de custos, incluindo demissões e redução de salários, para sobreviver.

A pesquisa visa identificar no contexto específico de Moçambique, e de uma empresa especializada no ramo de transporte de cargas fraccionadas, a J &J Transportes, que igualmente optou pela estratégia de Downsizing, os efeitos positivos e negativos que surgiram da decisão implementada. A pesquisa preenche determinadas lacunas, tais como, a expansão da literatura sobre os efeitos positivos e negativos da Covid-19, resultantes da adopção da estratégia de Downsizing, na J&J Transportes.

O artigo está estruturado em cinco secções: a primeira é a introdução. A segunda secção aborda os métodos. A terceira secção os resultados encontrados. A quarta discute os resultados. A última secção traz as considerações finais

MATERIAIS E MÉTODOS

De acordo com Marconi & Lakatos (2003) a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico de modo a conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Os mesmos autores definem método como o conjunto das actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objectivos, e detectam erros e auxiliam as decisões dos pesquisadores. Neste contexto, esta pesquisa sustentou-se de procedimentos científicos de modo a perceber os efeitos positivos e negativos da implementação da estratégia de downsizing na J&J Transportes.

Quanto a abordagem, recorreu-se a pesquisa qualitativa, que segundo Marconi & Lakatos (2003), neste tipo de pesquisa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. A pesquisa é bibliográfica quanto aos procedimentos, que parafraseando Marconi & Lakatos, (2003), é elaborada a partir de material já publicado, como livros, artigos e periódicos. E para reforçar a pesquisa, recorreu-se ao estudo de caso, que ocorre quando envolve o estudo pormenorizado de um ou poucos objectos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (Silva & Menezes, 2005). Nesta pesquisa, o caso de estudo foi a empresa J&J Transportes, e para melhorar o entendimento da mesma, foram pesquisadas informações em artigos científicos e livros, que permitiram uma abordagem qualitativa, em que foram obtidas opiniões, percepções e sentimentos dos respondentes em relação aos efeitos positivos e negativos da implementação da estratégia de downsizing.

A técnica de pesquisa usada foi a entrevista semi-estruturada. De acordo com Marconi & Lakatos (2003), esta técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte. Para colectar as respostas, foi elaborado um formulário contendo questões fechadas e abertas, onde o entrevistado poderia responder com base no seu conhecimento. O formulário continha 7 questões, sendo 1 geral sobre o tempo de serviço dos entrevistados, e as restantes 5 questões visavam identificar os efeitos positivos e negativos da implementação da estratégia de downsizing, e a última questão pretendia obter a opinião dos mesmos sobre a pesquisa.

Em relação à população e amostra da pesquisa, Gil (2008) considera universo ou população como um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características, e amostra como um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se identificam-se as características da população. O tipo de amostragem usada, foi a não probabilística, por acessibilidade ou conveniência, que para o

mesmo autor, é aquela que não apresenta fundamentação matemática ou estatística, dependendo somente dos critérios definidos pelos pesquisadores. Sendo assim, nesta pesquisa, no universo de 402 colaboradores existentes na empresa J&J Transportes foram escolhidos 51 colaboradores, dos quais 50 da área operacional e 1 Director de Recursos Humanos para obter informações mais precisas e fiáveis.

A pesquisa não desenvolveu práticas anti-éticas, por não ter envolvido experiências com seres humanos ou animais. Os entrevistados responderam com base no anonimato e seguros da confidencialidade das suas respostas. Os dados foram processados por meio do software MSEXCEL 2010, do qual foram obtidas as tabelas referentes aos efeitos positivos e negativos. Os dados foram analisados por meio interpretativo, com base no suporte literário já existente.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tabela 1. Efeitos positivos

Variáveis	Categorias	Frequência	Porcentagem
Benefícios Corporativos	Oportunidade de Crescimento	35	70
	Novos papéis na empresa	10	20
	Responsabilidade	5	10
Benefícios Pessoais	Crescimento na carreira e cuidar da família	35	70
	Nenhum Benefício	4	8
	Sem respostas	11	22
Efeito no Desempenho	Aumentou	20	40
	Neutro	20	40
	Reduziu	10	20

Fonte: Elaboração própria (2023)

Efeitos negativos do Downsizing

Em relação as consequências negativas da implementação da estratégia de downsizing, a maioria dos entrevistados (50%) mencionaram a redução do desempenho, e a insegurança no emprego. A ansiedade no decorrer do processo foi citado por 20% dos colaboradores, e outros 20% lamentaram a falta de transparência do processo de downsizing. Somente 10% disseram não terem tido nenhum suporte por parte da empresa ou da liderança em frente do processo de reestruturação. Os entrevistados mencionaram igualmente alguns desafios enfrentados no processo de downsizing, tais

Efeitos positivos do Downsizing

Os entrevistados indicaram os seguintes benefícios corporativos da estratégia de downsizing, onde 70% dos colaboradores afirmaram que tiveram oportunidade de crescimento, 20% passaram a desempenhar novos papéis ou tarefas, e 10% passaram a ter mais responsabilidades. Quanto aos benefícios pessoais, 70 % considerou o crescimento na carreira, atribuição de novos desafios, e mais disponibilidade para cuidar da família nos tempos de trabalho rotativo. Por fim, em relação aos efeitos que a estratégia de downsizing teve no desempenho, 40% dos entrevistados sentiram um aumento após a implementação da mesma. A tabela 1 resume os efeitos positivos da estratégia de downsizing na J&J transportes. Por outro lado, o chefe dos recursos humanos, afirmou o seguinte em relação aos efeitos positivos da estratégia de Downsizing: “houve contenção de custos com o pessoal”.

como: trabalho rotativo (70%), trabalho excessivo (20%) e receio de perderem o emprego (10%). De acordo com o gestor de RH, o maior efeito negativo foi “a ansiedade sobre a permanência no posto de trabalho”. A tabela 2 apresenta os principais efeitos negativos.

Tabela 2. Efeitos negativos

Variáveis	Categorias	Frequência	Porcentagem
Consequências	Ausência de Transparência	10	20
	Ansiedade	10	20
	Ausência de suporte profissional	5	10
	Redução desempenho, insegurança no emprego	25	50
Desafios enfrentados	Medo de Demissão	5	10
	Trabalho excessivo	10	20
	Trabalho rotativo	35	70

Fonte: Elaboração própria (2023)

Efeitos positivos do Downsizing

De acordo com os respondentes, a implementação da estratégia do downsizing permitiu alguns benefícios corporativos, tais como o crescimento profissional de alguns colaboradores, que passaram a ocupar posições de maior responsabilidade, habilidades, competências e poder de decisão na empresa, maior eficiência organizacional, maior foco em funções essenciais e ao desenvolvimento da equipe que permaneceu. Para fundamentar, Martins (2021), afirma que a adaptação a novos papéis, as oportunidades de crescimento e aumento de responsabilidade podem surgir após o downsizing. Pesquisa de Charernnit et al. (2022) confirma que a pandemia obrigou os colaboradores a novos aprendizados e a assumirem novos desafios, que antes não se manifestavam na zona de conforto.

Quanto aos benefícios pessoais, a maioria dos colaboradores percebeu algum benefício pessoal decorrente da estratégia do downsizing implementada pela empresa. Como afirma Santos (2019), embora o downsizing possa ser visto como uma medida de redução de pessoal, muitas vezes pode proporcionar oportunidades para o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores remanescentes. Segundo Charernnit et al. (2022), durante a pandemia da Covid-19, os colaboradores foram forçados a optarem pela auto-capacitação para transformarem os desafios em oportunidades. Esta situação gera oportunidades de crescimento profissional para os colaboradores.

Em relação ao desempenho profissional, o downsizing manteve a equipa empenhada, com incremento no foco dos colaboradores, levando a um aumento de produtividade e eficiência, embora tenha também reduzido o

desempenho de uma parte dos colaboradores. De acordo com Oliveira (2020), o downsizing pode levar a melhorias na eficiência organizacional, assim como pode gerar impactos negativos no desempenho individual dos colaboradores.

Efeitos negativos

Os colaboradores da J&J transportes, afirmaram que os efeitos negativos da implementação de estratégia de downsizing, manifestaram-se na ausência de transparência na comunicação, ansiedade sobre a permanência na empresa e ausência de suporte profissional. Para embasar, Silva (2021) diz que a ansiedade, a falta de suporte e a comunicação inadequada podem ser efeitos negativos comuns durante o downsizing. Na Suécia, o estudo de Blomqvist et al. (2023), descobriu que, a perda de emprego e o downsizing durante a pandemia de COVID-19 estavam associados à depressão e à ansiedade. Nos EUA, a insegurança no trabalho devido à ameaça da COVID-19 teve um impacto significativo na ansiedade Blomqvist et al. (2023).

Os respondentes indicaram outros desafios associados a implementação da estratégia de downsizing, tais como o aumento do trabalho rotativo, o aumento das tarefas e responsabilidades, levando a uma carga de trabalho maior, e medo de demissão. Para embasar, Almeida (2021), diz que o medo de demissão, trabalho excessivo e trabalho rotativo foram alguns dos principais desafios enfrentados pelos colaboradores durante o período de Covid-19. De acordo com Roy & Parambil (2021) um dos problemas que os gestores enfrentam no processo de downsizing é a escolha entre os colaboradores que permanecem e os que devem sair. Esta situação

é potencial geradora de medo nos colaboradores. Para Sun et al. (2022), o medo da COVID-19 tem uma influência positiva e significativa na insegurança no trabalho, e na perda de emprego e numa relação negativa e significativa com o desempenho no trabalho

CONCLUSÃO

A pesquisa concluiu que a estratégia de downsizing foi adoptada pela empresa como uma resposta à pandemia da Covid-19, buscando enfrentar os desafios económicos e organizacionais impostos pelo cenário da crise. Os efeitos positivos da implementação do downsizing na empresa manifestaram-se nas oportunidades de crescimento dos colaboradores, nas responsabilidades assumidas, na execução de novas tarefas, na comunicação e suporte profissional. Os efeitos negativos resumem-se a ansiedade, medo de perder o emprego, excesso de trabalho, na adaptação aos trabalhos rotativos, e na falta de transparência da implementação do processo de downsizing.

A pesquisa apresenta as seguintes limitações: i) a natureza qualitativa, que não permite a generalização dos resultados; ii) pesquisa realizada numa única entidade; e iii) ausência de pesquisas que abordam os efeitos positivos e negativos da adopção da estratégia de downsizing no contexto moçambicano.

Em termos de contribuição, a pesquisa trouxe informações importantes sobre a decisão da empresa em adoptar o downsizing durante a pandemia, os motivos que a impulsionaram a tomar essa medida, e os efeitos positivos e negativos decorrentes da implementação da estratégia. Por outro lado, conhecendo os efeitos positivos e negativos, a empresa estará em melhores condições de tomar uma decisão similar em contextos pandémicos.

As futuras pesquisas sobre os efeitos da pandemia do Covid-19 nas empresas, poderiam abordar outras estratégias adoptadas pelas empresas tais como a diversificação ou integração. Pode-se igualmente fazer uma abordagem mais representativa das empresas com um enfoque quantitativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abor, J. (2020). The impact of covid-19 pandemic on businesses: implications for financial management in ghana. *Journal of economics, business and management*.
- Almeida., R. (2021). Impacto da Pandemia da Covid-19 no Trabalho e Bem-estar dos Colaboradores. *Revista de Psicologia Organizacional*, 28, 90–105.
- Alvarez, M. E. (2001). Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo (S. P. Atlas (ed.)).
- Bad. (2020). Covid-19: Impact on African economies and mitigating measures.
- Blomqvist, S., Virtanen, M., Westerlund, H., & Magnusson Hanson, L. L. (2023). Associations between COVID-19-related changes in the psychosocial work environment and mental health. *Scandinavian Journal of Public Health*, 51(5), 664–672. <https://doi.org/10.1177/14034948231160633>
- Cascio, W. F. (2020). How the COVID-19 pandemic is forcing CHROs to redefine the workplace. *Harvard Business Review*.
- Charemnit, K., Trerattanaset, P., & Guzikova, L. (2022). Emotional Intelligence after Corporate Downsizing during Covid-19 Era: a Case Study of Thai Airways' Flight Attendants. *Transportation Research Procedia*, 63, 2473–2484. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.284>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas* (R. Actual (ed.)).
- Decreto no 69/2020 de 11 de Agosto, (2020). <https://www.afro.who.int/pt/news/organizacao-mundial-da-saude-caso-da-covid-19-confirmado-em-mocambique>
- Escudero, C. (2020). Os impactos da pandemia de Covid-19 nas organizações da

- sociedade civil: conjuntura, desafios e perspectivas.
- Freeman, S. C. (1993). Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework. *Organization Science*, 4, 10–29.
- Gil, C. A. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social (E. Atlas (ed.)).
- Kocakulâh, M. C. (2021). The impact of COVID-19 on human resource practices in Turkey. *Journal of Management Development*.
- Lemos, A. H., Barbosa, A. O., & Monzato, P. P. (2020). Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. São Paulo: RAE.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). Fundamentos de metodologia científica. In Editora Atlas S. A. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Martins, L. M. (2021). Comunicação e Sociedade: Comunicar em saúde em tempos de pandemia. Portugal, Lisboa: Centros de Estudo de Comunicação e Sociedade. <https://journals.openedition.org/cs/5728> ISSN: 2183-3575
- Mendonça, J. R., & Vieira, M. N. (1998). O Downsizing como um Processo de Mudança Organizacional Planejada: o caso de uma agência de comunicação.
- Millet, M. G. (2021). Covid-19 and downsizing: Evidence from France. *Economics Letters*.
- Okano, M. T., Santos, H. C., Honorato, W. J., Viana, A. M., & Ursini, E. L. (2020). Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infra-estrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as ópticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa. *Research, Society and Development*, 9.
- Oliveira, F. (2020). Impacto do Downzing no Desempenho Organizacional e Satisfação dos Colaboradores. *Revista Gestao de Pessoas*, 22, 56–68.
- Roy, J. C., & Parambil, G. D. (2021). Covid-19 Impact: Is Downsizing the Need of the Hour? Identifying Your Best Employees While Downsizing. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(5). <https://www.abacademies.org/articles/covid19-impact-is-downsizing-the-need-of-the-hour-identifying-your-best-employees-while-downsizing-13462.html>
- Santos. (2019). Efeitos Organizacionais do Downzing e suas Implicações para os Indivíduos. 25.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Revisada. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância/UFSC.
- SILVA, S. (2021). Impactos Psicossociais do Downzing nas Organizações Lusófonas. *Revista de Psicologia Organizacional*. *Revista de Psicologia Organizacional*, 29, 120–135.
- Sun, J., Sarfraz, M., Khawaja, K. F., Ozturk, I., & Raza, M. A. (2022). The Perils of the Pandemic for the Tourism and Hospitality Industries: Envisaging the Combined Effect of COVID-19 Fear and Job Insecurity on Employees' Job Performance in Pakistan. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 15(May), 1325–1346. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S365972>
- Trabalho, O. I. de. (2020). COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses in Sub-Saharan Africa.