

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Despedir não é apenas mais um ato de gestão
Análise dos efeitos dos despedimentos nos indivíduos,
na reputação e o papel mediador das emoções

Paula Alexandra Domingos Torrão

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

Orientador: Doutor, Nelson Ramalho, Professor Auxiliar,
Instituto Universitário de Lisboa

Setembro de 2014

Agradecimentos

Escrever esta página de agradecimentos revelou-se tão difícil quanto todas as outras da dissertação... Não por não ter a quem agradecer, mas sim porque todos os agradecimentos me parecem insuficientes.

Quero desde já agradecer ao meu orientador, Nelson Ramalho, por toda a disponibilidade e empenho que teve ao longo do meu trabalho. Pelas horas que perdeu comigo e pelo reconhecimento, que me deu força para nunca desistir.

À minha família, em especial aos meus pais e à minha irmã, por tudo aquilo que me deram ao longo do percurso: carinho, atenção e, sobretudo, por acreditarem sempre que sou capaz. Em especial à minha irmã. Dedico-lhe inteiramente esta tese pois, apesar de ser a mais nova da família, é a pessoa mais importante da minha vida.

Ao Sérgio. Não só pelas boleias para o ISCTE, que também foram muito importantes, mas acima de tudo porque o caminho parece sempre mais fácil quando caminhamos juntos. Pela pessoa especial que ele é para mim.

Resta-me agradecer o apoio de todas as entidades colaboradoras com este estudo pois, sem estas, a sua realização não seria possível.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Resumo

A presente investigação examina o processo de despedimento e a sua implicação para os agentes organizacionais. A perda de um emprego acarreta consequências para os visados e para aqueles que assistem de perto a este processo e que permanecem nas organizações. Vários estudos apontaram as consequências dos despedimentos para os visados e para os sobreviventes, individualmente. Contudo, poucos confrontaram estas duas perspetivas e o contexto português permanece insuficientemente conhecido. O objetivo deste estudo é preencher estas lacunas, percebendo o impacto das práticas de despedimento no bem-estar, na satisfação e no compromisso dos sobreviventes e visados de uma organização, bem como a sua associação com a reputação organizacional.

Para dar resposta a estas perguntas, o estudo envolveu duas fases. Inicialmente, foram realizadas entrevistas semi-diretivas a sindicatos e desempregados. A sua análise, em conjunto com a revisão da literatura, permitiu a construção de dois inquéritos que foram aplicados a sobreviventes e visados de um processo de despedimento. Com base numa amostra de 143 indivíduos (vítimas e sobreviventes), os resultados revelam que as más práticas de despedimento aumentam as emoções negativas dos sobreviventes e estas, juntamente com a injustiça, têm efeitos negativos na reputação da organização. A reputação é positivamente influenciada, bem como o compromisso, no que se refere aos visados, pelas boas práticas de despedimento e pelas políticas de desenvolvimento e formação.

Estes resultados alertam para a necessidade de revisão das políticas de desvinculação, pois principalmente a reputação é negativamente influenciada pelas más práticas de despedimento em ambos os agentes organizacionais.

Palavras-chave: Capital Humano (J24); Gestão do Trabalho (J21); Contratos de Trabalho (J63); Decisões de empregabilidade (M51)

Abstract

This study intends to examine the redundancy management and its implications for organizational actors. Losing a job has serious consequences both for victims and survivors. Several studies highlight the consequences of downsizing for each of these actors but, few studies exist that focus on both simultaneously and especially, there is yet much to know about the Portuguese context. This study sets the goal of filling this gap by understanding the impact that redundancy management practices have in the well-being, satisfaction and commitment of survivors and victims, as well as its association with corporate reputation.

We conducted a two-fold empirical study. Initially, semi-structured interviews were conducted with labor union representatives and unemployed people. Its analysis, crossed with literature review, allow for the building of two surveys for survivors and victims. Departing from a sample of 143 individuals (comprising both survivors and victims) findings show that redundancy mismanagement increase negative emotions of survivors which, together with a sense of injustice, have a negative impact on the corporate reputation. Likewise, reputation and commitment are both influenced by redundancy management best practices and by the training and development policies.

Results stress the need to revise redundancy policies as reputation is particularly sensible to redundancy mismanagement in those who leave and those who stay.

Key-Words: Human Capital (J24); Labor management (J21); Labor contracts (J63); Firm employment decisions (M51)

Índice

Introdução.....	1
I. O Downsizing como forma de despedir.....	3
1. Definição de Downsizing	4
2. Estratégia das Empresas	5
3. Práticas Integradas de Despedimento.....	6
3.1 - Boas práticas de Despedimento	6
3.2 - Justiça Percebida.....	8
3.3 - Políticas de Desenvolvimento e Formação.....	9
3.4 - Sentido de previsibilidade	9
4. Consequências do Downsizing.....	10
4.1 - Bem-estar.....	11
4.2 - Satisfação com o trabalho.....	12
4.3 - Compromisso.....	13
4.4 - Reputação Organizacional	13
II. Metodologia	17
1. Abordagem	17
2. Amostra	17
3. Instrumentos	19
4. Estratégia de análise de dados	20
III. Resultados	23
1. Contextualização	23
2. Qualidade psicométrica das medidas	24
3. Teste e hipóteses.....	34
IV. Discussão e Conclusão	43
Referências Bibliográficas	47
Referências Multimédia:.....	51
ANEXO A: Guiões de Entrevistas Exploratórias	53
ANEXO B: Análise Quantitativa	55

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Índice de Quadros

Quadro 2.1: Caracterização dos indivíduos quanto ao sexo, idade e habilitações p.18

Quadro 3.1: Principais evidências das práticas de despedimento em Portugal p.23

Quadro 3.2: Matriz rodada da ACP para os visados para a escala de práticas de Pré-despedimento p.25

Quadro 3.3: Matriz rodada da ACP para os visados para a escala de práticas de pós-despedimento p.26

Quadro 3.4: Sumário de ACP realizadas para integrar as Práticas de Despedimento para os visados p.27

Quadro 3.5: Matriz rodada para a ACP realizada para a variável “Emoções” p.28

Quadro 3.6: Matriz rodada da ACP para os sobreviventes para a escala de práticas de pré-despedimento p.30

Quadro 3.7: Matriz rodada para a ACP realizada para as práticas de pós-despedimento p.31

Quadro 3.8: Sumário das ACP realizadas para a escala de práticas integradas de despedimento para os sobreviventes p.32

Quadro 3.9: Matriz rodada para a ACP resultante da variável “Emoções” para os sobreviventes p.33

Quadro 3.10: Coeficientes de regressão para a Hipótese H2b p.36

Quadro 3.11: Coeficientes de regressão para a Hipótese H3-2 p.37

Quadro 3.12: Coeficientes de regressão para a hipótese H3-3 p.37

Quadro 3.13: Coeficientes de regressão para a Hipótese H1b p.40

Quadro 3.14: Coeficientes de regressão para a Hipótese H2b p.41

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Índice de Figuras

Figura 1.1: Modelo de Análise para sobreviventes e visados p.15

Figura 3.1: Esquema para a estrutura bidimensional das emoções p.28

Figura 3.2: Modelo de Análise adaptado aos visados p.34

Figura 3.3: Modelo de Análise adaptado aos sobreviventes p.38

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Introdução

Portugal atravessa um momento de recessão económica, com consequências sociais. Os termos “despedimentos”, “*layoffs*”, “cortes nos benefícios sociais”, são omnipresentes na comunicação social, provocando medo e insegurança àqueles que têm um emprego.

A taxa de desemprego em Portugal atingiu os 15,6% no 3º trimestre de 2013 (INE, Estatísticas do Emprego, 2013). Ao todo, em 2013 foram concluídos 503 processos de despedimentos coletivos em Portugal Continental, que contam 43 289 indivíduos que perderam o seu emprego. Para onde vão estes trabalhadores? O que acontece às suas carreiras, expectativas e contratos que, por vezes, contam muitos anos? E os trabalhadores que permanecem, de que modo vão vivenciar os dias de trabalho? Será que este processo afetará também o responsável pelos despedimentos? Qual a nova estratégia da empresa, após todos estes cortes? Gandolfi (2008) identifica três categorias de pessoas afetadas quando se procede aos despedimentos colectivos: sobrevivente (o indivíduo respeitante à empresa), o visado (pessoa que foi alvo de downsizing involuntariamente) e o decisor organizacional.

É no decorrer desta temática que surge a presente investigação. Vários estudos (Gandolfi, 2008; Spreitzer e Mishra, 2002; Fowke, 1998) apontam as consequências dos processos de downsizing (despedimento coletivo) para os sobreviventes e para os visados, individualmente. Contudo, poucos confrontaram os dois agentes envolvidos neste processo. O contexto português permanece, neste aspeto, insuficientemente conhecido. É esta lacuna que tentaremos preencher, investigando deste modo as consequências dos despedimentos nos visados e nos sobreviventes e o seu impacto na reputação da organização.

O presente estudo procura encontrar resposta à pergunta de investigação: Em que medida as práticas integradas de despedimento afetam os agentes envolvidos no processo (sobreviventes e visados) e a reputação da organização? De forma mais específica, procuramos saber:

Qual o efeito das práticas de despedimento no bem-estar dos sobreviventes e visados? E na sua satisfação com o trabalho?

Qual o efeito do bem-estar nas restantes consequências do despedimento?

Qual a associação entre as práticas de despedimento e o compromisso organizacional dos sobreviventes (intenção de turnover) e dos visados (vontade de voltar a integrar a empresa)?

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Qual a associação entre as práticas de despedimento e a reputação da organização (orgulho e recomendação)?

Através de métodos de investigação originais de análise quantitativa, serão inquiridos dois grupos diferentes de indivíduos (sobreviventes e visados) acerca das consequências do downsizing ao nível individual (compromisso, satisfação e bem-estar) e organizacional (reputação da organização).

O estudo inicia-se com uma definição geral do downsizing, passando depois à sua aplicação como estratégia das empresas. Porque toda a ação tem consequências, estas também serão explicadas no capítulo “Revisão da Literatura”, bem como as práticas de despedimento que poderão ser responsáveis pela sua redução. Após a explicação de todos estes conceitos teóricos, foi possível construir um modelo de análise que servirá de base a toda a análise quantitativa, discutida posteriormente no capítulo referente às conclusões.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

I. O Downsizing como forma de despedir

O downsizing, designação dada aos fenómenos de despedimentos, é adotado pelas empresas desde 1970 nos EUA e popularizou-se no fim de 1980 devido às dificuldades económicas sentidas um pouco por todo o mundo; já no fim de 1990 tornou-se uma estratégia escolhida por várias empresas, como forma de imediata redução de custos e aumento dos níveis de eficiência, produtividade e competitividade (Gandolfi, 2008). A necessidade de reduzir decorreu de uma tendência que existiu anteriormente nas empresas, que assumiam que “mais é melhor”, o que gerou um excesso de mão-de-obra face à necessária. Reputava-se o downsizing de ajustar não apenas quantitativamente, mas também qualitativamente (retendo os com melhor perfil) a mão-de-obra (Cameron, 1994). O downsizing é muitas vezes adotado em fases de declínio mas, revendo a literatura, sabe-se que é melhor sucedido em fases de crescimento organizacional, sendo nos dois casos reavaliadas as necessidades da empresa (Capelli, 2000). Segundo Freeman (1994), o downsizing apresenta uma oportunidade para realinhar a organização com o ambiente, pois aquelas que o interpretaram como um motor para a mudança foram melhor sucedidas. No entanto, aquando da crise económica, muitas das empresas mais afetadas tenderam a adotar este comportamento comum, como forma de reduzir o pânico instalado no sector. Neste caso, o downsizing resulta da interação entre as empresas e as instituições. (Mellahi e Guermat, 2009).

O downsizing pode ser entendido como um processo de mudança organizacional. Para entendermos a mudança organizacional devemos entender as suas principais teorias. Segundo Van de Ven & Poole (1995), as teorias existentes distinguem o alvo de mudança (entidades Múltiplas vs. Singulares) e o modo de mudança (Prescrito vs. Construído). A primeira teoria relativa aos alvos de mudança múltiplos traduz o modo prescrito, isto é, a mudança é entendida num ciclo contínuo e cumulativo num processo de evolução em que só as alterações mais eficazes para a sobrevivência da organização são mantidas - Abordagem Evolucionária. Também a Abordagem Dialéctica se refere a alvos de mudança múltiplos, mas desta vez com um modo de mudança construído, através do conflito entre as várias organizações como promotor da mudança. A Abordagem do Ciclo de Vida refere-se ao modo prescrito, mas com entidades singulares, em que a organização é entendida num ciclo evolutivo, passando por vários eventos de mudança. A Abordagem Teleológica tem os mesmos pressupostos, embora se refira a eventos socialmente construídos.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Os processos de mudança organizacional são, portanto, motivados por diversos fatores, dando origem a diversos tipos de mudança. O downsizing implica sempre algum tipo de mudança organizacional, alterando diversos pressupostos da vida das organizações.

1. Definição de Downsizing

De acordo com o que está estabelecido na lei, o despedimento coletivo é aquele que é “efetuado pelo empregador, simultânea ou sucessivamente no período de três meses, abrangendo pelo menos dois trabalhadores se a empresa tiver menos de 50 trabalhadores, ou cinco trabalhadores se a empresa tiver pelo menos 50 trabalhadores, com fundamento em encerramento de uma ou várias secções ou estrutura equivalente ou redução do número de trabalhadores determinada por motivos de mercado, estruturais ou tecnológicos” (Artº 359 do Código do Trabalho).

Vários teóricos, contudo, discutiram a abrangência e o verdadeiro significado deste termo aplicado à vida organizacional. Em 1993, Cameron e Freeman definiram o downsizing como uma redução de pessoal intencional num esforço de promover eficiência ou eficácia. Em 1994, Cameron debruçou-se sobre esta definição, completando-a. Assim, segundo Cameron (1994), o downsizing refere-se a um conjunto de atividades de gestão de organização desenhadas para promover eficiência, produtividade e/ou competitividade organizacional. Podendo parecer uma mera redução do tamanho organizacional, é na verdade uma estratégia implementada pelos gestores que afeta não só o tamanho da empresa, mas também os custos e processos de trabalho.

Apesar da definição anteriormente apresentada continuar a ser a mais aceite, existem outros autores que se debruçaram mais recentemente sobre o significado de downsizing. Cascio (2012) refere que o downsizing é muitas vezes usado como sinónimo de reestruturação, embora existam diferenças entre estes dois conceitos, porque o downsizing resulta sempre em menos força de trabalho e em redução de custos com os trabalhadores. Já Freeman e Ehrhardt (2012) defendem que o downsizing é um conjunto de atividades de gestão, como proposto por Cameron, realçando, contudo, que existe sempre redução de força de trabalho na organização, ao todo ou nalgum departamento específico.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

2. Estratégia das Empresas

O downsizing, por ser um processo abrangente, pode ser diferenciado consoante o seu tipo e profundidade de implementação, o que poderá ter diferentes consequências nos agentes organizacionais. Segundo Freeman (1994), downsizing distingue-se entre reativo e proativo, dependendo da intenção com que é implementado. O downsizing reativo surge como uma reação a fatores externos (ex. recessão económica provoca a necessidade de redução de custos). O downsizing proativo provém de uma intenção da empresa em mudar a sua estratégia organizacional, não estando relacionado com fatores contextuais.

Assim, o downsizing pode ser uma estratégia de reforço ou de reorientação. O downsizing de reforço é evolucionário, incremental e envolve uma mudança gradual, sendo que é realizado em pequena escala para reforço da organização. O downsizing de reorientação é revolucionário, metamórfico e envolve uma mudança descontínua, pois é realizado em larga escala como forma de redefinir a missão, a estratégia e a estrutura da organização. É de notar que pode existir reorientação sem downsizing, mas o downsizing deve estar sempre ligado a qualquer forma de reorientação; quando aplicado como reforço, o downsizing pode contribuir para a redefinição e melhoria das operações.

No que se refere à profundidade de implementação, como refere Freeman (1994), podemos distinguir três formas: “Redução do trabalho”, “Redesenho do trabalho” e “Estratégia do sistema”. A primeira envolve mudanças entre os trabalhadores, como por exemplo os despedimentos, sendo um processo rápido e possuindo alguns fatores inibidores (e.g. atrito natural, reforma antecipada, *layoffs*). O “Redesenho do trabalho” envolve mudança dos postos de trabalho, é implementado com um tempo moderado e engloba, por exemplo, mudanças nas funções. Por fim, a “Estratégia do sistema” envolve uma mudança na cultura, pelo que tem uma implementação lenta (ex. envolvimento do pessoal nas tarefas, simplificação de processos de trabalho). Segundo Cameron et al. (1991), a “Redução do trabalho” fomenta transição e tem uma pequena amplitude e profundidade, o “Redesenho do trabalho” origina transformação e transição e possui amplitude e profundidade moderadas e a “Estratégia do sistema” é um processo de transformação que envolve amplitude e profundidade em larga escala.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

3. Práticas Integradas de Despedimento

3.1 - Boas práticas de Despedimento

Para Oliveira e Chaves (2008), as empresas devem ter um papel importante na responsabilidade social, independentemente ou principalmente em processos de downsizing. Estes autores afirmam que “O bem social, o interesse coletivo e comum devem implicar uma missão moral das empresas, estando estas sujeitas a padrões de condutas sociais, éticos e morais cada vez mais apreciados e vigiados” (2008: 123).

Cameron et al (1991) realizaram um estudo sobre as melhores práticas de downsizing de quadros no setor da indústria automóvel, tendo concluído que o downsizing mais bem-sucedido foi implementado de cima para baixo (*top down*) mas iniciado de baixo para cima, com estratégias identificadas pelos trabalhadores. Concluíram que deve prestar-se atenção aos que perderam emprego, mas também àqueles que permanecem na empresa, garantindo condições como o aconselhamento, financiamento de despesas, comunicação e informação; deve também envolver e ter como alvo a empresa, mas generalizar de modo a incluir a rede exterior (clientes, fornecedores e distribuidores). Já em 1994, Cameron publicou outro estudo baseado em trinta organizações estudadas durante quatro anos e das quais identificou as melhores práticas de downsizing. Assim, para este autor, a abordagem ao downsizing deve ser uma estratégia a longo prazo e os recursos humanos devem apoiar este processo; deve existir uma preparação prévia, de modo a identificar a missão futura da organização, estabelecer objetivos e alvos; os trabalhadores devem sentir a necessidade de mudança bem como os clientes e os assessores, pois estes poderão dar sugestões; o apoio deve ser igual a todos os trabalhadores da organização e não só aos diretamente afetados pelo downsizing; quando é adotado como redução de custos, devem ser tidas em conta alternativas para o mesmo fim; devem medir-se os processos da organização; a implementação deve passar por mais do que uma estratégia de downsizing.

Feldman e Leana (1994) sugerem, por sua vez, treze práticas na gestão dos *layoffs*, que é uma estratégia de downsizing muito utilizada pelas empresas, sendo que algumas destas se assemelham às já identificadas por Cameron. Assim, recomendam que existam: sistemas de aviso precoce para identificar as condições, planeamento pelos Recursos Humanos, comunicação direta, honesta e empática aos trabalhadores, posição proativa para identificar quem mais precisa de assistência, identificação antecipada de problemas, programas de apoio social, assistência financeira, *outplacement* para acompanhar formação e desenvolvimento de competências, programas de assistência ao sobrevivente, programas de formação para

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

necessidades específicas, assistência financeira na gestão de downsizings, responsabilidade social através das comunidades locais e apoio ao trabalhador despedido.

Mais recentemente, Carmelli e Sheaffer (2009) investigaram o papel da liderança em contexto de downsizing. Concluíram que uma liderança que tem medo de arriscar e que é egoísta leva ao declínio organizacional, o que precipita ao downsizing. Uma liderança adequada poderá, portanto, evitar o declínio organizacional e, por sua vez, o downsizing.

Também a comunicação foi estudada como uma estratégia que, sendo bem-sucedida, poderá diminuir as consequências do downsizing. Mais do que saber a quantidade de informação a transmitir, importa saber de que forma se deve transmitir uma má notícia. Deste modo, Bies (2012) identifica três etapas principais: preparação, distribuição e transição. Na primeira fase, importa transmitir algum sentido de previsibilidade, que é relevante para evitar o choque e ajudar a lidar com as emoções; devem também gerir-se as expectativas, criar fundamento naquilo que se diz e abrir oportunidades de expressão. Na fase de entrega da notícia, há que ter em conta o timing, o meio de entrega, revelação da verdade e justificá-la. Já na fase de transição, devem cativar-se as relações públicas e enfatizar que a decisão da empresa foi um procedimento de recurso.

Pfeil et al. (2003), a este propósito, afirmam que o aviso prévio pode auxiliar os *stakeholders* a ultrapassar a situação. Todos os indivíduos devem ser informados ao mesmo tempo, para que diminuam os rumores e para que os sobreviventes não temam ser os próximos.

Appelbaum e Donia (2000), revendo a literatura existente, defendem que a comunicação durante o apoio após o downsizing não é muito relevante para evitar as consequências, pelo que se deve apostar numa boa comunicação prévia que inclua uma participação crescente dos trabalhadores e que considere as emoções dos sobreviventes. É também importante que seja dita toda a verdade para que exista confiança na organização. Há que ter em conta o *timing* da comunicação (ex. notificação antecipada), precisão e formalidade. Concluem, portanto, que “a comunicação é o melhor aliado na prevenção da síndrome do sobrevivente” (Appelbaum e Donia, 2000: 13).

Estes autores desenvolveram a «Previsibilidade Realista de Downsizing»: pacote de comunicação que incorpora todos os elementos da comunicação do downsizing, de modo a equiparem os empregadores com ferramentas de comunicação que lhes permita lidar com as mudanças. Este modelo deriva do modelo de Wonous (1973, citado por Appelbaum e Donia, 2000) denominado «Previsibilidade Realista do Trabalho» que tinha como objetivo diminuir os elementos surpresa para que os empregados pudessem lidar melhor com a mudança.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

No seguimento do modelo proposto por Appelbaum e Donia (2000), a comunicação deve ser clara, honesta e atempada. Aos desempregados deve comunicar-se a decisão o mais depressa possível e aos sobreviventes devem ser comunicados os passos considerados para auxiliar quem perdeu o emprego.

Também Pfeil et al (2003) se debruçaram sobre a comunicação dos *layoffs* aos *stakeholders*, tendo concluído que esta deve ser clara, honesta e atempada para, entre os sobreviventes, diminuir a confusão, o pânico e os rumores. Aos desempregados, a comunicação deve ser por iniciativa do supervisor. Já relativamente ao meio de comunicação, os autores defendem a existência de meios pessoais, pelo que devem ser evitados *e-mails*, cartas e boletins, sendo preferível comunicar através de reuniões.

3.2 - Justiça Percebida

Para que os trabalhadores que permanecem na organização e aqueles que a deixaram involuntariamente percebam que existiu justiça no downsizing, é necessário ter uma posição proativa para identificar quem mais precisa de apoio (Feldman e Leana, 1994).

Esta justiça pode ser assegurada, como afirma Greenhalg (1983), ao garantir direitos no trabalho, lidar com a incapacidade e gerir o sistema de relações. Quanto maior a perceção de justiça, maior a ligação do trabalhador sobrevivente à organização (Spreitzer e Mishra, 2002) e maior o orgulho na organização, bem como o respeito e dignidade dos visados (Fowke, 1998).

Segundo Appelbaum e Donia (2000), o downsizing é justo quando é fundamentado, consistente com a cultura, notificado previamente, explicado, quando afeta também os cargos de gestão, quando são prestados cuidados aos ex-trabalhadores e quando os trabalhadores são envolvidos neste processo. Quando não existe perceção de justiça, o risco é diminuído, aumenta a culpa e reduz-se a produtividade. No estudo de Bennett et al (1995) acerca das consequências dos *layoffs* nas vítimas, verificou-se que quanto menor é a justiça percebida pelas mesmas, maiores são as estratégias de *coping* focadas no problema, que são menos eficazes para ultrapassar a situação.

Arshad e Sparrow (2010) debruçaram-se, mais recentemente, sobre a violação do contrato psicológico (aquele que é estabelecido entre a organização e o trabalhador, de forma não escrita e que dita as expectativas de ambos, (Rousseau, 1995)), tendo relacionado a perceção de justiça e a afetividade negativas com a violação do contrato psicológico e com o compromisso. Quanto menor é a perceção de justiça pelo indivíduo, bem como a afetividade

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

sentida nos processos de downsizing, maior é sentida a violação do contrato e menor é o compromisso organizacional, que aumenta a intenção de turnover. Também Hopkins e Wheathington (2006) concluíram que o compromisso organizacional é mantido pela justiça distributiva, embora acrescentem a variável satisfação. Assim, os autores defendem que a confiança na organização medeia a relação entre a justiça e satisfação e o compromisso organizacional, sendo que este último está relacionado com as intenções de turnover.

Já Kim (2009) informa que existe uma associação entre a justiça informacional (decretada pela comunicação organizacional) e a intenção de turnover, relação esta que é mediada pelas Relações Públicas da Organização. Uma relação normal provém de uma boa comunicação e é antecedente de menores intenções de turnover.

3.3 - Políticas de Desenvolvimento e Formação

A justiça percebida pelos agentes organizacionais relaciona-se também com as condições de desvinculação da empresa. Assim, é de notar que têm que ser garantidas determinadas regalias ou compensações para que este processo seja compreendido por todas as partes.

Zatzick e Iverson (2006), no estudo sobre gestão de alto envolvimento, defendem que o alto envolvimento (fomentado por incentivos de grupo, trabalho em equipa, partilha de informação, organização estratégica do trabalho) diminui as consequências dos *layoffs*, mantendo a vantagem competitiva deste tipo de gestão. Já em 2011 os mesmos autores estudaram os sistemas de trabalho de alta performance (HPWS) em contexto de downsizing, pois este processo pode levar à redução da produtividade em organizações que investem e desenvolvem capital humano através de práticas de Recursos Humanos que aumentam as capacidades dos trabalhadores e o seu compromisso com a organização. Os autores concluíram que, para minimizar o impacto do downsizing, é importante que exista o desenvolvimento de capacidades valorizadas no mercado de trabalho, através de políticas de desenvolvimento e formação e comunicar abertamente com os sobreviventes ao longo do processo para manter a boa disposição e o bem-estar organizacional.

3.4 - Sentido de previsibilidade

Vários estudos apontam no sentido de que a redução da incerteza em processos de downsizing constitui um fator crítico para o seu sucesso. Tourish (2004), por exemplo, pressupôs que, quanto maior é a informação recebida pelos agentes, menor é o nível de

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

incerteza, tendo concluído que os sobreviventes e as vítimas recebem informação similar sobre as mudanças, pelo que possuem níveis equivalentes de incerteza.

Também a conclusão de Appelbaum e Donia (2000) defende que o downsizing deve ser realizado de forma expedita e devem existir boas razões que o fundamentem, bem como uma estratégia clara e um plano para atingir objetivos, constitui um fator de redução de incerteza.

Fowke (1998) desenvolveu a mesma temática, mas com um foco nas carreiras dos sobreviventes. Defende, portanto, que os sobreviventes que acreditam que o downsizing foi parte de um plano a longo prazo de melhoria da organização têm mais confiança nos gestores, sendo esta, porém, enfraquecida quando os sobreviventes têm uma relação pessoal ou profissional com os colegas que foram alvo de *layoffs*. É papel do gestor assegurar que os sobreviventes percebem que existe justiça, necessidade, planeamento e que é respeitada a dignidade das vítimas para que os trabalhadores sintam orgulho na organização e assim consigam ter um sentido de previsibilidade do seu futuro na organização.

Um outro elemento contributivo para o aumento da incerteza decorrente do downsizing para os sobreviventes reside na perda de rede social decorrente da saída de alguns elementos críticos (Shah, 2000) que são, neste caso, os visados.

Mais recentemente, Bies (2012) afirma que, logo numa primeira etapa do despedimento, importa transmitir algum sentido de previsibilidade, o que é relevante para evitar o choque e ajudar a lidar com as emoções, gerindo deste modo as expectativas dos agentes.

4. Consequências do Downsizing

O downsizing traz consequências sérias para os agentes organizacionais, mas não só para aqueles que perderam o emprego: o sobrevivente sente culpa, raiva, alívio; o visado é alvo de *stress*, problemas familiares, auto-estima reduzida, ansiedade, baixo nível de compromisso num futuro emprego; os decisores organizacionais podem sentir efeitos psicológicos comuns com as vítimas e os sobreviventes (Gandolfi, 2008). A este propósito, Bies (2012) afirma que comunicar um despedimento é uma tarefa difícil emocionalmente pois aquele que transmite a notícia é alvo de raiva e de culpa.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Kivimaki et al (2000), ao investigar as consequências sociais do downsizing, apuraram que o aumento da doença entre os trabalhadores é parcialmente explicado pelo aumento das exigências físicas e insegurança no trabalho, bem como a redução do controlo do mesmo.

No estudo realizado por Mellahi e Guermat (2009) acerca do downsizing nos bancos da Austrália e Nova Zelândia, as estratégias de downsizing concentram-se, sobretudo, na eliminação do número de trabalhadores e na redução de custos, sendo normalmente mal sucedidas e tendo consequências negativas. Já em 2010, Maertz et al concluíram que as empresas que procederam ao downsizing sofreram um decréscimo na performance organizacional, na segurança e na vinculação dos trabalhadores, bem como um aumento das intenções de turnover. Das estratégias de downsizing existentes, os autores estudaram o *offshoring* (passagem de funções atribuídas aos colaboradores da empresa para entidades externas), os *layoffs* (diminuição da carga ou horas de trabalho) e o *outsourcing* (contratação de serviços a uma empresa externa). Este estudo demonstra que o *outsourcing* é melhor aceite pelos trabalhadores do que as outras formas e que a que possui mais consequências negativas é o *layoff*, com impacto negativo na justiça, no *empowerment* e na satisfação no trabalho.

Paul e Moser (2009) realizaram um estudo meta-analítico, tendo concluído que os indivíduos que mais escapam ao *stress* causado pelo desemprego são os homens e os que tinham profissões pouco qualificadas (colarinho azul). Os autores concluíram também que o efeito negativo do desemprego na saúde mental é maior nos países menos desenvolvidos economicamente, com mais desigualdades e com menos proteção no desemprego.

Já Travaglione e Cross (2006), no mesmo sentido, questionaram a existência de «síndrome de sobrevivente» ao downsizing, ao nível do compromisso afetivo e de continuidade, satisfação no trabalho, apoio organizacional percebido e comportamentos de performance, esforço, intenção de turnover e absentismo. Assim, concluíram que o compromisso, satisfação e justiça não mostraram um declínio significativo neste processo, pois o compromisso não é totalmente perdido porque é substituído pelo interesse da organização, o que influencia positivamente a satisfação. O absentismo, contudo, cresceu ao longo do tempo, embora a intenção de turnover se tenha mantido estável.

4.1 - Bem-estar

A perda de um emprego, definida por Hanisch (1999: 188) como o “evento da vida que resulta da perda de um trabalho pago por um indivíduo, involuntariamente”, pode provocar perda bem-estar físico e psicológico, podendo estes variar consoante a duração e o

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

tipo de desemprego (McKee-Ryan et al, 2005). Estes estados são afetados pelos recursos e estratégias de *coping* de que o indivíduo dispõe, pela centralidade do trabalho na sua vida, pelo capital humano e demográfico e pela avaliação cognitiva (McKee-Ryan et al, 2005).

Segundo Zatzick e Iverson (2006), o downsizing pode provocar não só a redução do capital humano, mas também o turnover voluntário e emoções negativas por parte dos sobreviventes.

Por outro lado, Osthus (2012) realizou um estudo na Noruega sobre os efeitos da perda de um emprego na saúde do desempregado, tendo concluído que não existe relação entre o bem-estar físico e psicológico e o facto de ser despedido. No entanto, é dito pelo autor que isto se deve à forte proteção no desemprego existente nesse país.

O bem-estar pode ser, por um lado, resultante das práticas de despedimento sentidas pelos visados e sobreviventes. Por outro lado, poderá também ser um fator que prevê outras consequências.

4.2 - Satisfação com o trabalho

A satisfação no trabalho tem sido alvo de inúmeros estudos, pois constitui uma área de interesse para vários ramos científicos (Klijn, 1998). Devido à extensa literatura sobre este conceito e ao facto de não deter um papel central no estudo, optaremos por o desenvolver de forma sumária com um enfoque na sua relação com as práticas de downsizing. Conceptualmente, foi definido por Locke (1969) como sendo o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Atualmente, aceita-se satisfação no trabalho como a variável de natureza atitudinal que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e nos seus vários aspetos (Spector, 2003).

A centralidade deste conceito prende-se com a sua ação positiva, embora modesta, sobre o desempenho profissional e organizacional (Judge et al, 2001), bem como na sua associação com a satisfação com a vida (Mishra et al, 2014).

Também Maertz et al (2010) se debruçaram sobre este assunto, tendo concluído que o downsizing pode levar à insatisfação no trabalho dos agentes organizacionais.

Zatzick e Iverson (2006) demonstraram que as práticas de gestão de alto envolvimento, que englobam um conjunto de sistemas e rotinas que tencionam motivar os trabalhadores, diminuem as consequências negativas do downsizing, mantendo a vantagem competitiva deste tipo de gestão e aumentando a satisfação com o trabalho. A satisfação com

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

o trabalho pode ser entendida, assim, como um resultado de práticas eficazes de downsizing, na medida em que os indivíduos, apesar de todos os processos de mudança presentes na empresa onde trabalharam ou trabalham, continuam a sentir-se satisfeitos com a sua atividade. Isto só é possível através da diminuição de consequências negativas resultantes do downsizing.

4.3 - Compromisso

O *commitment* organizacional foi definido por Meyer e Allen (1991) como um estado psicológico, sentimentos e/ou crenças que os trabalhadores têm sobre a sua relação com a empresa, relacionado com o desejo de manter a vinculação à empresa em três vertentes. A primeira é a vertente afetiva ou emocional, que corresponde à vinculação afetiva do trabalhador à organização. A segunda vertente refere-se à perceção pelos trabalhadores dos custos associados à sua saída e denomina-se *commitment* continuado. A decisão de permanecer numa empresa pode também estar relacionada com uma obrigação e, neste caso, estamos a falar de *commitment* normativo.

Ao nível do compromisso, e para além das conclusões sobre o impacto negativo na segurança dos trabalhadores de Maertz et al (2010), Klehe et al (2011) investigaram as consequências do downsizing organizacional no aumento das intenções de turnover dos trabalhadores. Os autores demonstraram que este é resultado de uma carreira exploratória por parte do indivíduo, que passa pela procura de alternativas de trabalho ou de desenvolvimento de competências fora do emprego atual. Os fatores que levam ao turnover voluntário são o aumento da redundância e o declínio da satisfação no trabalho, provenientes da diminuição da lealdade da organização para com os seus trabalhadores.

4.4 - Reputação Organizacional

A reputação organizacional é um conceito que tem sido comumente confundido com outros como a identidade organizacional e a imagem organizacional (Walker, 2010). Esta confusão é favorecida por elementos partilhados que importa esclarecer. Por um lado, a identidade organizacional tende a ser um elemento estável distintivo da organização ancorado na perceção dos *stakeholders* internos (“quem pensamos que somos?”). Por outro, a imagem organizacional é um elemento decorrente da comunicação junto dos *stakeholders* externos (“como é que queremos que os outros nos vejam?”).

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

A reputação incorpora percepções de ambos os tipos de *stakeholders* e, de acordo com Fombrun (1996) cumpre cumulativamente três critérios: é de natureza perceptiva, comparativa e é uma percepção agregada dos stakeholders. Pode ser definida como uma avaliação subjetiva da qualidade da organização como um todo e relativamente aos seus pares (Love e Kraatz, 2009). Mais especificamente, trata-se de “uma representação perceptiva específica, relativamente estável, das ações passadas e das perspectivas futuras de uma empresa quando comparada com um determinado padrão” (Walker, 2010: 370).

Não sendo estável, por ser formada por opiniões, a mudança reputacional pode ocorrer por três mecanismos: de caráter organizacional (através de ações realizadas pela organização), de conformidade simbólica (avaliações subjetivas relacionadas com o contexto cultural em que a organização está inserida) e de eficácia técnica (ligada às consequências das ações levadas a cabo pela organização) (Love e Kraatz, 2009).

Neste sentido, toda e qualquer ação ou intenção percebida de uma organização que tenha impacto junto dos seus agentes (internos ou externos) tem potencial para afetar a reputação organizacional, a que não escapa seguramente a uma ação de downsizing. Neste domínio, Love e Kraatz (2009) verificaram que existe um forte efeito entre o downsizing numa empresa e a diminuição de reputação da mesma, pelo que será uma das consequências a analisar no presente estudo.

Em suma, o downsizing, enquanto conjunto de atividades desenhadas para promover eficiência organizacional através de práticas de gestão, tem implicado muitas vezes a redução do tamanho organizacional, afetando deste modo os agentes organizacionais. Neste sentido, as práticas de despedimento adotadas pelos decisores têm influência naqueles que estão envolvidos num processo de despedimento: os sobreviventes e os visados. O downsizing, como vimos, pode implicar, ao nível individual, a redução da satisfação dos indivíduos relativamente ao trabalho, a redução do compromisso no emprego e a redução do bem-estar. Já ao nível organizacional, a forma como os despedimentos são realizados poderá afetar a reputação da empresa, avaliada pelo orgulho e pela recomendação dos agentes envolvidos no despedimento. De acordo com os resultados encontrados na revisão de literatura estas consequências poderão ser evitadas, ou pelo menos reduzidas, se forem garantidos um conjunto de fatores: um conjunto de boas práticas de despedimento, justiça percebida, sentido de previsibilidade e políticas de desenvolvimento e formação aos trabalhadores. Estas variáveis serão testadas através do modelo de análise proposto no capítulo seguinte.

Dando corpo ao revisto, e redenominando as práticas revistas de forma conjunta como “práticas integradas de despedimento”, hipotetizamos que:

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

H1a: As práticas integradas de despedimento estão positivamente relacionadas com as emoções positivas.

H1b: As práticas integradas de despedimento estão negativamente relacionadas com as emoções negativas.

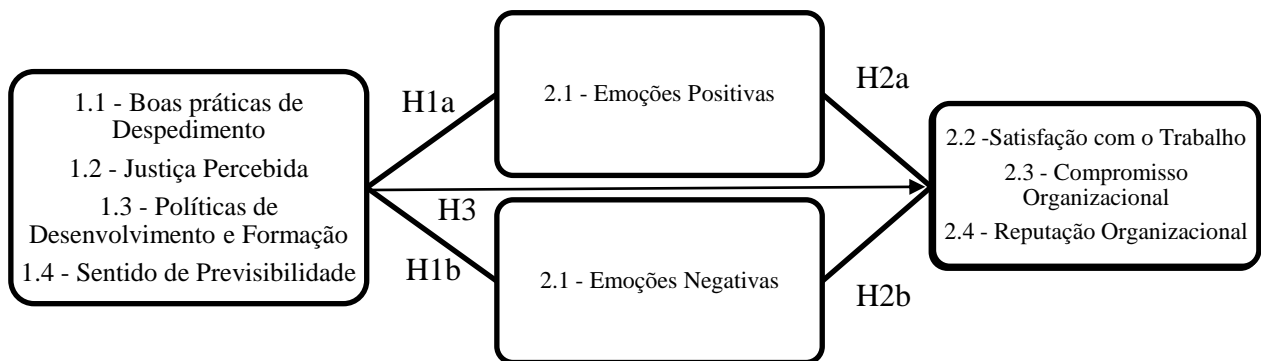
H2a: As emoções positivas estão positivamente relacionadas com as consequências positivas do downsizing.

H2b: As emoções negativas estão negativamente relacionadas com as consequências positivas do downsizing.

H3: As práticas integradas de despedimento estão positivamente relacionadas com as consequências positivas do downsizing.

De forma integrada, estas hipóteses traduzem-se no seguinte modelo de análise (Figura 1.1):

Figura 1.1: Modelo de Análise para sobreviventes e visados



Trata-se, portanto, de um modelo de análise que procura compreender as relações entre as práticas de despedimento e variáveis-chave para o funcionamento organizacional, conferindo às emoções um papel central na articulação entre estas. Assim, as consequências do downsizing presentes neste estudo focam-se na perda de bem-estar nos sobreviventes e visados, no compromisso organizacional (avaliado pela intenção de turnover para os sobreviventes e pelo desejo de voltar a integrar a empresa para os visados), na satisfação com

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

o trabalho (a realizar, no caso dos sobreviventes e realizado, no caso dos visados) e na reputação da organização, a qual será avaliada pelo orgulho e recomendação dos agentes.

O downsizing pode trazer consequências sérias à organização, mas existem fatores a ter em conta no processo de despedimento para que estas sejam diminuídas. A literatura mostrou-nos que as boas práticas de despedimento, a justiça organizacional, o sentido de previsibilidade e as políticas de desenvolvimento e formação poderão diminuir o impacto negativo do despedimento no contexto organizacional. O conjunto destes fatores, para além de influenciar diretamente as consequências do downsizing, influencia o bem-estar do indivíduo que, por sua vez, irá também ele ditar o impacto do downsizing nos sobreviventes e visados.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

II. Metodologia

1. Abordagem

Esta investigação distingue-se, sobretudo, pela complementaridade entre uma metodologia qualitativa e quantitativa. Assim, começámos por realizar entrevistas exploratórias para perceber o tema a estudar. As entrevistas exploratórias, complementando-se com as leituras relevantes sobre o tema, ajudaram a definir o campo de investigação, na medida em que alargaram os aspetos que inicialmente estavam previstos para estudar, tendo simultaneamente evidenciado a menor relevância de outros. Foram entrevistados, portanto, não só os peritos no assunto (os sindicatos e uniões de trabalhadores), mas também os interlocutores privilegiados, sendo estes os recém-desempregados, muitos deles vítimas de despedimentos coletivos. Deste modo, foi possível perceber a conjuntura do fenómeno vivido por estes interlocutores em Portugal e também os aspetos mais interessantes a incluir no questionário realizado em fases seguintes.

Foram realizados, de seguida, inquéritos por questionário originais aplicados on-line aos trabalhadores de empresas que despediram recentemente (sobreviventes) e aos desempregados (visados), com perguntas-chave que se relacionam com as variáveis do estudo: políticas de desenvolvimento e formação, sentido de previsibilidade, boas práticas de despedimento, justiça percebida, satisfação com o trabalho, bem-estar, compromisso organizacional e reputação da organização. Este método quantitativo foi escolhido devido à possibilidade de uma verificação de hipóteses e facilidade de análise de correlações.

2. Amostra

A primeira amostra, para o estudo qualitativo, compreende oito desempregados e três representantes sindicais. Os indivíduos desempregados foram seleccionados com base em critérios de acessibilidade e a sua relevância decorre precisamente de se encontrarem na posição de informar de modo privilegiado o investigador mais do que, propriamente, pela sua representatividade face à população em geral. No caso dos representantes institucionais (sindicatos e reguladores), contactámos três entidades sindicais (UGT, CGTP, Sitiese) bem como a DGERT. Recebemos resposta positiva dos sindicatos em tempo útil.

Para o estudo quantitativo, e na impossibilidade de mobilizar recursos que permitissem um inquérito aleatório à população, seleccionámos uma amostra de conveniência de acordo

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

com o método bola de neve. Assim, solicitámos a colaboração através das redes sociais (administração direta) e os inquiridos foram convidados a partilhar o inquérito com os seus próprios contactos, de modo a divulgar o mais possível para uma amostra diversificada (Quivy e Campenhoudt, 1992).

A amostra de 143 indivíduos compreende dois grupos: os visados (aqueles que foram recentemente despedidos), que correspondem a 76,4% dos respondentes, e os sobreviventes (aqueles que assistiram a um grupo de despedimentos na empresa onde atualmente trabalham) que perfazem os restantes 23,6%. Deste modo, procederemos à caracterização diferenciada da amostra¹, ao que corresponderá tratamento diferenciado das questões específicas que foram dirigidas no inquérito a cada grupo.

a. Visados

Os indivíduos foram caracterizados em três aspetos: Sexo, idade e escolaridade. A maior parte dos respondentes (72%) é do sexo feminino, sendo a amostra maioritariamente jovem (48,6% possui até 30 anos e apenas 16,4% tem 46 ou mais anos; a média de idades é de 37 anos). Mais de metade da amostra (52,4%) possui pelo menos Licenciatura e apenas 12,1% tem até ao 9º ano de escolaridade.

b. Sobreviventes

Os indivíduos pertencentes a este grupo têm características semelhantes ao grupo dos visados. São, contudo, mais jovens (com uma média etária de 33 anos, 87,1% possuem até aos 30 anos e apenas 2,8% 46 ou mais). A maioria é do sexo feminino (66,7%), a diferença entre distribuição de género entre as subamostras não é tão evidente. A percentagem de indivíduos com curso superior é maior (69,4%) e apenas 8,3% não completou mais do que 9 anos de escolaridade.

Quadro 2.1: Caracterização dos indivíduos quanto ao sexo, idade e habilitações

	Visados	Sobreviventes
Sexo (%)	72% Fem.	66,7% Fem.
Idade (\bar{x}; dp)	37 anos; 10	33 anos; 9
Habilitações (%)	52,4% Licenciatura ou mais	69,4% Licenciatura ou mais

¹ Ver tabelas de frequência Anexo B p. 55

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

3. Instrumentos

Um primeiro contacto foi acompanhado de um guião de entrevista semi-diretiva, pois as perguntas solicitavam resposta aberta de modo a dar oportunidade ao entrevistado de referir certos aspetos que, à partida, não teriam sido pensados. Não seria vantajoso, portanto, incluir perguntas de resposta fechada, sendo essa a função da metodologia adotada nos questionários a realizar. O guião foi construído com base em artigos-chave no domínio estudado, salientando, na forma de pergunta, aspetos que a literatura releva serem centrais.

Desta forma, de Cameron (1994) desenvolvemos uma questão sobre o conhecimento da estratégia da empresa. De Feldman e Leana (1994), o grau de perceção da necessidade do downsizing. De Greenhalg (1983) o enfoque na relação com a chefia e com os colegas. Destes todos junto com Gandolfi (2008) o grau de apoio social dado ao ex-colaborador. De Kivimaki et al, (2000) a oportunidade de participação no processo decisório e de Fowke (1998) o balanço da colaboração com a organização. De forma genérica, e por motivo de recorrência na literatura, incluímos uma questão sobre as perceções de justiça, o processo de comunicação organizacional, o grau de apoio económico. Deste guião se dá conta detalhada no Anexo A (p.53).

Para as entrevistas conduzidas com os representantes sindicais, as perguntas tiveram natureza exploratória para o contexto socioprofissional português e as perceções relativas aos despedimentos em Portugal. Desta forma, indagámos sobre o panorama relativo à forma como se despede, ao grau de observação do estipulado legalmente, da eficácia percebida destes processos de downsizing (com histórias de sucesso e fracasso) constando o detalhe destas no Anexo A (p.54).

Para os questionários construímos secções que compreendem medidas de bem-estar, satisfação, compromisso organizacional, reputação organizacional, e sociodemográficas. Com exceção do Bem-estar, todas as variáveis implicadas no estudo quantitativo foram desenvolvidas de raiz com base no cruzamento da revisão de literatura e das entrevistas realizadas. Esta opção decorreu da especificidade do contexto português bem como da necessidade sentida de usar expressões identificadas aquando das entrevistas. Ou seja, procurámos adotar uma terminologia específica porque sentimos que as medidas existentes se distanciam muito (provavelmente por motivos de parcimónia) das expressões com que nos deparámos e que julgámos mais ricas do ponto de vista da expressão emocional (porque as emoções são centrais no quadro do modelo de análise deste estudo).

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

A escala de Bem-estar foi adotada de PANAS (Watson e Clark, 1994) teve por escala de resposta um formato Likert de 6 pontos (1=Discordo totalmente; 6=Concordo totalmente).

4. Estratégia de análise de dados

Para os dois momentos de recolha de dados realizámos uma análise documental das entrevistas e uma análise quantitativa dos inquéritos, com o auxílio do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), de modo a responder aos objetivos estipulados.

A análise de conteúdo tomou por corpus as transcrições das entrevistas com um sistema categorial *a posteriori* (Bardin, 1977). Da sua aplicação emergiram oito categorias gerais:

- 1) Políticas de desenvolvimento e formação (“Sinto que cresci muito a nível pessoal e profissional”),
- 2) Sentido de previsibilidade (“A empresa não me forneceu informação porque eu já estava informada”),
- 3) Boas práticas de despedimento (“A empresa não me tentou compensar de modo nenhum; Chamaram-me no próprio dia, a frio”),
- 4) Justiça percebida (“A empresa aproveitou que estava com necessidade de reduzir e mandou-me embora; Foi extremamente injusto”),
- 5) Satisfação com o trabalho (“Havia um bom ambiente/relação de trabalho”),
- 6) Bem-estar (“Senti muita tristeza”),
- 7) Compromisso organizacional (“Arrependo-me das horas que trabalhei a mais; A empresa já não corresponde aos meus valores e expetativas”),
- 8) Reputação da organização (“Não recomendava a empresa a um amigo, nem mesmo a um inimigo; Já senti orgulho mas de momento não”)

A análise quantitativa encetou com o teste à qualidade psicométrica das medidas do questionário via análise fatorial de componentes principais cuja validade foi testada por intermédio do KMO e do teste de esfericidade de Bartlett (cuja rejeição da hipótese nula determina possibilidade de avançar com a análise). Os itens a selecionar deverão apresentar comunalidades superiores a 0,500 e *loadings* fatoriais no próprio fator não inferiores a esse valor. Para efeitos de interpretação aplicámos rotação Varimax, e considerámos existir *crossloading* sempre que os pesos em fatores diferentes seja superior a 0,400. Para determinar

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

a consistência interna utilizámos o alfa de *Cronbach* estipulando o valor de 0,70 como crítico para determinar suficiência.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

III. Resultados

Por motivos de concentração da informação optámos por apresentar os resultados em três momentos: 1) uma caracterização geral das evidências de práticas de despedimento reportadas (para melhor contextualização); 2) a qualidade psicométrica das medidas quantitativas usadas, e 3) o teste das hipóteses previstas no modelo de análise.

1. Contextualização

Para além das variáveis de caracterização, os indivíduos da amostra pertencentes ao grupo dos visados e dos sobreviventes foram inquiridos acerca da forma como foram despedidos ou como viram os seus colegas abandonar a empresa, respetivamente. Estas variáveis serão alvo de uma análise mais detalhada adiante. Contudo, considerámos importante apresentar as principais evidências num conjunto de variáveis selecionadas para as práticas de pré e de pós despedimento. As percentagens presentes no quadro seguinte mostram-nos a quantidade de indivíduos que concorda em parte, concorda ou concorda totalmente às seguintes afirmações:

Quadro 3.1: Principais evidências das práticas de despedimento em Portugal

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

A análise dos valores presentes na tabela revela-nos uma grande semelhança de perspetivas entre sobreviventes e visados, à exceção das frases relacionadas com a justiça no processo de despedimento e ao apoio na procura de emprego. Os visados possuem valores mais baixos neste domínio, talvez pela maior proximidade com o processo de despedimento.

2. Qualidade psicométrica das medidas

De acordo com Maroco (2007), a Análise de Componentes Principais (ACP) dá-nos a oportunidade de, a partir de um conjunto mais amplo de variáveis, correlacionadas entre si, definir um conjunto mais circunscrito de novas variáveis não correlacionadas, que se designam de Componentes Principais. A ACP permite-nos reduzir a informação disponível, o que facilita a análise de uma determinada temática (neste caso, das práticas integradas de despedimento).

As ACPs permitiram identificar, mediante ajustamentos substanciais nas escalas, soluções tecnicamente válidas e fiáveis². Foram realizadas de forma independente para os visados e sobreviventes. Nestes, distinguimos dois grupos de questões: as práticas de pré-despedimento (“Considere os tempos que precederam os despedimentos na sua empresa”) e de pós-despedimento (“Considere os tempos que após ter conhecimento de que iria ser despedido/de que os seus colegas iriam ser despedidos”). Realizámos também ACPs para a escala de Bem-estar de PANAS, em ambos os grupos de indivíduos. Considerámos os fatores como os elementos semânticos que estruturam as reações dos respondentes a cada escala e, desta forma, demos a prerrogativa ao fundamento teórico e ao sentido lógico dos estudos recenseados sempre que as prescrições técnicas pudessem não ser estritamente observadas. No global, os fatores encontrados fazem sentido e encontram eco na literatura.

a. Visados

Práticas Integradas de Pré-Despedimento: Partindo de uma solução inicial pentafatorial, concluímos que a solução rodada não possuía variáveis coerentes entre si. Assim, apostámos numa solução que forçava a extração de quatro componentes principais, pois o *scree plot* assim o sugeria. Nesta nova solução³, existiam variáveis com comunalidades baixas, cuja eliminação, permitiu identificar uma nova solução trifatorial válida que explica 68,2% da variância total e possui um KMO de 0,609 ($X^2=546,995$; 55; $p<0,00$). Esta solução apresenta também bons níveis de consistência interna (Alpha de Cronbach $>0,77$).

² Em anexo estão apresentados os pressupostos subjacentes a todas as ACP realizadas e descritas as etapas de realização da mesma (Anexo B p.58)

³ Ver Anexo B p.59

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Quadro 3.2: Matriz rodada da ACP para os visados para a escala de práticas de Pré-despedimento

Matriz rodada de componentes

	Componentes		
	Políticas de Desenvolvimento e Formação	Injustiça Percebida	Sentido de Previsibilidade
Considere os tempos que precederam os despedimentos:			
A empresa sempre me deu a oportunidade de ir melhorando as minhas competências profissionais	,855	-,106	,023
A empresa teve sempre uma aposta forte na formação e desenvolvimento dos colaboradores	,831	,223	-,122
A empresa teve sempre uma comunicação interna clara e honesta	,726	-,354	,148
Sempre existiu uma cultura de participação nas decisões que afectavam as equipas de trabalho	,637	-,359	,063
Nesta empresa havia "filhos e enteados"	-,084	,871	,092
Havia muito "má língua" entre os colegas	-,033	,801	,199
Havia uma sensação de "os trabalhadores" de um lado e "as chefias" do outro	-,203	,748	,054
Havia uma clara sensação do "barco estar a afundar-se"	-,120	,098	,864
Já há muito que antecipava um cenário de despedimentos	,137	,155	,754
Havia um sentimento na empresa de desmotivação	-,172	,320	,750
Os despedimentos não apanharam ninguém de surpresa	,349	-,259	,684
Cronbach's Alpha	,793	,792	,773

Método de extracção: Análise de componentes principais.

Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser.

a. Rotação convergiu em 4 iterações.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Práticas Integradas de Pós-Despedimento: A realização da análise de componentes principais permitiu identificar uma solução unifatorial válida⁴ (KMO=0,846, Teste de Bartlett $X^2=297,571$, 15, $p<.01$) que explica 61,5% da variância total e que apresenta bons níveis de consistência interna (Alfa de Cronbach=0,874). A natureza dos itens permitiu designar a componente principal por “Boas práticas de despedimento”.

Quadro 3.3: Matriz rodada da ACP para os visados para a escala de práticas de pós-despedimento

Matriz de componentes	
	Componente
Considere os tempos após ter conhecimento que iria ser despedido(a):	Boas práticas despedimento
Senti que a empresa esgotou todas as alternativas para evitar o(s) despedido(s)	,831
Senti que o processo de despedimento foi conduzido com justiça	,819
Sinto que a forma como fui informado(a) do despedimento foi a melhor possível	,769
Foi-me dado conhecimento da estratégia da empresa que levou à necessidade de proceder ao meu despedimento.	,768
Explicaram-me os critérios que determinaram a escolha de quem deveria sair.	,766
A empresa manteve-me informado sobre o processo que se seguiria ao despedimento.	,750
Cronbach's Alpha	,874

Método de extracção: Análise de componentes principais.

a. 1 componente extraída.

O conjunto das Análises de Componentes Principais permitiu a construção de um modelo de práticas integradas de despedimento que, através da gravação dos índices, permitirá a realização de análises posteriores.

⁴ Ver Anexo B pág. 62

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Quadro 3.4: Sumário de ACP realizadas para integrar as Práticas de Despedimento para os visados

Alfa de Cronbach	Variáveis mais correlacionadas	Correlação	Interpretação	Variância Explicada
Considere os tempos que precederam os despedimentos:				68%
0,79	A empresa sempre me deu oportunidade de ir melhorando as minhas competências profissionais	0,855	Políticas de Desenvolvimento e Formação	23,5%
	A empresa teve sempre uma aposta forte na formação e desenvolvimento dos colaboradores	0,832		
	A empresa teve sempre uma comunicação interna clara e honesta	0,726		
	Sempre existiu uma cultura de participação nas decisões que afetavam as equipas de trabalho	0,637		
0,79	Nesta empresa havia “filhos e enteados”	0,871	Injustiça percebida	22,5%
	Havia muito “má-íngua” entre os colegas	0,801		
	Havia uma sensação de “os trabalhadores” de um lado e “as chefias” do outro	0,748		
0,77	Havia uma clara sensação do “barco estar a afundar-se”	0,864	Sentido de Previsibilidade	22,2%
	Já há muito que antecipava um cenário de despedimentos	0,754		
	Havia um sentimento na empresa de desmotivação	0,750		
	Os despedimentos não apanharam ninguém de surpresa	0,684		
Considere os tempos após ter tido conhecimento de que iria ser despedido(a):				61,5%
0,87	Senti que a empresa esgotou todas as alternativas para evitar os despedimentos	0,831	Boas práticas de despedimento	61,5%
	Senti que o processo de despedimento foi conduzido com justiça			
	Sinto que a forma como fui informado(a) do despedimento foi a melhor possível			
	Foi-me dado conhecimento da estratégia da empresa que levou à necessidade de proceder ao meu despedimento			
	Explicaram-me os critérios que determinaram a escolha de quem deveria sair			
	A empresa manteve-me informado sobre o processo que se seguiria ao meu despedimento			

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Para uma das variáveis dependentes, foi necessário realizar uma ACP, que nos permitiu identificar a variável “Bem-estar”. Assim, a escala de emoções deu origem a quatro componentes principais, as quais, com o auxílio do esquema seguinte, nos permitiram distinguir entre emoções positivas e negativas.

Figura 3.1: Esquema para a estrutura bidimensional das emoções



Quadro 3.5: Matriz rodada para a ACP realizada para a variável “Emoções”

Matriz rodada de componentes

	Componentes			
	+ Activ. +Prazer	+ Activ. - Prazer	+ Activ. 0 Prazer	- Activ. - Prazer
Quando soube que teria de abandonar a empresa, senti-me...				
Entusiástico /a	,859	-,059	,100	,032
Excitado / a	,773	,034	,023	,067
Relaxado /a	,756	-,247	,167	-,046
Orgulhoso /a	,728	,155	-,126	,026
Interessado /a	,653	-,207	,244	,022
Irritável	-,061	,818	,018	,153
Hostil	,119	,737	,041	-,041
Aborrecido /a	-,338	,728	,062	,129
Atento /a	,018	,166	,896	,095
Ativo /a	,182	-,041	,864	-,008
Culpado /a	,071	-,018	,087	,849
Envergonhado /a	,006	,197	-,012	,824
Cronbach's Alpha	0,817	0,682	0,762	0,596

Método de extracção: Análise de Componentes Principais.

Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser.

Rotação convergiu em 5 iterações.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

A realização da análise de componentes principais permitiu identificar uma solução tetrafatorial válida⁵ (KMO=0,701, Teste de Bartlett $X^2=381,601$; 66; $p<0,00$) que explica 67,6% da variância total e que apresenta níveis razoáveis de consistência interna ($0,817 \leq \text{Alfa de Cronbach} \leq 0,596$).

Tendo presente o estudo de Barrett e Russell (1999), podemos concluir que a componente 1 é a responsável pelo bem-estar, isto é, pelas emoções positivas, sendo que é a única com valor positivo no eixo do “Prazer”. Contudo, para as emoções negativas, podemos identificar duas componentes: componente 2 e componente 4, pois ambas possuem valores negativos no eixo do prazer.

Devido ao que a teoria nos transmite relativamente à reputação, optámos por realizar um índice com as variáveis “Sinto orgulho na empresa onde trabalhei” e “Recomendaria a empresa onde trabalhei a um amigo”, de modo a integrarem uma nova variável denominada “Reputação da Organização”, com bons resultados estatísticos (Alpha de Cronbach = 0,868)⁶. Calculámos índices também para o conjunto das variáveis independentes e para a variável dependente relacionada com a variável “Emoções”.

b. Sobreviventes

Práticas integradas de despedimento: A realização da análise de componentes principais permitiu identificar uma solução trifatorial válida⁷ (KMO=0,564, Teste de Bartlett $X^2=74,684$, 21) que explica 77,7% da variância total e que apresenta níveis aceitáveis de consistência interna ($0,820 \leq \text{Alfa de Cronbach} \leq 0,624$). Apesar de o KMO não ser muito elevado, manteremos esta solução por razões teóricas, mantendo presente os cuidados necessários em análises futuras que as envolvam.

⁵ Ver Anexo B p. 63

⁶ Ver Anexo B p. 65

⁷ Ver Anexo B p. 66

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Quadro 3.6: Matriz rodada da ACP para os sobreviventes para a escala de práticas de pré-despedimento

Matriz rodada de componentes

Considere os tempos que precederam os despedimentos na sua empresa:	Componentes		
	Políticas de Formação e Desenvolvimento	Sentido de previsibilidade	Injustiça percebida
A empresa teve sempre uma comunicação interna clara e honesta	,908	,022	,115
Sempre existiu uma cultura de participação nas decisões que afectavam as equipas de trabalho	,837	,130	,043
A empresa teve sempre uma aposta forte na formação e desenvolvimento dos colaboradores	,809	,264	,155
Os despedimentos não apanharam ninguém de surpresa	,049	,899	,231
Já há muito que antecipava um cenário de despedimentos	,030	,862	,231
Apenas a chefia foi envolvida nas decisões importantes relativas aos despedimentos	,031	,147	,871
Nesta empresa havia "filhos e enteados"	,123	,145	,807
Cronbach's Alpha / r	,820	,745	,624

Método de extracção: Análise de componentes principais.

Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser.^a

a. Rotação convergiu em 4 iterações.

Práticas Integradas de Pós-Despedimentos: A realização da análise de componentes principais permitiu identificar uma solução bifatorial válida⁸ (KMO=0,763, Teste de Bartlett $X^2=118,937$, 21) que explica 74,4% da variância total e que apresenta bons níveis de consistência interna (Alfa de Cronbach>0,80, e $r_{sb}=0,800$).

⁸ Ver Anexo B p. 68

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Quadro 3.7: Matriz rodada para a ACP realizada para as práticas de pós-despedimento

Matriz rodada de componentes		
	Componentes	
	Boas práticas despedimento	Injustiça com os colegas
Considere os tempos após ter conhecimento que os seus colegas iriam ser despedidos...-		
Foi-me dado conhecimento da estratégia da empresa que levou à necessidade de proceder aos despedimentos.	,893	,059
Senti que a forma como fui informado(a) sobre os despedimentos foi a melhor possível	,857	,020
O apoio que me foi dado pela empresa foi ao encontro das minhas necessidades	,819	,098
A empresa deu aos antigos colegas bastante apoio na procura de emprego	,807	,028
A empresa explicou a todos o que se seguiria aos despedimentos.	,807	,086
Sinto que os colegas despedidos ainda tinham muito para dar à empresa	,012	,918
E empresa terá dificuldade em substituir as funções dos colegas despedidos	,019	,916
Cronbach's Alpha	,891	,800

Método de extracção: Análise de componentes principais.

Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser.^a

b. Rotação convergiu em 3 iterações.

O conjunto das análises de componentes principais permitiu a construção de um modelo de práticas integradas de despedimento que, através da gravação dos índices, permitirá a realização de análises posteriores.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Quadro 3.8: Sumário das ACP realizadas para a escala de práticas integradas de despedimento para os sobreviventes

Alfa de Cronbach	Variáveis mais correlacionadas	Correlação	Interpretação	Variância Explicada
Considere os tempos que precederam os despedimentos:				77,6%
0,82	A empresa teve sempre uma comunicação interna clara e honesta Sempre existiu uma cultura de participação nas decisões que afetavam as equipas de trabalho A empresa teve sempre uma aposta forte na formação e desenvolvimento dos colaboradores	0,908 0,837 0,809	Políticas de Desenvolvimento e Formação	31,4%
0,74	Os despedimentos não apanharam ninguém de surpresa Já há muito que antecipava um cenário de despedimentos	0,899 0,862	Sentido de Previsibilidade	24,0%
0,62	Apenas a chefia foi envolvida nas decisões importantes relativas aos despedimentos Nesta empresa havia “filhos e enteados”	0,871 0,807	Injustiça percebida	22,2%
Considere os tempos após ter tido conhecimento de que iria ser despedido(a):				74,3%
0,89	Foi-me dado conhecimento da estratégia da empresa que levou à necessidade de proceder aos despedimento Senti que a forma como fui informado dos despedimentos foi a melhor possível O apoio que me foi dado pela empresa foi ao encontro das minhas necessidades A empresa deu aos antigos colegas bastante apoio na procura de emprego A empresa explicou a todos o que se seguiria aos despedimentos	0,893 0,857 0,819 0,807 0,807	Boas práticas de despedimento	50%
0,80	Sinto que os colegas despedidos ainda tinham muito para dar à empresa A empresa terá dificuldade em substituir as funções dos colegas despedidos	0,918 0,916	Injustiça com os colegas	24,3%

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Para uma das variáveis dependentes, foi necessário realizar uma Análise de Componentes Principais, que nos permitiu identificar a variável “Bem-estar”. Assim, a escala de emoções deu origem a duas componentes principais, que caracterizámos por Emoções “Positivas” e “Negativas”.

A realização da análise de componentes principais permitiu identificar uma solução bifatorial válida⁹ (KMO=0,654, Teste de Bartlett $X^2=48,891$, 15) que explica 66,5% da variância total e que apresenta níveis razoáveis de consistência interna ($0,647 \leq \text{Alfa de Cronbach} \leq 0,777$). No caso do segundo fator, optámos por conservar um item que reduz substancialmente a qualidade psicométrica por razões que se prendem com a validade facial do fator. Ou seja, pese embora alguma fragilidade, faz-nos mais sentido preservar o fator com este item.

Quadro 3.9: Matriz rodada para a ACP resultante da variável “Emoções” para os sobreviventes

Matriz rodada de componentes		
Quando soube que os meus colegas teriam de abandonar a empresa, senti-me...-	Componentes	
	Positivos	Negativos
Relaxado /a	,839	-,119
Forte	,823	-,086
Inspirado /a	,814	,137
Envergonhado /a	,184	,844
Hostil	-,012	,833
Assustado /a	-,315	,606
Cronbach's Alpha	,777	,647

Método de extracção: Análise de componentes principais.

Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser.^a

c. Rotação convergiu em 3 iterações.

Devido a fundamentos teóricos, optámos por realizar um índice com as variáveis “Sinto orgulho na empresa onde trabalho” e “Recomendaria a empresa onde trabalho a um amigo”, de modo a integrarem uma nova variável denominada “Reputação da Organização”, com bons resultados estatísticos (Alpha de Cronbach = 0,843)¹⁰. Foram gravados índices também para o conjunto das variáveis independentes e para a variável dependente respeitante às “Emoções”.

⁹ Ver Anexo B p. 70

¹⁰ Ver Anexo B p. 71

3. Teste e hipóteses

A Regressão Linear Múltipla (RLM) é uma técnica estatística utilizada para verificar se uma variável dependente (ou critério) pode ser explicada por um conjunto de variáveis independentes (ou preditoras), predizendo o valor da variável dependente para uma nova observação na amostra e identificando um conjunto de medidas para a estimar.

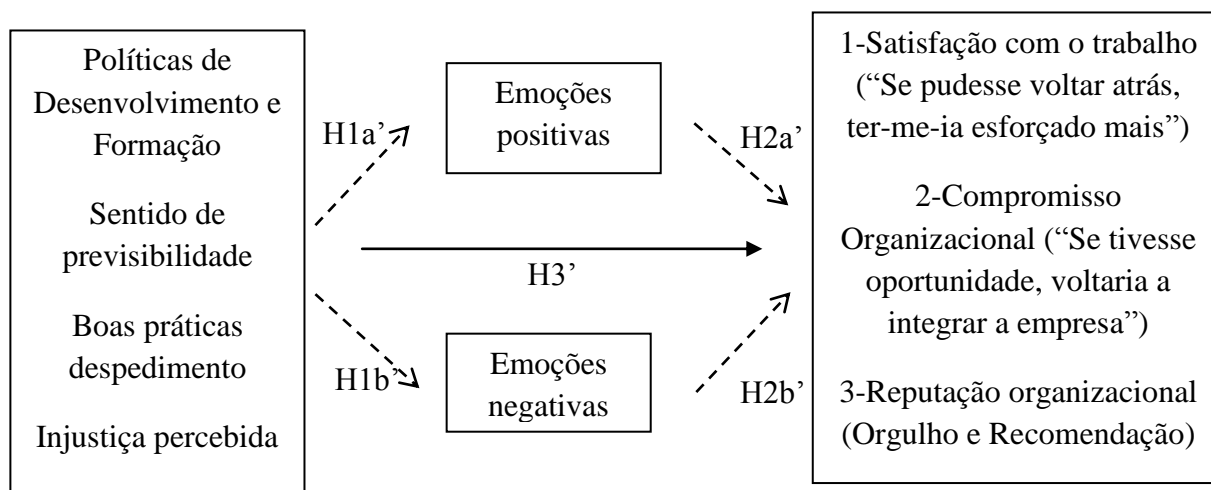
Utilizando as componentes extraídas nas análises de componentes principais (Práticas Integradas de despedimento) realizadas, iremos agora verificar quais são as que têm maiores consequências nos visados e sobreviventes.

A análise foi efetuada utilizando o método *Enter* disponível no SPSS. Para efeitos de simplificação, foram apresentadas apenas as análises relativas aos testes para os quais os modelos se demonstraram válidos.

a. Visados

As regressões lineares vão ser realizadas de acordo com os testes de hipóteses presentes no seguinte modelo:

Figura 3.2: Modelo de Análise adaptado aos visados



Para efeitos de teste de hipóteses, procedemos a uma análise de regressão linear múltipla tomando por variáveis preditoras (integrantes do modelo) as seguintes: Políticas de Formação e Desenvolvimento; Sentido de previsibilidade; Injustiça percebida; Boas práticas de despedimento. As variáveis critério (tratadas individualmente) são: Bem-estar (Ativação e

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

prazer para as emoções positivas; Ativação sem prazer e desativação e desprazer para as emoções negativas); Satisfação Organizacional, Compromisso e Reputação.

Os testes de regressão identificaram três casos em que se encontrou modelos com associações estatisticamente significativas (para $p < .05$) entre preditores e a variável critério sob estudo.

Procedemos então à apresentação dos resultados para cada modelo introduzindo especificações nas hipóteses (sub-hipóteses) para acomodar os fatores emergentes. Para manter a parcimónia nomearemos os preditores como “Práticas integradas de despedimento” que, embora sejam tratadas individualmente, correspondem a uma configuração favorável (maior investimento no desenvolvimento e formação, maior sentido de previsibilidade, boas práticas de despedimento e maior justiça percebida) à aceitação das mudanças na estrutura dos RH.

- Teste da hipótese H1 (As práticas integradas de despedimento estão associadas positivamente com as emoções positivas (H1a) e negativamente com as negativas (H1b).

Da aplicação da análise de regressão múltipla não foi identificado qualquer preditor estatisticamente significativo.

- Teste da hipótese H2a (Quanto mais emoções positivas maior a satisfação com o trabalho, menor a intenção de turnover e melhor a reputação organizacional)

Da aplicação da análise de regressão múltipla não foi identificado qualquer preditor estatisticamente significativo.

- Teste da Hipótese H2b (Quanto mais emoções negativas, menor a satisfação com o trabalho, menor a intenção de turnover e menor a reputação organizacional)

O teste realizado encontrou uma variável com efeitos estatisticamente significativos, explicando 7,4% da variância¹¹. Perante a análise, podemos afirmar que as emoções negativas (sem ativação e sem prazer), são as responsáveis pela variável “Satisfação no Trabalho”, isto é: Quanto mais emoções negativas, maior é a perceção pelo indivíduo que se deveria ter

¹¹ Ver verificação de pressupostos e coeficientes de regressão Anexo B p. 72

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

esforçado mais na realização do seu trabalho ($\beta=0,309$; $p<0,05$), pelo que demonstra insatisfação com o trabalho que realizou.

Quadro 3.10: Coeficientes de regressão para a Hipótese H2b

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,499	,443		3,382	,001		
ActivsPrazer_Visados	-,118	,127	-,089	-,926	,357	,953	1,049
sActivsPrazer_Vis	,409	,127	,309	3,227	,002	,953	1,049

a. Dependent Variable: Considerando todo o seu percurso na empresa:-Se pudesse voltar atrás, ter-me-ia esforçado mais na realização do meu trabalho

- Teste da hipótese H3-1 (As práticas integradas de despedimento estão associadas negativamente com a satisfação com o trabalho)

Da aplicação da análise de regressão múltipla não foi identificado qualquer preditor estatisticamente significativo.

- Teste da hipótese H3-2 (As práticas integradas de despedimento estão associadas negativamente com o compromisso)

O teste realizado encontrou uma variável com efeitos estatisticamente significativos, explicando 23,9% da variância. Perante a análise, podemos afirmar que as políticas de desenvolvimento e formação de que o indivíduo dispôs ao longo do seu percurso na empresa influenciam positivamente a decisão de a voltar a integrar, caso existisse oportunidade ($\beta=0,344$; $\text{sig.}<0,05$)¹².

¹² Ver verificação de pressupostos e coeficientes de regressão Anexo B p. 75

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Quadro 3.11: Coeficientes de regressão para a Hipótese H3-2

Coeficientes ^a					
Modelo	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	1,447	,834		1,736	,086
Pol_Des_For_Vis	,521	,144	,344	3,632	,000
Injust_Vis	-,170	,135	-,129	-1,262	,210
Prev_Vis	,047	,141	,031	,330	,742
BoasPrat_Vis	,244	,153	,175	1,591	,115

a. Variável dependente: Considerando todo o seu percurso na empresa:-Se me fosse concedida a oportunidade, voltaria a integrar esta empresa

- Teste da hipótese H3-3 (As práticas integradas de despedimento estão associadas positivamente com a reputação organizacional).

O teste realizado encontrou duas variáveis com efeitos estatisticamente significativos, explicando 44,9% da variância. Perante a análise, podemos afirmar que as políticas de desenvolvimento e formação de que o indivíduo dispôs ao longo do seu percurso na empresa influenciam positivamente a reputação da organização ($\beta=0,324$; sig<0,05), bem como as boas práticas aquando do despedimento ($\beta=0,441$, sig.<0,05)¹³, sendo que estas últimas são as que mais peso têm na variável dependente.

Quadro 3.12: Coeficientes de regressão para a hipótese H3-3

Coeficientes ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,907	,621		1,460	,147
Pol_Des_For_Vis	,430	,107	,324	4,016	,000
Injust_Vis	-,087	,100	-,076	-,868	,388
Prev_Vis	-,034	,105	-,026	-,327	,745
BoasPrat_Vis	,540	,114	,441	4,725	,000

a. Variável dependente: REPUT_VIS

¹³ Ver verificação de pressupostos e coeficientes de regressão Anexo B p.77

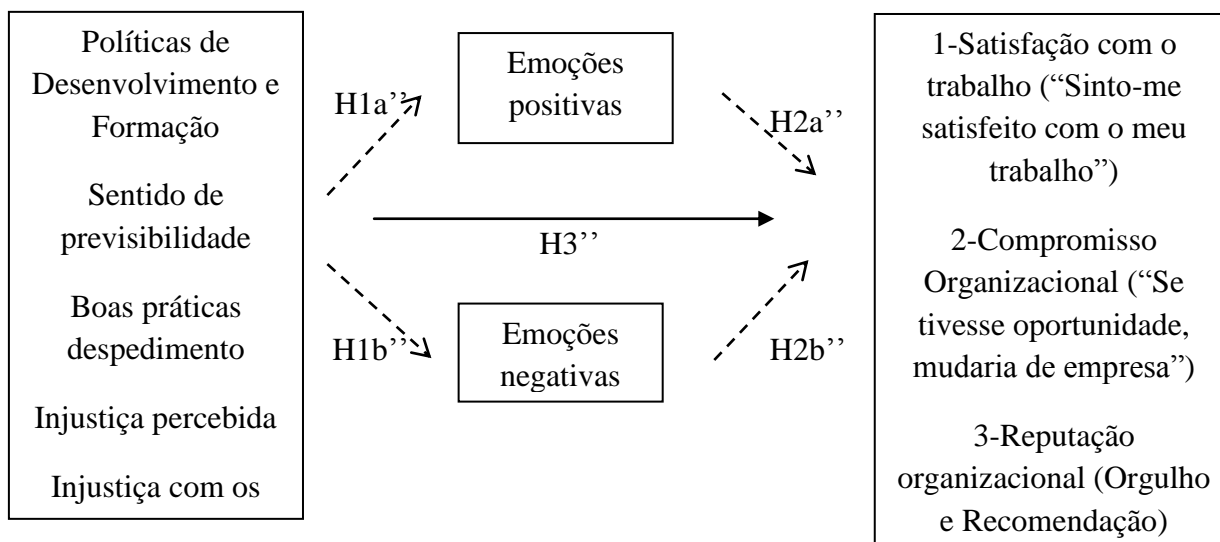
Despedir não é apenas mais um ato de gestão

O modelo é adequado para explicar a variável “Reputação” tendo identificado os preditores “políticas de desenvolvimento e formação” e “boas práticas de despedimento” como estando negativamente associados à reputação. O modelo é também adequado para explicar a variável “Compromisso”, sendo que são as políticas de desenvolvimento e formação que pesam na decisão de voltar a integrar a empresa, caso venha a existir essa oportunidade. Concluimos também que as emoções negativas têm efeitos na satisfação com o próprio trabalho, ou seja, quanto mais emoções negativas, maior o desejo do indivíduo se esforçar mais, caso pudesse voltar atrás.

b. Sobreviventes

As regressões lineares vão ser realizadas de acordo com os testes de hipóteses presentes no seguinte modelo:

Figura 3.3: Modelo de Análise adaptado aos sobreviventes



Para efeitos de teste de hipóteses, procedemos a uma análise de regressão linear múltipla tomando por variáveis predictoras (integrantes do modelo) as seguintes: Políticas de Formação e Desenvolvimento; Sentido de previsibilidade; Injustiça percebida; Boas práticas despedimento e Injustiça com os colegas. As variáveis critério (tratadas individualmente) são: Bem-estar (Emoções positivas e emoções negativas); Satisfação Organizacional (“Sinto-me

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

satisfeito com o meu trabalho”), Compromisso (“Se me fosse concedida a oportunidade, mudaria de empresa”) e Reputação organizacional (“Sinto orgulho na empresa onde trabalho” e “Recomendaria a Empresa a um amigo”).

Os testes de regressão identificaram dois casos em que se encontrou modelos com associações estatisticamente significativas (para $p < .05$) entre preditores e a variável critério sob estudo.

Procedemos então à apresentação dos resultados para cada modelo introduzindo especificações nas hipóteses (sub-hipóteses) para acomodar os fatores emergentes. Para manter a parcimónia nomearemos os preditores como “Práticas integradas de despedimento” que, embora sejam tratadas individualmente, correspondem a uma configuração favorável (maior investimento no desenvolvimento e formação, maior sentido de previsibilidade, boas práticas de despedimento e maior justiça percebida) à aceitação das mudanças na estrutura dos RH.

- Teste da hipótese H1 (As práticas integradas de despedimento estão associadas positivamente com as emoções positivas (H1a) e negativamente com as negativas (H1b)).

Foram identificados efeitos estatisticamente significativos para a Hipótese H1b: As práticas integradas de despedimento estão associadas negativamente com as emoções negativas (33,9% de variância explicada). As políticas de desenvolvimento e formação estão associadas negativamente com as emoções negativas, tal como esperado ($\beta = -0,330$; $p < 0,05$). Já a injustiça com os colegas está associada positivamente ($\beta = 0,513$, $p < 0,05$) - quanto maior a injustiça para com os colegas, maiores as emoções negativas presentes nos sobreviventes¹⁴.

¹⁴ Ver verificação de pressupostos e coeficientes de regressão Anexo B p. 80

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Quadro 3.13: Coeficientes de regressão para a Hipótese H1b

Modelo	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	3,095	,798		3,877	,001
Pol_Des_For_Sobrev	-,262	,123	-,330	-2,132	,041
Sent_Prev_Sobrev	-,127	,116	-,163	-1,096	,282
Injust_Perc_Sobrev	-,054	,123	-,074	-,434	,667
Boas_Pratt_Sobrev	-,131	,141	-,172	-,930	,360
Injust_Coleg_Sobrev	,381	,111	,513	3,442	,002

a. Variável dependente: Negat_Sobrev

- Teste da hipótese H2a (Quanto mais emoções positivas, maior a satisfação com o trabalho, menor a intenção de turnover e melhor a reputação organizacional)

Da aplicação da análise de regressão múltipla não foi identificado qualquer preditor estatisticamente significativo.

- Teste da Hipótese H2b (Quanto mais emoções negativas, menor a satisfação com o trabalho, menor a intenção de turnover e menor a reputação organizacional)

O teste realizado encontrou uma variável com efeitos estatisticamente significativos, explicando 35% da variância. Perante a análise, podemos afirmar que as emoções negativas estão inversamente correlacionadas com a variável “Reputação Organizacional”, isto é: Quanto mais emoções negativas, menor é a reputação da organização ($\beta=-0,607$, $p<0,05$)¹⁵.

¹⁵ Ver verificação de pressupostos e coeficientes de regressão Anexo B p. 83

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Quadro 3.14: Coeficientes de regressão para a Hipótese H2b

Coeficientes ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,994	,577		10,388	,000
Negat_Sobrev	-,906	,203	-,607	-4,453	,000

a. Variável dependente: REPUT_SOBREV

- Teste da hipótese H3-1 (As práticas integradas de despedimento estão associadas negativamente com a satisfação com o trabalho)

Da aplicação da análise de regressão múltipla não foi identificado qualquer preditor estatisticamente significativo.

- Teste da hipótese H3-2 (As práticas integradas de despedimento estão associadas negativamente com o compromisso)

Da aplicação da análise de regressão múltipla não foi identificado qualquer preditor estatisticamente significativo.

- Teste da hipótese H3-3 (As práticas integradas de despedimento estão associadas positivamente com a reputação organizacional).

Da aplicação da análise de regressão múltipla não foi identificado qualquer preditor estatisticamente significativo.

Em suma, o modelo é adequado para explicar a variável ‘Reputação’ ($R^2_{aj}=0,350$; $F=19,825$ $p<.05$) tendo identificado o preditor (emoções negativas) como estando negativamente associado à reputação. Por sua vez, as emoções negativas resultam de falta de políticas de desenvolvimento e formação e de injustiça para com os colegas ($R^2_{aj}=0,339$; $F=4,585$, $p<.05$)

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

IV. Discussão e Conclusão

O downsizing, sob todas as denominações e variantes, tem sido alvo de inúmeros debates na comunicação social, por afetar cada vez mais pessoas hoje em dia, ao ser uma estratégia escolhida pelas empresas como forma de imediata redução de custos (Gandolfi, 2008). Neste estudo, procurou-se caracterizar o downsizing em Portugal, através dos seus efeitos nos principais agentes envolvidos no processo - os visados e os sobreviventes.

A literatura mostra que o downsizing tem efeitos sérios nos *stakeholders*, tanto ao nível individual como ao nível organizacional (Gandolfi, 2008; Maertz et al, 2010). Entre estes destacam-se algumas variáveis com valor informativo tais como a satisfação dos indivíduos com o trabalho (e.g. Maertz et al, 2010), a redução do compromisso (e.g. Klehe et al, 2011) e a redução do bem-estar (e.g. McKee-Ryan et al, 2005). Ao nível organizacional, Love e Kraatz (2009) mostraram-nos que existe um forte efeito de diminuição da reputação de uma empresa, associado ao downsizing. Por este motivo, elegemos estas variáveis como indicadores importantes no estudo empírico. O bem-estar, como explanado, seria também responsável por influenciar variáveis dependentes destas, bem como a reputação da organização. Para reduzir ou amenizar todas estas consequências hipotéticas, existe um conjunto de fatores a ter em conta pelos decisores organizacionais (e.g. Cameron et al, 1991; Feldman e Leana, 1994; Appelbaum e Donia, 2010; Zatzick e Iverson, 2006): boas práticas globais no despedimento, justiça percebida pelos agentes envolvidos, sentido de previsibilidade de modo a reduzir a incerteza e políticas de desenvolvimento e formação.

A análise efetuada diferenciou os sobreviventes e os visados, embora existam algumas semelhanças no que se refere às evidências estatísticas. No geral, aquando da análise univariada, são evidenciadas más práticas de despedimento, tais como pouco apoio por parte das empresas, fraca cultura de participação e uma comunicação do despedimento pouco eficaz em ambos os agentes, assim contrariando as recomendações decorrentes de vários anos de investigação como as de Feldman e Leana (1994) em sentido geral ou de Pfeil et al. (2003) relativas às opções de comunicação, ou de Appelbaum e Donia (2000) relativas à participação.

A análise multivariada efetuou-se através de ACP para agregar as variáveis em categorias, seguindo-se Regressões Lineares Múltiplas que nos possibilitaram estabelecer uma relação entre as principais categorias das práticas de despedimento e as consequências destas.

Relativamente aos visados, foram encontradas quatro componentes principais no domínio das práticas de pré e pós despedimento, que denominámos “Práticas Integradas de

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Despedimento” e que se assemelham aos fatores encontrados na revisão da literatura: Políticas de desenvolvimento e formação, Injustiça percebida, Sentido de previsibilidade e Boas práticas de despedimento. Estas componentes encontram eco na literatura, mais especificamente nos estudos de Cameron (1994) e de Feldman e Leana (1994), em que ambos procuram as melhores práticas de downsizing, e prescrevem opções que se assemelham às que aqui foram encontradas.

Os testes de regressão entre as práticas integradas de despedimento e as consequências do downsizing mostraram que as emoções negativas presentes nos indivíduos que foram despedidos são potenciais causas da insatisfação com o trabalho realizado. Zatzick e Iverson, em 2006, mostraram que as boas práticas de downsizing diminuem as consequências do downsizing, como a presença de emoções negativas, o que aumenta a satisfação com o trabalho. Não se encontrou, porém, uma associação entre as práticas integradas de despedimento e as emoções negativas. Contudo, as práticas integradas de despedimento, mais especificamente as políticas de desenvolvimento e formação, estão associadas ao compromisso organizacional: quanto maior a formação do indivíduo ao longo do seu percurso na empresa, maior a vontade do indivíduo voltar a integrá-la, caso exista oportunidade. Aqui, Zatzick e Iverson (2011) tinham já concluído que devem ser adotadas práticas de Recursos Humanos que aumentem as capacidades dos trabalhadores e, portanto, o seu compromisso com a organização. Ao nível organizacional, a reputação da empresa é explicada não só pelas políticas de desenvolvimento e formação que protegem os indivíduos mas também pelas boas práticas de despedimento. Tendo em mente o estudo de Love e Kraatz (2009), a mudança, neste caso, deu-se por mecanismos de carácter organizacional, o que diminuiu a reputação da mesma.

Já relativamente aos sobreviventes, encontrámos cinco componentes principais que categorizam as práticas de pré e de pós despedimentos e denominámo-las igualmente de “Práticas Integradas de Despedimento”: Políticas de desenvolvimento e formação, Sentido de previsibilidade, Injustiça percebida, Boas práticas de despedimento e Injustiça com os colegas. Estas assemelham-se com as já encontradas para os visados, tendo os mesmos pressupostos teóricos. Aqui, verificámos que as emoções negativas estão relacionadas com as práticas integradas de despedimento, tal como previsto por McKee - Ryan et al. (2005), sendo tanto maiores quanto maior é a injustiça com os colegas despedidos e quanto menores são as políticas de desenvolvimento e formação que incorporam a cultura da empresa - o que configura uma quebra do contrato psicológico, tal como encontrado por Arshad e Sparrow (2010). Por sua vez, as emoções negativas influenciam a reputação da organização. Aqui, a

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

mudança reputacional deu-se através de mecanismos de eficácia técnica, isto é, ligados às consequências das ações levadas a cabo pela organização (Love e Kraatz, 2009).

Faz sentido que as emoções negativas tenham ficado negativamente associadas à reputação, uma vez que naturalmente constituirão um motivador negativo na construção das narrativas relacionadas com o episódio de despedimentos nos sobreviventes. É particularmente interessante que, ao contrário do que poderia ser esperado, as emoções positivas não tenham estado associadas de forma estatisticamente significativa a esta variável de reputação. Tal poderá ser interpretado como uma assimetria no processo de construção da reputação organizacional por parte dos sobreviventes, na sequência de uma vivência de despedimentos, na medida em que mais do que promover as emoções positivas (de alguma maneira contra-normativas em situação de perda social ou pessoal) importa evitar as negativas. Isto encontra suporte nos resultados recorrentes na investigação psicológica sobre a assimetria, a favor da informação emocional negativa, entre esta e a positiva aquando da formação de impressões (Baumeister et al., 2001).

Também as políticas de desenvolvimento e formação são responsáveis pela diminuição de consequências negativas do downsizing, pois, tal como referido pela maior parte dos autores estudados, se o indivíduo desenvolver, ao longo do seu percurso na empresa, capacidades que são valorizadas no mercado de trabalho, esse indivíduo vê aumentada a eficácia dos mecanismos de procura de emprego caso seja despedido, o que corrobora resultados anteriores (e.g. Zatzick e Iverson, 2006).

Surpreendentemente, no que se refere à injustiça, apenas a variável correspondente à injustiça para com os colegas, no caso dos sobreviventes, influencia as consequências do downsizing. Tal como nos diz a literatura, a existência de justiça aumenta a ligação do sobrevivente à organização e, portanto, faz sentido que o indivíduo tenha maior orgulho na organização quando os colegas despedidos são tratados de modo igual e equitativo.

Podemos concluir que as práticas de despedimento possuem consequências nos agentes envolvidos no processo, embora o efeito seja maior na reputação da organização. O estudo revela-se particularmente importante para as políticas de Recursos Humanos de qualquer empresa. A reputação está dependente da avaliação dos agentes organizacionais, pelo que as empresas devem atender às necessidades dos seus trabalhadores, mesmo em contexto de desvinculação, de modo a protegerem a imagem no mercado.

O estudo possui algumas limitações, maioritariamente no que diz respeito à análise quantitativa. A dimensão da amostra não é semelhante para sobreviventes e visados, o que

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

dificulta alguns aspetos da comparação. Contudo, muitas das conclusões retiradas são semelhantes para ambos, o que nos parece evidenciar algumas tendências de resposta.

Seria interessante, em estudos futuros, aprofundar um modelo relativo aos efeitos do downsizing nos decisores organizacionais, pois são, também estes, agentes envolvidos num processo de despedimento. Uma outra proposta de pesquisa refere-se à alteração da metodologia. Ao longo da pesquisa de campo, foi possível concluir que as entrevistas semi-diretivas foram bastante úteis para alargar o campo de pesquisa. A realização de uma investigação apenas recorrendo a métodos qualitativos, explorados de forma mais profunda, poderia evidenciar outros aspetos interessantes que as perguntas fechadas do inquérito não conseguiram captar.

Referências Bibliográficas

- Allen, T., D. Freeman, J. Russel, R. Reizenstein e J. Rentz (2001), “Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 145-164
- Appelbaum, S. e M. Donia (2000), “The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome (part I)”, *Career Development International*, 5 (7), pp.333-350
- Appelbaum S. e M. Donia (2001), “The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome (part II)”, *Career Development International*, 6(1), pp.5-19
- Armstrong–Stassen, M. (1994), “Coping with transition: a study of layoff survivors”, *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp.597-621
- Arshad, R. e P. Sparrow (2010), “Downsizing and survivor reactions in Malasya: modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation”, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), pp.1793-1815
- Bardin, L. (1997), *Análise de conteúdo*, Lisboa, Edições 70.
- Barret, L. e J. Russell (1999), “The Structure of Current Affect: Controversies and Emerging Consensus”, *American Psychological Society*, 8(1), pp.10-14~
- Baumeister, R., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. e K. Vohs (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5 (4), 323-370.
- Bennett, N., C. Martin, R. Bies e J. Brockner (1995), “Coping with a layoff: A longitudinal study of victims”, *Journal of Management*, 21(6), pp.1025-1040
- Bies, R. (2013), “The delivery of bad news on organizations: A framework for analysis”, *Journal of Management*, 39 (1), pp.136-162
- Cameron, K., S. Freeman e A. Mishra (1991), “Best Practices in White-collar downsizing: Managing contradiction”, *Academy of Management Executive*, 5(3) pp.57-73
- Cameron, K. (1994), “Strategies for Successful Organizational Downsizing”, *Human Resource Management*, 33(2), pp.189-211
- Cappelli, P. (2000), “Examining the incidence of downsizing and its effect on establishment performance”, NBER Working Paper, Cambridge, National Bureau of Economic Research

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

- Carmeli, A. e Z. Sheaffer (2009), “How leadership characteristics affect organizational decline and downsizing”, *Journal of Business Ethics*, 86, pp. 363-378
- Cascio, W. (2012) “How does downsizing come about?”, em Cooper et al. (orgs.), *Downsizing: Is less still more*, New York, Cambridge University
- Feldman, D. e C. Leana (1994), “Better Practices in managing layoffs”, *Human Resource Management*, 33(2), pp.239-60
- Fombrun, C. (1996), *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Boston: Harvard Business School Press
- Fowke, K. (1998), “Layoffs and survivor’s career modifications”, Industrial Relations Centre, Canada, Queen’s University
- Freeman, S. e K. Cameron (1993), “Organizational downsizing – A convergence and reorientation framework”, *Organization Science*, 4, pp.10-29
- Freeman, S. (1994), “Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human Resource Management”, *Human Resource Management*, 33(2), pp.213-238
- Freeman, S. e K. Ehrhardt (2012), “The antecedents of Downsizing”, em Cooper et al. (orgs.), *Downsizing: Is less still more?*, New York, Cambridge University
- Galinha, I. e J. Pais-Ribeiro (2005), “Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): II - Estudo psicométrico”, *Análise Psicológica*, 2(23), pp.219-227
- Gandolfi, F. (2005), “How do Organizations implement Downsizing? An Australian and New Zealand study”, *Contemporary Management Research*, 1(1), pp.57-68
- Gandolfi, F. (2008), “Learning from the Past – downsizing lessons for managers”, *Journal of Management Research*, 8(1), pp.3-17
- Goodworth, C. (1987), *The Secrets of Successful Hiring and Firing: How to recruit professionally and dismiss fairly*, Oxford, Heinemann Professional Publishing Ltd, pp. 99-184
- Greenhalgh, L. (1983), “Managing the Job security crisis”, *Human Resource Management*, 22, pp.331-44
- Hanisch, K. (1999), “Job loss and unemployment research from 1994 to 1998: A review and recommendations for research and intervention”, *Journal of Vocational Behavior*, 55, pp.188-220

- Hopkins, S. e B. Weathington (2006), “The relations between justice perceptions, trust and employee attitudes in a downsized organization”, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and applied*, 140 (5), pp.477-498
- Judge, T., C. Thoresen, J. Bono e G. Patton (2001), “The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review”, *Psychological Bulletin*, 127 (3), pp. 376-407
- Kim, H. (2009), “Examining the Role of Informational Justice in the wake of downsizing from an organizational relationship management perspective”, *Journal of Business Ethics*, 88, pp.297-312
- Kivimaki, M., J. Vahtera, J. Pentti e J. Ferrie (2000), “Factors underlying the effect of organizational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study”, *BMJ*, 320, pp.971-975
- Klehe, U., J. Zikic, A. Vianen e I. Pater (2011), “Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing”, *Journal of Vocational Behavior*, 79, pp. 217-229
- Klijn, T. (1998), *Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción, Chile*, Dissertação de Doutorado, São Paulo, Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo
- Locke, E. (1969), “What is job satisfaction?”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), pp.309-336.
- Love, E. e M. Kraatz (2009), “Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation”, *Academy of Management Journal*, 52(2), pp.314-335
- Lovheim, H. (2012), “A new three-dimensional model for emotions and monoamine neurotransmitters”, *Medical Hypotheses*, 78, pp.341-348
- Maertz, J., J. Wiley, C. LeRouge e M. Campion (2010), “Downsizing effects on survivors: Layoffs, offshoring and outsourcing”, *Industrial Relations*, 49 (2), pp.275-286
- Maitlis, S., T. Vogus e T. Lawrence (2013), “Sensemaking and Emotion in Organizations”, *Organizational Psychology Review*, 3(3), pp.222-247
- Maroco, João (2007), *Análise Estatística com Utilização do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo
- McKee-Ryan, F., Z. Song, C. Wanberg e A. Kinicki (2005), “Psychological and Physical Well-Being during unemployment: A meta-analytic study”, *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), pp.53-76
- Mellahi, K. e C. Guermat (2009), “The Adoption of downsizing during the Asian Economic Crisis”, in *Asian Business e Management*, 8(3), pp.225-45

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

- Mellahi, K. e A. Wilkinson (2010), “Slash and burn or nip and tuck? Downsizing, innovation and human resources”, *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), pp.2291-2305
- Meyer, J. e N. Allen (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89
- Mishra, V., I. Nielsen, R.Smyth e A. Newman(2014), “The Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship Revisited: Using the Lewbel Estimation Technique to Estimate Causal Effects Using Cross-Sectional Data”, Working Paper 24/14, Monash University
- Oliveira, J. e S. Chaves (2008), “Responsabilidade social das organizações numa época de downsizing – responsabilidade social no apoio ao emprego”, comunicação apresentada no II Congresso Internacional de ciências Jurídico – Empresariais, *sine loco*
- Osthus, S. (2012), “Health effects of downsizing survival and job loss in Norway”, *Social Science e Medicine*, 75, pp. 946-953
- Paul, I. e K. Moser (2009), “Unemployment impairs mental health: Meta-analyses”, *Journal of Vocational Behavior*, 74, pp.264-282
- Paschoal, T. e A. Tamayo (2008), “Construção e Validação da Escala de Bem-estar no Trabalho”, *Avaliação Psicológica*, 7(1), pp.11-22
- Pfeil, M., A. Setteberg e J. O’Rourke (2003), “The art of downsizing: communication layoffs to key stakeholders”, *Journal of Communication*, 8(2), pp.130-141
- Quivy, R. e L. Campenhoudt (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva
- Rousseau, D. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks: Sage.
- Shah, P. (2000), *Network Destruction: The Structural Implications of Downsizing*, *Academy of Management Journal*, 43 (1), pp.101-112.
- Spector, P. (2003), *Psicologia nas Organizações*, São Paulo, Editora Saraiva.
- Spreitzer, G. e A. Mishra (2002), “To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp.707-729
- Tomasko, R. (1992), *Downsizing: Reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro*, São Paulo, MAKRON Books do Brasil Editora Lda

- Tourish, D. e N. Paulsen (2004), “ The downsides of downsizing: Communication processes and information needs in the aftermath of a workforce reduction strategy”, *sine loco, sine nomine*
- Travaglione, A. e B. Cross (2006), “Diminishing the social network in organizations: does there need to be such a phenomenon as ‘survivor syndrome’ after downsizing?”, *Strategic Change*, 15, pp.1-13
- Van de Ven, A. e M. Poole (1995), “Explaining development and change in organizations”, *Academy of Management Review*, 20, pp. 510-540.
- Walker, K. (2010), “A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”, *Corporate Reputation Review*, 12, pp. 357 – 387.
- Watson, D., e L. Clark (1994), *The PANAS-X: Manual for the Positive and Negative Affect Schedule-Expanded Form*, Ames, The University of Iowa.
- White, L. (2005), “Writes of passage: Writing an empirical journal article”, *Journal of Marriage and Family*, 67(4), pp.791-798
- Williams, P., M. Khan e E. Naumann (2011), “Customer satisfaction and defection: The hidden costs of downsizing”, *Industrial Marketing Management*, 40, pp.405-413
- Zatzik, C. e R. Iverson (2006), “High-Involvement Management and Workforce Reduction: Competitive Advantage or Disadvantage?”, *Academy of Management Journal* 49(5) pp.999-1015
- Zatzik, C. e R. Iverson (2011), “The effects of downsizing on labor productivity, the value of showing consideration for employees’ morale and welfare in high performance work systems”, *Human Resource Management* 50(1), pp.29-44

Referências Multimédia:

- Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: <http://www.ine.pt> (consultado a 11/2013)
- Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local. Disponível em: <http://www.stal.pt> (consultado a 11/2013)
- Jornal Público. Disponível em: <http://www.publico.pt> (consultado a 11/2013)
- Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. Disponível em: <http://www.dgert.mtss.gov.pt/> (consultado a 01/2014)

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

ANEXO A: Guiões de Entrevistas Exploratórias

Guião de Entrevista - Visados

1. Foi-lhe dado conhecimento da estratégia da empresa na qual surgiu a necessidade de proceder aos despedimentos coletivos? (*Cameron (1994)*)
2. Foram esgotadas as alternativas para evitar este fim? (*Feldman & Leana (1994)*)
3. O que sentiu quando soube que teria de abandonar a empresa? Considera que foi um processo justo?
4. Sente que ainda tinha muito para dar à empresa? Considera que esta terá dificuldade em substituir as suas funções?
5. Como caracteriza a sua relação com a sua chefia? E com os colegas? (*Greenhalg (1983)*)
6. A empresa teve o cuidado de o manter informado ao longo deste processo? Forneceu-lhe a informação necessária para o exercício dos seus direitos ou sentiu necessidade de recorrer a entidades externas?
7. Com que antecedência foi informado desta decisão? De que modo foi informado?
8. Que tipo de apoio económico lhe foi fornecido? A empresa cumpriu com as suas obrigações legais ou foi além do legalmente previsto?
9. Considera que foram colmatadas as suas necessidades de apoio social (Ao nível de recomendações, aconselhamentos, auxílio na procura de um novo emprego)? (*Cameron (1994), Feldman & Leana (1994), Greenhalg (1983), Gandolfi (2008)*)

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

10. Foi-lhe dada a oportunidade de participar activamente na procura de soluções de gestão enquanto trabalhador (por exemplo com sugestões, intervenções)? (*Kivimaki et al, 2000*)
11. Se lhe fosse concedida a oportunidade, voltaria a integrar esta empresa?
12. Recomendava-a a um amigo?
13. Apesar de tudo, sente orgulho na empresa em que trabalhou? (*Fowke, 1998*)

Guião de Entrevista - Sindicatos

1. Que imagem global têm sobre a forma como as decisões de downsizing (despedimento coletivo) são tomadas em Portugal?
2. Até que ponto as entidades empregadoras procuram ir além do previsto legalmente para proteger o interesse do trabalhador despedido (regalias, benefícios adicionais)
3. Que reportes têm da eficácia (no longo prazo) destas medidas de despedimento?
4. Que histórias de sucesso conhecem? O que julga que determinou este sucesso?
5. Que histórias de fracasso conhecem? O que julga que determinou este fracasso?

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

ANEXO B: Análise Quantitativa

Caracterização da Amostra

Quadro 1: Distribuição dos sobreviventes por Habilitações

		Habilitações escolares			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 9 anos de estudo	3	2,1	8,3	8,3
	Até 12 anos de estudo (secundário)	7	5,0	19,4	27,8
	Licenciatura (3 ou 5 anos)	21	15,0	58,3	86,1
	Mestrado / MBA	4	2,9	11,1	97,2
	Doutoramento	1	,7	2,8	100,0
	Total	36	25,7	100,0	
Missing	System	104	74,3		
Total		140	100,0		

Quadro 2: Distribuição dos visados por Sexo

		Sexo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	77	55,0	72,0	72,0
	Masculino	30	21,4	28,0	100,0
	Total	107	76,4	100,0	
Missing	System	33	23,6		
Total		140	100,0		

Quadro 3: Distribuição dos visados por Idade

		Idade			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	3	2,1	2,9	2,9
	23	4	2,9	3,8	6,7
	24	4	2,9	3,8	10,5
	25	5	3,6	4,8	15,2
	26	2	1,4	1,9	17,1
	27	5	3,6	4,8	21,9
	28	5	3,6	4,8	26,7
	29	1	,7	1,0	27,6
	30	4	2,9	3,8	31,4

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

31	3	2,1	2,9	34,3
32	3	2,1	2,9	37,1
33	5	3,6	4,8	41,9
34	9	6,4	8,6	50,5
35	2	1,4	1,9	52,4
36	6	4,3	5,7	58,1
37	1	,7	1,0	59,0
38	4	2,9	3,8	62,9
39	1	,7	1,0	63,8
40	2	1,4	1,9	65,7
41	6	4,3	5,7	71,4
44	2	1,4	1,9	73,3
45	5	3,6	4,8	78,1
46	3	2,1	2,9	81,0
47	1	,7	1,0	81,9
48	3	2,1	2,9	84,8
49	2	1,4	1,9	86,7
50	1	,7	1,0	87,6
51	2	1,4	1,9	89,5
52	1	,7	1,0	90,5
53	1	,7	1,0	91,4
54	2	1,4	1,9	93,3
55	2	1,4	1,9	95,2
56	1	,7	1,0	96,2
57	2	1,4	1,9	98,1
58	1	,7	1,0	99,0
59	1	,7	1,0	100,0
Total	105	75,0	100,0	
Missing System	35	25,0		
Total	140	100,0		

Quadro 4: Distribuição dos visados por Habilitações

		Habilitações escolares			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 9 anos de estudo	13	9,3	12,1	12,1
	Até 12 anos de estudo (secundário)	37	26,4	34,6	46,7
	Licenciatura (3 ou 5 anos)	42	30,0	39,3	86,0
	Mestrado / MBA	14	10,0	13,1	99,1

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Doutoramento	1	,7	,9	100,0
Total	107	76,4	100,0	
Missing System	33	23,6		
Total	140	100,0		

Quadro 5: Distribuição dos sobreviventes por Sexo

		Sexo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	24	17,1	66,7	66,7
	Masculino	12	8,6	33,3	100,0
	Total	36	25,7	100,0	
Missing	System	104	74,3		
Total		140	100,0		

Quadro 6: Distribuição dos sobreviventes por Idade

		Idade			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	3	2,1	8,6	8,6
	23	2	1,4	5,7	14,3
	24	1	,7	2,9	17,1
	25	2	1,4	5,7	22,9
	26	2	1,4	5,7	28,6
	27	1	,7	2,9	31,4
	28	2	1,4	5,7	37,1
	29	2	1,4	5,7	42,9
	30	2	1,4	5,7	48,6
	31	1	,7	2,9	51,4
	33	2	1,4	5,7	57,1
	34	1	,7	2,9	60,0
	36	1	,7	2,9	62,9
	37	2	1,4	5,7	68,6
	38	1	,7	2,9	71,4
	39	1	,7	2,9	74,3
	40	2	1,4	5,7	80,0
	42	1	,7	2,9	82,9
	45	2	1,4	5,7	88,6
	46	1	,7	2,9	91,4
	47	1	,7	2,9	94,3

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

52	1	,7	2,9	97,1
53	1	,7	2,9	100,0
Total	35	25,0	100,0	
Missing System	105	75,0		
Total	140	100,0		

Análise de Componentes Principais

Pressupostos para realização da ACP:

As variáveis devem ser métricas: as escalas de *Likert* podem ser consideradas, apesar de na realidade não serem métricas. No nosso caso, as variáveis não são quantitativas mas como são escalas de *Likert* podem ser tratadas como tal;

Dimensão da amostra adequada: devem existir pelo menos 5 vezes mais casos do que o número de variáveis, o que está demonstrado na medida em que as nossas análises de componentes principais têm, para os visados, no máximo 12 variáveis ($x5=60$) e, para os sobreviventes, 7 variáveis ($x5= 35$). A dimensão da amostra é sempre superior para os visados e sobreviventes (107 e 36, respetivamente).

Existência de multicolinearidade entre as variáveis originais: com base na análise da matriz de correlações, da estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do teste de *Bartlett*, o que descrevemos mais adiante;

Comunalidades elevadas: as comunalidades correspondem à proporção de variância de cada variável que é explicada pelo conjunto das componentes retidas. Este aspeto foi analisado de modo a conseguirmos verificar a significância dos modelos de CP.

Etapas da ACP:

Análise da Matriz de Correlações: Verificámos a existência de correlações entre as variáveis e medimos a adequabilidade técnica aos dados através do teste KMO. Chegámos à conclusão que todas as ACP realizadas se adequam aos dados, e, através do teste de Bartlett, concluímos que os modelos são significativos. As comunalidades são todas superior as 0,4 e os valores são considerados satisfatórios.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Extração das Componentes Principais: Utilizámos o critério de *Kaiser* (reter tantas componentes quantos os valores próprios superiores a 1. Para analisar a fiabilidade do modelo, tivemos em conta a percentagem de variância explicada (nas Ciências Sociais podemos considerar aceitável a partir de 60%) e o critério de *screeplot*. Com base nestas análises, concluímos que os modelo são aceitáveis.

Rotação das Componentes Principais: Procedemos à rotação das CP, através do critério *Varimax*. Verificámos que nas soluções finais não existiam cross loadings.

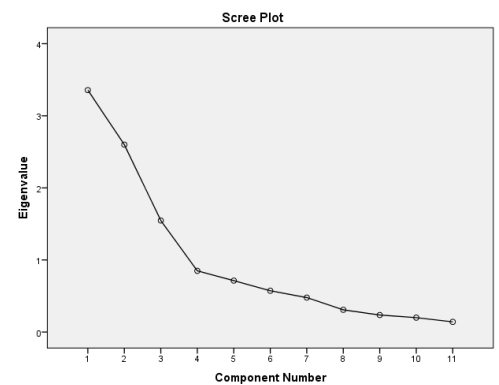
Gravação dos índices: Quando escolhemos a solução que nos pareceu ser mais adequada, realizámos índices, para que as novas variáveis pudessem ser utilizadas em análises posteriores. A realização de índices sucedeu-se apenas após a verificação dos níveis de consistência interna (Alpha de Cronbach), tendo sido todos considerados aceitáveis.

Análise de Componentes Principais Q2_Visados

Partindo de uma solução inicial penta factorial, com um KMO de 0,71 e variância explicada de 66,8% concluímos que a solução rodada não possuía variáveis coerentes entre si. Assim, apostámos numa solução que forçava a extração de quatro componentes principais, pois o scree plot assim o sugeria. Nesta nova solução, existiam variáveis com comunalidades baixas, cuja eliminação, permitiu identificar uma nova solução trifactorial válida que explica 68,2% da variância total e possui um KMO de 0,609 ($X^2 = 546,995$; 55; $p < 0,00$). Esta solução apresenta também bons níveis de consistência interna (Alpha de Cronbach $> 0,770$).

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,609
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	546,995
	Df	55
	Sig.	,000



Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,356	30,513	30,513	2,587	23,516	23,516
2	2,600	23,633	54,145	2,478	22,525	46,041
3	1,547	14,061	68,206	2,438	22,166	68,206

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

	Extraction
Considere os tempos que precederam os despedimentos:-Havia uma clara sensação do "barco estar a afundar-se"	,770
Considere os tempos que precederam os despedimentos:-Havia um sentimento na empresa de desmotivação	,694
Considere os tempos que precederam os despedimentos:-Havia muito "má língua" entre os colegas	,682
Considere os tempos que precederam os despedimentos:-A empresa teve sempre uma aposta forte na formação e desenvolvimento dos colaboradores	,755
Considere os tempos que precederam os despedimentos:-A empresa teve sempre uma comunicação interna clara e honesta	,674
Considere os tempos que precederam os despedimentos:-Já há muito que antecipava um cenário de despedimentos	,612
Considere os tempos que precederam os despedimentos:-A empresa sempre me deu a oportunidade de ir melhorando as minhas competências profissionais	,742
Considere os tempos que precederam os despedimentos:-Os despedimentos não apanharam ninguém de surpresa	,657
Considere os tempos que precederam os despedimentos:-Sempre existiu uma cultura de participação nas decisões que afectavam as equipas de trabalho	,538
Considere os tempos que precederam os despedimentos:-Havia uma sensação de "os trabalhadores" de um lado e "as chefias" do outro	,603
Considere os tempos que precederam os despedimentos:-Nesta empresa havia "filhos e enteados"	,774

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Rotated Component Matrix^a

Considere os tempos que precederam os despedimentos:	Component		
	Políticas de Desenvolvimento e Formação	Injustiça Percebida	Sentido de Previsão
A empresa sempre me deu a oportunidade de ir melhorando as minhas competências profissionais	,855	-,106	,023
A empresa teve sempre uma aposta forte na formação e desenvolvimento dos colaboradores	,831	,223	-,122
A empresa teve sempre uma comunicação interna clara e honesta	,726	-,354	,148
Sempre existiu uma cultura de participação nas decisões que afectavam as equipas de trabalho	,637	-,359	,063
Nesta empresa havia "filhos e enteados"	-,084	,871	,092
Havia muito "má língua" entre os colegas	-,033	,801	,199
Havia uma sensação de "os trabalhadores" de um lado e "as chefias" do outro	-,203	,748	,054
Havia uma clara sensação do "barco estar a afundar-se"	-,120	,098	,864
Já há muito que antecipava um cenário de despedimentos	,137	,155	,754
Havia um sentimento na empresa de desmotivação	-,172	,320	,750
Os despedimentos não apanharam ninguém de surpresa	,349	-,259	,684
Cronbach's Alpha	,793	,792	,773

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Análise de Componentes Principais Q1_Visados - Solução Univariada (Escala de Práticas de Pós-Despedimento)

A realização da análise de componentes principais permitiu identificar uma solução unifactorial válida (KMO=0,846, Teste de Bartlett $X^2=297,571$, 15, $p<.00$) que explica 61,5% da variância total e que apresenta bons níveis de consistência interna (Alfa de Cronbach=0,874). A natureza dos itens permitiu designar a componente principal por “Boas práticas de despedimento”.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,846
Approx. Chi-Square		297,571
Bartlett's Test of Sphericity	df	15
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,692	61,539	61,539	3,692	61,539	61,539
2	,719	11,978	73,517			
3	,594	9,902	83,419			
4	,386	6,430	89,850			
5	,334	5,560	95,410			
6	,275	4,590	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	Boas práticas despedimento
Considere os tempos após ter conhecimento que iria ser despedido(a):	
Senti que a empresa esgotou todas as alternativas para evitar o(s) despedimento(s)	,831
Senti que o processo de despedimento foi conduzido com justiça	,819
Sinto que a forma como fui informado(a) do despedimento foi a melhor possível	,769
Foi-me dado conhecimento da estratégia da empresa que levou à necessidade de proceder ao meu despedimento.	,768
Explicaram-me os critérios que determinaram a escolha de quem deveria sair.	,766
A empresa manteve-me informado sobre o processo que se seguiria ao despedimento.	,750

Cronbach's Alpha

.874

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Análise de Componentes Principais Q9_Visados (Emoções)

A realização da análise de componentes principais permitiu identificar uma solução tetrafatorial válida (KMO=0,701, Teste de Bartlett $X^2=381,601$; 66; $p>0,00$) que explica 67,6% da variância total e que apresenta níveis razoáveis de consistência interna ($0,817 \leq \text{Alfa de Cronbach} \leq 0,596$).

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,701
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	381,601
	df	66
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Quando soube que teria de abandonar a empresa, senti-me...-Relaxado /a	1,000	,662
Quando soube que teria de abandonar a empresa, senti-me...-Excitado / a	1,000	,603
Quando soube que teria de abandonar a empresa, senti-me...-Aborrecido /a	1,000	,665
Quando soube que teria de abandonar a empresa, senti-me...-Culpado /a	1,000	,734
Quando soube que teria de abandonar a empresa, senti-me...-Hostil	1,000	,560
Quando soube que teria de abandonar a empresa, senti-me...-Entusiástico /a	1,000	,753
Quando soube que teria de abandonar a empresa, senti-me...-Orgulhoso /a	1,000	,570
Quando soube que teria de abandonar a empresa, senti-me...-Irritável	1,000	,696
Quando soube que teria de abandonar a empresa, senti-me...-Envergonhado /a	1,000	,719
Quando soube que teria de abandonar a empresa, senti-me...-Atento /a	1,000	,840
Quando soube que teria de abandonar a empresa, senti-me...-Ativo /a	1,000	,782
Quando soube que teria de abandonar a empresa, senti-me...-Interessado /a	1,000	,530

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,296	27,469	27,469	3,296	27,469	27,469	3,033	25,276	25,276
2	2,155	17,961	45,430	2,155	17,961	45,430	1,943	16,189	41,465
3	1,446	12,054	57,484	1,446	12,054	57,484	1,678	13,985	55,450
4	1,216	10,132	67,616	1,216	10,132	67,616	1,460	12,165	67,616
5	,795	6,629	74,245						
6	,644	5,369	79,613						
7	,547	4,556	84,169						
8	,515	4,295	88,465						
9	,443	3,688	92,153						
10	,401	3,344	95,497						
11	,305	2,541	98,038						
12	,235	1,962	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	+ Activ.	+ Activ.	+ Activ.	- Activ.
	+Prazer	- Prazer	0 Prazer	- Prazer
Quando soube que teria de abandonar a empresa, senti-me...				
Entusiástico /a	,859	-,059	,100	,032
Excitado / a	,773	,034	,023	,067
Relaxado /a	,756	-,247	,167	-,046
Orgulhoso /a	,728	,155	-,126	,026
Interessado /a	,653	-,207	,244	,022
Irritável	-,061	,818	,018	,153
Hostil	,119	,737	,041	-,041
Aborrecido /a	-,338	,728	,062	,129
Atento /a	,018	,166	,896	,095
Ativo /a	,182	-,041	,864	-,008
Culpado /a	,071	-,018	,087	,849
Envergonhado /a	,006	,197	-,012	,824
Cronbach's Alpha	0,817	0,682	0,762	0,596

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Construção de um índice para a variável dependente:

Devido a fundamentos teóricos, optámos por realizar um índice com as variáveis “Sinto orgulho na empresa onde trabalhei” e “Recomendaria a empresa onde trabalhei a um amigo”, de modo a integrarem uma nova variável denominada “Reputação da Organização”, com bons resultados estatísticos (Alpha de Cronbach = 0,868)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	2

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Análise de Componentes Principais Q19_Sobreviventes

A realização da análise de componentes principais permitiu identificar uma solução trifatorial válida ($KMO=0,564$, Teste de Bartlett $X^2=74,684$, 21) que explica 77,7% da variância total e que apresenta bons níveis de consistência interna ($0,820 \leq \text{Alfa de Cronbach} \leq 0,624$). Apesar de o KMO não ser muito elevado, manteremos esta solução por razões teóricas, mantendo presente os cuidados necessários em análises futuras que envolvam estas escalas.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,564
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	74,684
	df	21
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Considere os tempos que precederam os despedimentos na sua empresa:-A empresa teve sempre uma aposta forte na formação e desenvolvimento dos colaboradores	1,000	,748
Considere os tempos que precederam os despedimentos na sua empresa:-A empresa teve sempre uma comunicação interna clara e honesta	1,000	,838
Considere os tempos que precederam os despedimentos na sua empresa:-Já há muito que antecipava um cenário de despedimentos	1,000	,798
Considere os tempos que precederam os despedimentos na sua empresa:-Os despedimentos não apanharam ninguém de surpresa	1,000	,865
Considere os tempos que precederam os despedimentos na sua empresa:-Sempre existiu uma cultura de participação nas decisões que afectavam as equipas de trabalho	1,000	,719
Considere os tempos que precederam os despedimentos na sua empresa:-Apenas a chefia foi envolvida nas decisões importantes relativas aos despedimentos	1,000	,781
Considere os tempos que precederam os despedimentos na sua empresa:-Nesta empresa havia "filhos e enteados"	1,000	,688

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,387	34,093	34,093	2,387	34,093	34,093	2,198	31,407	31,407
2	1,629	23,272	57,365	1,629	23,272	57,365	1,682	24,022	55,428
3	1,420	20,291	77,656	1,420	20,291	77,656	1,556	22,228	77,656
4	,620	8,858	86,514						
5	,421	6,012	92,526						
6	,306	4,373	96,899						
7	,217	3,101	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	Políticas de Formação e Desenvolvimento	Sentido de previsão	Injustiça percebida
Considere os tempos que precederam os despedimentos na sua empresa:			
A empresa teve sempre uma comunicação interna clara e honesta	,908	,022	,115
Sempre existiu uma cultura de participação nas decisões que afectavam as equipas de trabalho	,837	,130	,043
A empresa teve sempre uma aposta forte na formação e desenvolvimento dos colaboradores	,809	,264	,155
Os despedimentos não apanharam ninguém de surpresa	,049	,899	,231
Já há muito que antecipava um cenário de despedimentos	,030	,862	,231
Apenas a chefia foi envolvida nas decisões importantes relativas aos despedimentos	,031	,147	,871
Nesta empresa havia "filhos e enteados"	,123	,145	,807
Cronbach's Alpha / r	,820	,745	,624

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 4 iterations.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Análise de Componentes Principais Q20_Sobreviventes

A realização da análise de componentes principais permitiu identificar uma solução bifatorial válida ($KMO=0,763$, Teste de Bartlett $X^2=118,937$, 21) que explica 74,4% da variância total e que apresenta bons níveis de consistência interna ($0,891 \leq \text{Alfa de Cronbach} \leq 0,800$).

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,763
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	118,937
	df	21
	Sig.	,000

Communalities

Considere os tempos após ter conhecimento que os seus colegas iriam ser despedidos...	Initial	Extraction
Foi-me dado conhecimento da estratégia da empresa que levou à necessidade de proceder aos despedimentos.	1,000	,801
A empresa explicou a todos o que se seguiria aos despedimentos.	1,000	,658
Sinto que os colegas despedidos ainda tinham muito para dar à empresa	1,000	,843
E empresa terá dificuldade em substituir as funções dos colegas despedidos	1,000	,840
Senti que a forma como fui informado(a) sobre os despedimentos foi a melhor possível	1,000	,735
A empresa deu aos antigos colegas bastante apoio na procura de emprego	1,000	,652
O apoio que me foi dado pela empresa foi ao encontro das minhas necessidades	1,000	,681

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,507	50,098	50,098	3,507	50,098	50,098	3,506	50,090	50,090
2	1,703	24,336	74,434	1,703	24,336	74,434	1,704	24,343	74,434
3	,576	8,233	82,666						
4	,458	6,538	89,205						
5	,318	4,544	93,748						
6	,236	3,372	97,121						
7	,202	2,879	100,000						

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	Boas práticas despedimento	Injustiça com os colegas
Considere os tempos após ter conhecimento que os seus colegas iriam ser despedidos...-		
Foi-me dado conhecimento da estratégia da empresa que levou à necessidade de proceder aos despedimentos.	,893	,059
Senti que a forma como fui informado(a) sobre os despedimentos foi a melhor possível	,857	,020
O apoio que me foi dado pela empresa foi ao encontro das minhas necessidades	,819	,098
A empresa deu aos antigos colegas bastante apoio na procura de emprego	,807	,028
A empresa explicou a todos o que se seguiria aos despedimentos.	,807	,086
Sinto que os colegas despedidos ainda tinham muito para dar à empresa	,012	,918
E empresa terá dificuldade em substituir as funções dos colegas despedidos	,019	,916
Cronbach's Alpha	,891	,800

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Análise de Componentes Principais Q21_Sobreviventes

A realização da análise de componentes principais permitiu identificar uma solução bifactorial válida ($KMO=0,654$, Teste de Bartlett $X^2=48,891$, 15) que explica 66,5% da variância total e que apresenta níveis razoáveis de consistência interna ($0,647 \leq \text{Alfa de Cronbach} \leq 0,777$). No caso do segundo factor, optámos por conservar um item que reduz substancialmente a qualidade psicométrica por razões que se prendem com a validade facial do factor. Ou seja, pese embora alguma fragilidade, faz-nos mais sentido preservar o factor com este item.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,654
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	48,891
	df	15
	Sig.	,000

Communalities

Quando soube que os meus colegas teriam de abandonar a empresa, senti-me...	Initial	Extraction
Relaxado /a	1,000	,718
Forte	1,000	,685
Assustado /a	1,000	,467
Hostil	1,000	,695
Envergonhado /a	1,000	,746
Inspirado /a	1,000	,681

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,205	36,751	36,751	2,205	36,751	36,751	2,177	36,283	36,283
2	1,786	29,771	66,522	1,786	29,771	66,522	1,814	30,239	66,522
3	,708	11,797	78,319						
4	,512	8,537	86,856						
5	,442	7,374	94,231						
6	,346	5,769	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Rotated Component Matrix^a

Quando soube que os meus colegas teriam de abandonar a empresa, senti-me...-	Component	
	Positivos	Negativos
Relaxado /a	,839	-,119
Forte	,823	-,086
Inspirado /a	,814	,137
Envergonhado /a	,184	,844
Hostil	-,012	,833
Assustado /a	-,315	,606
Cronbach's Alpha	,777	,647

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Construção de um índice para a variável dependente:

Devido a fundamentos teóricos, optámos por realizar um índice com as variáveis “Sinto orgulho na empresa onde trabalho” e “Recomendaria a empresa onde trabalho a um amigo”, de modo a integrarem uma nova variável denominada “Reputação da Organização”, com bons resultados estatísticos (Alpha de Cronbach = 0,843).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	2

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Regressões Lineares Múltiplas

Regressões Lineares_ Visados

- Teste da hipótese H1 (As práticas integradas de despedimento estão associadas positivamente com as emoções positivas (H1a) e negativamente com as negativas (H1b)).

Da aplicação da análise de regressão múltipla não foi identificado qualquer preditor estatisticamente significativo.

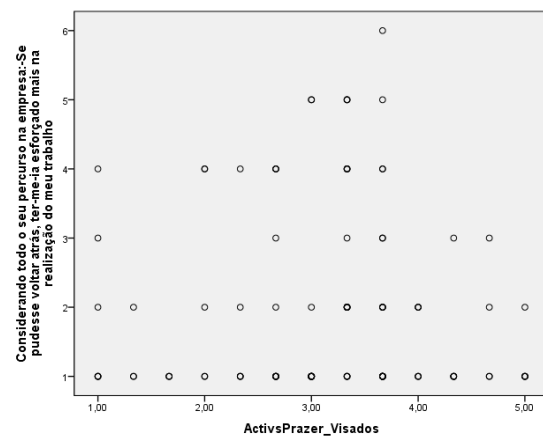
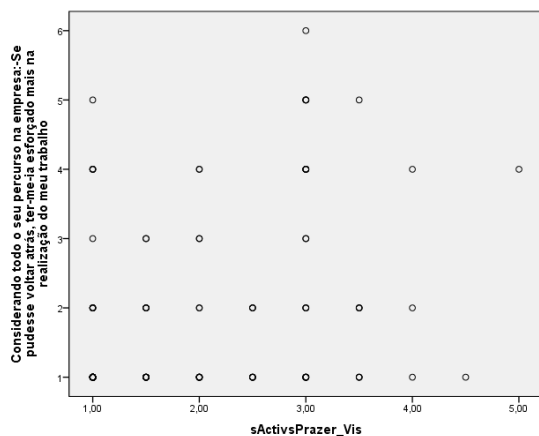
- Teste da hipótese H2a (Quanto mais emoções positivas maior a satisfação com o trabalho, menor a intenção de turnover e melhor a reputação organizacional)

Da aplicação da análise de regressão múltipla não foi identificado qualquer preditor estatisticamente significativo.

- Teste da Hipótese H2b (Quanto mais emoções negativas, menor a satisfação com o trabalho, menor a intenção de turnover e menor a reputação organizacional)

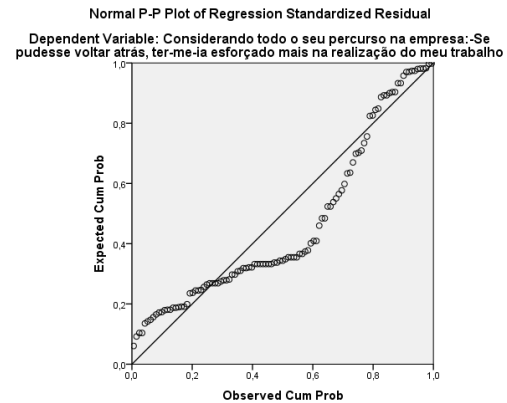
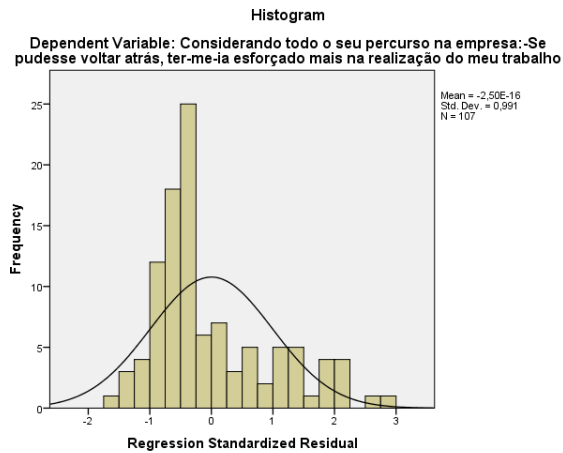
Verificação de pressupostos:

1. Linearidade do Fenómeno em estudo - Existência de uma relação linear entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes. Este pressuposto não se verifica, mas continuamos com a análise, tendo presente que isto poderá comprometer alguns resultados.



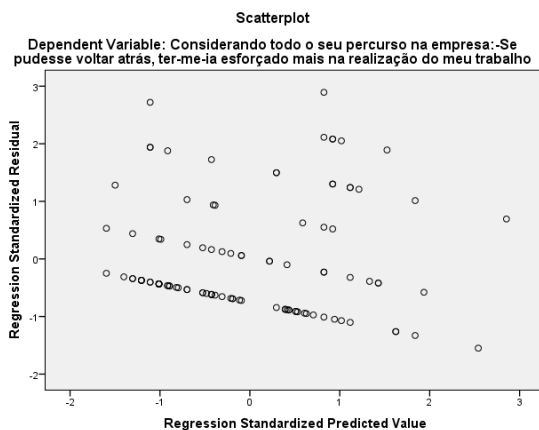
2. Normalidade do Erro aleatório

Este pressuposto não é totalmente cumprido, como se pode verificar pelos gráficos em baixo:



3. Homocedasticidade - Variância constante dos erros

A distância relativamente ao eixo das abcissas não é totalmente constante.



4. Independência dos erros: Este pressuposto cumpre-se (DW aprox. 2), embora assumam importância apenas nas análises temporais.

5. Inexistência de Multicolinearidade: Para a validação deste pressuposto, são analisados os valores das estatísticas da Tolerância (TOL) e VIF, sendo que o primeiro não poderá ser menor que 0,1 e o segundo maior que 10. Este pressuposto verifica-se, pois ambos estão próximos da unidade, pelo que as variáveis explicativas não estão correlacionadas.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Realização e validação do teste

O teste realizado encontrou uma variável com efeitos estatisticamente significativos, explicando 7,4% da variância. Perante a análise, podemos afirmar que as emoções negativas (sem ativação e sem prazer), são as responsáveis pela variável ‘Satisfação no Trabalho’, isto é: Quanto mais emoções negativas, maior é a percepção pelo indivíduo que se deveria ter esforçado mais na realização do seu trabalho (B=0,309; sig <0,05).

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,302 ^a	,091	,074	1,281	1,914

a. Predictors: (Constant), sActivsPrazer_Vis, ActivsPrazer_Visados

b. Dependent Variable: Considerando todo o seu percurso na empresa:-Se pudesse voltar atrás, ter-me-ia esforçado mais na realização do meu trabalho

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,181	2	8,590	5,235	,007 ^b
	Residual	170,670	104	1,641		
	Total	187,850	106			

a. Dependent Variable: Considerando todo o seu percurso na empresa:-Se pudesse voltar atrás, ter-me-ia esforçado mais na realização do meu trabalho

b. Predictors: (Constant), sActivsPrazer_Vis, ActivsPrazer_Visados

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,499	,443		3,382	,001		
	ActivsPrazer_Visados	-,118	,127	-,089	-,926	,357	,953	1,049
	sActivsPrazer_Vis	,409	,127	,309	3,227	,002	,953	1,049

a. Dependent Variable: Considerando todo o seu percurso na empresa:-Se pudesse voltar atrás, ter-me-ia esforçado mais na realização do meu trabalho

Equação do modelo: Satisfação com o trabalho = 1,186 + 0,299xEmoções negativas

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

- Teste da hipótese H3-1 (As práticas integradas de despedimento estão associadas negativamente com a satisfação com o trabalho)

Da aplicação da análise de regressão múltipla não foi identificado qualquer preditor estatisticamente significativo.

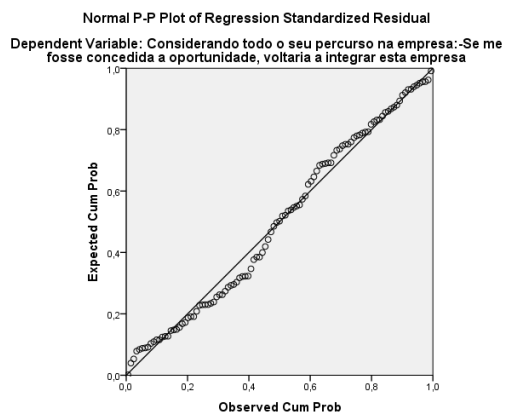
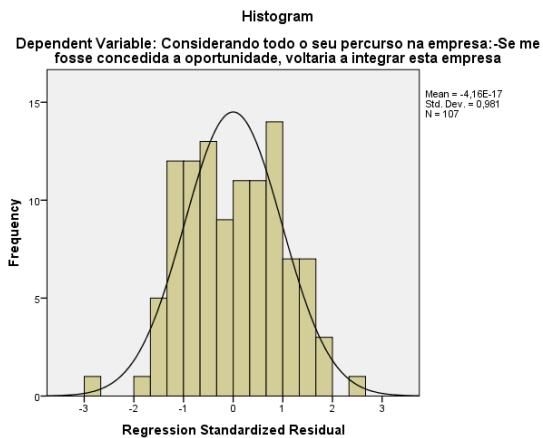
- Teste da hipótese H3-2 (As práticas integradas de despedimento estão associadas negativamente com o compromisso)

Verificação de pressupostos:

1. Linearidade do Fenómeno em estudo - Existência de uma relação linear entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes. Este pressuposto não se verifica, mas continuamos com a análise, tendo presente que isto poderá comprometer alguns resultados.

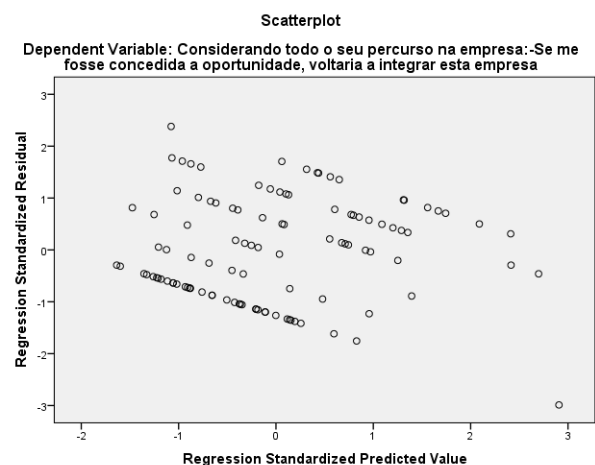
2. Normalidade do Erro aleatório

Este pressuposto é cumprido, como se pode verificar pelos gráficos em baixo:



3. Homocedasticidade - Variância constante dos erros

A distância relativamente ao eixo das abcissas não é totalmente constante:



Despedir não é apenas mais um ato de gestão

4. Independência dos erros: Este pressuposto cumpre-se (DW aprox. 2), embora assuma importância apenas nas análises temporais.
5. Inexistência de Multicolinearidade: Para a validação deste pressuposto, são analisados os valores das estatísticas da Tolerância (TOL) e VIF, sendo que o primeiro não poderá ser menor que 0,1 e o segundo maior que 10. Este pressuposto verifica-se, pois ambos estão próximos da unidade, pelo que as variáveis explicativas não estão correlacionadas.

Realização e validação do teste

O teste realizado encontrou uma variável com efeitos estatisticamente significativos, explicando 23,9% da variância. Perante a análise, podemos afirmar que as políticas de desenvolvimento e formação de que o indivíduo dispôs ao longo do seu percurso na empresa influenciam positivamente a decisão de voltar a integrar, caso existisse oportunidade (B=0,344; sig.<0,05).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,518 ^a	,268	,239	1,664

a. Predictors: (Constant), BoasPrat_Vis, Prev_Vis, Pol_Des_For_Vis, Injust_Vis

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	103,380	4	25,845	9,332	,000 ^b
	Residual	282,489	102	2,770		
	Total	385,869	106			

a. Dependent Variable: Considerando todo o seu percurso na empresa:-Se me fosse concedida a oportunidade, voltaria a integrar esta empresa

b. Predictors: (Constant), BoasPrat_Vis, Prev_Vis, Pol_Des_For_Vis, Injust_Vis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,447	,834		1,736	,086		
	Pol_Des_For_Vis	,521	,144	,344	3,632	,000	,798	1,254
	Injust_Vis	-,170	,135	-,129	-1,262	,210	,681	1,468
	Prev_Vis	,047	,141	,031	,330	,742	,803	1,246

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

BoasPrat_Vis	,244	,153	,175	1,591	,115	,596	1,679
--------------	------	------	------	-------	------	------	-------

a. Dependent Variable: Considerando todo o seu percurso na empresa:-Se me fosse concedida a oportunidade, voltaria a integrar esta empresa

Equação do modelo: Compromisso = 1,447 + 0,344xPolíticas de Desenvolvimento e Formação

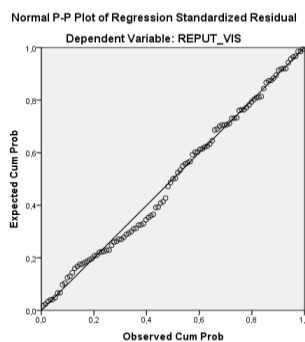
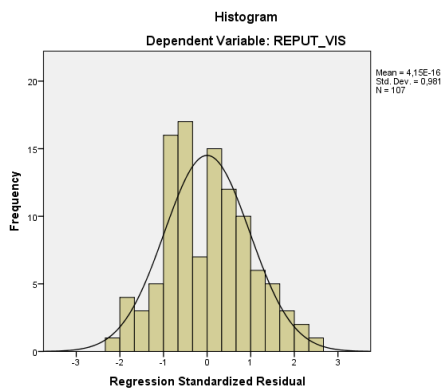
- Teste da hipótese H3-3 (As práticas integradas de despedimento estão associadas positivamente com a reputação organizacional).

Verificação de pressupostos:

1. Linearidade do Fenómeno em estudo - Existência de uma relação linear entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes. Este pressuposto não se verifica, mas continuamos com a análise, tendo presente que isto poderá comprometer alguns resultados.

2. Normalidade do Erro aleatório

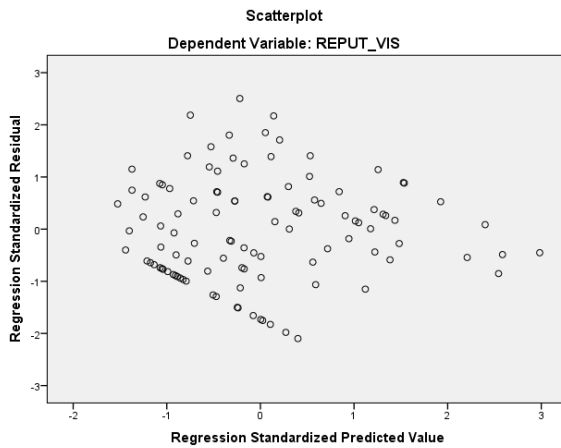
Este pressuposto é cumprido, como se pode verificar pelos gráficos em baixo:



3. Homocedasticidade - Variância constante dos erros

A distância relativamente ao eixo das abcissas não é totalmente constante:

Despedir não é apenas mais um ato de gestão



4. Independência dos erros: Este pressuposto cumpre-se (DW aprox. 2), embora assumam importância apenas nas análises temporais.
5. Inexistência de Multicolinearidade: Para a validação deste pressuposto, são analisados os valores das estatísticas da Tolerância (TOL) e VIF, sendo que o primeiro não poderá ser menor que 0,1 e o segundo maior que 10. Este pressuposto verifica-se, pois ambos estão próximos da unidade, pelo que as variáveis explicativas não estão correlacionadas.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Realização e validação do teste

O teste realizado encontrou duas variáveis com efeitos estatisticamente significativos, explicando 44,9% da variância. Perante a análise, podemos afirmar que as políticas de desenvolvimento e formação de que o indivíduo dispôs ao longo do seu percurso na empresa influenciam positivamente a reputação da organização ($B=0,324$; $\text{sig}<0,05$), bem como as boas práticas aquando do despedimento ($B=0,441$, $\text{sig}<0,05$).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,685 ^a	,470	,449	1,24065

a. Predictors: (Constant), BoasPrat_Vis, Prev_Vis, Pol_Des_For_Vis, Injust_Vis

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	139,004	4	34,751	22,577	,000 ^b
Residual	157,001	102	1,539		
Total	296,005	106			

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,907	,621		1,460	,147		
Pol_Des_For_Vis	,430	,107	,324	4,016	,000	,798	1,254
Injust_Vis	-,087	,100	-,076	-,868	,388	,681	1,468
Prev_Vis	-,034	,105	-,026	-,327	,745	,803	1,246
BoasPrat_Vis	,540	,114	,441	4,725	,000	,596	1,679

a. Dependent Variable: REPUT_VIS

b.

Equação do modelo: Reputação da Organização = 0,907 + 0,441xBoas Práticas de Despedimento + 0,324xPolíticas de Desenvolvimento e Formação

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Regressões Lineares_ Sobreviventes

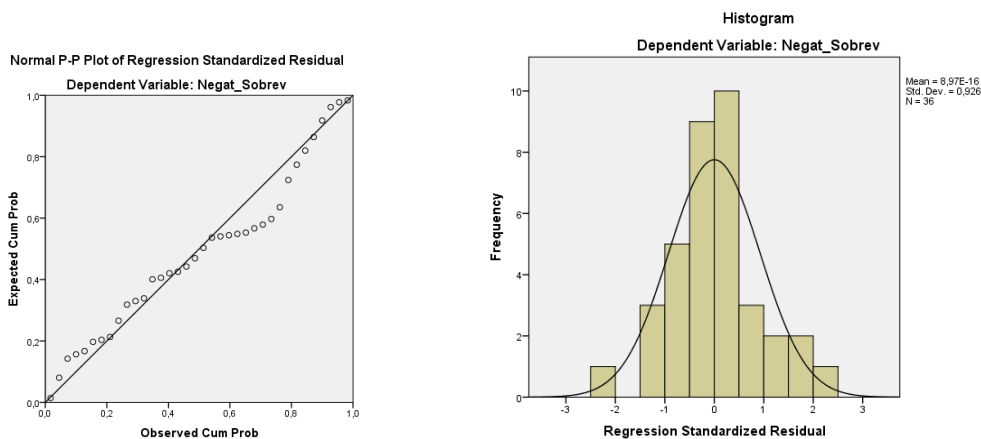
- Teste da hipótese H1 (As práticas integradas de despedimento estão associadas positivamente com as emoções positivas (H1a) e negativamente com as negativas (H1b)).

Verificação de pressupostos:

1. Linearidade do Fenómeno em estudo - Existência de uma relação linear entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes. Este pressuposto não se verifica, mas continuamos com a análise, tendo presente que isto poderá comprometer alguns resultados.

2. Normalidade do Erro aleatório

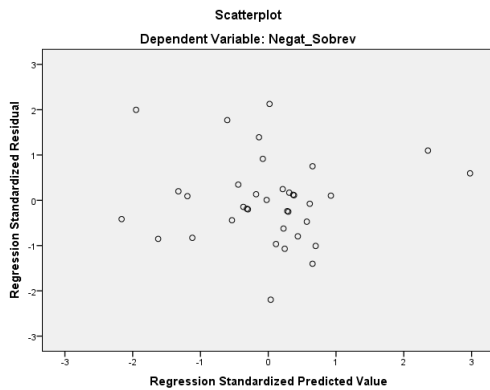
Este pressuposto é cumprido, como se pode verificar pelos gráficos em baixo:



3. Homocedasticidade - Variância constante dos erros

A distância relativamente ao eixo das abcissas não é totalmente constante:

Despedir não é apenas mais um ato de gestão



4. Independência dos erros: Este pressuposto cumpre-se (DW aprox. 2), embora assumam importância apenas nas análises temporais.
5. Inexistência de Multicolinearidade: Para a validação deste pressuposto, são analisados os valores das estatísticas da Tolerância (TOL) e VIF, sendo que o primeiro não poderá ser menor que 0,1 e o segundo maior que 10. Este pressuposto verifica-se, pois ambos estão próximos da unidade, pelo que as variáveis explicativas não estão correlacionadas.

Realização e validação do teste

Foram identificados efeitos estatisticamente significativos para a Hipótese H1b: As práticas integradas de despedimento estão associadas negativamente com as emoções negativas (33,9% de variância explicada). As políticas de desenvolvimento e formação estão associadas negativamente com as emoções negativas, tal como esperado ($B=-0,330$; $p<0,05$). Já a injustiça com os colegas está associada positivamente ($B=0,513$, $p<0,05$) - quanto maior a injustiça para com os colegas, maiores as emoções negativas presentes nos sobreviventes.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,658 ^a	,433	,339	,77348

a. Predictors: (Constant), Injust_Coleg_Sobrev, Boas_Praticas_Sobrev, Sent_Prev_Sobrev, Pol_Des_For_Sobrev, Injust_Perc_Sobrev

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13,716	5	2,743	4,585	,003 ^b
Residual	17,948	30	,598		
Total	31,664	35			

a. Dependent Variable: Negat_Sobrev

b. Predictors: (Constant), Injust_Coleg_Sobrev, Boas_Prati_Sobrev, Sent_Prev_Sobrev, Pol_Des_For_Sobrev, Injust_Perc_Sobrev

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,095	,798		3,877	,001		
Pol_Des_For_Sobrev	-,262	,123	-,330	-2,132	,041	,789	1,267
Sent_Prev_Sobrev	-,127	,116	-,163	-1,096	,282	,850	1,177
Injust_Perc_Sobrev	-,054	,123	-,074	-,434	,667	,650	1,537
Boas_Prati_Sobrev	-,131	,141	-,172	-,930	,360	,551	1,813
Injust_Coleg_Sobrev	,381	,111	,513	3,442	,002	,850	1,176

a. Dependent Variable: Negat_Sobrev

Equação do modelo: Emoções negativas = 3,095 + 0,513xInjustiça com os colegas - 0,330xPolíticas de Desenvolvimento e Formação

- Teste da hipótese H2a (Quanto mais emoções positivas maior a satisfação com o trabalho, menor a intenção de turnover e melhor a reputação organizacional)

Da aplicação da análise de regressão múltipla não foi identificado qualquer preditor estatisticamente significativo.

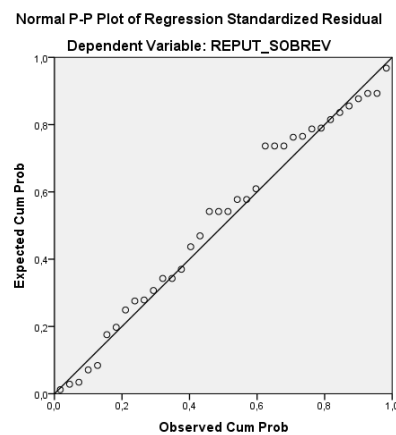
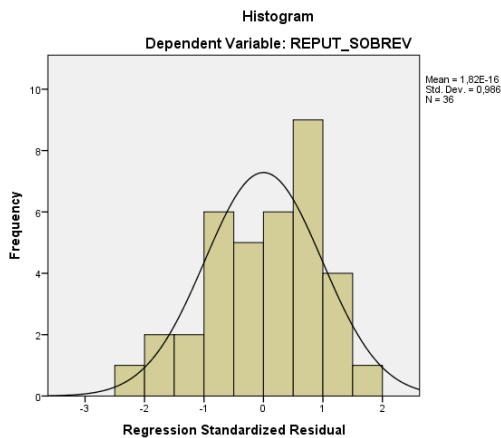
- Teste da Hipótese H2b (Quanto mais emoções negativas, menor a satisfação com o trabalho, menor a intenção de turnover e menor a reputação organizacional)

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Verificação de pressupostos:

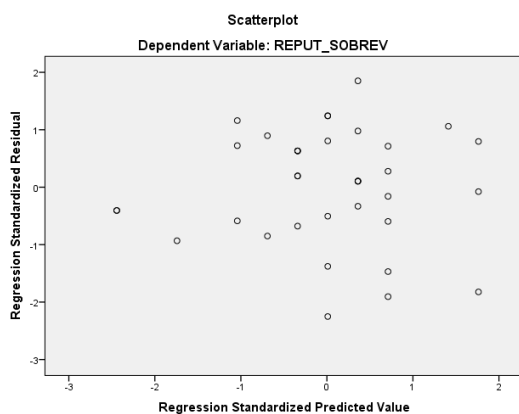
1. Linearidade do Fenómeno em estudo - Existência de uma relação linear entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes. Este pressuposto não se verifica, mas continuamos com a análise, tendo presente que isto poderá comprometer alguns resultados.
2. Normalidade do Erro aleatório

Este pressuposto é cumprido, como se pode verificar pelos gráficos em baixo:



3. Homocedasticidade - Variância constante dos erros

A distância relativamente ao eixo das abcissas não é totalmente constante:



4. Independência dos erros: Este pressuposto cumpre-se (DW aprox. 2), embora assumam importância apenas nas análises temporais.

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

5. Inexistência de Multicolinearidade: Para a validação deste pressuposto, são analisados os valores das estatísticas da Tolerância (TOL) e VIF, sendo que o primeiro não poderá ser menor que 0,1 e o segundo maior que 10. Este pressuposto verifica-se, pois ambos estão próximos da unidade, pelo que as variáveis explicativas não estão correlacionadas.

Realização e validação do teste

O teste realizado encontrou uma variável com efeitos estatisticamente significativos, explicando 35% da variância. Perante a análise, podemos afirmar que as emoções negativas estão inversamente correlacionadas com a variável "Reputação Organizacional", isto é: Quanto mais emoções negativas, menor é a reputação da organização ($B=-0,607$, $p<0,05$).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,607 ^a	,368	,350	1,14508

a. Predictors: (Constant), Negat_Sobrev

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	25,995	1	25,995	19,825	,000 ^b
Residual	44,581	34	1,311		
Total	70,576	35			

a. Dependent Variable: REPUT_SOBREV

b. Predictors: (Constant), Negat_Sobrev

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,994	,577		10,388	,000		
Negat_Sobrev	-,906	,203	-,607	-4,453	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: REPUT_SOBREV

Despedir não é apenas mais um ato de gestão

Equação do modelo: Reputação da Organização= 5,994 -0,607xEmoções negativas

- - Teste da hipótese H3-1 (As práticas integradas de despedimento estão associadas negativamente com a satisfação com o trabalho)

Da aplicação da análise de regressão múltipla não foi identificado qualquer preditor estatisticamente significativo.

- Teste da hipótese H3-2 (As práticas integradas de despedimento estão associadas negativamente com o compromisso)

Da aplicação da análise de regressão múltipla não foi identificado qualquer preditor estatisticamente significativo.

- Teste da hipótese H3-3 (As práticas integradas de despedimento estão associadas positivamente com a reputação organizacional).

Da aplicação da análise de regressão múltipla não foi identificado qualquer preditor estatisticamente significativo.