



Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria

**Impacto da Reestruturação Empresarial na Percepção do Desempenho
Económico-Social das Organizações**

Bianca Roxo Pereira

Leiria
2018



Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria

**Impacto da Reestruturação Empresarial na Percepção do Desempenho
Económico-Social das Organizações**

Bianca Roxo Pereira

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Ramos.

Leiria
2018

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Ramos, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho nº 14180/2015 da DGES, publicado na 2.ª Série do Diário da República em 1 de dezembro de 2015.

Resumo

Esta investigação centra-se na problemática relativa ao modo como as decisões de Reestruturação Empresarial podem afetar positivamente a Percepção do Desempenho Organizacional das empresas. Elaborou-se um modelo conceptual, suportado por duas proposições gerais e quatro proposições operacionais, denominado de “Modelo da Reestruturação Empresarial”, por força do papel que nele representa o sistema de motivações para o seu exercício, a sua relação com a Percepção do Desempenho Organizacional e a relação da Percepção do Desempenho Organizacional sobre os Benefícios Sociais.

O processo de investigação envolveu uma recolha de dados através de um questionário sobre uma amostra estratificada do tecido empresarial português. Participaram 525 empresas nesta investigação. Os dados demográficos revelaram que a amostra era representativa; assim, eventuais conclusões a retirar, serão passíveis de generalização para um universo de empresas de perfil similar.

As principais ilações a retirar deste trabalho de investigação são que: (i) se comprova a existência de um conjunto de efeitos diretos, positivos e estatisticamente relevantes da Reestruturação Empresarial sobre a Percepção do Desempenho Organizacional: *RH*; *Qualidade*; *Financeira*; *Tecnologia* e (ii) se comprova a inexistência de um efeito significativo da Percepção do Desempenho Organizacional sobre os Benefícios Sociais.

Palavras-Chave:

[Reestruturação Empresarial, Percepção do Desempenho Organizacional; Benefícios Sociais]

Abstract

This investigation focuses on the discussion about the way Organizational Restructuring decisions could positively affect the perception about organizational performance. A conceptual model called “Organizational Restructuring Model” was developed and supported by two general propositions and four operational prepositions. The conceptual model was developed because of the role that the motivational systems assume on its execution; its relation with organizational performance perception and; the relation between Organizational Performance Perception and Social Benefits.

The investigation process involved a data collection through a questionnaire on portuguese business community sample. 525 companies participated in the investigation. The demographic data revealed that the sample was representative, therefore eventual conclusions can be generalized for a similar universe profile.

The main conclusions to be taken from this investigation are (i) the organizational restructuring does present a set of statistically relevant positive and direct effects upon the organizational performance perception: *HR*, *Quality*, *Financier*, *Technology* and (ii) proves the inexistence of a significantly effect between organizational performance and social benefits.

Key-Words:

[Organizational Restructuring, Organizational Performance Perception, Social Benefits]

Índice Geral

Capítulo I – Introdução	1
1.2. Enquadramento do Estudo	2
1.3. Objetivos Gerais e Específicos da Investigação	3
1.4. Problemática e Questão de Partida	4
1.5. Pertinência do Tema	6
1.6. Referencial Técnico-Metodológico	8
Capítulo II – Revisão Literária	9
2.1. Conceitos de Reestruturação Empresarial	9
2.2. Modelos de Reestruturação Empresarial	12
2.2.1 Reengenharia	12
2.2.2 <i>Downsizing</i>	15
2.2.3 <i>Outsourcing</i>	16
2.2.4 Lean Production	18
2.2.5 Lean Six Sigma	21
2.3. Causas e Motivações que Promovem a Reestruturação	22
2.4. Reestruturação Reativa e Proativa	23
2.5. Reestruturação em Portugal	24
Capítulo III - Modelo de Análise e Hipóteses a Investigar	27
3.1. Modelo Conceptual Global	27
3.2. Modelo Genérico a Investigar	28

3.3. Variáveis do Modelo a Investigar	29
3.3.1. Recursos Humanos	30
3.3.2. Qualidade	31
3.3.3. Financeira.....	33
3.3.4. Tecnologia	34
3.3.5. Percepção do Desempenho Organizacional.....	35
3.3.6. Benefícios Sociais.....	36
3.4 Modelo e quadro de Hipóteses a investigar.....	37
Capítulo IV - Metodologia de Investigação	39
4.1. Estratégia de Investigação Adotada.....	39
4.2. Desenho da Investigação	40
4.3. Desenvolvimento do Inquérito	41
4.4. População a abranger pelo estudo	43
4.5. Métodos de Análise de Dados	45
Capítulo V - Análise Descritiva e Exploratória sobre os Dados obtidos	47
5.1. Análise Descritiva dos Dados Obtidos pelo Questionário.....	47
5.2. Análise Exploratória dos Dados Obtidos pelo Questionário	52
5.2.1 Constructo da <i>Reestruturação Empresarial</i>	53
5.2.1 Constructo da <i>Percepção do Desempenho Organizacional</i>	57
5.2.3 Constructo dos <i>Benefícios Sociais</i>	60
5.2.3 Análise de Hipóteses.....	61

5.2.4 Avaliação das Hipóteses	67
5.2.5 Conclusão.....	68
Capítulo VI - Principais conclusões e discussão dos resultados	71
6.1. Introdução.....	71
6.2. Principais Conclusões.....	71
6.3. Contributos do estudo.....	74
6.4. Limitações	75
6.5. Sugestões para futuras pesquisas.....	76
Referências Bibliográficas.....	77
Anexos.....	95
A-1. Envio do Questionário.....	95
A- 2. Distribuição dos dados do Questionário.....	100
A - 3. Análise Fatorial	102
A - 4. Análise de <i>Clusters</i>	113
A - 5. Testes de Hipóteses	118
A - 6. Testes Estatísticos Adicionais	121

Índice de Tabelas

Tabela 1. Composição do Questionário.....	42
Tabela 2. Caracterização do Universo e da Amostra.....	44
Tabela 3. Observações por Setor de Atividade.....	48
Tabela 4. Abertura da Gerência.....	51
Tabela 5. Abertura dos Funcionários.....	51
Tabela 6. Análise dos Itens da <i>Reestruturação Empresarial</i>	53
Tabela 7. Estrutura Fatorial: <i>Reestruturação Empresarial</i>	55
Tabela 8. Valores Médios dos Clusters por Fator: <i>Reestruturação Empresarial</i>	57
Tabela 9. Análise dos Itens da <i>Percepção do Desempenho Organizacional</i>	58
Tabela 10. Estrutura Fatorial: <i>Percepção do Desempenho Organizacional</i>	59
Tabela 11. Valores médios dos Clusters por Fator: <i>Percepção Desempenho Organizacional</i> 59	
Tabela 12. Análise dos Itens dos <i>Benefícios Sociais</i>	60
Tabela 13. Estrutura Fatorial: <i>Benefícios Sociais</i>	61
Tabela 14. Valores médios dos Clusters por Fator: <i>Benefícios Sociais</i>	61
Tabela 15. Resultados da Regressão para a <i>Percepção do Desempenho Organizacional</i> (Hipótese 1)	67
Tabela 16. Resultados da Regressão para os Benefícios Sociais (Hipótese 2).....	67
Tabela 17. Quadro de Hipóteses.....	68

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo conceptual de suporte à investigação.....	27
Figura 2. Modelo Genérico a Investigar	28
Figura 3. Distribuição por Função Desempenhada	49
Figura 4. Distribuição por Número de Colaboradores	50
Figura 5. Distribuição por Volume de Negócios	50
Figura 6. Distribuição por Tipos de Reestruturação.....	52
Figura 7. Avaliação dos Pressupostos da Regressão Linear Múltipla.....	64
Figura 8. Avaliação dos Pressupostos da Regressão Linear Simples.....	66
Figura 9. Modelo Conceptual Final.....	68

Capítulo I – Introdução

As transformações provocadas pela globalização fizeram com que os assuntos de natureza política e económica passassem a ser encarados globalmente, o que acabou por destruir as referências tradicionais e exigir uma reestruturação do modo de atuação do próprio mercado (Roland Berger Strategy Consultants [Roland Berger], 2015).

Os desafios competitivos estabelecidos pelo fenómeno global intensificaram a necessidade crescente das organizações implementarem processos de Reestruturação Empresarial e de introduzirem novos produtos e modelos organizativos funcionais (Alves, 1989; Simões, 1996; Lindner & Leyh, 2018).

Assim, a Reestruturação Empresarial tem assumido um papel estratégico fundamental na sustentabilidade das empresas que pretendem obter melhorias significativas de desempenho, eficiência, rentabilidade e competitividade (Seiffert & Costa, 2007; Bhankaraully, 2018).

Ora, assumindo que as transformações dos mercados têm repercussões diretas nas estruturas organizacionais e sendo a Reestruturação Empresarial uma ferramenta útil no combate às adversidades do mercado, torna-se importante compreender quais as vantagens de um processo de reestruturação quando implementado numa estrutura organizacional.

Pretende-se, pois, com o presente trabalho de investigação, analisar os vários conceitos que englobam a Reestruturação Empresarial e o seu real impacto sobre o desempenho das empresas. Com este propósito, desenvolveu-se um modelo analítico, alicerçado num conjunto de hipóteses de relação causal entre as diferentes variáveis que compõem o constructo da Reestruturação Empresarial e o constructo da Percepção do Desempenho Organizacional.

A Reestruturação Empresarial é descrita através do modelo analítico. O modelo analítico corresponde a uma ferramenta conceptual composta por quatro variáveis, citadas na literatura como componentes da Reestruturação Empresarial. Os dados recolhidos, para suporte ao estudo serão tratados através dos métodos estatísticos mais adequados, por forma a investigar a possível existência de relações causais entre a Reestruturação Empresarial e a Percepção do Desempenho Organizacional.

Agora é de notar que, quando se procede a uma investigação deste género, existem sempre limitações. A escolha das variáveis, em particular, é uma questão muito pertinente num trabalho de investigação, podendo contribuir para tais limitações. No entanto, essa possibilidade, por norma, abre oportunidades a investigações futuras, utilizando outras, ou até as mesmas, estas variáveis, embora conduzidas a mercados ou regiões específicas.

1.2. Enquadramento do Estudo

A Revolução Industrial emergiu em meados do século XVIII na Inglaterra, desempenhando um papel fundamental na consolidação do capitalismo e na transição dos métodos de produção artesanais para uma produção mecanizada. A Reestruturação Empresarial, apesar de nos remeter para um conjunto de acontecimentos que ocorreram na época da Revolução Industrial é um termo relativamente recente na literatura.

O conceito começou a surgir com maior frequência na literatura a partir do Séc. XX (início dos anos 90), na sequência da enorme vaga de privatizações ocorridas neste período e na sequência de outras tipologias de reestruturação que ocorreram uma ou duas décadas antes (Wiersema, 1995; Breinegaard, Jensen & Bonde, 2017).

No início do século XXI, a Europa passou a dar maior atenção ao tema, promovendo a publicação de várias investigações associadas ao tema. Aqui, destaca-se a publicação pela Comissão Europeia, em 2012, do *Green paper: “Restructuring and Anticipation of Change – what lessons from recent experience”*, centrando-se nos desafios proporcionados pela Reestruturação Empresarial e na adaptabilidade à mudança.

Do ponto de vista conceptual, a designação “Reestruturação Empresarial”, apesar de muito utilizada na prática empresarial, está longe de constituir um campo de conhecimento estabilizado e genericamente aceite na literatura (Bowman & Singh, 1993; Neville & Uys, 2002; Harwood, Nakola & Nyaana, 2016;).

Na perspetiva científica, o conceito de Reestruturação Empresarial é caracterizado por um processo de reconfiguração da estrutura de uma empresa a fim de torná-la mais eficiente, rentável e organizada para responder eficientemente às necessidades atuais e futuras (Bowman & Singh, 1993).

A Reestruturação Empresarial engloba as atividades mais diversificadas, tais como: a venda de negócios que não criam valor para a empresa, *spin-offs*, mudanças na estrutura de capital, mudanças internas da empresa, redução do número de trabalhadores, introdução de tecnologia, mudança de mercado, recompra de ações e falências (Bowman & Singh, 1993; Sterman, 2002; Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2016).

De acordo com um estudo do Eurostat (2009), Portugal apresenta a taxa mais baixa de sobrevivência de empresas (no presente estudo foram comparados os dados de dezasseis países da União Europeia). A volatilidade dos mercados e a exposição das empresas a riscos geopolíticos destruíram o conceito de “*business as usual*”, tornando os processos de

Reestruturação Empresarial cada vez mais frequentes (Roland Berger Strategy Consultants, 2015).

Conforme, Wilder, Lipschultz, King, Driscoll & Sigurdsson (2005), os processos de reestruturação devem ser aplicados consoante o ambiente e a situação da empresa. Assim, estes processos devem ter em conta a cultura, história e contributo da empresa para a comunidade. Embora na literatura científica exista um interesse, algo generalizado, pela realização de estudos empíricos, que permitam confirmar a ideia de que a Reestruturação Empresarial possui um papel preponderante no Desempenho Organizacional, até ao momento, não se verificou nenhum resultado conclusivo (Seiffert & Costa, 2007).

Dos estudos observados na literatura não foi possível chegar a um resultado conclusivo sobre o impacto da Reestruturação Empresarial no desempenho das organizações, porém é mais frequente a sua associação a perspetivas mais otimistas (Bowman & Singh, 1993; Girod & Whittington, 2016).

O atual conhecimento sobre a natureza, alcance e diversidade da Reestruturação Empresarial, inclusive, da sua associação e/ou orientação para o elevado desempenho, é limitado, não só pela natureza dos estudos anteriormente efetuados, mas também por não existir uma difusão adequada deste tipo de práticas de gestão (Bowman & Singh, 1993; Bergh, 1998; Girod & Whittington, 2016).

1.3. Objetivos Gerais e Específicos da Investigação

O principal objetivo de uma organização é a maximização do seu valor e valorização da sua imagem de mercado (Barry, 2018). Neste sentido, é fundamental que esta tenha um conhecimento alargado do meio envolvente onde se insere e mantenha um olhar crítico sobre o seu modelo de funcionamento, a fim de obter melhorias de eficiência e de eficácia nos seus processos.

A análise das questões atrás elencadas possui hoje um papel relevante para a competitividade das empresas. O fenómeno da globalização tem vindo a acentuar ainda mais a importância de analisar esta questão (European Commission, 2012).

A Reestruturação Empresarial tem surgido regularmente como ferramenta para alcançar melhorias das estruturas organizacionais. Face à importância que a reestruturação adquiriu no atual panorama económico e social, é oportuno e essencial desenvolver os conceitos que lhe estão subjacentes (Seiffert & Costa, 2007; Kornelakis & Voskeritsian, 2016)

A presente investigação coloca-se perante o desafio de perceber se os processos de Reestruturação Empresarial têm um impacto positivo sobre a Percepção do Desempenho Sócio-Económico da empresa. Agora no que concerne aos objetivos **específicos pretende-se**:

- (i) *Analisar se os Recursos Humanos exercem influência sobre o Desempenho da empresa;*
- (ii) *Avaliar a influência da Qualidade empresarial no Desempenho da Organização;*
- (iii) *Perceber os efeitos da Vertente Financeira sobre o Desempenho Organizacional;*
- (iv) *Analisar a influência da Tecnologia no Desempenho global da empresa;*
- (v) *Avaliar se o Desempenho da empresa exerce influencia sobre os Benefícios Sociais*
- (vi) *Contribuir para trabalhos futuros dentro desta problemática;*

1.4. Problemática e Questão de Partida

A globalização é hoje fundamental na explicação dos fenómenos económicos adversos e dos processos de mudança ocorridos no novo milénio. A transição é total e abrange domínios estratégicos, económicos e tecnológicos (Lastres & Albagli, 1999; Cameron & Green, 2009).

A necessidade das empresas se adaptarem às novas exigências e mudanças globais é cada vez maior. A empresa mais integrada e flexível será inequivocamente aquela que sairá vencedora ou, no limite, sobreviverá a uma economia onde a diversidade e a complexidade proliferam aliadas à grande velocidade transaccional (Ilhêu, 2009; Zhang, Welch & Miao, 2018).

Essa integração e flexibilidade não depende apenas e só da capacidade de acesso a capital financeiro, inovador e intelectual, mas também da capacidade de adaptação da empresa à mudança imposta pelas novas tendências associadas ao fator económico (Correia, 2003; Nandakumar, 2010; Rosenbaum, More & Steane, 2018).

Numa era onde a vantagem competitiva é transitória, as organizações devem ajustar periodicamente as suas estruturas para reduzirem as atividades que poderão comprometer o seu crescimento. Estas questões têm proporcionado o aumento progressivo da promoção de modelos de Reestruturação Empresarial a fim de impulsionarem a inovação e o Desempenho Económico-Financeiro (European Commission, 2012; Girod & Karim, 2017).

O conhecimento atual sobre os modelos que melhor suportam os eventuais processos de Reestruturação Empresarial, não é ainda consistente, muito menos padronizado. A situação deve-se à existência de profundas alterações geradas pela complexidade dos modelos de gestão empresarial, forçados a lidar com problemas de natureza pluridimensional: sociais, económicas, financeiras, entre outras (Roland Berger Strategy Consultants, 2015; Oreg, Bartunek, Lee & Do, 2016).

A Roland Berger Strategy Consultants (2015), destaca cinco microtendências que atualmente têm um impacto direto sobre os modelos de reestruturação:

- (i) *Necessidades de ajustamento ao negócio (65% destas necessidades incidem sobre questões estratégicas);*
- (ii) *Número crescente de stakeholders (obrigando a estruturas de gestão sólida, com modelos de gestão adequados);*
- (iii) *Maior dispersão das fontes de financiamento e do risco;*
- (iv) *Redução do tempo médio dos gestores de topo em funções;*
- (v) *Maior complexidade dos projetos (ferramentas de monitorização).*

Das questões levantadas sobre a Reestruturação Empresarial, muitas foram já abordadas, em anteriores estudos de sucesso, cujas conclusões, deram lugar a um conjunto de ilações de carácter genérico que importa aqui referenciar (Bowman & Singh, 1993; Bergh, 1998; Girod & Whittington, 2016).

- (i) ***A literatura existente tende, em geral, a dar-nos conta dos casos de sucesso;***
- (ii) ***As conclusões dos casos de sucesso não são significativas;***
- (iii) *As conclusões dos principais estudos não são consensuais;*
- (iv) ***A afirmação de que a principal razão para a reestruturação é a redução de custos é de facto muito simplista;***
- (v) *Entre outras.*

Perante este enquadramento inicial, onde foram colocados em evidência alguns dos obstáculos, potencialidades e realidades inerentes à Reestruturação Empresarial e, porquanto, se verifique uma tendência crescente para a sua utilização, em termos globais, somos levados a colocar a seguinte questão preliminar:

“É a Reestruturação Empresarial hoje um instrumento de gestão aceite junto das empresas a operar em Portugal?”

...em que setores?

...é muito ou pouco utilizado?

Questão que se tentará responder, em termos genéricos, na segunda parte do presente trabalho, tendo em conta a disseminação dos processos de reestruturação em Portugal, com base na informação levantada pelo questionário, junto de uma amostra significativa de empresas extraída de uma ampla base de dados.

Porém, a problemática apresentada, pela sua complexidade, remete-nos para uma linha de pensamento que para além de tentar avaliar o grau de penetração da Reestruturação Empresarial em Portugal, leva-nos a investigar, em termos operacionais, o seu real impacto no Desempenho Organizacional para o qual fomos conduzidos a definir a seguinte questão central de investigação:

“...exerce a Reestruturação Empresarial uma influência positiva sobre a Percepção do Desempenho Organizacional?”

1.5. Pertinência do Tema

As novas dinâmicas de mercado livre e os fatores que lhe estão subjacentes, entre eles, a inovação tecnológica, a integração vertical, o *outsourcing*, a intensificação competitiva, as evoluções sociais, as revoluções tecnológicas, integração e intensificação dos mercados e evoluções sociais, contribuem significativamente para a contínua transformação dos mercados e dos negócios (Di Serio & Vasconcelos, 2009; Gunaserakan & Ngai, 2012).

No decurso das últimas décadas percebeu-se que estas alterações despoletaram uma crescente diversidade económica, dando origem ao aparecimento de novos modelos e formatos organizacionais, mais focados na arquitetura organizacional e na realização de trabalho técnico e comportamental (M. Fleury & A. Fleury, 2004; Gassenferth, Machado & Krause, 2012).

Segundo, a Comissão Europeia (2012), é mais enriquecedor para a economia a manutenção de organizações que potenciem de um elevado grau de produtividade e emprego,

do que propriamente uma economia baseada em organizações jovens com reduzida capacidade de escala.

A literatura sugere que para responderem às transformações do ambiente externo e interno e manterem a sustentabilidade e competitividade no mercado, as empresas terão de procurar novas linhas estratégicas que lhes permitam obter melhorias contínuas (Zampini & Toledo, 2010; Vandana, Chhajer & Vishal, 2018).

Uma das ferramentas mais evidenciadas na literatura, que permite por norma a obtenção de melhorias para as empresas é a Reestruturação Empresarial. Segundo alguns autores, tais como Seiffert e Costa (2007), a Reestruturação Empresarial é uma importante ferramenta organizacional que permite a maximização dos recursos e o aumento da participação de mercado.

A reestruturação tende a exercer um efeito direto sobre toda a estrutura da organização. As suas medidas implicam, por norma, um aumento da produtividade multifatorial, por força da reengenharia de processos, da automatização e da implementação de novas formas de trabalho. Assim, estas medidas permitem a otimização do rácio entre os *inputs* e os *outputs*, i.e., quanto mais positivo for o rácio, mais eficiente e produtiva é a organização empresarial após o processo de reestruturação (Walt, 2005).

As conclusões evidenciadas na literatura, que vão ao encontro dos objetivos da presente investigação, não são consensuais. No entanto, a maioria das investigações assumem uma influência positiva, embora modesta, da Reestruturação Empresarial sobre o Desempenho das Organizações (Bowman, Sigh, Useem & Bhadury, 1999; Robbins, 2001; Harwood et al., 2016).

Não havendo consensualidade relativamente às conclusões a que chegam os principais estudos sobre os efeitos positivos no Desempenho das Empresas envolvidas em processos de reestruturação, a motivação da presente investigação resulta da necessidade de reconhecer qual o impacto dos ***Recursos Humanos, Qualidade, Vertente Financeira e Tecnologia no Desempenho das Empresas*** envolvidas em processos de Reestruturação Empresarial e reconhecer de que modo o ***Desempenho Organizacional*** pode influenciar os ***Benefícios Sociais***.

A crença de que a Reestruturação Empresarial ajudará as organizações a melhorarem a sua situação financeira e económica, torna imperativo o estudo deste tema, na tentativa de tirar conclusões mais concretas acerca do mesmo.

Este tipo de iniciativa é, por certo, uma das primeiras do género em Portugal – este trabalho de investigação pretende analisar e compreender o efeito da Reestruturação

Empresarial sobre a Percepção do Desempenho Organizacional através de conjunto de relações entre as variáveis que constituem a reestruturação e os resultados organizacionais.

Ainda que um alargado número de trabalhos de investigação, (Bowman & Singh, 1993; Bergh, 1998; Girod & Whittington, 2016), tenha demonstrado a importância crescente da Reestruturação Empresarial nos resultados das empresas, o problema não havia sido colocado em relação ao desempenho global das empresas e aos fatores que compõem a Reestruturação Empresarial.

Este estudo é importante no sentido em que dará uma visão mais concreta da Reestruturação Empresarial como vantagem evolutiva e desbloqueio de sinergias para as organizações (Teece, 2007; Barkema & Schijven, 2008).

1.6. Referencial Técnico-Metodológico

O modelo de investigação inerente ao presente trabalho é inspirado no trabalho de investigação de *Pedro C. Ramos* denominado de “*Outsourcing Estratégico na Atividade Empresarial: Principais tendências e impactos no processo produtivo, na cadeia de valor e no modelo organizativo e funcional das empresas*” apresentado na Universidade de Évora.

O modelo conceptual aqui desenvolvido integra um sistema de motivações conducentes à Reestruturação Empresarial (Hammer & Champy, 1993; Liker, 2004; Womak & Jones, 2005; M. Sodhi & N. Sodhi, 2008), Desempenho Organizacional e aos Benefícios Sociais que podem resultar de todo o processo (Kaplan & Norton, 2001; Karim, 2009; Onyango, 2009; Munjuri, 2011).

Capítulo II – Revisão Literária

A finalidade da presente revisão literária é reunir um conjunto assinalável de modelos teóricos que sirvam de fundamento à Reestruturação Empresarial e constituam *per si* referências fundamentais na evolução do pensamento científico e da sua aplicação neste domínio de gestão. A diversidade das abordagens teóricas existentes sobre a Reestruturação Empresarial faz com que as mesmas nem sempre surjam de forma clara na literatura.

2.1. Conceitos de Reestruturação Empresarial

“Today’s environment is beginning to threaten today’s organizations, finding them seriously deficient in their nervous system design... The degree of coordination, perception, rational adaptation, etc., which will appear in the next generation of human organizations will drive our present organizational forms, with their clumsy nervous system into extinction”.

Engelbart, 1970

Sendo a Reestruturação Empresarial um tema recente no estudo das organizações a investigação ainda não avançou ainda o suficiente a fim do “clarificar o total conhecimento” sobre o modo como o conceito afeta o Desempenho das Organizações (Hirsh & De Soucey, 2006).

No decurso das últimas décadas, a partir da combinação teórico-prática, resultante de alguns trabalhos de investigação, surgiram diferentes modelos que procuram estudar a relação entre a Reestruturação Empresarial e o Desempenho das Organizações (Bowman & Singh, 1993; Bergh, 1998; Girod & Whittington, 2016).

A elaboração destes modelos constitui uma resposta, da investigação em Reestruturação Empresarial, à forte tendência existente em fóruns não académicos de transformar numa banalidade a contribuição da reestruturação para o rendimento da organização.

No fundo, os objetivos associados à elaboração dos modelos que dão suporte aos processos de reestruturação são, enfim, os de analisar evidências demonstrativas de que a Reestruturação Empresarial pode estar associada a elevados Desempenhos Económicos e Sociais, os quais reforçam a competitividade de uma organização.

Como sublinha Guillén (1994): “Os modelos são úteis para os gestores dado que interpretam o problema e asseguram orientações práticas para a ação. O modo como os gestores reconhecem, avaliam e interpretam os problemas é parcialmente moldado por alguma ideologia, i.e., um conjunto de assunções e crenças sobre o modo como o mundo trabalha e deve trabalhar.” (p.75)

O mercado global e as tendências do consumidor evoluem hoje de forma tão rápida que as organizações que não revejam de uma forma periódica e sistemática as suas estratégias e modelos de negócio correm o risco de estagnar no tempo. Conforme, Kowalski (2017), quando uma empresa deseja desempenhar um papel importante no mercado, a mesma precisará de implementar processos de Reestruturação Empresarial, caso contrário ser-lhe-á muito difícil de atingir esse objetivo.

A Reestruturação Empresarial caracteriza-se pelo processo de reconfiguração da estrutura de uma organização, tendo como principais pressupostos: a melhoria do binómio eficácia-eficiência; aumento da rentabilidade; melhoria do funcionamento estrutural, da qualidade e dos recursos humanos - por forma a ficar capacitada a responder às necessidades atuais e futuras (Bowman & Singh, 1993).

As indústrias enfrentam dificuldades relacionadas com **o tempo de desenvolvimento de novos produtos** (Clark & Fujimoto, 2010), **as mudanças recorrentes ao nível de engenharia, as dificuldades no controlo e gestão da produção** (Clark & Fujimoto, 1991), e, por fim, a **gestão do custo em satisfazer os requisitos dos clientes** (Bhote, 1996).

Atualmente, a área que mais interesse tem despertado junto da indústria, seja ela de serviços ou de transformação, é a da inovação e o desenvolvimento do produto. A inovação e desenvolvimento do produto, por sinal, significa desenvolver e melhorar as capacidades dos produtos, adicionando características competitivas, com o intuito de torná-los mais sofisticados, funcionais e atraentes aos olhos do consumidor quando distribuídos pelo mercado (Kamath & Liker, 1994; Bouncken, Fredrich, Ritala & Kraus, 2017).

A eficácia e eficiência¹ da engenharia, da produção e dos processos de negócio que suportam o desenvolvimento e distribuição de produtos ou serviços, são hoje elementos muito importantes na dinâmica empresarial e foram num passado recente um pouco descurados pela gestão industrial (Prasad, 1996).

¹ A combinação entre os fatores eficácia (fazer o que deve ser feito) e eficiência (fazer corretamente) permite a otimização dos processos (Alves, 1995).

Conforme, Liker, Ettlie e Campbell (1995), a falta de competitividade neste tipo de empresas, não está associada, normalmente, a problemas relacionados com o produto ou Tecnologia, mas sim à forma como as organizações realizam o trabalho do dia-a-dia e ao modo como as equipas de trabalho gastam os seus recursos.

Segundo Himmelfarb (1992), a Tecnologia de uma empresa pode até ser modernizada, mas se não houver um esforço da força de trabalho em alterar os seus “velhos hábitos”, os resultados serão insatisfatórios. As organizações empenhadas em manter a sua posição competitiva no mercado e na produção de produtos ou serviços de alta qualidade, esforçam-se por alterar os métodos diários de trabalho, mantendo-os a um custo reduzido quando comparado com a concorrência (Bhote, 1996; Liker et al., 1995).

Uma maneira simples de aumentar a produtividade e a eficiência operativa de uma organização empresarial passa sobretudo pelo redesenho do seu processo produtivo (Ezop, Jacoby & Leach, 1989). Normalmente, as medidas associadas à reorganização do modelo de produção, por norma, tendem a assentar no aumento dos ciclos ou turnos de trabalho; no aumento das tarefas a automatizar por via de Tecnologia avançadas (Hammer, 1990).

Para algumas empresas, a “**automatização de tarefas**” pode significar a repetição dos mesmos erros com uma maior frequência e rapidez do que anteriormente (Prasad, 1996). Por outro lado, conforme, Clark e Fujimoto (1991), muitas empresas assumem que o aumento da produtividade e da eficiência está dependente de fatores como: o processo eficiente, as boas infraestruturas de comunicação, o trabalho de equipa e o **empowerment** (Carroll, 1997; W. Araújo, 2018).

As ilustrações anteriores deixam claro que o desafio não passa simplesmente pelo aumento da “velocidade das máquinas” com o intuito de aumentar o número de *outputs*, mas também pela mudança dos processos que originam os *outputs* (King, 1987; Hoffherr, Moran & Nadler, 1994).

Com o intuito de responderem a estes “novos” desafios, muitas organizações, recorrem hoje a análises frequentes da eficácia da sua gestão, por forma a determinarem como a mesma pode ser otimizada (Kearney, 1997), aplicando, assim, processos de **benchmarking** (Freeze & Aaron, 1990), Reestruturação Empresarial (Juran & Gryna, 1993; Dong, 1995), entre outros.

Na perspetiva de algumas organizações, os processos de melhoria são alcançados, por norma, através do incremento da produtividade via força de trabalho e competências (processo de melhoria contínua) ou, até mesmo, através dos processos de Reestruturação Empresarial (reorganização de equipas e tarefas) (Himmelfarb, 1992).

A *Xerox Corporation* sofreu um dos casos de reestruturação mais emblemáticos da história. Após um período de liderança no mercado das fotocopiadoras, a *Xerox* começou a perder vantagem competitiva para a concorrência japonesa. O mercado japonês tivera introduzido no mercado uma fotocopiadora de menor dimensão e de menor custo. A reestruturação da *Xerox Corporation* consistiu essencialmente: (i) na realização de parcerias estratégicas com empresas como a Novell, Microsoft e Lotus a fim de darem um salto tecnológico rápido e (ii) na divisão das unidades de negócio, nas quais o foco no consumidor final passou a ser uma prioridade (Bowman & Singh, 1993).

2.2. Modelos de Reestruturação Empresarial

Um número considerável de empresas, tendo como objetivo a otimização do binómio eficácia-eficiência, têm vindo a implementar métodos e técnicas de reestruturação com recurso aos seguintes processos: ***downsizing, reengineering, total quality management e o lean six-sigma*** (Hammer e Champy, 1993; Liker, 2004; Womak & Jones, 2005; Pires, 2007; Karim, 2009; Bouteliger, 2010; Maliki, Chew, Rashid, Mohd Sam, Lau & Sukri, 2018; Susskind, Moore & Kacmar, 2018).

Geralmente, os métodos referidos possuem subjacente uma filosofia de racionalização e compressão de custos através da redução da dimensão da empresa, níveis hierárquicos, otimização dos processos e reorganização do trabalho, os quais são aplicados tanto de forma integrada como de forma isolada (Blocher, Chen, Cokins & Lin, 2006).

2.2.1 Reengenharia

O termo reengineering foi pela primeira vez introduzido no vocabulário da gestão num artigo publicado em 1990 por Michael Hammer, na *Harvard Business Review*, intitulado de “***Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate***”.

O processo de reengenharia pode ser definido como “***...a fundamental rethinking and radical redesign of an entire business system - the business processes, jobs, organizational structures, management systems, values and beliefs - to achieve dramatic improvements in critical measures of performance***” (Hammer & Champy, 1993, p. 44).

A principal premissa da reengenharia é reinventar os diferentes processos de uma empresa, assumindo que a mesma possui um processo de risco complexo e elevado que obriga a mudanças bruscas nas funções e estruturas. A reengenharia pretende reforçar as políticas,

práticas e procedimentos (3 P's) e o *empowerment* (Bowersox & Closs, 1996; Prasad, 1999; Mohammed & Hammad, 2018).

Apesar das várias abordagens existentes na literatura sobre o tema, a mais aceite na comunidade empresarial, académica e científica é a abordagem da reengenharia dos processos de negócio. Este tipo de abordagem permite às empresas a obtenção de níveis mais elevados de desempenho (Hammer & Champy, 1993).

As empresas devem delinear uma estratégia que permita a identificação, sistematização e avaliação dos diferentes pressupostos subjacentes a um processo de reengenharia (Alves, 1995):

- (i) **Perspetiva da Estratégia** - a visão estratégica é fundamental para estabelecer os fatores críticos de sucesso, os indicadores de desempenho e as melhores práticas de benchmarks² a adotar pela empresa, mercado ou setor de atividade a adotar.
- (ii) **Perspetiva de Processos**: apesar das inúmeras possibilidades para inventar ou reinventar um processo, existem alguns, que pelas suas atividades específicas são comuns e representativos de muitos dos setores de atividade, tais como:
 - **Processos físicos** – envolvem as atividades físicas próprias do setor;
 - **Processos de informação** – correspondem às atividades de recolha, registo, sistematização e tratamento de dados, para as tomadas de decisão;
 - **Processos de decisão** – envolvem atividades de origem reflexiva, análise da informação para a aplicação de critérios de ponderação de risco.
- (iii) **Perspetiva da Tecnologia** - a aplicação intensiva de tecnologia é considerada hoje a *key enabler* que permite a viabilidade prática de muitas reinvenções visionadas para os processos:
 - **Forma Indutiva** - identificar oportunidades para o uso da tecnologia sem que exista uma necessidade específica para tal;
 - **Forma Dedutiva** - identificar uma solução tecnológica que dê resposta a uma necessidade muito específica relativa a determinado problema;

² O *benchmark* corresponde a um processo contínuo que permite comparar os desempenhos das organizações e as respetivas funções e processos face ao que é considerado o melhor nível (Comissão Europeia, 2016)

- (iv) **Perspetiva dos Recursos Humanos** - os Recursos Humanos devem participar no processo para adquirirem os conhecimentos e as competências necessárias a trabalhar nos novos e reformulados processos de negócio ou de suporte.

Após a análise detalhada exigida pelo processo de reengenharia, devem ser identificadas as possíveis soluções admissíveis a serem tomadas (Dumas, Rosa, Mendling & Reijeres, 2018):

- (i) o **redesenho dos processos** que possam colocar em causa o sucesso da missão e que contrastem de forma considerável com a visão estratégica;
- (ii) a **otimização ou melhoria dos processos** críticos para o sucesso da missão e objetivos da empresa que não careçam de alterações radicais;
- (iii) a **terciarização** dos processos menos críticos que, pela sua menor importância, possam pôr em causa o sucesso da empresa;
- (iv) a **migração de todos os processos** que não sejam críticos e que não contrastem com a visão estratégica.

Hammer e Champy (1993) referem que a reengenharia é composta por um conjunto de etapas interligadas, para as quais a empresa deve definir os objetivos e resultados a atingir:

- (i) **Shared vision** – estabelecer um conhecimento alargado sobre os valores e expectativas dos stakeholders com vista ao estabelecimento dos fatores críticos de sucesso;
- (ii) **Assess & contrast** - avaliar e perceber as diferenças entre a visão estratégica e operacional nas diferentes perspetivas da empresa, seja na perspetiva dos processos, seja na perspetiva dos Recursos Humanos e infraestruturas;
- (iii) **Master Plan** - elaborar um mapa com as medidas a implementar e as diferentes etapas, recorrendo a análises frequentes do custo-benefício, tendo em vista a construção de um cenário implementável e controlável no tempo;
- (iv) **Design & Implement** - detalhar as especificações necessárias à correta implementação de cada uma das medidas, assegurando os aspetos operacionais, entre eles, o desenho dos processos, a descrição de funções e os modelos de avaliação de performance;

- (v) **Operate** – *aperfeiçoar as alterações e soluções introduzidas pelo processo de reengenharia com base nos indicadores de performance e controlo de risco de forma a alcançar melhorias substanciais de eficácia-eficiência nos processos e nas operações levadas a cabo pelas empresas;*

No início da década de 80, do Séc. XX, a indústria automóvel Ford, levou a cabo com sucesso um “complicado” processo de reengenharia. Os gerentes da empresa sabiam que se optassem por racionalizar alguns processos e instalar novos sistemas informáticos, conseguiriam um corte nos custos de cerca de 20%. O processo de reengenharia teve início no departamento de contabilidade e o sucesso alcançado motivou a empresa a implementar outras mudanças radicais, que foram igualmente um sucesso. Através da reengenharia a empresa conseguiu uma redução de 75% das despesas e uma redução de 20% dos custos (estimada inicialmente) (Hammer, 1990).

2.2.2 Downsizing

O objetivo da presente abordagem não visa especificamente uma análise do lado mais sombrio do *downsizing*, mas sim uma avaliação do mecanismo de gestão que frequentemente está na sua origem. As principais premissas do *downsizing* são a melhoria da eficiência operativa, a melhoria da competitividade e a racionalização dos custos (Morris, 1989; Fagiano, 1992; Greenberg, 1993; England, 2001; Guthrie & Datta, 2008).

Freeman e Cameron, (1993), definem o *downsizing* como um mecanismo de emagrecimento que tende a ser aplicado nas seguintes situações:

- (i) **Resposta Estratégica** - *ocorre como resposta proativa a fim de melhorar e otimizar a eficácia organizacional em situações de Reestruturação Empresarial;*
- (ii) **Ajustamento de postos de trabalho** - *sucedem da necessidade de reduzir a força de trabalho por unidade de output decorrente de melhorias internas nos processos;*
- (iii) **Melhoria da eficiência** - *emerge da necessidade de reduzir custos diretos e indiretos, incrementar receitas, otimizar a eficiência e promover a competitividade;*

- (iv) **Processos** - surge através da necessidade de alterar os processos de trabalho (tipo ou forma de trabalhar), conduzindo, em geral, à criação de novas tarefas, funções e conteúdos de trabalho;

Por norma, o **downsizing** é implementado para que as empresas alcancem benefícios a nível competitivo através de uma maior celeridade dos processos de decisão, da melhoria de eficácia comunicacional e da eliminação de tarefas de baixo valor. Percebe-se assim que o **downsizing** é normalmente aplicado como ferramenta de ação rápida e não vai mais além que uma simples tentativa de reduzir custos (Negre, Verdier, Cho, & Patten, 2017).

Porém, existem “alguns” estudos que contrariam este cenário mais otimista, principalmente, nos casos em que o **downsizing** segue uma orientação do tipo reativa, ao invés de seguir uma orientação do tipo sistémico (Rego & Cunha, 2004). Ao passo que a perspetiva reativa visa a redução de pessoal, com o único objetivo de reduzir custos de *overhead* (sendo desprovida de qualquer plano ou ação estratégica); a perspetiva proativa visa a simplificação dos processos de trabalho, com o intuito de alcançar melhorias de eficiência e eficácia das atividades que acrescentem valor à cadeia produtiva da empresa (Cameron, Freeman & Mishra, 1991; Vollmann & Brazas, 1993; Habel & Klarmann, 2016).

Assim, conclui-se que o “**downsizing** genuíno” representa mais do que uma simples redução de pessoal, pois obriga a uma orientação sistémica que envolve a participação das várias estruturas orgânicas do sistema empresarial (Guthrie & Datta, 2008; A. Mishra, & K. Mishra, 1994).

Por conseguinte, uma empresa quando se vê na necessidade de aplicar um processo de **downsizing**, a forma mais eficiente de o fazer é através de um “*corte cirúrgico*” e não através de um “*corte a eito*”. Uma investigação de Morris, Cascio e Young (1999), indicam que as empresas cuja estratégia de **downsizing** esteve associado à venda de ativos, (*downsizing* estratégico ou direcionado) melhoraram os seus resultados no ano posterior ao processo. Por outro lado, as empresas que aplicam o **downsizing** cortando emprego “*a eito*” continuaram a apresentar maus resultados ao fim de dois anos.

2.2.3 Outsourcing

Nos últimos anos, as organizações perceberam que a competitividade não está apenas dependente de fatores associados à dimensão da empresa: atividades de controlo de faturação, pagamento de salários, consultadoria, auditoria, transportes, limpeza, entre outras (Ramos,

2012). Fatores como o valor acrescentado e o lucro são igualmente importantes na competitividade de uma organização (Daugherty & Droge, 1990). Tendo em conta a importância destes fatores, o **outsourcing** tem sido uma ação recorrente no ambiente empresarial.

A revisão literária menciona alguns fatores que contribuem intensivamente para a aplicação do **outsourcing** por parte das empresas: (i) **progresso das tecnologias da informação e comunicação**; (ii) **pressões relacionadas com o aumento significativo da competitividade internacional e doméstica**; (iii) **mudança radical no pensamento da gestão e das ideologias políticas** (Miles & Snow, 1986; Hendry, 1995; Gunasekaran, Irani, Choy, Filippi & Papadopoulos, 2015).

A premissa fundamental do **outsourcing** baseia-se no recurso a fontes externas, na externalização ou, simplesmente, na subcontratação do exterior (Santos, 1998). O **outsourcing**, na sua origem, tinha como principal objetivo a contratação de um conjunto de atividades de baixo valor, as quais pouco ou nada contribuíam para a cadeia de valores da empresa, tais como: pagamentos, serviços de limpeza e segurança (Mark, Kelvin & Bonifaz, 2006; Grimpe & Kaiser, 2010).

Posteriormente, as empresas, perante o aumento da intensidade competitiva, passaram a externalizar e a subcontratar atividades que inicialmente não eram consideradas no perímetro de processos de **outsourcing**, tais como funções financeiras, desenvolvimento e inovação de produtos, sistemas de informação, gestão de frotas, entre outras (McIvor, 2018).

Atualmente, o **outsourcing** é implementado com a finalidade de otimizar as competências centrais e aperfeiçoar os pontos críticos do negócio. A teoria afirma que só desta forma será possível satisfazer os fatores críticos de sucesso, (sem desperdícios de recursos, tempo e capital em atividades redundantes) e por outro lado, potenciar as sinergias estratégicas no seio das empresas cooperantes (Greaver, 1999; Corbett, 2004; Brown & Wilson, 2005; Grimpe & Kaiser, 2010; Pati, Hashai & Zahra, 2018).

Existem um conjunto de vantagens associadas à aplicação do **outsourcing** estratégico, entre elas: **o acesso efetivo a tecnologias emergentes, a aquisição de pessoal especializado, a capacidade de resposta a flutuações da procura e a redução de custos per capita** (McLellan & Marcolin, 1994; Hashai, 2016).

É por esta razão que, atualmente, as organizações estão mais dependentes de terceiros para fornecer os seus produtos. O **outsourcing** foi alargado a quase todos os setores de atividade,

englobando setores como: serviços, indústria transformadora, setor público e setor privado (Bresnen & Fowler, 1994).

É de acrescentar ainda, que existem vários incentivos motivacionais que levam as empresas a optar pelo **outsourcing**:

- (i) **Motivações Financeiras:** *redução de custos, controlo de custos, acesso a capital, ajustamento de recursos e otimização fiscal;*
- (ii) **Motivações de negócio:** *concentração na atividade, partilha de risco, melhoria dos processos, alteração organizativa e funcional;*
- (iii) **Motivações Técnicas e Tecnológicas:** *acesso a tecnologia de ponta e Recursos Humanos.*

Atualmente, durante a implementação de um processo de *outsourcing*, a empresa deve seleccionar cuidadosamente qual o fabricante mais apropriado para terceirizar o seu produto, dado que o mesmo influenciará, por questões de operacionalidade, o êxito do processo. Segundo, Xu, Zhinue e Yan (2008), o processo de *outsourcing* da empresa *Apple* é um exemplo de sucesso: a organização terceiriza diretamente a produção das novas gerações de *iPhone* e *iPad* para a fabricante Foxconn.

2.2.4 Lean Production

O modelo **Lean Production** teve origem nos anos 50, na sequência de uma tentativa de redução de custos e aumento da fluidez dos processos produtivos da empresa japonesa Toyota (Correia, 2003). O novo modelo veio assumir um papel importante na economia das organizações, substituindo o modelo de produção em massa, cuja origem nos remete para os anos 30, do Séc. XX, na lendária fábrica da Ford em Detroit (Jürgens, Malsh & Dohse, 1993; Soliman, Saurin & Anzanello, 2018).

O modelo pauta por uma maior capacidade de adaptação do processo de produção às novas exigências, tendências e flutuações do mercado e à maior capacidade de diversificação e segmentação do produto em subprodutos (Liker, 2004).

As premissas fundamentais do modelo *lean production* baseiam-se na obtenção de níveis de desempenho, produtividade e qualidade superiores e na racionalização dos custos da

produção (Womack, Jones & Ross, 1990; Brito, Ramos, Carneiro, Gonçalves, Ferreira & Frade, 2018). Conforme Bhasin e Burcher (2006), a utilização eficiente dos elementos que constituem o processo produtivo, definem a filosofia *lean*.

O fascínio pelo *lean production* acentuou-se após a publicação de um estudo realizado, por Womack, Jones e Roos, no início da década de 90, do Séc. XX, no qual foram abordadas temáticas sobre o futuro do setor automóvel, num relatório discutido e amplamente divulgado pelo *Massachusetts Institute of Technology* (Kovács & Castillo, 1998).

Segundo, a literatura científica, os princípios do **modelo lean production** orientam-se de acordo com os seguintes parâmetros (Womack et al., 1990; Kovács & Castillo, 1998; Correia, 2003; Liker, 2004; Shah & Patel, 2018):

- (i) **Produção ajustada** (*Just-in-time method*) - conjunto de ferramentas e técnicas que permitem à empresa produzir e entregar pequenas quantidades do produto, a fim de atender às necessidades específicas do cliente (entrega do produto na hora certa e quantidade exata);
- (ii) **Otimização dos fluxos produtivos** (*Kaban method*) - ferramenta de gestão empresarial que permite a otimização dos fluxos produtivos, tendo como objetivo principal objetivo a eliminação das diferentes etapas e passos da cadeia que não produzem valor acrescentado ao processo (eliminação de desperdícios);
- (iii) **Qualidade total** (*Zero defect*) - garantia da qualidade das matérias-primas fornecidas e o controlo de qualidade sobre os produtos manufacturados. A implementação de ciclos de qualidade permitiu reduzir significativamente o número de produtos com defeito durante o ciclo de fabrico e racionalizar os custos de substituição e de manutenção junto do cliente.
- (iv) **Melhoria contínua** (*Kaizen method*) - este processo permite à empresa identificar e implementar, de forma sistémica, melhorias que possam contribuir para a eficiência dos processos independentemente da sua origem e custo, incluindo, competências para a execução do trabalho de modo eficiente (capacidade para a resolução de problemas, apetência para a otimização de processos e proficiência para a análise de dados que conduzam a processos de tomada de decisão);

- (v) **Sistema de Fornecedores (Integração em Rede)** - o sistema favorece a integração e o envolvimento das principais empresas subcontratadas numa rede de suporte ao desenvolvimento de produtos onde a externalização de funções e atividades são utilizadas pela empresa originária;
- (vi) **Standardização do factor trabalho (harmonização de Tarefas)** - a organização do trabalho visa a maximização e a flexibilização dos processos produtivos através da standardização das atividades e tarefas subjacentes. A linha de montagem do modelo lean production tende a conferir ao trabalhador uma maior liberdade, autonomia e flexibilidade na execução do seu trabalho;

Womack et al. (1990) acrescentam que é importante que a organização transmita a todos as suas estruturas a importância que o coletivo possui na avaliação permanente da cadeia de valor, de forma a garantir o envolvimento de todos na conceção, redução e distribuição do melhor produto possível ao cliente.

O *Lean Production* contribui para formar uma corrente contínua de valor que conduz a níveis de competitividade, eficiência e desempenho superiores (Womack et al., 1990). No entanto, vários estudos contrariam este cenário otimista, defendendo que o modelo *lean* pode promover ritmos de trabalho acelerados, horários prolongados e pressões sobre objetivos ambiciosos (Kovács & Castillo, 1998).

O **modelo lean** tem vindo a ganhar importância, em particular, desde o final da década de 90, do Séc. XX, junto das comunidades empresariais, científicas e académicas, sendo hoje considerado como o mais promissor modelo para o futuro da competitividade das empresas (Milgate, 2001).

Uma investigação de Arlbjorn, Freytag e De Hass (2011), através de uma amostra de 154 artigos científicos, reportaram o impacto positivo do *lean production* nos vários setores industriais e na produtividade. Um estudo longitudinal de Håkansson, Holden, Eriksson e Dellve (2017), entre o período de 2010-2012, concluiu que o modelo *lean* teve um impacto positivo na empresa estudada. As práticas *lean* aplicadas (aplicação de novas tarefas qualificadas, padronização do trabalho e aumento do envolvimento dos funcionários) contribuíram para transformar as características do trabalho.

2.2.5 Lean Six Sigma

O modelo *Lean* é aplicado com a perspectiva de aperfeiçoar os fluxos dos processos de produção. O modelo *Six Sigma* é, por sinal, aplicado com o intuito de melhorar a qualidade do produto ou serviço (Pande, Neuman & Cavanagh, 2000).

O *Six Sigma* corresponde a um processo que permite o alcance de melhorias drásticas, por meio da redefinição das atividades diárias de negócio, o qual tem objetivo de reduzir a quantidade de produtos ou serviços defeituosos saídos do ciclo de produção com reflexos claros ao nível de satisfação dos clientes (Magnusson, Kroslid & Bergman, 2003).

A fusão entre os modelos *Lean Production* e *Six Sigma*, deram origem ao modelo *Lean Six Sigma*, que se baseia nas seguintes premissas: otimização dos processos de fabrico, aumento da qualidade do serviço prestado ao cliente, redução de defeitos e entrega rápida a baixo custo (Sheridan, 2000; George, 2002; Byrne, Lubowe & Blitz, 2007; Morais, Sousa & Lopes, 2015; Snee, 2010).

A Motorola foi a primeira organização a introduzir o *Lean Six Sigma* na sua gestão, quando ainda, na década de 80, (Séc. XX) percebeu que os seus produtos não tinham a qualidade suficiente para competir no mercado global. A nova abordagem foi dada a conhecer pelo departamento de comunicação da empresa, tendo em vista o controlo e monitorização da qualidade dos processos e produtos (Pande et al., 2000; M. Sodhi & N. Sodhi, 2008; Laureani & Antony, 2018).

Conforme a literatura teórica, os princípios do modelo *Lean Six Sigma* orientam-se de acordo com os seguintes parâmetros (George, Rowlands & Kastle, 2004):

(i) **Satisfação do Cliente** - Quando se procede à encomenda de um produto ou serviço, o cliente deseja que o mesmo venha sem defeitos, o mais rápido possível e ao mais baixo custo possível. O principal objetivo do *Lean Six Sigma* é a eliminação de tudo o que não satisfaça as necessidades do cliente. É importante ter em conta que:

- qualidade elevada permite alcançar padrões de satisfação superiores;
- eliminação de atrasos permite obter níveis de desempenho superiores;
- organização dos processos pode condicionar a qualidade e rapidez de execução.

- (ii) **Otimização dos Processo** - *As organizações devem analisar o fluxo do processo produtivo na perspectiva do percurso físico e na perspectiva das etapas necessárias do processo, permitindo a antecipação e resolução de situações menos positivas. A redução do grau de complexidade nos diferentes processos da empresa permite a redução significativa do custo de operação, tempo de execução e desperdício de recursos financeiros e humanos.*
- (iii) **Trabalho em Equipa** - *O trabalho em equipa é considerado um instrumento crucial para a dinamização da mudança organizacional, pelo facto de incentivar a partilha do conhecimento, informação e competências estratégicas, entre os diferentes colaboradores. A eficácia do trabalho em equipa resulta da combinação de um conjunto de competências que as empresas tendem a assegurar aos seus colaboradores: organização de ideias; tomada de decisão, gestão de conflitos; entre outras.*
- (iv) **Informação de Gestão** - *A informação de gestão permite à empresa perceber com maior rigor técnico como os seus diferentes recursos estão a ser utilizados e rentabilizados, em prol da empresa, setor ou comunidade.*

A General Electric foi uma das primeiras organizações a implementar o modelo *Six Sigma*, atingindo resultados surpreendentes. Segundo, Abrantes (2001), a aplicação do modelo contribuiu para mitigar e remover os defeitos no local de trabalho, melhorar a produtividade e a qualidade do produto.

2.3. Causas e Motivações que Promovem a Reestruturação

O aumento da concorrência fez com que cada vez fosse mais importante para as empresas o conhecimento aprofundado das atividades que executam internamente. O aumento da concorrência do mercado tem sido a principal explicação para a implementação de processos de reestruturação nas empresas (Porter, 1987; Karim, 2009).

A aplicação de uma Reestruturação Empresarial tem a finalidade não só de criar atividades internas que gerem valor para o cliente, mas também a de produzir resultados operativos e sustentáveis, que, ao mesmo tempo, tenham um impacto direto na performance organizacional (Kaplan & Norton, 2001).

As organizações com maior necessidade de reestruturarem as suas estruturas são também aquelas que, por norma, possuem maiores problemas de natureza ou origem de financeira, como: receitas estagnadas, margens brutas reduzidas, custos operacionais elevados, produtos não lucrativos, produtividade reduzida, entre outros; e apresentam maiores problemas de natureza ou origem estrutural, como: inexistência de Recursos Humanos suficientes, ineficiência das comunicações internas, inadaptabilidade às novas tecnologias, competência insuficiente dos funcionários (Hane, 2000; Kowalski, 2017).

É de notar que não são necessariamente as empresas que apresentam problemas financeiros e/ou estruturais que implementam processos de Reestruturação Empresarial. Outras, mesmo não apresentando nenhuma deficiência de processos, recorrem à reestruturação na tentativa de alcançarem eficiência (Berkovitch & Narayanan, 1993).

Outras motivações como a alteração da natureza do negócio, diversificação ou desenvolvimento de novos produtos e/ou a aposta em novos mercados levam as organizações a recorrerem à Reestruturação Empresarial (Ansoff, 1985).

Gilson (2010), refere ainda que a decisão das organizações aplicarem uma reestruturação pode ser ainda influenciada por fatores como as alterações das descrições de trabalho, reagrupamento de equipas, aplicação de novos métodos de trabalho; aplicação de novos métodos de gestão; implementação de sistemas de gestão de qualidade, introdução de novas tecnologias e aquisições;

2.4. Reestruturação Reativa e Proativa

A revisão literária diz-nos que as organizações devem proceder à identificação das novas tendências, oportunidades e riscos do mercado a fim de adotarem estratégias que lhes permitam alcançar melhorias na eficiência (Comissão Europeia, 2012). Quando as organizações se confrontam com dificuldades financeiras, por norma, a tendência natural é a aplicação de processos de Reestruturação Reativa, *i.e.*, a implementação de soluções rápidas, a curto-prazo, na tentativa de responderem aos problemas (Usui & Colignon, 1996; Ashtaa, Bretones & Tolle, 2005).

Em alguns casos, o *downsizing* é considerado uma estratégia de Reestruturação Reativa, nomeadamente, quando aplicado apenas com o objetivo de reduzir custos através da redução da quantidade de colaboradores. A evidência empírica indica que as reduções apenas geram

impacto positivo nos resultados quando acompanhadas de outras mudanças estratégicas (Bonache, 2006; DeRue et al., 2008).

A empresa *Borders*, líder no mercado dos livros, não teve a capacidade de acompanhar as novas tendências de venda de livros *online*. A recusa da *Borders* em desenvolver a sua capacidade comercial, contribuiu para o encerramento de 399 lojas físicas e para a demissão de 11000 funcionários no ano de 2011. A concorrente *Barnes & Noble*, apesar de ter passado por um período igualmente difícil, esforçou-se para acompanhar as novas tendências, apostando, atempadamente, nas vendas *online i.e.*, através da terciarização das atividades comerciais para a empresa Amazon (Wang, 2017).

Assim, percebe-se a relevância do planeamento estratégico a longo-prazo, sendo este mais orientado para questões do aumento da competitividade, produtividade, rentabilidade e à capacidade de adaptação e inovação organizacional (Comissão Europeia, 2012).

A Reestruturação Proativa ou de longo-prazo, admite uma maior probabilidade de obtenção de resultados positivos, inclusive, é hoje a que apresenta maior número de adeptos entre os maiores líderes e gestores de empresas à escala global (Kowalski, 2007).

Conforme, o artigo *Green Paper*, elaborado pela Comissão Europeia (2012), a empresa que pretenda implementar um processo de Reestruturação Proativa deve ter em consideração os seguintes aspetos: (i) construção de confiança entre os *stakeholders* relevantes para que se aumente a cooperação na busca de soluções que satisfaçam os interesses de ambas as partes; (ii) minimização do impacto social; (iii) minimização dos impactos económicos, ambientais e regionais.

Apesar dos custos elevados da Reestruturação Proativa, a mesma pode trazer inúmeras vantagens, *i.e.*, a todas as partes envolvidas no processo, quer na melhoria da capacidade de adaptação das organizações, quer no aumento da dinâmica económica de um mercado e/ou setor de atividade económica.

2.5 Reestruturação em Portugal

A adesão portuguesa à Comunidade Económica Europeia (CEE), em meados da década de 80, do Séc. XX, provocou à altura inúmeras transformações em termos competitivos. No período anterior à adesão, a economia portuguesa era dominada por um paradigma competitivo baseado na mão-de-obra barata, baixa diversificação de serviços e no predomínio de recursos localizados no próprio país: têxteis e cortiça (Rodrigues, 1991).

No período posterior à adesão à CEE a economia nacional sofreu uma dinamização significativa, a qual levou uma expansão da economia nacional: o financiamento comunitário permitiu não só o desenvolvimento de programas de modernização e expansão de infra-estruturas como a criação de apoios a investimentos favoráveis aos portugueses e aos estrangeiros investidores (Gaspar, 2011).

Leitão, Ferreira e Azevedo (2008) mencionam que Portugal tem registado vários avanços em domínios relacionados com a investigação, o desenvolvimento e a implementação de novas tecnologias nas organizações nacionais, o que tem proporcionado uma série de resultados positivos em termos competitivos: autonomização dos processos e gestão de Recursos Humanos.

Apesar dos progressos positivos, a CTIC (2006)³, veio argumentar que a abertura da economia nacional não foi totalmente benéfica, *i.e.*, muitas organizações em determinados setores de atividade económica: indústria transformadora, indústria extrativa, agricultura, produção animal, floresta e pesca; mostraram-se incapazes de criarem vantagens competitivas para sobreviverem no mercado.

As informação sobre o impacto de processos de Reestruturação em empresas a operar em Portugal, durante a crise, é ainda algo limitada, em termos científicos. A informação existente não vai muito mais além da divulgada na comunicação social, quer da especialidade, quer da generalista.

O interesse do estado português na criação de agências públicas que ajudassem as empresas, em sérias dificuldades económico-financeiras, surgiu apenas dez anos após à adesão à CEE. Não existe um balanço das ajudas prestadas, pelo menos disponível, existe apenas a perceção, no geral, que o apoio numa primeira fase incidiu sobre empréstimos à revitalização empresarial, e, numa segunda fase, ao apoio extra-judicial (Silva, Veloso & Silva, 2017).

Uma das primeiras estruturas criadas no país, com este intuito, durante o período de liquidações, recuperações, fusões e aquisições, foi o SIRME (Sistema de Incentivos à Revitalização) em 1998. A estrutura pretendia prestar apoio através de empréstimos, os quais permitissem às empresas em dificuldade se modernizar, reestruturar e associar, tendo em vista a sua recuperação económica, reposicionamento e dinâmica no mercado.

Mais tarde, em 2012, o governo lançou o programa REVITALIZAR, com o objetivo de rever a legislação e os mecanismos institucionais, contando com o co-financiamento da União

³ Centro Tecnológico das Indústrias do Couro - infra-estrutura tecnológica, promotora e catalisadora da valorização e inovação tecnológica da indústria de curtumes nacional, cujo objetivo é o de elevar a competitividade do setor.

Europeia. Em termos de medidas específicas, com vista a processos de Reestruturação, a maioria pretendeu capacitar e fornecer à organização: (i) maior flexibilidade na gestão de Recursos Humanos, através da implementação de *layoffs* e criação de banco de horas; (ii) maior redução nos custos de trabalho *i.e.*, facilitando o despedimento individual, reduzindo as verbas indemnizatórias e as horas extra.

Segundo a *Eurofound* (2005), várias empresas portuguesas implementaram processos de Reestruturação com sucesso, entre elas: a Fitecom e a Polisport. A melhoria das estruturas internas e a aposta na inovação contribuíram para o aumento do número de postos de trabalho e para a melhoria das condições de trabalho.

Capítulo III - Modelo de Análise e Hipóteses a Investigar

Este capítulo visa apresentar o modelo conceptual a investigar, resultado da revisão literária, apresentando uma série de evidências que referem os efeitos da Reestruturação Empresarial sobre a Percepção do Desempenho Organizacional, tais como a contextualização das variáveis que lhe dão corpo e as hipóteses que procuram relacionar as variáveis: Reestruturação Empresarial e a Percepção do Desempenho Organizacional.

A questão central da investigação visa esclarecer e clarificar a relação existente entre a Reestruturação Empresarial e a Percepção do Desempenho Organizacional. A presente fase do processo de investigação procura dar corpo a um modelo conceptual genérico que confirme as teorias inerentes à reestruturação através da investigação das variáveis que compõem a Reestruturação Empresarial.

Se, através deste estudo, for possível demonstrar a existência de associações entre a Reestruturação Empresarial sobre a Percepção do Desempenho Organizacional, então, futuras investigações poderão ser desenvolvidas sobre o tema no sentido de aprofundar as evidências encontradas.

3.1. Modelo Conceptual Global

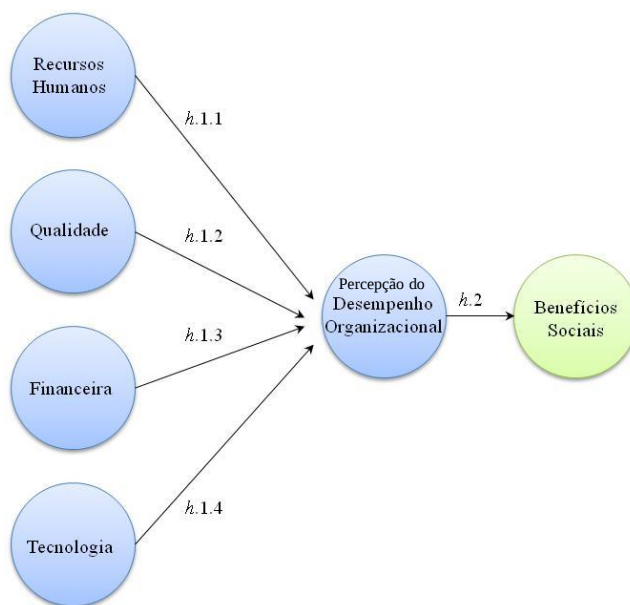


Figura 1. Modelo conceptual de suporte à investigação

Fonte - Elaboração Própria

A Reestruturação Empresarial é aqui representada pelas quatro dimensões que lhe dão corpo: **Recursos Humanos, Qualidade, Financeira e Tecnologia**. A orientação da seta de nexos causal é representada no sentido das dimensões da Reestruturação Empresarial para a Percepção do Desempenho e, posteriormente, deste último para os Benefícios Sociais.

Pretende-se avaliar se as variáveis que compõem a Reestruturação Empresarial afetam positivamente a Percepção sobre o Desempenho Organizacional; e se o Desempenho Organizacional exerce ou não um efeito positivo sobre os Benefícios Sociais.

3.2. Modelo Genérico a Investigar

O modelo conceptual desenvolvido na presente investigação pretende relacionar dois elementos: (i) as variáveis que constituem a Reestruturação Empresarial (**Recursos Humanos, Qualidade, vertente Financeira e Tecnologia**) e a Percepção do Desempenho Organizacional e; adicionalmente, (ii) a Percepção do Desempenho Organizacional e os Benefícios Sociais.



Figura 2. Modelo Genérico a Investigar

Fonte - Elaboração Própria

O interesse da literatura pela procura de evidências que relacionem a Reestruturação e o Desempenho Organizacional tem crescido ao longo dos últimos anos. Assim, procurando melhorar o conhecimento sobre o modo como a Reestruturação Empresarial atua sobre o Desempenho Organizacional, um crescente número de estudos integra o argumento de que a Reestruturação Empresarial aumenta as perspectivas de melhoria, no geral, do Desempenho das Organizações (Hoskisson & Turk, 1990; Bowman & Singh, 1993; Bowman et al., 1999; Bews & Uys, 2002; Li & Yeh, 2004; Harwood et al., 2016).

Anoya (2017) argumenta que a Reestruturação Empresarial é geralmente implementada com o intuito de fazer aumentar a rentabilidade, reduzir as despesas e evitar as insolvências, o que, segundo a autora, são motivos mais que suficientes para os fazer relacionar diretamente com o Desempenho Organizacional.

A título de exemplo, a implementação de um processo de *downsizing*, prevê a redução de despesas e consequente aumento de lucros, o que significa que após o processo, as empresas irão apresentar melhorias ao nível do desempenho (Anoya, 2017).

Num estudo realizado, por Zoli (2001), publicado no *The International Monetary Fund* (IMF), foi estudada a relação entre os custos de reestruturação da banca e o Desempenho Organizacional. Os resultados obtidos concluíram que as empresas que apresentaram mais custos com processos de reestruturação, experienciaram um aumento mais significativo do desempenho, *i.e.*, existência de uma correlação positiva entre a variável custo e a variável Desempenho Organizacional.

Os argumentos desenvolvidos pela literatura vão no sentido de que a Reestruturação Empresarial constitui um importante papel no desenvolvimento e execução do plano estratégico de negócios da empresa (La Porta & Lopez de Silanes, 1999; Leonidou, Katsikeas, & Morgan, 2013).

A literatura da especialidade concluiu que a Reestruturação Empresarial pode assumir-se como uma fonte de vantagem competitiva, especialmente quando alinhada com a estratégia competitiva da empresa (Wright & Gardner, 2000; Sousa & Voss, 2002; Onyango, 2009; Munjuri, 2011).

A literatura revela ainda que as organizações que apresentam desempenhos mais elevados, tendem a valorizar mais os seus colaboradores e a investir mais em áreas relacionadas com a responsabilidade social e desenvolvimento de Recursos Humanos (Collins & Smiths, 2006; Zhao & Murell, 2016).

O modelo aqui desenvolvido, no geral, assume que: ***a Reestruturação Empresarial exerce uma influência direta e positiva sobre o Desempenho Organizacional; o Desempenho Organizacional exerce uma influência direta e positiva sobre os Benefícios Sociais.***

3.3. Variáveis do Modelo a Investigar

“Measure what is measurable, and make measurable what is not so.”

Galileo Galilei, (1564-1642)

A construção de qualquer modelo conceptual obriga à representação objetiva das diferentes variáveis que o compõem, pelo que importa defini-las de uma forma clara, não só a fim de permitir a melhor compreensão do próprio modelo, mas também com vista a delinear o objeto de estudo de cada uma delas.

Neste sentido a presente secção desenvolve as diferentes variáveis que compõem a ***Reestruturação Organizacional; Desempenho Organizacional; Benefícios Sociais***; em suma, modela os conceitos do modelo com recurso a termos teóricos e práticos, *i.e.*, na formulação das hipóteses genéricas e operacionais a investigar.

3.3.1. Recursos Humanos

As organizações com maior facilidade de adaptação ao contexto social e económico tendem a caracterizar-se por um conjunto de práticas e políticas bem definidas e orientadas (Pfeffer, 1994).

A comunidade científica reconhece a contribuição positiva da *gestão de Recursos Humanos* no Desempenho Organizacional, tornando assim fundamental a atenção redobrada por parte das empresas (Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 2006; Richard & Johnson, 2001; Saridakis, Lai & Cooper, 2017).

O ***desenvolvimento de um conjunto de políticas de Recursos Humanos*** eficazes está dependente dos seguintes aspetos (Argyris & Kaplan, 1994; Choo & Bontis, 2002; Silva; Neves, 2003; Gutierrez, Molina & Kaynak, 2018):

- (i) do incremento de competências individuais (através do acréscimo de formação) e da elevação do grau de responsabilização dos colaboradores, para que os mesmos cumpram os objetivos e índices de desempenho da organização;
- (ii) da conversão do conhecimento especializado em desempenho organizacional através da partilha rápida do conhecimento, redução do tempo de resposta, capacidade de inovação e desenvolvimento de produtos ou serviços.
- (iii) o conhecimento mais valioso resulta da interação entre as diferentes pessoas do exterior e a organização. A inovação, por exemplo é um processo cumulativo de aprendizagem e depende cada vez mais das interações que se estabelecem com o exterior.

A gestão de Recursos Humanos de uma empresa pode ser reforçada através de práticas como: (i) *formação e desenvolvimento de aptidões*; (ii) *segurança no emprego* (iii); *contratação seletiva do pessoal*; (vi) *sistemas flexíveis de organização do trabalho*; (v) *participação dos colaboradores nas decisões relacionadas com as tarefas*; (vi) *partilha*

extensiva de informação financeira e do desempenho através de toda a organização; e (vii) empowerment (Pfeffer, 1994).

Para serem consideradas boas práticas, estas devem estar associadas ao aumento da motivação, aquisição e desenvolvimento de competências dos colaboradores, aplicação de conhecimentos no local de trabalho e produção de impacto no Desempenho Organizacional (Guest, 2001). A literatura defende a existência de uma correlação positiva entre as práticas de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional. (Schuler & Jackson, 1987; Wright & Gardner, 2000; Wall & Wood, 2005).

Um estudo efetuado no Reino Unido sobre as novas tendências no local de trabalho determinou que as empresas que possuem uma estratégia de Recursos Humanos coerente e utilizem um conjunto de práticas destinadas a reforçar o compromisso, tendem a possuir uma qualidade e produtividade superiores comparativamente às empresas que não possuem essa estratégia (Guest & Hoque, 1994).

No mesmo sentido se orientam os resultados da pesquisa de Shuster (1986) *i.e.*, após a investigação da estrutura e práticas a 592 empresas americanas identificou um conjunto de práticas, relacionadas com a gestão de Recursos Humanos, que contribuíram para o aumento do Desempenho Organizacional, tais como: a abordagem flexível dos sistemas retributivos, planos de bónus de produtividade, avaliação do desempenho baseada nos objetivos e programas de trabalho alternativos.

Richard e Johnson (2001), através de uma investigação cujo principal objetivo visava analisar a influência da gestão de Recursos Humanos nas organizações, concluem que o comportamento dos indivíduos afeta os resultados organizacionais, em termos de volume de vendas, rentabilidade, qualidade e crescimento.

3.3.2. Qualidade

A qualidade tornou-se num elemento fundamental, no contexto organizacional, a partir do final do século XX, *i.e.*, assim que as organizações se aperceberam da importância de colocarem o consumidor na linha da frente do processo de tomada de decisão, no final do século XX (Juran & Godfrey, 2000).

As exigências impostas pelos mercados e pelos consumidores, fizeram com que as empresas tivessem de dar uma maior atenção a questões relacionadas com a eficiência e outras dimensões da gestão igualmente importantes, em particular, a Qualidade do produto, do serviço e do atendimento. Estas alterações de paradigmas trouxeram vantagens não só ao nível da gestão

de custo, mas também ao nível da satisfação do consumidor (Bolwijn & Kumpe, 1990; Weckenmann, Akkasoglu & Werner, 2015).

A aposta na Qualidade permite à empresa fixar preços mais elevados nos produtos e/ou serviços, como ainda mitigar e controlar o número de quebras e defeitos no final da linha de produção, contribuindo, assim, para o aumento da competitividade e da produtividade organização (Hill & Jones, 1998).

Wolfart e Bergmann (2017) referem que a Qualidade é influenciada pelos seguintes fatores:

- (i) ***desempenho que consiste nas características operacionais do produto relacionadas com a eficiência, rapidez, durabilidade, resistência e do produto;***
- (ii) ***características do produto ou serviço que correspondem às funções secundárias que complementam o funcionamento básico do produto;***
- (iii) ***confiabilidade que reflete a probabilidade de apresentarem defeitos ser baixa;***
- (iv) ***conformidade que se refere ao grau em que o produto ou serviço está de acordo com os padrões especificados;***
- (v) ***durabilidade que corresponde à vida útil de um produto até que o mesmo seja substituído por outro;***
- (vi) ***atendimento que se refere à rapidez, cortesia, facilidade de reparo e substituição do produto ou serviço;***
- (vii) ***estética e design que consiste no reflexo das preferências individuais;***
- (viii) ***Qualidade percebida que reflete a Qualidade percebida pelo cliente (ferramenta de medição da satisfação dos clientes).***

Os custos de implementação de um sistema de gestão de Qualidade podem “parecer” elevados, mas na esmagadora maioria dos casos, resultam numa significativa diminuição dos custos de produção (Porteus, 1986).

Santos, Costa e Leal (2014) referem que as vantagens associadas ao sistema de gestão de Qualidade são as seguintes:

- (i) ***Vantagens Internas - melhoria da organização interna da empresa com definição clara de responsabilidades; consciencialização e envolvimento dos colaboradores para a Qualidade, e redução de rejeições, desperdícios e***

reclamações, permitindo uma melhoria de produtividade e uma redução de custos;

- (ii) ***Vantagens Externas ou Estratégicas*** - *melhoria da imagem e valor da organização perante os parceiros de negócio e os seus clientes; satisfação dos clientes através da prevenção de não conformidades; maior valor atribuído ao produto ou serviço; melhoria da competitividade da empresa e imagem da empresa.*

Uma investigação de Sousa e Voss (2002) confirmou a existência de uma correlação positiva entre a existência de um sistema de gestão de Qualidade e o Desempenho Organizacional (contribuindo para o aumento das vendas e valorização das ações).

Conclui-se que a Qualidade exige um bom desempenho de todas as funções da empresa (incluindo a produção, marketing e desenvolvimento de produtos) suportadas pelas funções de apoio (Garvin, 2002; Slack, Chambers & Johnston., 2002).

3.3.3. Financeira

Nos dias de hoje, a vertente Financeira, tende a ser uma das razões mais importante para as organizações quando se trata do momento de decisão. A Reestruturação Empresarial tende a gerar Benefícios Financeiros nos seguintes aspetos (Schniederjans, 2005; Cohen & Young, 2006; Mani & Barua, 2010; Zietlow, Hankin, Seidner & O'Brien, 2018).

- (i) ***Redução de custos*** *é a principal justificação dada pelas empresas para o recurso à reestruturação. Nestes casos, o processo de tomada de decisão é suportado pela informação contabilística da empresa;*
- (ii) ***Acesso a capital*** *é, por si só, uma condição suficiente para que a empresa possa considerar a reestruturação como um meio necessário, a fim de facilitar o financiamento da sua atividade;*
- (iii) ***Externalização de uma atividade*** *poderá significar uma entrada significativa de capital, caso o fornecedor detenha os ativos tangíveis (tecnologia, equipamento e instalações) necessários ao cliente. Esta transação, no âmbito do contrato de reestruturação, poderá significar uma redução dos custos de operação;*

- (iv) **Redução de Investimento** nas funções não centrais ao negócio, libertando capital para investimento em atividades estratégicas relacionadas com a inovação e o desenvolvimento de produtos, a fim de elevar a capacidade competitiva da empresa;
- (v) **Ajustamento de recursos** permite a transformação de uma estrutura de custos fixos, numa estrutura de custos variáveis, permitindo à empresa a realização de um ajustamento de recursos às necessidades empresariais;
- (vi) **Optimização Fiscal** a fim de obter vantagens ou benefícios contabilísticos ou de natureza fiscal, através da transferência de um ativo para o exterior (empresa periférica). A empresa pode beneficiar de uma maior redução de impostos caso o custo seja caracterizado como uma despesa operacional, embora possa resultar numa redução correspondente de valor para o acionista.

3.3.4. Tecnologia

Segundo a literatura existente, o acesso a novas ferramentas de trabalho e à inovação tecnológica, nas áreas mais técnicas, por sinal, de valor acrescentado, são dois fatores que motivam as organizações a implementarem processos de Reestruturação Empresarial (Lacity & Hirschheim, 1995; Tidd, Bessant & Pavitt, 2001; Guo, Song & Wang, 2010).

Segundo, Drucker (1993), várias revoluções contribuíram para o desenvolvimento tecnológico do sistema capitalista: (i) revolução industrial (século XVIII), responsável pelo aumento da produtividade das empresas; (ii) revolução da produtividade (século XX), responsável pela mudança na aplicação do conhecimento da indústria e (iii) revolução da gestão (após II Guerra mundial), onde o conhecimento passou a ser aplicado para gerar novos conhecimentos.

A acumulação do conhecimento tecnológico permite a utilização mais eficiente do conhecimento, fazendo com que as organizações compreendam, mais facilmente, a natureza e o potencial dos avanços tecnológicos (Cohen & Levinthal, 1990). A Tecnologia tem potencial para melhorar vários processos internos da empresa, tais como: as comunicações, a redução do tempo de conclusão de tarefas e eliminação de processos ou funções de trabalho desnecessárias, existência de banco de dados centralizado, entre outras (Siegel & Wright, 2013).

Atualmente, várias empresas apostam na inovação tecnológica dos processos e dos produtos, com o objetivo de melhorarem os seus resultados e consequentemente promoverem a prosperidade económica e social (Castellacci, 2008; Le Masson, Weil & Hatchuel, 2010).

As organizações sentem uma necessidade cada vez maior de automatizarem os seus sistemas produtivos, a partir de ações como: a (i) *automação de operações*, (ii) *automação da movimentação dos materiais*; e (iii) *automação dos controlos*; (Coriat, 1985).

Nem sempre, a influência da Tecnologia é meramente positiva para as organizações, muitas vezes, pode ser uma fonte de ameaça em termos competitivos. No entanto, seguindo a teoria de Porter (1985), a Tecnologia representa uma oportunidade nos seguintes casos:

- (i) *A utilização de Tecnologia é crucial para os inputs da empresa, dando a oportunidade aos fornecedores de aumentarem o seu poder negocial sobre os clientes;*
- (ii) *As empresas rivais podem estabelecer uma posição de monopólio por meio da Tecnologia (por exemplo Polaroid, fotografia instantânea), ou destruir uma posição de monopólio através da imitação.*

3.3.5. Percepção do Desempenho Organizacional

O Desempenho Organizacional é um aspeto fundamental, não só para a sobrevivência e sucesso das organizações, mas, também, para a investigação em gestão. O Desempenho Organizacional define-se como a capacidade da empresa preservar os seus recursos capitais e/ou o comportamento integrado dos seus processos em prole de um objetivo comum (Child, 1972; Steers, 1975; Homburg, Krohmer & Workman, 1999; Nandakumar, 2010).

A literatura sobre o tema é ainda pouco consensual quanto ao seu significado. Os autores, Ford e Schellenberg (1982), afirmam que o desempenho depende do entendimento que cada empresa lhe confere. No geral, a literatura mais recente, considera que o Desempenho Organizacional deve ser medido não só através de indicadores de carácter financeiro, mas também através de indicadores de carácter operacional.

Numa investigação, onde foram analisados 439 artigos dos jornais *Strategic Management Journal*, *Academy Management Journal* e *Administrative Science Quarterly*, durante um período de 3 anos, o Desempenho Organizacional apareceu como variável dependente na maioria dos artigos observados, isto significa que o desempenho quase nunca é caracterizado por uma única medida operacional (Richard, Devinney, Yip & Johnson, 2009).

A multidimensionalidade do desempenho é reconhecida na contabilidade (Callen, 1991), nas finanças (Henri, 2004) e discutida teoricamente na literatura de gestão (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Apesar da objetividade e clareza dos indicadores financeiros, estes tornam-se limitativos da atividade empresarial, pelo facto de alguns fatores, tais como a qualidade, produtividade, serviço, inovação e recursos humanos, por força da sua natureza, não poderem assumir de uma forma direta uma expressão de carácter monetário.

O modelo desenvolvido na presente investigação, incorpora assim uma conceção mais alargada do conceito de desempenho, englobando indicadores financeiros e não financeiros, remetendo para uma abordagem multidimensional do Desempenho Organizacional (Cabrita, 2006).

3.3.6. Benefícios Sociais

Diversas investigações têm explorado a relação empírica entre o Desempenho Organizacional e a responsabilidade social, principalmente desde que o economista Milton Friedman's afirmou, em meados de 1970, que a responsabilidade social poderia ser vantajosa economicamente para as organizações.

Parece não haver consensualidade na literatura empírica quanto à relação das duas variáveis. Algumas estudos apontaram para a existência de uma relação negativa (Hoffer, Pruitt & Reilly, 1988; Bromiley & Marcus, 1989), outros, apontaram para a existência de uma relação positiva (Collin & Smith, 2006; Zhao & Murell, 2016) e outros, porém, mostraram-se inconclusivos (Freedman & Jaggi, 1986; Alexander & Buchholz, 1978).

Segundo Collin e Smith (2006), as empresas com desempenhos mais elevados, tendem a valorizar mais os seus colaboradores. Adicionalmente, Zhao e Murell (2016), defenderam que as organizações que sistematicamente apresentam melhores resultados, tendem a investir mais em áreas de responsabilidade social e de Recursos Humanos.

Uma das finalidades do modelo desenvolvido na presente investigação prende-se com a análise da relação entre o Desempenho Organizacional e os Benefícios Sociais. Os Benefícios Sociais são medidos de acordo com: (i) as práticas que beneficiam os funcionários da empresa e, (ii) as práticas que beneficiam a comunidade em geral.

As práticas que beneficiam os funcionários incluem o pagamento de bons salários, o pagamento de bónus e comissões, a utilização da viatura da empresa, a prestação de um plano médico e seguro de vida, os apoios para a formação e educação, o reconhecimento social, o

prestígio da função e o pagamento de quotas a clubes ou associações (Chiavenato, 2008; Newman, Milkovich & Gerhart, 2016).

As práticas que beneficiam a comunidade incluem a mitigação do trabalho esforçado, abolição do trabalho infantil, criação de emprego, prevenção dos desafios ambientais do trabalho, promoção da responsabilidade ambiental, utilização de tecnologias que não agredam o ambiente e o combate à corrupção em todas as suas formas (incluindo extorsão e suborno) (Millen, Fontaine & Muller, 2002).

3.4 Modelo e quadro de Hipóteses a investigar

Nesta secção, apresentam-se as hipóteses a serem testadas no estudo e a respetiva fundamentação teórica. As hipóteses procuram estabelecer uma relação entre as variáveis que compõem a Reestruturação Empresarial e a Percepção do Desempenho Organizacional. Assim, apresenta-se a primeira hipótese genérica, a qual dará lugar a quatro hipóteses operacionais, por forma a relacionar cada uma das dimensões da reestruturação com o desempenho:

Hipótese geral 1: A Reestruturação Empresarial exerce uma influência positiva sobre a Percepção do Desempenho Organizacional.

Existe uma convicção crescente na literatura de que a implementação de processos de Reestruturação Empresarial leva a padrões de desempenho mais elevados. O desempenho de uma empresa será aumentado na medida em que as suas políticas e práticas de gestão criem valor para o cliente e produzam resultados financeiros e operacionais sustentáveis (Bowman e Singh, 1993; Kaplan & Norton, 2001).

Hipótese 1.1 - Os Recursos Humanos exercem uma influência direta positiva sobre a Percepção do Desempenho Organizacional.

A qualidade de gestão de uma empresa será tanto mais elevada na medida em que as suas políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos potenciem empregados mais envolvidos, motivados e colocados de forma apropriada (Schuler & Jackson, 1987; Wright & Gardner, 2000; Wall & Wood, 2005; Saridakis, Lai & Cooper, 2017).

Hipótese 1.2 - A Qualidade exerce uma influência direta positiva sobre a Percepção do Desempenho Organizacional.

A ideia de que a implementação de sistemas de Qualidade conduz a padrões de desempenho mais elevados está cada vez mais presente na literatura. As empresas que detêm sistemas de Qualidade bem definidos tendem a apresentar menores custos de produção e maior produtividade (Sousa & Voss, 2002; Wolfart & Bergmann, 2017).

Hipótese 1.3 - A Financeira exerce uma influência direta positiva sobre a Percepção do Desempenho Organizacional.

Quando a vertente Financeira desempenha um papel ativo na consecução de objetivos importantes para as empresas (redução de custos, acesso a capital, externalização de atividades), os padrões de desempenho são normalmente mais elevados (Guo, et al., 2010; Mani & Barua, 2010; Zietlow, Hankin, Seidner & O'Brien, 2018).

Hipótese 1.4 - A Tecnologia exerce uma influência direta positiva sobre a Percepção do Desempenho Organizacional.

As empresas que apostam mais em Tecnologia são, no geral, bem mais adaptáveis e bem sucedidas. Várias organizações apostam na inovação tecnológica dos processos e dos produtos, com o objetivo de melhorarem os seus resultados e, conseqüentemente, prosperarem economicamente e socialmente (Castellacci, 2008; Le Masson et al., 2010).

Hipótese geral 2 – A Percepção do Desempenho Organizacional exerce uma influência positiva sobre os Benefícios Sociais.

A comunidade científica refere que as empresas que apresentam desempenhos superiores tendem a valorizar mais os seus colaboradores e a investir mais na área da responsabilidade social (Collins & Smith, 2006; Zhao & Murell, 2016).

Capítulo IV - Metodologia de Investigação

Método é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão, de modo refletido e deliberado.

(Hegenberg, 1976, p. 115)

O referencial metodológico engloba o conjunto de técnicas e métodos de análise utilizados para atingir os objetivos de uma investigação, permitindo ao investigador dar prossecução de todo o processo de investigação.

Os processos de investigação contêm ações como a exploração da bibliografia pertinente, planeamento de atividades, apuramento de amostras, seleção de técnicas de recolha de dados e identificação dos métodos estatísticos mais adequados dos dados recolhidos.

Este capítulo visa a apresentação do referencial metodológico global da presente investigação, assegurando não só a aplicação do método científico ao longo do processo de investigação, como ainda a explicação das diversas opções tomadas e o enquadramento dos objetivos gerais e operacionais do presente trabalho. Assim, o capítulo divide-se em seis secções cuja designação e objectivo são os seguintes:

- (i) **Estratégia de investigação** adotada;
- (ii) **Desenho da investigação** que compreende a sequência lógica e ordenada das várias fases e etapas do processo de investigação;
- (iii) **Definição da população alvo e seleção da amostra** sobre a qual será efetuado o estudo;
- (iv) **Técnica para recolha** dos dados necessários para suportar a investigação;
- (v) **Métodos para a análise dos dados** e tratamento da informação recolhida;
- (vi) **Considerações finais**.

4.1. Estratégia de Investigação Adotada

Enquadrando-se nas metodologias empírico-formais, a presente investigação inclui: (i) a formulação de um conjunto de hipóteses com base na teoria existente; (ii) o teste de hipóteses formuladas através do confronto da informação e observação dos fenómenos; e (iii) a reflexão

crítica a fim de submeter a teoria à prova dos factos observados, refutando ou não a sua veracidade (Ramos, 2012).

As metodologias empírico-formais conciliam o realismo do empirismo (através da concordância entre a teoria e a vertente empírica) e o rigor e clareza do formalismo (através da coerência e exatidão das formulações) (Dahlback, 2003). O fenómeno a investigar parte da construção de um quadro de hipóteses que constituem o produto teórico de um raciocínio fundamentado, resultando do confronto crítico entre teorias e lógicas de gestão (Quivy & Raymond, 1995).

A lógica subjacente à metodologia da presente investigação segue a ideologia hipotético-dedutiva, segundo a qual uma realidade verificável tende a resultar em factos ainda que seja observável de forma indireta (Lee, 1991). A aproximação à metodologia quantitativa justifica-se em função do tratamento dos dados recolhidos pelo questionário junto das empresas inquiridas. Conforme, Sousa (2002) e Ramos (2012), o método quantitativo é o mais adequado quando se pretende verificar as hipóteses elaboradas com base num referencial teórico existente.

Em suma, a estratégia de investigação adotada, na presente investigação, em linha com Ramos (2012), pode ser caracterizada da seguinte forma:

- (i) *O paradigma teórico é próximo do real;*
- (ii) *A metodologia incorpora as metodologias empírico-formais, com uma lógica de investigação de natureza hipotético-dedutiva;*
- (iii) *A investigação é predominantemente quantitativa;*

4.2. Desenho da Investigação

O presente estudo segue uma sequência lógica e organizada relativamente às diversas fases do processo de investigação.

A etapa de exploração impõe ao investigador a observação da realidade a fim de o auxiliar na escolha do tema a investigar. A observação de que a globalização poderia estar relacionada com a crescente aplicação de estratégias de Reestruturação Empresarial pelas empresas, levou o investigador a questionar se estas estratégias teriam uma influência positiva ou não sobre desempenho das empresas (Sousa, 2000; Novas, 2008; Ramos, 2012).

Assumindo um papel predominantemente teórico, a etapa da investigação conduz a uma pesquisa intensa sobre os conteúdos relacionados com o tema selecionado. Nesta fase, o

investigador justifica o estudo, identifica o objeto e formula a base do problema, servindo em muitas ocasiões para romper falsos paradigmas e evidências.

A etapa seguinte corresponde à fase da construção. Nesta etapa, o investigador projeta o modelo de análise, bem como as respetivas hipóteses a investigar. As teorias enunciadas na fase anterior são comprovadas ou não na etapa da verificação através da análise e aplicação de técnicas estatísticas, entre elas: análise fatorial, análise de clusters, testes estatísticos de hipóteses e relações entre constructos.

A última etapa, etapa da conclusão, corresponde à fase onde o investigador expõe as conclusões da investigação, apresentando as reflexões pertinentes dos resultados obtidos, principais implicações para a teoria e para a gestão e apresentação das limitações encontradas durante o estudo.

4.3. Desenvolvimento do Inquérito

A técnica de recolha de dados utilizada nesta investigação foi o questionário a enviar via e-mail. A “**construção de um questionário**” é eficaz quando a investigação pretende a confirmação de um trabalho suportado na literatura e quando não existe um questionário já elaborado e adequado à investigação (M. Hill & A. Hill, 2016).

A utilização de um questionário pode, no entanto, causar alguns constrangimentos, pelo facto de não existir um procedimento exato que garanta que os objetivos de medição serão alcançados com boa Qualidade (Aaker, Kumar & George, 2001).

Assim, quando um investigador opta pelo desenvolvimento de um questionário deve ter o cuidado de transformar a informação desejada num conjunto de perguntas específicas e passíveis de resposta, motivar e envolver o respondente com as questões e minimizar o erro de resposta (testar a fiabilidade ou possíveis más interpretações por parte do respondente).

Na presente investigação optou-se pela elaboração de um questionário, denominado “**Impacto da Reestruturação Empresarial no Desempenho Económico-Social da Empresa**”. O instrumento de recolha de dados teve em consideração os seguintes aspectos: (i) o modelo conceptual desenvolvido na presente investigação; e (ii) os objetivos subjacentes à investigação. A versão final do questionário desenvolvido é um documento de quatro páginas composto por cinco grupos:

- (iv) **Características da Empresa** - procura recolher informações sobre as características sociodemográficas das empresas inquiridas;

- (v) **Reestruturação Empresarial** - visa avaliar qual o tipo de reestruturação mais implementada pelas empresas respondentes e qual o grau de aceitação dos gestores e funcionários quanto à implementação reestruturações empresariais;
- (vi) **Elementos da Reestruturação Empresarial** - pretende avaliar quais os fatores que mais influenciam as organizações a implementarem estratégias de Reestruturação Empresarial;
- (vii) **Desempenho Organizacional** - visa avaliar o desempenho das empresas respondentes quanto a um conjunto de objetivos estratégicos;
- (viii) **Benefícios Sociais** - visa a recolha de informações adicionais sobre as empresas inquiridas.

A maioria das questões presentes no questionário são questões fechadas e, na sua formulação, foi adotada uma escala numérica *likert* a 5 pontos.

Tabela 1. Composição do Questionário

Grupo	Descrição	Nº de questões
I	Características da Empresa	4
II	Reestruturação Empresarial	3
III	Elementos da Reestruturação Empresarial	
	- Recursos Humanos	6
	- Qualidade	6
	- Vertente Financeira	6
	- Tecnologia	6
IV	Desempenho Organizacional	7
V	Benefícios Sociais	7
Total:		45

O instrumento de recolha de dados foi objeto de um pré-teste onde foram recolhidas várias sugestões e observações de melhoria levadas em conta na versão final.

A versão final do questionário foi desenvolvida em formato digital no *Survey Monkey Design*, plataforma líder mundial no desenvolvimento de questionários digitais. A sua distribuição ocorreu durante o mês de maio de 2018 através da referida plataforma.

Com o objetivo de formalizar o pedido de colaboração das empresas para o preenchimento do inquérito, redigiu-se um email, no qual o investigador, informou as empresas

sobre os objetivos da investigação, políticas de confidencialidade dos dados e se mostrou disponível para o esclarecimento de quaisquer dúvidas adicionais que pudessem surgir no ato do preenchimento.

4.4. População a abranger pelo estudo

A população da presente investigação engloba as empresas nacionais que constituem uma base de dados de 199.400 contactos, disponibilizada por uma empresa cujo o nome será mantido no anonimato por motivos de regulamentação da proteção de dados. A base de dados mencionada incorpora as seguintes variáveis: nome da empresa, morada completa, setor de atividade, contacto telefónico e e-mail (dispondo apenas de 100.000 e-mails).

Optou-se pela utilização de uma base de dados que integrasse os diferentes setores de atividade económica para permitir uma imagem mais alargada e generalizada do impacto da Reestruturação Empresarial sobre o Desempenho Económico-Social.

O processo de cálculo da amostra necessitou de garantir não só a representatividade da população objeto de análise, como ainda o número suficiente de respostas ao questionário, a fim de permitir a correta análise estatística dos dados.

Segundo, Yun e Trumbo (2000), as taxas de respostas a questionários de investigação enviados, por via email, variam entre 25% e 30%. No entanto, uma investigação levada a cabo, por Sheehan (2001), indica que desde 1980 tem havido um decréscimo quanto ao número de respostas. Assim, ficou estipulado que o número mínimo de questionários a recolher, no presente estudo, seriam de 500 respostas, por forma a chegar a uma visão o mais aproximada quanto possível da realidade empresarial.

Para determinar o tamanho da amostra, recorreu-se à aplicação da regra do polegar ⁴, à qual se fez incidir uma estimativa de resposta ao questionário de 5%. As considerações enunciadas resultaram numa amostra final de 10000 empresas. A extração da amostra foi efetuada através do processo de seleção *Rand Between* do Excel.

⁴ A estimação por meio da “Regras do polegar” defende a importância de determinar o tamanho mínimo da amostra para que seja possível uma análise estatística adequada dos dados (Hill & Hill, 2016).

A amostra final foi obtida através da técnica de amostragem probabilística do tipo estratificada e proporcional,⁵ seguindo uma distribuição por setores de atividade.

Tabela 2. Caracterização do Universo e da Amostra

<i>Setor de Atividade</i>	<i>Universo (n)</i>	<i>Fração de Amostragem (10%)</i>	<i>Amostragem Final (n)</i>
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	3.600	0,1	360
Indústrias Extrativas	1.500	0,1	150
Indústrias Transformadora	15.200	0,1	1520
Eletricidade, Vapor, Gás, Água quente e fria e ar frio	2.700	0,1	270
Captação, tratamento e distribuição de água;	1.300	0,1	130
Construção	6.000	0,1	600
Comércio por grosso e a retalho; Reparação de veículos automóveis e motociclos	10.800	0,1	1080
Transportes e Armazenagens	2.000	0,1	200
Alojamento, Restauração e Similares	7.500	0,1	750
Atividades de Informação e Comunicação	2.200	0,1	220
Atividades Financeiras e de Seguros	5.000	0,1	500
Atividades Imobiliárias	4.500	0,1	450
Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares	6.000	0,1	600
Atividades Administrativas e dos Serviços de Apoio	3.500	0,1	350
Educação	4.000	0,1	400
Atividades de Saúde Humana e Apoio Social	4.500	0,1	450
Atividades Artísticas de Espetáculos, Desportivas e Recreativas	1.700	0,1	170
Outras Atividades de Serviços	18.000	0,1	1800
Total:	100 000		10 000

⁵ A técnica de amostragem estratificada define-se pelo procedimento de duas etapas: (i) a divisão da população em subgrupos (com comportamentos homogéneos); e (ii) a escolha da amostra aleatória simples de forma independente em cada subgrupo ou estrato. A estratificação da amostra permite a obtenção de um maior grau de certeza nos resultados (Hill & Hill, 2016).

4.5. Métodos de Análise de Dados

A presente etapa desta investigação tem o intuito de explicar as opções tomadas para a análise dos dados obtidos pelo questionário. A escolha sobre os métodos quantitativos, constitui um passo significativo para o investigador, pelo facto de o ajudar a eleger e a delimitar as técnicas a utilizar no tratamento estatístico dos dados apurados.

A presente investigação assume, numa primeira fase, o método exploratório, utilizando técnicas estatísticas como a análise de variância⁶, análise fatorial⁷ e análise de clusters⁸. O método exploratório procura determinar: *(i) em que medida as características da Reestruturação Empresarial estão associadas aos resultados; (ii) identificar quais os aspetos mais significativos da Reestruturação Empresarial; e (iii) estabelecer o modelo explicativo da relação entre os resultados, atributos e condições contextuais.*

Numa segunda fase, o estudo assume o método confirmatório, tendo em vista o teste das hipóteses formuladas resultantes da problemática e que suportam o modelo conceptual objeto de investigação. Aqui o objetivo é confirmar se existe evidência estatística que: *(i) confirme a influência da Reestruturação Empresarial sobre a Percepção do Desempenho Organizacional; e (ii) confirme a influência da Percepção do Desempenho Organizacional sobre os Benefícios Sociais.*

⁶ A análise de variância visa avaliar se o comportamento de uma determinada variável de medida exerce ou não influência sobre uma variável de carácter independente (Marôco, 2010).

⁷ A análise fatorial visa avaliar a conceção de diferentes dimensões do modelo pelo estudo de correlações entre as variáveis e a respetiva associação a um determinado factor (Marôco, 2010).

⁸ A análise de *clusters* visa a identificação de agrupamentos naturais de observações ou variáveis em grupos homogêneos quanto a uma ou várias características comuns, com o objetivo de identificar as tendências entre as observações recolhidas (Marôco, 2010).

Capítulo V - Análise Descritiva e Exploratória sobre os Dados obtidos

O presente capítulo procura apresentar e discutir os resultados apurados a partir da análise estatística dos dados recolhidos através do questionário. O capítulo é organizado em duas partes distintas: (i) uma primeira parte onde é efetuada a *análise descritiva* dos dados obtidos; (ii) uma segunda parte onde é efetuada a *análise exploratória* sobre os dados que compõem os diferentes elementos do modelo conceptual;

A análise descritiva procura validar os dados obtidos com vista a descrever a amostra final das empresas respondentes. As técnicas estatísticas utilizadas para esta análise procuram distribuir o número de respondentes por setor de atividade, número de pessoas ao serviço, volume de negócios, função desempenhada na empresa, entre outras.

A análise exploratória pretende avaliar as relações existentes entre os dados obtidos através do recurso a um conjunto de técnicas estatísticas tais como: a análise de variância, análise fatorial e análise de clusters. A aplicação de técnicas estatísticas têm o propósito não só de auxiliar o investigador a aprofundar o seu conhecimento sobre os dados obtidos, mas também de apoiá-lo na conceção de uma estrutura de dados que suportem o modelo conceptual desenvolvido na presente investigação.

No presente capítulo serão apenas apresentados os *outputs* necessários ao corpo de texto, por forma a facilitar a explicação e interpretação dos resultados obtidos. Os restantes *outputs* serão disponibilizados, no caderno de anexos, que se junta ao documento principal e, ainda num DVD.

5.1. Análise Descritiva dos Dados Obtidos pelo Questionário

A amostra final que suporta a presente investigação integra 525 respostas de empresas. Após o apuramento da amostra final pode aferir-se que a taxa de resposta ao questionário foi de 5,25%, taxa essa considerada aceitável tendo em conta os critérios iniciais, pois está em linha com algumas utilizadas em estudos recentes.

O quadro seguinte distribui as empresas da amostra inicial e final, conforme as secções CAE - Rev.3. Observa-se que, a amostra final, é maioritariamente representada por empresas pertencentes à Secção de Outras Atividades de Serviços (n = 150; 28,6%), Indústria Transformadora (n = 66; 12,6 %) e Comércio por Grosso e a Retalho; Reparação de Veículos Automóveis e Motociclos (n = 61; 11,6%).

No entanto, é de notar que, as três secções CAE - Rev.3., mencionadas anteriormente, são igualmente as mais representativas do universo em estudo. A secção CAE Rev.3., menos representada na amostra final, é a que engloba os setores de atividade relacionados com a Captação, Tratamento e Distribuição de Água; Saneamento e Despoluição de Resíduos, *i.e.*, com apenas 0,6% (n = 3) das empresas respondentes.

Tabela 3. Observações por Setor de Atividade

Setor de Atividade	Observações (n)	Observações (%)
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	11	2,1
Indústrias Extrativas	5	1,0
Indústrias Transformadora	66	12,6
Eletricidade, Vapor, Gás, Água quente e fria e ar frio	12	2,3
Captação, tratamento e distribuição de água; Saneamento, gestão de resíduos e despoluição	3	0,6
Construção	29	5,5
Comércio por grosso e a retalho; Reparação de veículos automóveis e motociclos	61	11,6
Transportes e Armazenagens	7	1,3
Alojamento, Restauração e Similares	37	7,0
Atividades de Informação e Comunicação	11	2,1
Atividades Financeiras e de Seguros	13	2,5
Atividades Imobiliárias	15	2,9
Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares	34	6,5
Atividades Administrativas e dos Serviços de Apoio	11	2,1
Educação	17	3,2
Atividades de Saúde Humana e Apoio Social	22	4,2
Atividades Artísticas de Espetáculos, Desportivas e Recreativas	21	4,0
Outras Atividades de Serviços	150	28,6
Total:	525	100%

Verifica-se que 63% (n = 311) dos questionários recebidos foram respondidos por colaboradores de primeira linha, em particular, diretores de empresas. A segunda função mais representada, na amostra final, talvez pela sua proximidade com os órgãos de decisão foi a função administrativa que atingiu uma percentagem de 19% (n = 100).

Apenas 9,1% (n = 48) dos inquéritos foram respondidos por colaboradores que desempenham funções técnicas. Estes dados podem ser verificados no gráfico 1, que apresenta a distribuição dos respondentes por função.

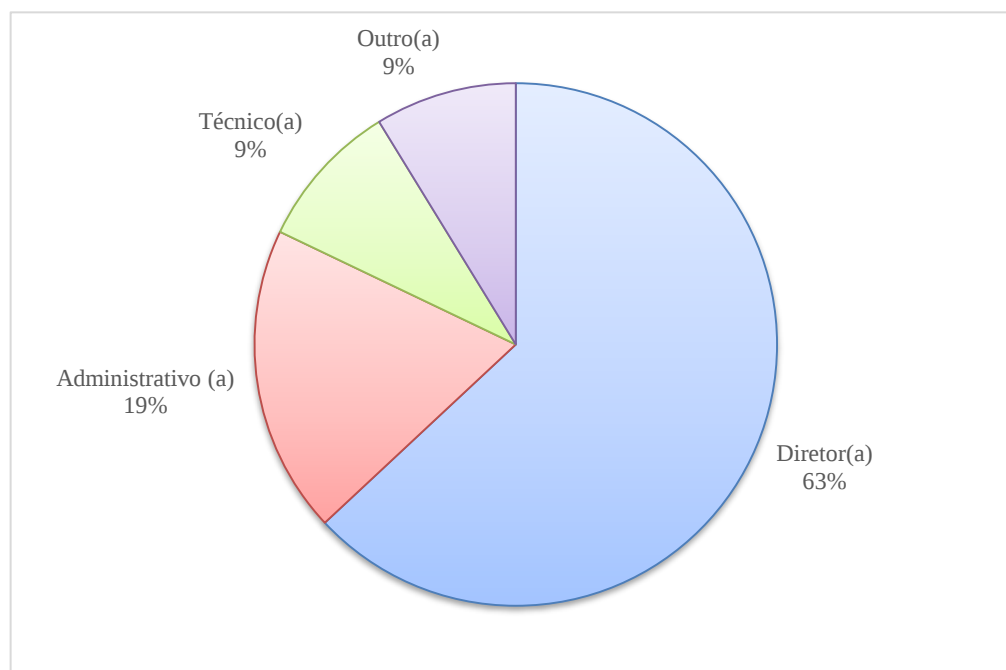


Figura 3. Distribuição por Função Desempenhada

Note-se que, em Portugal, o tecido empresarial é maioritariamente constituído por Pequenas e Médias Empresas (PME)⁹. Segundo observações do Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2010, as Pequenas e médias empresas representavam 99,9% do tecido empresarial português.

Por conseguinte, conforme análise do INE, no ano de 2016, existiam em Portugal, 1.213.107 Pequenas e Médias Empresas em Portugal: 1.167.993 (96%) micro-empresas; 38.866 (3%) pequenas empresas e 6 248 (1%) médias empresas. As respostas obtidas pelo questionário seguem a mesma linha das observações mencionadas anteriormente, 98,1% (n = 515) das empresas respondentes são PME's (considerando o critério do número de trabalhadores das PME); e apenas 10 (1,9%) das empresas que responderam ao questionário são de grande dimensão (considerando o critério do número de trabalhadores).

⁹ “A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas” Excerto do artigo 2.º do anexo da Recomendação 2003/361/CE

O gráfico que se segue confirma as observações anteriores: a maioria das organizações que responderam ao questionário, 57,5% (n = 302), empregam menos de 10 colaboradores; 32,2% (n = 169) emprega entre 10 a 50 trabalhadores; e uma pequena parte, 10,3% (n = 54) emprega na sua equipa mais de 50 trabalhadores.

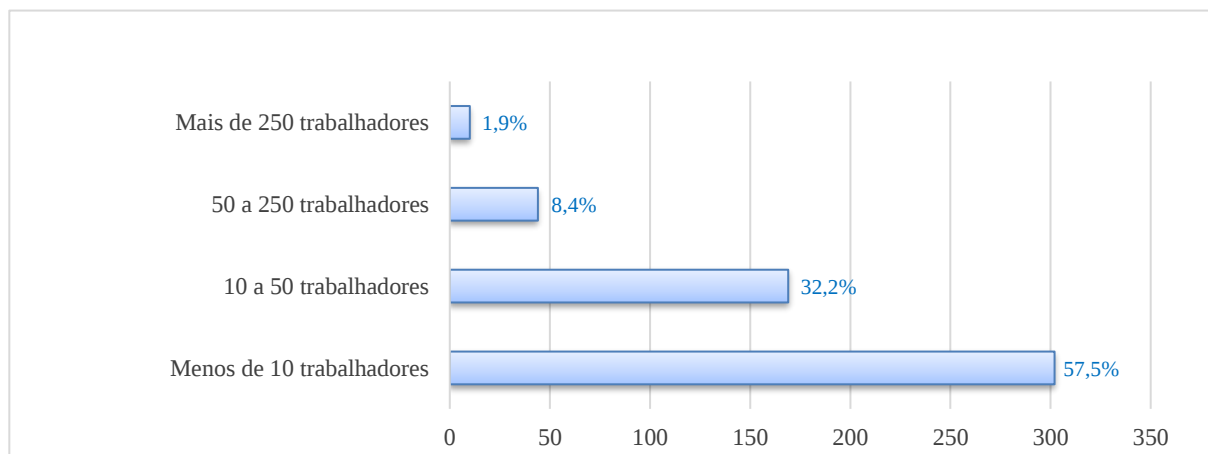


Figura 4. Distribuição por Número de Colaboradores

O gráfico seguinte apresenta a distribuição das organizações que responderam ao questionário por volume de negócios. A maior concentração de empresas encontra-se nos escalões inferiores, mais propriamente nos 3º e 4º intervalos do gráfico (representando um volume de negócios inferior a 10 milhões de euros), com cada um deles a representar uma percentagem de 81,5% (n = 428) e 13,9% (n = 73) das empresas. Apenas 4,5% (n=24) das organizações respondentes detém um volume de negócios superior a 10 milhões de euros.

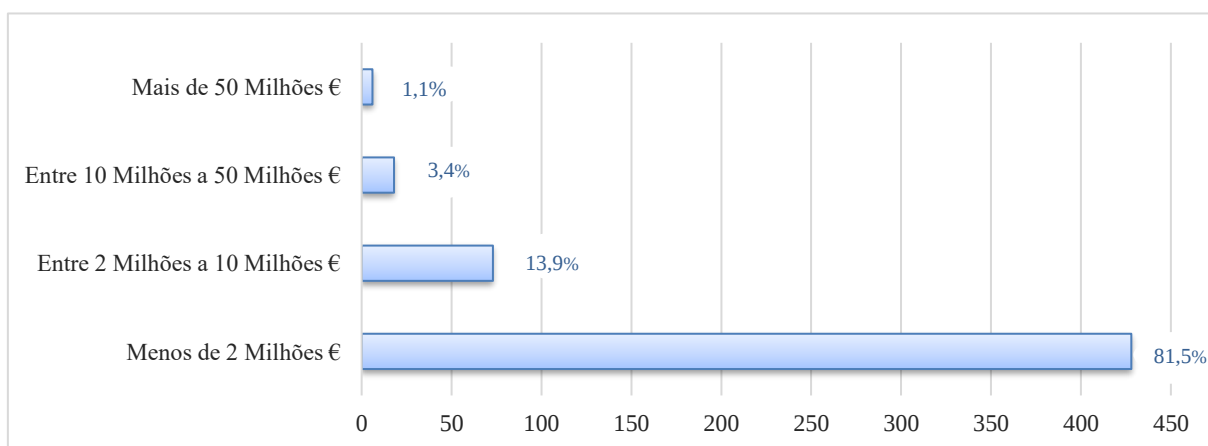


Figura 5. Distribuição por Volume de Negócios

Face ao papel fundamental que a Reestruturação Empresarial exerce hoje sobre a sustentabilidade e crescimento das empresas portuguesas, apresenta-se, em seguida, a análise quanto ao grau de abertura dos órgãos de decisão e respetivos colaboradores das empresas respondentes face à aplicação de estratégias de Reestruturação Empresarial.

Nas tabelas que se seguem é possível observar que as empresas respondentes consideram, em termos gerais, que a abertura da gestão é superior à abertura dos funcionários. Observa-se que 74,8% (n = 393) dos respondentes consideram que a gerência apresenta um grau de abertura superior ao nível moderado. A abertura dos funcionários quanto à aplicação de estratégias de reestruturação é superior ao nível moderado em 55,9% (n = 294).

Tabela 4. Abertura da Gerência

	<i>n</i>	%
Nenhuma Abertura	13	2,5
Pouca Abertura	7	1,3
Abertura Moderada	112	21,3
Boa Abertura	91	17,3
Muita Abertura	302	57,5
Total	525	100,0

Tabela 5. Abertura dos Funcionários

	<i>n</i>	%
Nenhuma Abertura	23	4,4
Pouca Abertura	28	5,3
Abertura Moderada	180	34,3
Boa Abertura	121	23,0
Muita Abertura	173	32,9
Total	525	100,0

As atividades mais valorizadas, pelos respondentes, para o exercício da Reestruturação Empresarial foram a aquisição de clientes em novos mercados (26,5%; n = 139), a introdução de novas tecnologias nos processos produtivos (21,3%; n = 112) e a introdução de um sistema de Qualidade (12,2%; n = 64).

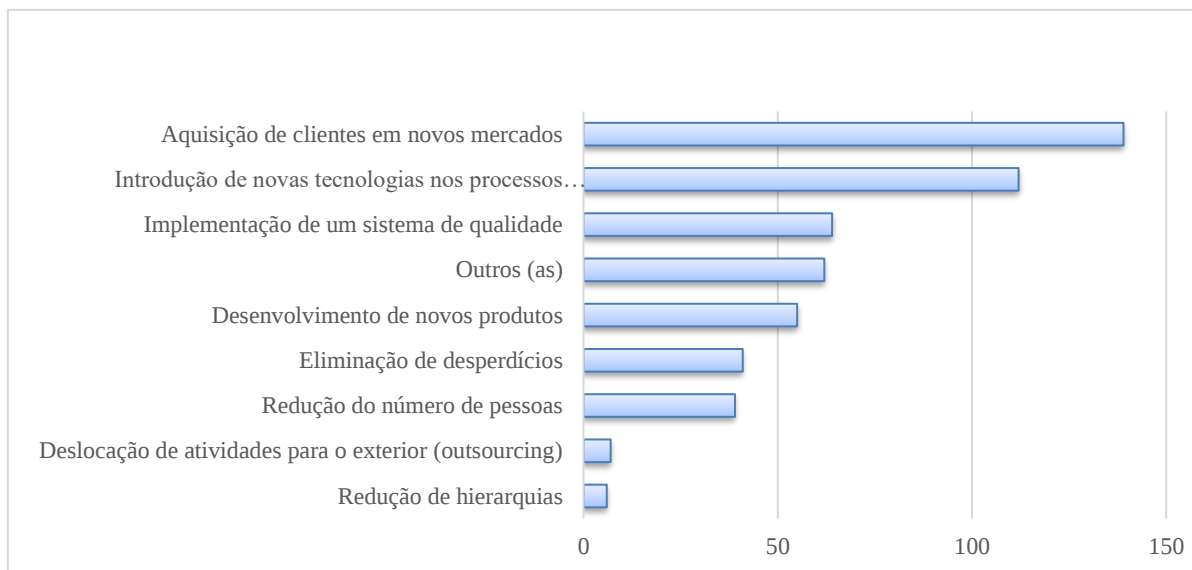


Figura 6. Distribuição por Tipos de Reestruturação

5.2. Análise Exploratória dos Dados Obtidos pelo Questionário

A presente secção visa estudar os diferentes elementos estruturais que compõem o modelo conceptual teórico da investigação. O primeiro constructo a ser estudado é o inerente à *Reestruturação Empresarial*. As diferentes variáveis que o compõem são: *Recursos Humanos*, *Qualidade*, *Financeira* e *Tecnologia*.

O segundo constructo a ser objeto de análise é o respeitante à *Percepção do Desempenho Organizacional*, composto pelas seguintes variáveis: *Produtividade*, *Qualidade*, *Rentabilidade*, *Vendas*, *Serviço*, *Inovação* e *Competências*.

O terceiro e último constructo, inerente aos *Benefícios Sociais* é composto pelas seguintes dimensões: *Pagamento de bons salários*, *Oferta de Bónus*, *Reconhecimento Social*, *Atribuição de Plano de Saúde aos Colaboradores*, *Criação de Novos Postos de Trabalho*, *Oportunidades de Desenvolvimento Pessoal* e *Doações a Instituições e Solidariedade Social*.

O processo de análise dos diferentes elementos do modelo conceptual é essencialmente suportado, por técnicas estatísticas de carácter multivariada, tendo o principal objetivo de apoiar o processo de estimação do modelo conceptual.

5.2.1 Constructo da *Reestruturação Empresarial*

A *Reestruturação Empresarial* foi analisada em função de vinte e quatro itens, os quais apresentam os seguintes valores médios e desvios padrões:

Tabela 6. Análise dos Itens da *Reestruturação Empresarial*

	<i>Itens</i>	$\bar{x}$	S
1	Procura por competências técnicas	4,19	0,949
2	Contratação de novos colaboradores	3,35	1,171
3	Oferta de formação aos colaboradores	3,99	1,023
4	Participação dos colaboradores na tomada de decisão	3,59	1,060
5	Partilha de conhecimento entre colaboradores	4,23	0,897
6	Aumento da responsabilidade dos colaboradores	4,12	0,883
7	Redução de defeitos do produto ou serviço	4,48	0,917
8	Durabilidade do produto ou serviço	4,21	1,030
9	Design do produto ou serviço	3,90	1,142
10	Satisfação dos clientes	4,80	0,566
11	Apoio na resolução de problemas	4,55	0,754
12	Redução de reclamações	4,54	0,834
13	Redução de Despesas Operacionais	4,34	0,884
14	Partilha de Recursos Financeiros entre áreas de negócio	3,79	1,100
15	Benefícios Fiscais e Subsídios	3,84	1,146
16	Ajustamento de Recursos às Atividades Sazonais da Empresa	3,82	1,141
17	Obtenção de Financiamento	3,13	1,314
18	Passagem de Atividades da Empresa para o Exterior	2,98	1,289
19	Acesso a Conhecimento Especializado	4,30	0,883
20	Acesso a Novas Ferramentas de Trabalho	4,29	0,861
21	Automação de Operações	3,74	1,152
22	Redução do Tempo na Execução das Tarefas	4,19	0,951
23	Eliminação de Tarefas Desnecessárias	4,35	0,919
24	Implementação de Tecnologia num Produto ou Serviço	4,12	0,979

Os itens 7 “redução de defeitos do produto ou serviço”, 10 “satisfação de clientes”, 11 “apoio na resolução de problemas”, 12 “redução de reclamações” e 23 “eliminação de tarefas desnecessárias” apresentam valores médios mais elevados. Presume-se, assim, que os mesmos terão uma influência superior, no processo de tomada de decisão, sobre a *Reestruturação Empresarial*.

Por outro lado, os itens 2 “contratação de novos colaboradores”, 4 “participação dos colaboradores na tomada de decisão”, 17 “obtenção de financiamento”, 18 “passagem de atividades para o exterior da empresa” e 21 “automação de operações” apresentam os valores médios mais baixos, logo, a sua influência sobre a *Reestruturação Empresarial* será menor.

Recorreu-se à Análise Fatorial de Componentes Principais (AFCP), com rotação *varimax*¹⁰, por forma a aferir a existência ou não de correlações entre as variáveis em análise¹¹, bem como a existência de características comuns entre as variáveis.

A aplicação do AFCP permitiu não só a obtenção de uma visão mais clara quanto à forma como as variáveis se relacionam entre si, como ainda uma perspectiva mais resumida das quatro dimensões que compõem a *Reestruturação Empresarial* (facilitando a sua compreensão e explicação da realidade).

O valor do teste KMO, face à análise fatorial, foi considerado bom¹² (KMO = 0,913). O teste de esfericidade de Bartlett¹³ revelou que os itens se encontram correlacionados significativamente $(276) = 6148,182; p = 0,000 < 0,01$, o que revela que faz todo o sentido a aplicação da técnica de análise fatorial para definir uma estrutura fatorial para a escala da *Reestruturação Empresarial*.

Para aferir o número mínimo de fatores a reter utilizou-se o critério de *kaiser* que estabelece que se deve reter somente os fatores com valores próprios superiores a 1. O modelo conceptual proposto, na presente investigação, pressiona a formação de uma solução a quatro fatores, pelo facto de permitir a representação das quatro dimensões sugeridas na teoria: ***Recursos humanos, Qualidade, Financeira e Tecnologia***. Esta solução revelou-se a mais adequada para clarificar a informação e ir ao encontro dos objetivos do estudo.

¹⁰ A rotação *varimax* é aplicada com o objetivo de minimizar a quantidade de variáveis que apresentam elevadas cargas em determinado fator, através da redistribuição das cargas fatoriais e maximização da variância compartilhada em fatores correspondentes a autovalores mais baixos (Fávero & Belfiore, 2017).

¹¹ A análise fatorial corresponde a uma técnica estatística de simplificação da informação. Por norma é utilizada com a finalidade de representar as relações de um conjunto de variáveis através de um menor número de características. A análise fatorial considerou apenas como satisfatórios, itens superiores a 0,40 (Marôco, 2010).

¹² Para uma interpretação correta dos índices de KMO deve considerar-se o seguinte: os valores inferiores a 0,5 são considerados inaceitáveis; os valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; os valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; os valores superiores a 0,8 e 0,9 são considerados excelentes (Marôco, 2010).

¹³ O teste da esfericidade de Bartlett, com um nível de significância $p < 0,05$, indica que a matriz é favorável (Tabachnick & Fidell, 2007)

Tabela 7. Estrutura Fatorial: *Reestruturação Empresarial*

<i>Itens</i>	<i>Qualidade</i>	<i>Tecnologia</i>	<i>R. Humanos</i>	<i>Financeira</i>
11 Apoio na resolução de problemas	0,731	-	-	-
7 Redução de defeitos do produto ou serviço	0,723	-	-	-
8 Durabilidade do produto ou serviço	0,722	-	-	-
12 Redução de reclamações	0,718	-	-	-
10 Satisfação dos clientes	0,697	-	-	-
9 Design do produto ou serviço	0,666	-	-	-
22 Redução do Tempo na Execução das Tarefas	-	0,828	-	-
Implementação de Tecnologia num Produto				
24 ou Serviço	-	0,786	-	-
21 Automação de Operações	-	0,779	-	-
23 Eliminação de Tarefas Desnecessárias	-	0,700	-	-
20 Acesso a Novas Ferramentas de Trabalho	-	0,640	-	-
19 Acesso a Conhecimento Especializado	-	0,588	-	-
Partilha de conhecimento entre				
5 colaboradores	-	-	0,757	-
3 Oferta de formação aos colaboradores	-	-	0,755	-
Participação dos colaboradores na tomada de				
4 decisão	-	-	0,740	-
Aumento da responsabilidade dos				
6 colaboradores	-	-	0,703	-
1 Procura por competências técnicas	-	-	0,591	-
2 Contratação de novos colaboradores	-	-	0,521	-
17 Obtenção de Financiamento	-	-	-	0,718
Passagem de Atividades da Empresa para o				
18 Exterior	-	-	-	0,689
Ajustamento de Recursos às Atividades				
16 Sazonais da Empresa	-	-	-	0,651
15 Benefícios Fiscais e Subsídios	-	-	-	0,623
Partilha de Recursos Financeiros entre áreas				
14 de negócio	-	-	-	0,550
Variância Explicada (59,17%)	35,62%	8,56%	7,65%	6,36
Alpha de Cronbach (0,91)	0,85	0,88	0,81	0,76

A variância explicada da solução a quatro fatores é de 59,17%. O primeiro fator, designado de “*Qualidade*”, é constituído por 6 itens (itens 11, 7, 8, 12, 10 e 9) e explica 35,62% da variância. O fator designado por “*Tecnologia*” explica 8,58% da variância e é constituído pelos itens 22, 24, 21, 23, 20 e 19. O terceiro fator, designado de “*Recursos Humanos*”, é igualmente composto por 6 itens (itens 5, 3, 4, 6, 1 e 2) e explica 7,65% da variância. O quarto fator “*Financeira*” é constituído por 5 itens (itens 17, 18, 16, 15 e 14) e explica 6,36% da variância.

No decorrer deste processo houve a necessidade de exclusão de um item que não ia ao encontro da estrutura teórica inicial: o item 13 “Redução de despesas operacionais”. Na teoria da presente investigação, o item 13 estava *per si* associado ao fator “Financeira” e, o resultado da análise, fê-lo cair sobre o fator “Qualidade”. A exclusão do item 13 da estrutura fatorial final permitiu um incremento de 0,972% à variância explicada do constructo.

O fator “Qualidade” foi aquele que contribuiu em maior proporção para explicar a necessidade de recorrer a uma *Reestruturação Empresarial*, o fator “Financeira”, por outro lado, foi aquele que contribuiu em menor proporção para a necessidade de se proceder a uma *Reestruturação Empresarial*.

Procedeu-se à análise da consistência interna das respostas do questionário através da utilização do *alpha de Cronbach*. Esta medida é uma das mais utilizadas quando se pretende avaliar a consistência¹⁴ de um grupo organizado de variáveis (Pestana & Gageiro, 2008).

Os itens que caracterizam a fator “Qualidade” apresentam um valor de *alpha de cronbach* igual a 0,850. O fator correspondente à “Tecnologia” apresentou um *alpha* de 0,880. Ao passo que, os itens que compõem o fator “Recursos Humanos” apontam para um *alpha de cronbach* de 0,810. Por fim, o fator que apresentou um valor de *alpha* mais reduzido, por sinal, foi o referente à vertente “Financeira”, com 0,760.

De uma forma geral, os quatro fatores que caracterizam a *Reestruturação Empresarial*, afiguram uma consistência interna “boa”, apresentando um *alpha de Cronbach* superior a 0,70 (Pestana & Gageiro, 2008).

Após a determinação dos fatores que compõem a *Reestruturação Empresarial*, recorreu-se a uma análise de *clusters* que permitisse a segmentação da base de dados das empresas respondentes, em grupos homogéneos, tendo como dominador comum uma mais características comuns (Ramos, 2012).

A forma utilizada para chegar ao número de *clusters* mais adequado foi através do dendograma¹⁵, dado que permite identificar, no gráfico, os locais ou observações onde existe uma quebra na homogeneidade entre os dados. A solução a quatro grupos foi a que pareceu ser a mais adequada para o presente trabalho de investigação, pela distribuição uniforme das observações da amostra pelos grupos:

¹⁴ A consistência interna corresponde à proporção da variabilidade de respostas que resulta de diferenças nos inquiridos (Pestana & Gageiro, 2008).

¹⁵ O dendograma é um tipo específico de diagrama que organiza determinados fatores e variáveis. O dendograma é o resultado de uma análise estatística de determinados dados que leva a agrupamentos e a uma ordenação hierárquica ascendente (Marôco, 2010).

Tabela 8. Valores Médios dos Clusters por Fator: *Reestruturação Empresarial*

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
<i>Observações</i>	81	304	59	81
Fatores da Reestruturação Empresarial				
F1. Recursos Humanos	0,191	0,133	-2,098	0,839
F2. Qualidade	0,954	-0,150	-0,338	-0,144
F3. Financeira	0,303	0,358	-0,427	-1,336
F4. Tecnologia	-1,047	0,364	-0,100	-0,248

Ora, da solução a 4 grupos, aquele que engloba um maior número de empresas é o grupo 2, composto por 304 organizações. Os valores médios apurados indicam que as empresas que o compõem tendem a valorizar preferencialmente as dimensões: “*Financeira*” (0,358) e “*Tecnologia*” (0,364).

O grupo 3 é aquele que engloba o menos número de empresas, *i.e.*, sendo constituído por apenas 11,24% dos respondentes. Os valores apresentados para este grupo indicam que as organizações que o compõem, por sinal, tendem a não valorizar qualquer uma das dimensões de suporte ao processo de decisão sobre uma *Reestruturação Empresarial* (sem tendência definida).

Os restantes grupos, portanto, grupo 1 e grupo 4, ambos constituídos por 81 empresas cada, representam em conjunto, 30,86% das empresas respondentes. O grupo 1 tende a valorizar mais a dimensão “Qualidade” (0,954). Ao passo que, o grupo 4, tende a privilegiar somente a dimensão “Recursos Humanos” (0,839).

É de notar que, nenhum dos grupos solucionados, pela análise de *clusters*, tende a colocar a dimensão “*Financeira*” como a mais determinante, por forma a suportar a decisão por um processo de *Reestruturação Empresarial*. O grupo 2, atendendo aos resultados apurados, é aquele onde esta dimensão obteve os resultados mais expressivos.

5.2.1 Constructo da *Percepção do Desempenho Organizacional*

A *Percepção do Desempenho Organizacional* foi analisado em função de sete itens, os quais apresentam os seguintes valores médios e desvios padrões:

Tabela 9. Análise dos Itens da *Percepção do Desempenho Organizacional*

	<i>Itens</i>	$\bar{x}$	s
1	Produtividade	4,34	0,824
2	Qualidade	4,62	0,672
3	Rentabilidade	4,30	0,873
4	Vendas	4,21	1,007
5	Serviço	4,52	0,748
6	Inovação	4,19	0,906
7	Competências	4,28	0,895

Pelo facto de apresentarem valores médios superiores, o item 2 e o item 5: “*Qualidade*” e “*Serviço*”, respetivamente, são itens que tendem a exercer uma maior influência sobre a *Percepção do Desempenho Organizacional*. Os itens que tendem a exercer uma menor influência sobre este constructo são os itens 6 “*Inovação*” e 4 “*Vendas*”. Recorreu-se à Análise Fatorial de Componentes Principais para aferir a existência ou não de correlações entre as variáveis em estudo.

O valor do teste KMO, face à análise fatorial, foi considerado bom ($KMO = 0,890$). O teste de esfericidade de Bartlett revelou que os itens se encontram correlacionados significativamente ($(21) = 1865,001; p = 0,000 < 0,01$). Para ir ao encontro do modelo conceptual proposto na teoria, optou-se pela solução a um fator, o qual *per si* explica 60,75% da variância dos dados.

A decisão pela solução a um fator obrigou o investigador a optar entre a maior clareza da informação e a menor capacidade explicativa da variância dos dados.

Apesar das orientações propostas pela teoria, outras soluções foram testadas, inclusive, a solução a 2 fatores, que explicou 70,99% dos dados. Esta solução resultou numa estrutura fatorial muito similar a outras já obtidas em anteriores estudos, *i. e.*, houve necessidade de desagregar a variável em duas.

A opção pela solução a um fator, ajustado à teoria, fez com que houvesse uma redução de 10,24% da variância explicada. Procedeu-se à análise da consistência interna das respostas do questionário através da utilização do *alpha de Cronbach*. Os itens que compõem o fator “*Percepção do Desempenho Organizacional*” apresentam um valor de *alpha de Cronbach* igual a 0,890, indicando uma consistência interna boa (Pestana & Gageiro, 2008).

Tabela 10. Estrutura Fatorial: *Percepção do Desempenho Organizacional*

<i>Itens</i>	<i>Desempenho Organizacional</i>
1 Produtividade	0,813
2 Qualidade	0,815
3 Rentabilidade	0,825
4 Vendas	0,717
5 Serviço	0,791
6 Inovação	0,735
7 Competências	0,751
Variância Explicada (60,75%)	60,75%
Alpha de Cronbach (0,89)	0,89

Foi efetuada uma análise de clusters ao fator “ *Percepção do Desempenho Organizacional*” com o propósito de perceber a existência ou não de grupos que privilegiem este fator (Mirkin, 1996). A análise de *clusters* efetuada levou à seleção de uma solução a quatro fatores.

Tabela 11. Valores médios dos Clusters por Fator: *Desempenho Organizacional*

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
<i>Observações</i>	216	226	32	51
Fatores da Percepção do Desempenho Organizacional				
F1. Desempenho Organizacional	-0,207	0,855	-2,506	-1,341

Os valores obtidos sugerem que o grupo 2, composto por 43,02% (n = 226) das empresas respondentes, tende a valorizar este fator.

5.2.3 Constructo *Benefícios Sociais*

Os *Benefícios Sociais* foram analisados consoante sete itens, os quais apresentam os seguintes valores médios e desvios padrões:

Tabela 12. Análise dos Itens dos *Benefícios Sociais*

	<i>Itens</i>	$\bar{x}$	s
1	Pagamento de bons salários	3,48	0,824
2	Oferta de bónus	3,41	0,672
3	Reconhecimento social	3,59	0,873
4	Atribuição de planos de saúde aos trabalhadores	2,58	1,007
5	Criação de novos postos de trabalho	3,19	0,748
6	Oportunidades de desenvolvimento pessoal	3,57	0,906
7	Doações a instituições de solidariedade social	2,67	0,895

Os itens 6 “*oportunidades de desenvolvimento pessoal*” e 1 “*pagamento de bons salários*” apresentam valores médios mais elevados. Presume-se, assim, que os mesmos terão uma influência mais elevada sobre os *Benefícios Sociais*.

Por outro lado, os itens 4 “*atribuição de planos de saúde aos trabalhadores*” e 7 “*doações a instituições de solidariedade social*” apresentam valores médios mais baixos, logo, a sua influência sobre os *Benefícios Sociais* será menor.

Foi igualmente efetuada uma Análise Fatorial de Componentes Principais, com o intuito de aferir ou não a existência de correlações entre as variáveis em análise. A solução a um fator pareceu ser a mais pertinente, tendo em conta o modelo de análise proposto na teoria. A solução a um fator explica 54,91% dos dados.

O valor do teste KMO, face à análise fatorial, foi considerados bom ($KMO = 0,870$). O teste de esfericidade de Bartlett indicou que os itens se encontram correlacionados significativamente ($\chi^2(21) = 1450,396$; $p = 0,000 < 0,01$).

Procedeu-se à análise da consistência interna das respostas do questionário através da utilização do *alpha de Cronbach*. Os itens que caracterizam o fator “*Benefícios Sociais*” apresentaram um valor de *alpha de Cronbach* igual a 0,86, indicando uma consistência interna muito boa, de acordo com Pestana & Gageiro (2008).

Tabela 13. Estrutura Fatorial: *Benefícios Sociais*

<i>Itens</i>	<i>Benefícios Sociais</i>
1 Pagamento de Bons Salários	0,774
2 Oferta de Bónus	0,789
3 Reconhecimento Social	0,694
4 Atribuição de Planos de Saúde aos Trabalhadores	0,725
5 Criação de Novos Postos de Trabalho	0,695
6 Oportunidades de Desenvolvimento Pessoal	0,773
7 Doações a Instituições de Solidariedade Social	0,732
Variância Explicada (54,91%)	54,91%
Alpha de Cronbach (0,86)	0,86

O método mais adequado para apurar o número de clusters é através do dendograma, pelo facto de permitir identificar no gráfico os locais de quebra de homogeneidade nos dados da amostra. Assim, a solução a quatro grupos é aquela que melhor distribuiu as observações da amostra pelos grupos e a que melhor reparte e/ou agrupa as observações.

Os resultados da análise de *clusters* indicam que o grupo 1, constituído por 155 empresas, é aquele que mais valoriza a dimensão dos Benefícios Sociais, tendo em conta os valores médios de 1,110. O grupo 4, constituído por 112 empresas, por outro lado, é aquele que menos valoriza a dimensão dos *Benefícios Sociais*.

Tabela 14. Valores médios dos Clusters por Fator: *Benefícios Sociais*

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
<i>Observações</i>	115	135	123	112
Fatores dos Benefícios Sociais				
F1. Benefícios Sociais	1,101	-0,326	0,310	-1,483

5.2.3 Análise de Hipóteses

Esta secção analisa as hipóteses de investigação que suportam o modelo, as quais se encontram devidamente descritas e justificadas pela literatura, no Capítulo III. Para testar as hipóteses de investigação foram efetuados vários testes de associação entre os elementos que compõem o construto da *Reestruturação Empresarial*, da *Percepção do Desempenho Organizacional* e dos *Benefícios Sociais*.

O tratamento da informação recolhida pelo questionário, seguiu a indicação de Labovitz (1970), onde as variáveis ordinais devem ser tratadas como variáveis de intervalo sem que a análise perca o poder explicativo. O investigador, na aplicação dos testes de normalidade, *i.e.*, a fim de verificar se um conjunto de dados de uma variável segue uma distribuição normal, mitigando o risco de não normalidade, optou por adotar os princípios do teorema do *limite central*.

Ora, segundo este teorema, *i.e.*, “**teorema do limite central**” quanto maior for o tamanho da amostra em estudo, maior é a possibilidade da distribuição das médias e variáveis envolvidas seguirem uma distribuição normal (apesar de não seguirem individualmente o formato normal). O aumento do tamanho da amostra reduz os efeitos da não normalidade das variáveis e aumenta a robustez da análise (Tabachnick & Fidell, 2007).

O estudo da correlação entre as variáveis: *Reestruturação Empresarial* e a *Percepção do Desempenho Organizacional* apresenta-se como o principal objetivo deste estudo, *i.e.*, “**A aplicação de Reestruturações Empresariais afeta a Percepção do Desempenho das Organizações?**”. O argumento apresentado nos capítulos anteriores, baseado na literatura, aponta neste sentido. Os resultados são apresentados de forma a responder às hipóteses formuladas. Para testar a hipótese geral e respetivas hipóteses operacionais aplicou-se o teste da regressão linear múltipla.

Hipótese geral 1: A Reestruturação Empresarial exerce uma influência positiva sobre a Percepção do Desempenho Organizacional.

A técnica da regressão linear múltipla permite avaliar a relação funcional entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes. Este teste permite estimar o valor de uma variável com base num conjunto de outras variáveis. Assim, quanto maior for o peso do conjunto das variáveis independentes ou explicativas, mais essas variáveis irão afetar o comportamento da variável dependente ou explicada (Marôco, 2010).

Para a análise das hipóteses anteriores, determinou-se que a variável dependente seria o Desempenho Organizacional e as variáveis independentes: *Recursos Humanos*, *Qualidade*, *Financeira e Tecnologia*.

A técnica da regressão múltipla tem vários pressupostos associados com a estimativa: inexistência de colinearidade¹⁶ entre as variáveis independentes, a distribuição normal, a

¹⁶ Colinearidade é a propriedade que indica que um conjunto de três ou mais pontos estão posicionados de modo a traçar uma reta que contenha todos eles (Marôco, 2010).

homogeneidade e a independência dos erros. A colinearidade foi analisada através da observação das correlações bivariadas entre as variáveis independente. A observação efetuada permitiu a validação do pressuposto da colinearidade¹⁷.

A aplicação da técnica de regressão linear múltipla concluiu que existe uma relação estatisticamente significativa entre os *Recursos Humanos*, *Qualidade*, *Financeira* e *Tecnologia* e a *Percepção do Desempenho Organizacional* ($F = 132,724$; $p = 0,00 < 0,01$).

A regressão linear múltipla identificou que as seguintes variáveis previsoras: *Recursos Humanos* ($\beta = 0,515$ $t = 16,432$; $p = 0,000$), *Qualidade* ($\beta = 0,371$; $t = 11,820$; $p = 0,000$), *Financeira* ($\beta = 0,336$; $t = 10,717$; $p = 0,000$) e *Tecnologia* ($\beta = 0,173$; $t = 5,517$; $p = 0,000$) possuem um efeito positivo significativo sobre a *Percepção do Desempenho Organizacional* ($p < 0,05$).

Assim, as hipóteses que visam operacionalizar a hipótese geral: h.1.1 (os *Recursos Humanos* exercem uma influência positiva sobre a *Percepção do Desempenho Organizacional*), h.1.2 (a *Qualidade* exerce uma influência positiva sobre a *Percepção do Desempenho Organizacional*), h.1.3 (a vertente *Financeira* exerce uma influência positiva sobre a *Percepção do Desempenho Organizacional*) e h.1.4 (A *tecnologia* exerce uma influência positiva sobre a *Percepção do Desempenho Organizacional*), revelaram-se estatisticamente significativas.

A capacidade de prever o desempenho organizacional (variável dependente) melhorou 52,2% com a inserção das quatro variáveis independentes (variáveis previsoras). O r^2 apresenta um valor de 0,522, o que significa que o modelo é aceitável (Marôco, 2010).

A observação do r^2 a (R quadrado ajustado) de 0,518, reflete que 51,8% da variação do comportamento da *Percepção do Desempenho Organizacional* é explicado pelos *Recursos Humanos*, *Qualidade*, *Financeira* e *Tecnologia*. Os restantes 48,2% da variação *i.e.*, é explicada por outros fatores. Ora, os *Recursos Humanos*, *Qualidade*, *Financeira* e *tecnologia* têm uma probabilidade de 51,8% de explicarem a variação da *Percepção do Desempenho Organizacional*.

O coeficiente de determinação ajustado (r^2a) é o mais adequado para estimar a qualidade de ajustamento do modelo. Ao contrário do simples coeficiente de determinação (r^2),

¹⁷ Para validar o pressuposto da colinearidade as correlações bivariadas entre as variáveis devem apresentar valores inferiores a 0,75 (Marôco, 2010).

que aumenta com a adição de novas variáveis ao modelo, o r^2 apenas aumenta se a adição de uma nova variável conduzir a um ajustamento do modelo (Zar, 1999).

O coeficiente de correlação ($R = 0,722$) revela uma intensidade de correlação moderada entre os valores observados e os valores estimados da Percepção do Desempenho Organizacional.

Atendendo aos restantes pressupostos da regressão linear múltipla, nomeadamente o da distribuição normal, homogeneidade dos erros, observa-se, através dos seguintes gráficos, que os pressupostos foram validados.

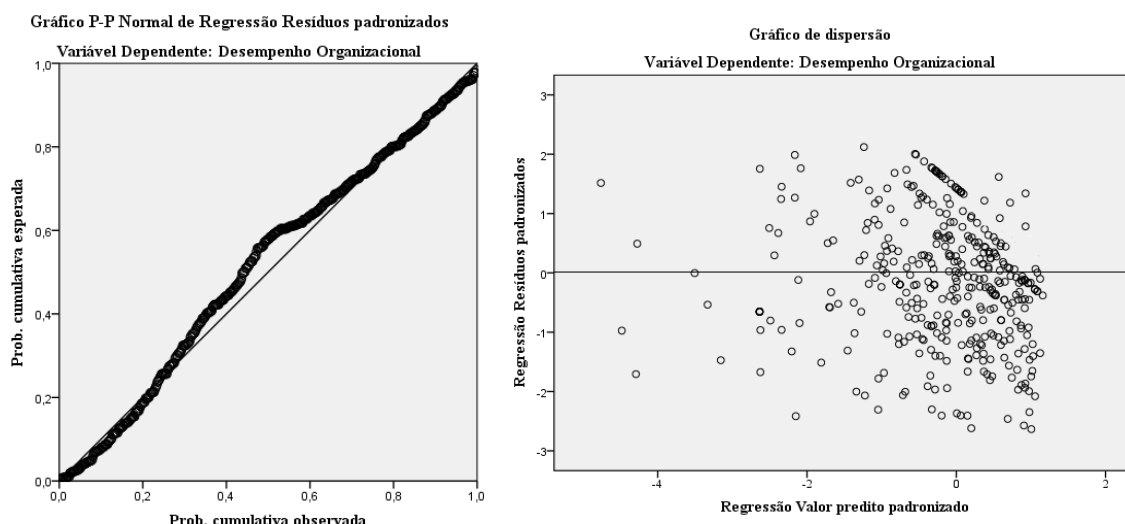


Figura 7. Avaliação dos Pressupostos da Regressão Linear Múltipla

O pressuposto referente à independência dos erros, foi validado através da estatística de Durbin Watson ($d=2,059$), conforme Field (2009)¹⁸.

Ao longo do processo de análise o modelo de regressão múltipla foi otimizado através identificação e eliminação dos *outliers* existentes. Os *outliers* são valores discrepantes que podem: (i) distorcer as estimativas dos coeficientes de regressão; (ii) refletir erros de codificação de dados e (iii) distorcer as conclusões obtidas através do modelo.

É de notar que os resultados apresentados apenas foram possíveis após a identificação e eliminação de *outliers*. Este processo foi aplicado com o intuito de otimizar o modelo e evitar conclusões distorcidas. Para colocar em prática a identificação e eliminação de *outliers*,

¹⁸ Field (2009), afirma que os valores normais do *Durbin Watson* encontram-se entre 1 e 3.

utilizou-se a análise exploratória dos ***unstandardized residual***. Através da eliminação de 17 *outliers* conseguiu-se um incremento dos valores: (i) do coeficiente de regressão, aumentou de 0,622 para 0,722; o r^2 passou de 0,387 para 0,522; e o $r^2\alpha$ passou de 0,382 para 0,518.

O teste efetuado mostrou que as variáveis: ***Recursos humanos, Qualidade, Financeira e Tecnologia*** têm um impacto e/ ou efeito positivo sobre a Percepção do Desempenho Organizacional, logo, quanto maior for o nível destes fatores maior o desempenho organizacional.

O estudo da correlação entre a Percepção do Desempenho Organizacional e os Benefícios Sociais apresenta-se como um objetivo secundário neste estudo. O objetivo aqui é perceber se: “*A Percepção do Desempenho Organizacional afeta as ações de Benefícios Sociais proporcionadas pelas empresas.*” O argumento apresentado, já discutido anteriormente é baseado na literatura, a qual tende a apontar nesse sentido.

Hipótese 2: A Percepção do Desempenho Organizacional influencia positivamente os Benefícios Sociais.

Para testar a hipótese apresentada aplicou-se o teste da regressão linear simples que permite avaliar a relação funcional entre uma variável dependente (ou explicada) e uma variável independente (ou explicativa). Quanto maior o peso da variável independente, maior a possibilidade da mesma afetar o comportamento da variável dependente. Na hipótese em questão, a variável dependente corresponde aos *Benefícios Sociais* e a variável independente à *Percepção do Desempenho Organizacional*.

Através da aplicação do teste de regressão linear simples, concluiu-se que existe uma relação estatisticamente significativa entre a dimensão da *Percepção do Desempenho Organizacional* e a dimensão *Benefícios Sociais* ($F = 106,356$; $p = 0,00 < 0,01$). A *Percepção do Desempenho Organizacional* possui um efeito significativo sobre os *Benefícios Sociais* ($\beta = 0,429$ $t = 10,313$; $p = 0,000$).

A inserção da Percepção do Desempenho Organizacional como variável independente melhorou em 18,4% a capacidade de prever os *Benefícios Sociais* (variável dependente). A observação do coeficiente de determinação ajustado (0,182) permite concluir que 18,2% da variação dos *Benefícios Sociais* é explicada pela *Percepção do Desempenho Organizacional* (os restantes 81,8% por outros fatores).

O coeficiente de correlação ($R = 0,429$), tende a revelar uma intensidade de correlação moderada entre os valores observados e os estimados sobre a Percepção do Desempenho Organizacional.

O modelo apresenta um ajuste fraco¹⁹ ($r^2 = 0,184$). Para além disso, dois dos pressupostos da regressão linear simples não puderam ser validados: o da *distribuição normal* e o da *homogeneidade dos resíduos*, conforme os gráficos representados na figura 8. O pressuposto da independência dos erros, por outro lado, foi validado ($d = 1,996$)²⁰.

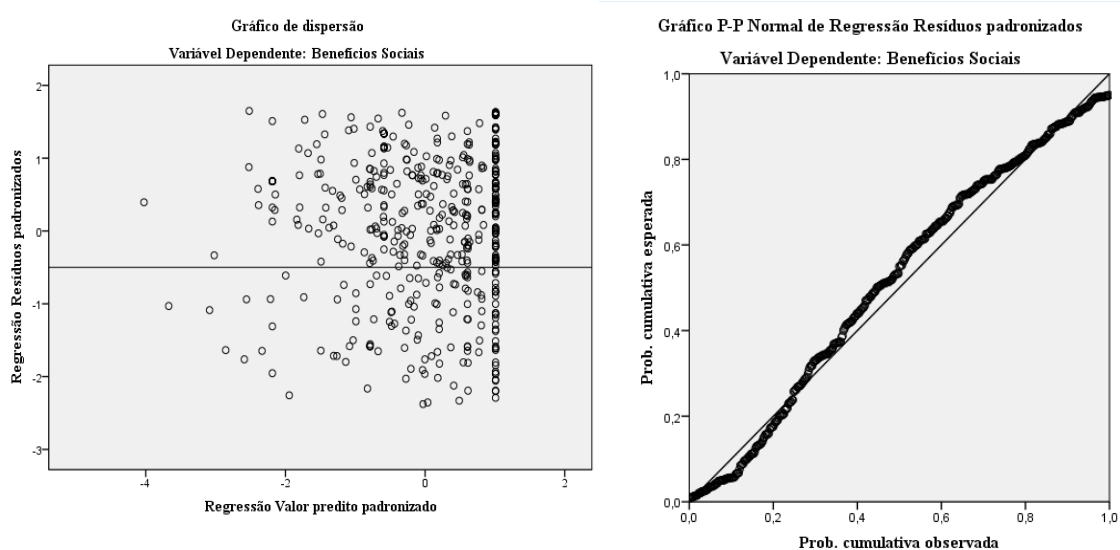


Figura 8. Avaliação dos Pressupostos da Regressão Linear Simples

A inferência estatística relativa a esta relação causal, apenas e só seria válida se todos os pressupostos fossem validados. A regressão linear simples mostrou que a *Percepção do Desempenho Organizacional* não tem a capacidade de prever adequadamente os *Benefícios Sociais* [$F(1,471) = 106,356$; $p < 0,001$; $r^2 = 0,184$].

¹⁹ Um r^2 próximo de 1 resulta de um ajuste muito bom, enquanto que um r^2 próximo de 0 resulta de um ajuste fraco (Sell, 2005).

²⁰ Field (2009), afirma que os valores normais do *Durbin Watson* encontram-se entre 1 e 3.

Tabela 15. Resultados da Regressão para a Percepção do Desempenho Organizacional (Hipótese 1)

<i>Variáveis</i>	β	<i>Erro padrão</i>	<i>Valor t</i>
Constante	-0,001	0,029	-0,039
Recursos Humanos (b)	0,521	0,32	16,432**
Qualidade (b)	0,347	0,029	11,82**
Financeira (b)	0,323	0,030	10,717**
Tecnologia (b)	0,16	0,029	5,517**
F = 132,724	R = 0,722	R² = 0,522	R²a = 0,518

(a)A variável dependente é o logaritmo do Desempenho Organizacional

(b) variável dummy

Tabela 16. Resultados da Regressão para os Benefícios Sociais (Hipótese 2)

<i>Variáveis</i>	β	<i>Erro padrão</i>	<i>Valor t</i>
Constante	0,026	0,035	0,732
Desempenho Organizacional (b)	0,377	0,037	10,313
F = 106,356	R = 0,429	R² = 0,184	R²a = 0,182

(a)A variável dependente é o logaritmo dos benefícios sociais

(b) variável dummy

5.2.4 Avaliação das Hipóteses

Os resultados obtidos na estimação apontam para a validação da principal relação de causalidade que visa avaliar se : “a *Reestruturação Empresarial exerce uma influência positiva sobre a Percepção do Desempenho Organizacional*”, prevista na literatura. Os testes efetuados permitiram aferir que a grande parte das hipóteses formuladas, possuem significância estatística para sustentar a teoria.

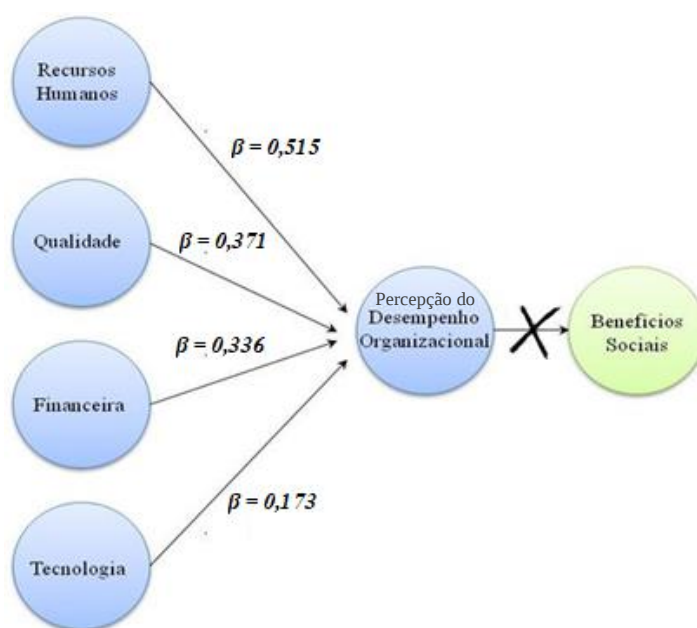
A contribuição da Reestruturação Empresarial para a Percepção do Desempenho Organizacional é assim evidente, seja através das ações de *Recursos Humanos*, seja através de ações de *Qualidade*, ações de natureza *Financeira* e ações de *Tecnologia*.

Por outro lado, não é evidente o efeito positivo da *Percepção do Desempenho Organizacional* sobre os *Benefícios Sociais*. Os testes efetuados à hipótese formulada concluíram que a mesma não possui significância estatística que permita validar a hipótese e, por conseguinte, sustentar a teoria. O quadro abaixo visa resumir as relações de causa-efeito inicialmente propostas - *hipóteses de investigação* - e as respectivas decisões tomadas decorrentes do processo de estimação do modelo.

Tabela 17. Quadro de Hipóteses

<i>Hipótese</i>	<i>Variáveis independentes</i>		<i>Variável Dependente</i>	<i>Decisão</i>
1.1	Recursos Humanos	→	Desempenho Organizacional	Não Rejeitada
1.2	Qualidade			Não Rejeitada
1.3	Financeira			Não Rejeitada
1.4	Tecnologia			Não Rejeitada
2	Percepção do Desempenho Organizacional	→	Benefícios Sociais	Rejeitada

A figura seguinte apresenta o modelo conceptual final para a Reestruturação Empresarial após o processo de estimação. O modelo tem em conta as relações causais estatisticamente significativas e os respetivos coeficientes padronizados.



Fonte: Elaboração Própria

Figura 9. Modelo Conceptual Final

5.2.5 Conclusão

Vários autores na literatura, tais como Anoya (2017) referem que a reestruturação é normalmente implementada para melhorar o desempenho das empresas. Uma das questões mais importantes a colocar no atual momento de discussão é a de saber se as empresas irão reforçar a implementação estratégica da reestruturação.

Parece claro, e esta investigação apresenta algumas conclusões que sustentam essa evidência, ou seja, que a reestruturação tem realmente eficácia sobre os resultados da empresa: seja ela através da aposta em Recursos Humanos mais qualificados, melhoria da Qualidade do produto e do serviço ao cliente, da melhoria da Qualidade do investimento ou, até mesmo da maior aposta em Tecnologia de ponta (Richard & Brown, 2001; Sousa & Voss, 2002; Masson et al., 2010; Mani & Barua, 2010).

Capítulo VI - Principais conclusões e discussão dos resultados

6.1. Introdução

O presente estudo assegura a evidência substancial segundo a qual a Reestruturação Empresarial exerce uma influência positiva sobre a Percepção do Desempenho Organizacional. Neste capítulo serão apresentadas, numa primeira parte, as principais conclusões do estudo (tendo em conta os resultados obtidos no melhor modelo explicativo da Percepção do Desempenho Organizacional). Numa segunda parte serão discutidos os resultados em termos das evidências que estes proporcionam.

6.2. Principais Conclusões

É de notar que os processos de Reestruturação Empresarial, por norma, em contexto organizacional, não se implementam de forma isolada, mas sim de uma forma abrangente e transversal. Assim, as conclusões obtidas a partir deste estudo são tão importantes como as conclusões obtidas a partir de estudos mais específicos (estudos que apresentam um número mais limitado de estratégias de Reestruturação Empresarial).

As evidências encontradas na investigação sobre a importância dos fatores que constituem a reestruturação (***Recursos Humanos, Qualidade, Financeira e Tecnologia***) mostram o valor da análise e da sua utilidade para a gestão prática. Os resultados sugerem a necessidade de se prestar uma maior atenção à implementação de estratégias de reestruturação e à forma como essas estratégias são estruturadas quando uma empresa pretende melhorar os seus resultados.

Atendendo aos resultados obtidos na análise exploratória, pode inferir-se que a Reestruturação Empresarial é hoje uma ferramenta de gestão aceite e com algum grau de implementação junto de uma boa parte das empresas portuguesas a operar em Portugal (tendo em conta a amostra final).

Este estudo evidencia que o propósito da Reestruturação Empresarial vai muito mais além que a visão simplista e redutora da simples necessidade de redução de custos. Nos dias de hoje, as empresas optam pela Reestruturação Empresarial quando desejam a obtenção de uma série de benefícios relacionados com vários fatores: otimização de processos, redução de custos de estrutura, otimização de stocks, entre outros.

Aproximadamente 75% dos gestores em Portugal apresentam uma boa/muita abertura no que diz respeito à implementação de processos de Reestruturação Empresarial (boa abertura = 17,3% ; muita abertura = 57,5%). Ainda assim, os funcionários parecem ser um pouco mais reticentes quanto à implementação destes processos. Aproximadamente 56 %, pouco mais de metade, apresentam boa/ muita abertura (boa abertura = 23%; muita abertura = 32,9%).

As estratégias de Reestruturação Empresarial mais implementadas a nível nacional são as que envolvem a aquisição de clientes em novos mercados, a introdução de novas tecnologias nos processos produtivos e a introdução de sistemas de qualidade, com as duas primeiras a apresentarem 26,5% e 12,2% e a última 21,3%.

A resposta à principal questão de investigação remete-nos para as relações causa-efeito entre as três grandes componentes do modelo acima mencionadas, que resultam em duas proposições genéricas, das quais foram extraídas quatro de carácter operacional:

Hipótese geral 1: A Reestruturação Empresarial exerce uma influência positiva sobre a Percepção do Desempenho Organizacional.

A ideia de que a Reestruturação Empresarial exerce e promove uma influência positiva sobre o Desempenho Organizacional é hoje muito referenciada na literatura. Enquanto ferramenta de gestão, a Reestruturação Empresarial leva a empresa a obter ganhos significativos tais como: o aumento da produtividade; a melhoria dos lucros; o aumento das vendas; a melhoria da qualidade; a criação de novos produtos e serviços; entre outros.

Face ao exposto, foram formuladas um conjunto de hipóteses operacionais com o intuito de testar a existência de uma relação positiva entre as dimensões que compõem a Reestruturação Empresarial e a Percepção do Desempenho Organizacional.

Hipótese 1.1 - Os Recursos Humanos exercem uma influência direta positiva sobre a Percepção do Desempenho Organizacional.

O processo de estimação confirmou a existência de um efeito positivo e estatisticamente significativo entre os Recursos Humanos e a Percepção do Desempenho Organizacional (os resultados validam a hipótese de investigação formulada). Os resultados confirmaram o contributo positivos dos Recursos Humanos para os resultados das empresas (seja a nível de produtividade, Qualidade, rentabilidade, vendas, serviço ou inovação).

Considerando os objetivos de negócio de uma empresa, a promoção de boas práticas de Recursos Humanos é um aspeto fundamental para as empresas. Nas boas práticas de Recursos

Humanos incluem-se: procura de competências técnicas; oferta de formação aos funcionários; participação dos colaboradores nas tomadas de decisão; partilha de conhecimento entre colaboradores e aumento da responsabilidade dos colaboradores.

Hipótese 1.2 - A Qualidade exerce influência direta positiva sobre a Percepção do Desempenho Organizacional.

Os resultados validam a hipótese de investigação formulada. A relação positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis confirma que a otimização dos processos de Qualidade tende a contribuir para o nível superior de Desempenho Organizacional. As organizações devem promover a implementação de processos de Qualidade na estrutura de negócios como por exemplo, a redução de defeitos do produto ou serviço; a durabilidade do produto ou serviço; o design do produto ou serviço, a satisfação de clientes, o apoio na resolução de problemas e a redução de reclamações.

Hipótese 1.3 - A vertente Financeira exerce uma influência direta positiva sobre a Percepção do Desempenho Organizacional.

Os resultados obtidos revelam um efeito positivo e estatisticamente significativo entre o fator Financeiro e a Percepção do Desempenho Organizacional (os resultados validam a hipótese de investigação formulada).

As organizações devem assim ponderar a implementação de medidas estratégicas financeiras que permitam a melhoria da Percepção do Desempenho Organizacional, tais como a redução de despesas operacionais; a partilha de recursos financeiros entre áreas de negócio; o ajustamento de recursos à atividades sazonais da empresa e; a passagem de atividades para o exterior.

Hipótese 1.4 - A Tecnologia exerce uma influência direta positiva sobre a Percepção do Desempenho Organizacional.

O processo de estimação confirma o efeito direto e estatisticamente relevante da Tecnologia sobre a Percepção do Desempenho Organizacional. Os resultados confirmam o contributo da Tecnologia para a performance das empresas (quer a nível de produtividade, qualidade, rentabilidade ou vendas, quer a nível dos serviços e inovação).

Tendo em consideração os objetivos do negócio, as empresas devem ponderar a aposta em Tecnologia, devendo apostar em ações como: acesso a conhecimento especializado, automação de operações e implementação de Tecnologia num produto ou serviço.

A ideia de que existe uma relação de dependência e interdependência entre a Percepção do Desempenho Organizacional e os Benefícios Sociais deu origem à segunda hipótese genérica.

Hipótese geral 2 – A Percepção do Desempenho Organizacional exerce uma influência positiva sobre os Benefícios Sociais.

Apesar da teoria apontar no sentido da hipótese formulada, os resultados não confirmam uma relação significativa do Desempenho Organizacional sobre os Benefícios Sociais. Ora, as empresas que apresentam desempenhos mais elevados, nem sempre são as que mais contribuem para beneficiar os funcionários e a comunidade em geral.

6.3. Contributos do estudo

A originalidade do modelo causal proposto constitui uma nova perspectiva de abordar o conceito de Reestruturação Empresarial, contribuindo para as “melhores” práticas de gestão. A abordagem desta investigação é inovadora ao estabelecer um conjunto de relações **causa-efeito** entre a própria Reestruturação Empresarial e a Percepção do Desempenho Organizacional.

Do ponto de vista teórico, os Recursos Humanos, a Qualidade, a vertente Financeira e a Tecnologia são fatores importantes, se não mesmo, determinantes nas situações em que a empresa deseja implementar um conjunto de alterações estruturais. Como instrumento de gestão e aplicada de forma estratégica e integrada, pelos órgãos de decisão, a reestruturação contribui para o desenvolvimento da empresa.

A comunidade científica defende que a vertente Financeira é o fator que mais influência exerce junto dos órgãos de decisão na hora de implementar processos de alterações estruturais. As conclusões obtidas afastam a ideia simplista e pré-concebida de que reestruturação empresarial, é apenas e só, aplicada a fim de melhorar a componente Financeira da empresa, ao concluírem que os Recursos Humanos afetam com uma maior proporção a percepção do desempenho das organizações.

No domínio prático, este estudo permite aos responsáveis de empresas a melhoria do seu conhecimento acerca do grau de eficácia dos: Recursos humanos, Qualidade e serviço ao

cliente, vertente Financeira e acesso e adoção de Tecnologia. Além disso, mostra que a Reestruturação Empresarial exerce uma influência positiva sobre o Desempenho Organizacional.

Um dos resultados obtidos no estudo, relação de causalidade entre a Percepção do Desempenho Organizacional e os Benefícios Sociais, é inconclusivo. Fica, no entanto, por explicar o “porquê de um tal resultado” e se o mesmo está ligado a fatores estruturais uma vez que não é possível efetuar o seu controlo *in loco* a enviesamentos resultantes das respostas geradas.

Em suma, o trabalho de investigação desenvolvido, asseguradas as questões científicas e metodológicas, assume-se como um instrumento de reflexão sobre os reais objetivos a alcançar com a Reestruturação Empresarial e como um instrumento de auxílio a gestores, órgãos de gestão e empresários no processo de tomada de decisão.

As evidências desta pesquisa mostram que a Reestruturação Empresarial tende a influenciar de forma positiva e efetiva a Percepção do Desempenho Organizacional das empresas que atuam em Portugal. Os fatores que constituem a Reestruturação Empresarial constituem um veículo para a renovação e aprendizagem organizacional.

6.4. Limitações

A presente investigação apresenta algumas limitações que devido ao processo de análise empreendido não puderam ser ultrapassadas. As dimensões que constituem a Reestruturação Empresarial, embora sejam suportadas pela teoria, são difíceis de quantificar, podendo deixar alguma margem de subjetividade aos respondentes do questionário.

Os dados sobre a Reestruturação Empresarial foram recolhidos através de uma única pessoa na empresa. A principal limitação do estudo resulta da perceção dos diferentes respondentes às questões formuladas no questionário *i.e.*, o facto de alguns respondentes ao questionário apresentarem diferentes culturas funcionais e, eventualmente, diferentes graus de experiência profissional, pode ter como consequência uma diferente visão do enquadramento da resposta às questões formuladas. Por exemplo, um diretor geral tem uma visão diferente do papel da Reestruturação Empresarial do que um outro colaborador de segunda linha.

O envio do inquérito via email não substitui uma observação de primeira mão ou uma entrevista de profundidade. No entanto, mostrou ser uma forma eficiente de comparar a maioria das características relevantes da Reestruturação Empresarial. O processo de estimação não

permitiu confirmar a totalidade do modelo. Uma das relações inicialmente presumidas entre o Desempenho Organizacional e os Benefícios Sociais, não foram significativas do ponto de vista estatístico, o que conduziu à rejeição de uma das hipóteses formuladas.

6.5. Sugestões para futuras pesquisas

As oportunidades de investigação que este estudo suscita para o futuro decorrem das limitações já apontadas e de outras derivadas do próprio conceito. Seria interessante alargar a investigação a uma abordagem metodológica de natureza qualitativa. A grande vantagem desta abordagem estaria no facto de permitir uma melhor compreensão das opiniões dos entrevistados *in-job*. Além disso estabeleceria uma maior riqueza da análise de dados uma vez que proporcionaria uma realidade mais assertiva sobre a Reestruturação Empresarial.

No sentido de observar a importância assumida pela reestruturação no meio empresarial, seria desejável conhecer em detalhe os “gastos” realizados pelas organizações para apoiar políticas de reestruturação, entre elas: investimentos efetuados com a contratação de pessoal, sistemas de qualidade e tecnologia. O conhecimento destes elementos poderia ajudar a compreender em que medida uma organização assume um compromisso efetivo com a reestruturação e a considera como uma componente estratégica da sua estratégia global.

Com o intuito de verificar a real eficácia da Reestruturação Empresarial nas empresas, seria interessante utilizar um método experimental que permitisse analisar o desempenho de várias organizações antes e após a implementação do processo. Para complementar seria interessante realizar um estudo longitudinal que acompanhasse a eficácia da reestruturação ao longo de vários anos.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D., Kumer, D., & George S. (2001). Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas.
- Abrantes, J. (2001). *A base da filosofia seis sigma*. Rio de Janeiro: Editora Interciência.
- Alexander, G., & Buchholz, R. (1978). Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance. *The Academy of Management Journal*. 21 (3), 479-486.
- Alves, M. (1989). Inovação e Competitividade. *Estudos de Economia*. 9 (4), 449-455.
- Alves, M. (1995). A Reengenharia dos Processos de Negócio. Lisboa, Texto Editora.
- Ansoff, C. (1985). *Corporate Strategy*. London: Penguin.
- Argyris, C., & Kaplan, R. (1994). Implementing new knowledge: the case of activity-based costing. *Accounting Horizons*. 8 (3), 83-105.
- Araújo, W. (2018). A maquinaria e o aumento na produtividade pelo trabalho intelectual: observações a partir de Karl Marx. *Trabalho Necessário*. 16 (29).
- Arlbjorn, S., Freytag, V., & De Hass, H. (2011). Service Supply Chain Management, A survey of lean application in the municipal sector. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 41 (3), 277-295.
- Ashtaa, A., Bretones, F., & Tolle, L. (2005). Selecting Restructuring Strategies for Sick Companies: incorporating the decision-marketing element. Disponível em <http://dx.doi.org/https://ssrn.com/abstract=1003214>
- Barkema, H., & Schijven, M. (2008). Toward unlocking the full potential of acquisitions: the role of organizational restructuring. *The Academy of Management Journal*. 51 (4), 696-722.
- Barry, B. (2018). Expression of Concern Regarding Jensen (2002), “Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function”. *Business Ethics Quarterly*. 28 (2), 237-239.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*. 39, 779-801.

- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management. *Journal of Management*. 32 (6).
- Bergh, D. (1998). Product-Market Uncertainty, Portfolio Restructuring, and Performance: An Information-Processing and Resource-Based View. *Journal of Management*. 24 (2), 135-155.
- Berkovich, E., & Narayanan, M. (1993). Motives for takeovers: an empirical investigation. *Journal of Financial and Quantative Analysis*. 76 (1), 347-362.
- Bews, N. & Uys, T (2002). The impact of organizational restructuring on perceptions of trustworthiness. *South African Journal of Industrial Psychology*. 28 (4), 21-28.
- Bhankaraully, S. (2018). Constested Firm Governance, Institutions and the Undertaking of Corporate Restructuring Practices in Germany. *Economic and Industrial Democracy*.
- Bhasin, S., & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology and Management*. 17 (1), 56-72.
- Bhote, K. (1996). Beyond Costumer Satisfaction to Costumer Loyalty: The Key to Greater Profitability. New York: American Management Association.
- Blocher, E., Chen, K., Cokins, G., & Lin, T. (2006). *Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo, McGraw-Hill.
- Bowman, E., & Singh, H. (1993). Corporate restructuring: reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*. 14 (1), 5-14.
- Bowman, E., Singh, H., Useem, M., & Bhadury, R. (1999). When does restructuring improve economic performance? *California Management Review*. 41 (2), 33-54.
- Bowersox, D. J., & Closs, J. (1996). Logistical management: the integrated supply chain process. New York, McGraw-Hill.
- Bonache, J. (2006). The compensation of expatriates: a review and future research agenda. In G. Stahl & I. Bjorkman (eds) *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2017). Coopetition in New Product Development Alliances: Advantages and Tensions for Incremental and Radical Innovation. *British Journal of Management*. 29 (3), 391-410.

- Boutelier, S. (2010). *Conceptualizing Global Environmental Consultancy Firms as Actors in Global Environmental Governance* (Unpublished master's thesis). University of Leuven, Belgium.
- Bolwijn, P., & Kumpe, T. (1990). Manufacturing in the 1990s—Productivity, flexibility and innovation. *Long Range Planning*. 23 (4), 44-57.
- Breinegaard, N., Jensen, J. & Bonde, J. (2017). Organizational change, psychosocial work environment, and non-disability early retirement: A prospective study among senior public employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 43 (3), 234-240.
- Bresnen, M., & Fowler, C. (1994). The organizational correlates and consequences of subcontracting: evidence from a survey of south wales business. *Journal of Management Studies*. 31 (6), 847-864.
- Brito, M., Ramos, A., Carneiro, P., Gonçalves, M., Ferreira, J., & Frade, A. (2018). Improving the production performance and ergonomic aspects using lean and agile concepts. *The Open Cybernetics & Systemics Journal*. 11, 122-135.
- Bromiley, P., & Marcus, A. (1989). The deterrent to dubious corporate behavior: Profitability, probability and safety recalls. *Strategic Management Journal*. 10, 233-250.
- Brown, D., & Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. New York: John Wiley,
- Byrne, G., Lubowe, D., & Blitz, A. (2007). Using a lean Six Sigma approach to drive innovation. *Strategy & Leadership*. 35 (2), 5-10.
- Cabrita, M. (2006). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional no Sector Bancário Português* (Tese de Doutoramento) Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Callen, L. (1991). Data envelope analysis: Partial survey and applications for management accounting. *Journal of Accounting Management Research*. (3), 35–56
- Cameron, E. & Green, M. (2009). *Gerenciamento de Mudanças - um guia completo com modelos, ferramentas e técnicas para entender e implementar mudanças nas organizações*. São Paulo: Editora Clio.

- Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A. (1991). Best practices in white-collar downsizing: managing contradictions. *Academy of management perspectives*. 5 (3).
- Campos, L., & Canavezes J. (2007). *Introdução à globalização*. Lisboa: Instituto Bento de Jesus Caraça.
- Caroll, J. (1997). Psychometrics, intelligence and public perception. *Intelligence*. 24 (1), 25-52.
- Castellaci, F. (2008). Technological paradigms, regims and trajectories: manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation. *Research Policy*. 37 (6), 978-994.
- Centro Tecnológico das Indústrias do Couro. (2006). O CTIC em 2005 (*Boletim informativo do CTIC no. 44*). Alcanena, Portugal: CTIC.
- Chiavenatto, I. (2008). Recursos Humanos – o capital humano das organizações. São Paulo, Brazil: Atlas.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*. 6 (1), 1-22.
- Choo, W., & Bontis, N. (2002) *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Clark, K.B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clark, K., & Fujimoto, T. (2010). Reducing the time market: the case of the world auto industry. *Design Management Journal (Former Series)*. 1 (49), 57.
- Cohen, L., & Young, A. (2006). *Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Scholl Press.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35, 128-152.
- Collins, C., & Smith, K. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high technology firms. *Academy of management journal*. 43 (3).

- Comissão Europeia. (2016). *Avaliação das regras em matéria de remuneração nos termos da Diretiva 2013/36/UE e do Regulamento (UE) n.º 575/2013*. (Relatório da Comissão ao Parlamento Europeu e ao Conselho). Bruxelas: COM (2016).
- Comissão Europeia. (2012). *Summary of consultation responses to the Green Paper on “Restructuring and anticipating of change: what lessons from recent experience?”* (Relatório da Comissão Europeia). Bruxelas: COM (2012).
- Corbett F. (2004). *The Outsourcing Revolution – Why it Makes Sense and How to Do it Right*. Chicago, USA: Dearborn Trade Publishing.
- Coriat, B. (1985). *O taylorismo e a expropriação do saber operário*. In: Sociologia do trabalho: organização do trabalho industrial. Lisboa: A Regra do Jogo.
- Correia, A. (2003). *A Flexibilidade nas Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dahlback, N. (2003). If cognitive science is multidisciplinary, which are the discipline? Cognitive science as three methodological cultures. Proceedings of the European Conference on Cognitive Science. Osnabruck, Alemanha.
- Daugherty, P. and Droge, C. (1990). Organizational structure in divisionalized manufacturers: the potential for outsourcing logistical services. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 21 (3), 22-29.
- DeRue, D., Hollenbeck, J., Johnson, M., Ilgen, D., & Jundt, D. (2008). How different team downsizing approaches influence team level adaptation and performance. *The Academy of Management Journal*. 51 (1).
- Di Serio, L., & Vasconcellos, M. (2009). *Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Drucker, P. (1984). *Introdução à Administração*. São Paulo, Brazil: Pioneira.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2018). Qualitative Process Analysis. *Fundamentals of Business Process Management*. 213-254.
- Eurofound (2005). High Performance Workplaces: Background Paper For The Third European Company Survey. *Eurofound Company Surveys*. Disponível em: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/surveys/ecs/2013/document/s/ecs2013docs/EF1303EN.pdf.

- European Commission. (2012). *Restructuring and anticipation of change: what lessons from recent experience?*. Brussels.
- England, C. (2001). *Outsourcing the American Dream: Pain and Pleasure in the Era of Downsizing*. United States of America: Writers Club Press.
- Everett, J., & Watson, J. (1998). Small Business Failure and External Risk Factors. *Small Business Economics*. 11 (4), 371-390.
- Ezop, E., Jacoby, T., & Leach, L. (1989). Continuous improvement with quality function development. *SME Technical Papers*. 10P.
- Fávero, L., & Belfiore, P. (2017). Manual de Análise de Dados – Estatística e Modelagem Multivariada com Excel, SPSS e Stata. Rio de Janeiro, Brasil: Elviesier Editora, Lda.
- Fagiano, D. (1992). The Downside of Downsizing. *Management Review*. 81 (4).
- Fengxiu, Z., Welch, E., & Miao, Q. (2018). Public Organization Adaptation to Extreme Events: Mediating Role of Risk Perception. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 28 (3), 371-387.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. 3rd Edition. Sage Publications Ltd: London.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2004). A competitive strategies and core competencies: perspective for the internationalisation of industry in Brasil. *Integrated Manufacturing Systems Kempston*. 14 (1), 16-25.
- Ford, J., & Schellenberg, D. (1982). Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. *The Academy of Management Review*. 7 (1), 49.
- Freedman, M., & Jaggi, B. (1986). An analysis of the impact of corporate pollution disclosures included in annual financial statements on investors' decisions. *Advances in public interest accounting*. 1(2), 193-212.
- Freeman, S., & Cameron, K. (1993). Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework. *Organizational Science*. 4 (1), 1-122.
- Freeze, E. & Aaron, G. (1990). *Customer requirements planning process CRPII (beyond QFD)*. Dearborn, MI: SME MS9003.

- Garvin, A. (2002). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gaspar, H. (2011). *União Europeia nos 25 anos de adesão de Portugal: Uma construção pelo direito*. 125 reflexões: Almedinca.
- Gassenferth, W., Machado, M., Krause, W. (2012). *Gestão empresarial em gotas*. São Paulo: Cengage Learning. 1 (3), 75-93.
- George, M., Rowlands, D. & Kastle, B. (2004). *What is Lean Six Sigma?*. New York: McGraw-Hill.
- George, M. (2002). *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma quality with Lean speed*. New York: McGraw-Hill.
- Gilson, E. (2010). *Creating value through corporate restructuring: case studies in bankruptcies, buyouts and breakups*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Girod, S., & Whittington, R. (2016). Reconfiguration, restructuring and firm performance reconfiguration, performance: dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*. 38, 1121-113.
- Girod, S., & Karim, S. (2017). Restructure or Reconfigure? Designing the reorg that works for you. *Change Management*. 95 (2), 128.
- Greaver, F. (1999). *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: AMACON.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 54, 81–103.
- Grimpe, C., & Kaiser, U. (2010). Balancing International and External Knowledge Acquisition: The Gains and Pains from R&D Outsourcing. *Journal of management studies*. 47 (8).
- Guest, D. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*. 12 (7).
- Guest, D., & Hoque, K. (1994). The good, the bad and the ugly: employment relations in new non-union workplaces. *Human Resource Management Journal*. 5 (1), 1-14.

- Guillén, M. F. (1994). *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gunasekaran, A., & Ngai, E. (2012). The Future of Operations Management: An Outlook and Analysis. *International Journal of Production Economics*. 135 (2), 687-701.
- Gunasekaran, A., Irani, Z., Choy, K., Filippi, L., & Papadopoulos, T. (2015). Performance measures and metrics in outsourcing decisions: a review for research and applications. *International Journal of Production Economics*. 161, 153-166.
- Guo, P., Song, J., & Wang, Y. (2010). Outsourcing Structures and Information Flow in a three-tier Supply Chain. *International Journal of Production Economics*. 128, 175-187.
- Guthrie, J. & Datta, D. (2008). Dumb and Dumber: The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions. 19 (1), 1-186.
- Gutierrez, G., Molina, V., & Kaunak, H. (2018). The role of human-related quality management practices in new product development: a dynamic capability perspective. *International Journal of Operations & Production Management*. 38 (1), 43-66.
- Habel, J., & Klarmann, M. (2016). Customer reactions to downizing: when and how is satisfaction affected. *Journal of the academy of marketing science*. 43 (3).
- Håkansson, M., Holden, R., Eriksson, A., & Dellve, L. (2017). Managerial Practices that Support Lean and Socially Sustainable Working Conditions. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 7 (3), 63-79.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto For Business Revolution*. New York: Harper Collins.
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*. 85 (4), 104-112.
- Hane, P., Bell, N., & Howell, P. (2000). Will restructure to create to separate companies. *Information Today*. 2 (1), 1-6.
- Harwood, I., Nakola, J., & Nyaana, D. (2016). Effects of Organizational Restructuring on Firm Performance: a case of national bank of kenya. *Global Journal of Advanced Research*. 3 (1), 43-49.

- Hashai, N. (2016). Focusing the high-technology firm: how outsourcing affects technological knowledge exploration. *Journal of Management*. 44 (5).
- Hegenberg, L. (1976). *Etapas da Investigação Científica*. São Paulo: EDUSP.
- Hendry, J. (1995). Culture, Community and networks: the hidden cost of outsourcing. *European Management Journal*. 13 (2), 193-200.
- Henri, F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial Finance*. (30), 93-123.
- Hill, L., & Jones, R. (1998). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hill, M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Silabo.
- Himmelfarb, P. (1992). *Survival of the Fittest: New Product Development During the 1990's*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hirsch, P., & De Soucey, M. (2006). Organizational restructuring and its consequences: Rhetorical and Structural. *Annual Review of Sociology*. 32, 171-189.
- Hoffer, E., Pruitt, W., & Reilly, J. (1988). The Impact of Product Recalls on the Wealth of Sellers: A Reexamination. *Journal of Political Economy*. 96 (3), 663-70.
- Hoffherr, G.D., Moran, J., & Nadler, G. (1994). *Breakthrough thinking in Total Quality Management*. Dallas, Texas: Prentice-Hall.
- Homburg, C., Krohmer, H., & Workman, J. (1999). Strategic Consensus and Performance: The role of strategy type and market related dynamism. *Strategic Management Journal*. (20), 339-357.
- Hoskisson, E., & Turk, A. (1990). Corporate restructuring: Governance and control limits of the internal capital market. *Academy of Management Review*. 15, 459-477.
- Ilhéu, F. (2009). *A Internacionalização das Empresas Portuguesas e a China*. Coimbra: Edições Almedina.
- Juran, J., & Gryna, F. (1993). *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use*. Universidade de Michigan: Mc Graw-Hill.

- Juran, J., & Godfrey, A. (2000) *Juran's quality handbook*. United States of America: McGraw-Hill.
- Jürgens, U., Malsh, T., & Dohse, K. (1993). *Breaking from Taylorism: Changing Forms of Work in the Automobile Industry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kamath, R. & Liker, J. (1994). A Second Look at Japanese Product Development. *Harvard Business Review*. 12 (3), 253.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused: How Balanced Scorecard*. Massachusetts, Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Karim, S. (2009). Business Unit Reorganization and Innovation in New Markets. *Management Science*. 55 (7).
- Kearney, A. (1987). *Logistics Productivity: The Competitive Edge in Europe*. Chicago
- Kovács, I., Castillo, J. (1998). *Novos Modelos de Produção*. Oeiras: Celta Editora.
- Kowalski, W. (2017, march 17). The process of organisational restructuring for large corporations [Expert 360]. Disponível em: <https://expert360.com/blog/process-of-organisational-restructuring/>.
- Kornelakis, A., & Voskeritsian, H. (2016). Getting together or breaking apart? Trade Union Strategies, Restructuring and Contingent Workers in Southern Europe. *Economic and Industrial Democracy*. 39 (2).
- La Porta, R., & Silanes, F. (1999). The benefits of prizatization: evidence from Mexico. *The Quartely Journal of Economics*. 114 (4), 1193-1242.
- Labovitz, S. (1970). The Assignment of numbers to rank order categories. *The American Sociological Review*. 35 (3), 515-524.
- Lacity, M. e Hirschheim, R. (1995). *Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon: The Insourcing Response*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Lastres, M., & Albagli, S. (1999). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.

- Laureani, A., & Antoni, J. (2016). Leadership – a critical success factor for effective implementation of Lean Six Sigma. *Total Quality Management & Business Excellence*. 29 (5), 502-523.
- Le Masson, P., Weil, B., Hatchuel, A. (2010). *Strategic management of innovation and design*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Lee, A. (1991). Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research. *Organizational Science*. 2 (4), 342-365.
- Leitão, J., Ferreira, J., & Azevedo, S. (2008). *Dimensões competitivas de Portugal: contributos dos territórios, setores, empresas e logística*. Lisboa, Portugal: Centro Atlântico, Lda.
- Leonidou, N., Katsikeas, S., & Morgan, N. (2013). Greening the marketing mix: do firms do it and does it pay off? *Journal of the Academy of Marketing Science*. 41, 151–170.
- Li, X., & Yeh, A. (2004). Analyzing spatial restructuring of land use patterns in a fast growing region using remote sensing and GIS. *Landscape and Urban Planning*. 69 (4), 335-354.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way*. New York: McGraw- Hill.
- Liker, J., Ettlie, J., & Campbell, J. (1995). *Engineered in Japan*. Oxford: Oxford University Press.
- Lindner, D., & Leyh, C. (2018). Organizations in Transformation: Agility or Prerequisite of Digitization?. *Business Information Processing*. 320, 86-101.
- Machado, H & Espinha, P.G. (2007). Considerações Sobre Mortalidade de Pequenas Empresas. In Machado, H (Ed.), *Causas de Mortalidade em Pequenas Empresas* (pp. 13-25). Maringá, Brasil: Eduem.
- Magnusson, K., Kroslid, D., & Bergman, B. (2003). *Six Sigma – The Pragmatic Approach*. Lund: Student litteratur.
- Makesh, S. (2018). The Impact of Globalization on India. *Global Journal for Research Analysis*. 7 (2).
- Maliki, A., Chew, C., Rashid, I., Mohd, M., Lau, L., & Sukri, F. (2017). Reengineering the new product development on bieichi technology – a technology which converts plastics into fuels. *Journal of advanced manufacturing technology*. 12 (1).

- Mani, D., & Barua, A. (2010). An empirical analysis of the impact of information capabilities design on business process outsourcing performance. *MIS Quarterly*. 34 (1), 39-62.
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o PAWS Statistics (ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Mark, P., Kelvin, D., & Bonifaz, C. (2006). *The outsourcing handbook- how to implement a successful outsourcing process*. United States: Kogan Page Limited.
- McLellan, K. & Marcolin, B. (1994). Information technology outsourcing. *Business Quarterly*. 59 (1), 95-104.
- McIvor, R. (2018). A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process. *Supply Chain Management*. 5 (1), 22-36.
- Miles, R., & Snow, C. (1986). Organization: New concepts for new forms. *California Management Review*. 28 (3).
- Milgate, M. (2002). Alliances, Outsourcing and the Lean Organization. *Journal of Organizational Change Management*. 15 (3).
- Millen, R., Fontaine, A., & Muller, J. (2002). Understanding the Benefit and Costs of Communities of Practice. *Communications of the ACM, Special Issue: Supporting community and building social capital*. 45(4), 69-73.
- Mirkin, B. (1996). *Mathematical Classification and Clustering*. London: Academic Publishers.
- Mishra, A., & Mishra, K. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*. 33 (2), 261-279.
- Mohammed, O., & Hammad, S. (2018). The Moderating Effect of Organizational Learning Flows Capability on the Relationship between Business Process Reengineering and Efficiency of Organizational Performance: Empirical Study of Services Firms. *Global Journals of Management and Business*. 1 (2).
- Montemayor, E. (1996). Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performance firms. *Journal of Management*. 22 (6).
- Morais, V., Sousa, S., & Lopes, I. (2015). *Implementation of a Lean Six Sigma Project in a Production Line*. Poster Session presented at Proceedings of the world congress on engineering. London, U.K.
- Morris, M. (1989). Corporate downsizing from management planning perspective. *Industrial Management September/October*. 2-5.
- Morris, J., Cascio, W., & Young, C. (1999). Questions and answers about who did it, how many did it, and who benefited from it. *Organizational Dynamics*. 27 (3), 78-87.

- Munjuri, G. (2011). The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenia. *International Journal of Business Administration*. 2 (4).
- Nandakumar, M. (2010). Outsourcing Design, Process and Performance, John Wiley & Sons Ltd. *Cambridge University Press*. 27 (3), 218-230.
- Negre, E., Verdier, M., Cho, C., & Patten, D. (2017). Disclosure strategies and investor reasons to downsizing announcements: a legitimacy perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*. 36 (3), 239-257.
- Neville, B., & Uys, T. (2002). The impact of organisational restructuring on perceptions of trustworthiness. *SA Journal of Industrial Psychology*. 28 (4), 21-28.
- Newman, J., Milkovich, G., & Gerhart, B. (2016). *Compensation (Irwin Management)*. Burr Ridge Illinois: McGraw-Hill/Irwin.
- Onyango, A. (2009). Effects of Corporate Restructuring on Employee Job Satisfaction in Kenya Commercial Bank (Master's thesis). University of Nairobi, Lower Kibete.
- Oreg, S., Bartunek, J., Lee, G., & Do, B. (2016). An Affect-Based Model of Recipients Responses to Organizational Change Events. *Academy of Management Review*. 43 (1).
- Pande, S., Neuman, P., & Cavanagh, R. (2000). *The Six Sigma Way*. New York: McGraw-Hill.
- Pati, R., Hashai, N., & Zahra, S. (2018). Outsourcing and firm performance: the moderating effect of business group characteristics. *Academy of Management Proceedings*. 2018 (1).
- Pestana, H., & Gageiro, N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: a Complementaridade do SPSS*. Lisboa, Portugal: Edições Silabo, Lda.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufelli, W. (2016). Crafting the Change: The Role of Employee Job. Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*. 44 (5).
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*. 65 (3), 43-59.
- Porteus, E. (1986). Optimal lot sizing, process quality improvement and setup cost reduction. *Operations Research*. 34 (1).

- Prasad, B. (1996). *Concurrent Engineering Fundamentals: integrated product and process organization*. New Jersey: Prentice Hall International Series.
- Prasad, B. (1999). Hybrid re-engineering strategies for process improvement. *Business Process Management Journal*. 5 (2), 178-198.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de Recherche en Sciences Sociales*. Paris: Dunot.
- Ramos, P. (2012). Outsourcing Estratégico na Atividade Empresarial: Principais Tendências e Impactos no Processo Produtivo, na Cadeia de Valor e no Modelo Organizativo e Funcional das Empresas. (Tese de Doutoramento). Universidade de Évora, Évora.
- Rego, A., & Cunha, M. (2004). *Downsizing e despedimentos: as duas faces de janus*. (Documentos de trabalho em Gestão). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Richard, O., Johnson, N. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 12 (2), 299-310.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*. 35 (3), 718-804.
- Robbins, S. (2001). *Organisational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rodrigues, M. (1991). *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Fortaleza: UNIFOR.
- Roland Berger Strategy Consultants. (2015). Portal do Jornal de Negócios. Disponível em: https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/roland-berger-consultants/detalhe/reestruturacao_qual_a_sua_importancia_que_modelo_futuro.
- Rosenbaum, D., More, E., Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploraty literature review. *Journal of Organizational Change Management*. 31 (2), 286-303.
- Santos, G., Costa, B., & Leal, A. (2014). Motivation and benefits of implementation and certification according ISO 9001 – the Portuguese Experience. *International Journal of Engineering Science and Technology*. 6 (54).
- Santos, A. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade – Uma Ferramenta de Gestão para o Séc. XX*. Porto: Texto Editora.

- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: a meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*. 27 (1), 87-96.
- Schiniederjans, M., Schniederjans A., & Schniederjans, D. (1995). Outsourcing and Insourcing in a International Context. Armonk, New York: M.E. Sharp. Inc., Business Park Drive.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*. 1 (3), 207-219.
- Schuster, F. (1986). *The Schuster Report*. New York: John Wiley and Sons.
- Seiffert, P. Q & Costa, J. A. (2007). *A Estruturação Organizacional: planeando e implantando uma nova estrutura*. São Paulo: Atlas.
- Shal, D., & Patel, P. (2018). Productivity improvement by implementing lean manufacturing tools in manufacturing industry. *International Research Journal of Engineering and Technology*. 5 (3).
- Silva, R., & Neves, A. (2003). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Silva, T., Veloso, A., & Silva, I. (2017). Idade, emprego e gestão de recursos humanos: um estudo em PME portuguesas. *Organizações e Trabalho*. 17 (4), 218-225.
- Simões, V. (1996). *Inovação e gestão em PME Indústrias Portuguesas*. (Relatório Técnico GEP). Lisboa: Ministério da Economia.
- Sodhi, M. & Sodhi, N. (2008). Six Sigma Pricing – Improving Pricing Operations to Increase Profits. Upper Saddle River, New Jersey: FT Press.
- Soliman, M., Saurin, A., & Anzanello, J. (2018). The impacts of lean production on the complexity of social-technical systems. *International Journal of Production Economics*. 197 (C), 342-357.
- Sousa, R., & Voss, C. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*. 20, 91-109.
- Sheridan, H. (2000). Lean Sigma synergy. *Industry Week*. 249 (17), 81-82.
- Slack, N., Chambers, J., & Johnston, R. (2002). *Administração da Produção*. São Paulo, Atlas.
- Snee, R. (2010). Lean Six Sigma – getting better al the time. *International Journal of Lean Six Sigma*. 1 (1), 9-29.
- Steers, R. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 20, 546-558.

- Sterman, J. D. (2002). *Systems Dynamic: Systems thinking and modeling for a complex world. Massachusetts Institute of Technology*. Cambridge: MIT Sloan School of Management.
- Susskind, A., Moore, O., & Kacmar, K. (2018). Organizational downsizing: how communications network connect with employee performance. *Cornell Hospitality Report*. 18 (4), 3-12.
- Tabachnick, G., & Fidel, S. (2007). *Using Multivariate Statistic*. New York: Allyn and Bacon.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28 (13), 1319-1350.
- Tidd, J., Bessant, B., & Pavitt, K. (2001). *Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley, England: John Wily & Sons Ltd.
- Usui, C., E Colignon, R. (1996). Corporate restructuring: converging world pattern or societally specific embeddedness. *Sociological Quarterly*. 37 (4), 551-578.
- Vandana, G., Chhajer, P., & Vishal, M. (2018). Mergers and Acquisitions in India: A Strategic Impact Analysis for the Corporate Restructuring. *Asian Journal of Research in Banking and Finance*. 8 (3).
- Venkatraman, N., & Ramanujan, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*. 11 (1), 801-814.
- Vollmann, T., & Brazas, M. (1993). Downsizing. *European Management Journal*. 11 (1), 18-29.
- Wall, T., Wood, S. (2005). The Romance of Human Resource Management and Business Performance, and the case for big science. *Human Relations*. 58 (4), 429-462.
- Walt, J. (2005). The impact of restructuring on the productivity of companies with specific reference to clover (Tese de mestrado não publicada). North-West Univirsity.
- Weckenmann, A., Akkasoglu, G., & Werner, T. (2015). Quality management – history trends. *The TQM Journal*. 27 (3), 281-293.
- Wiersema, M. F. (1995). Executive Succession as an Antecedent to Corporate Restructuring. *Human Resource Management*. 34 (1), 185-202.

- Wilder, D., Lipschultz, J., King, A., Driscoll, S., & Sigurdsson, S. (2018). An Analysis of the Commonality and Type of Preintervention Assessment Procedures. *Journal of Organizational Behavior Management*. 38 (1).
- Wolfart, A., & Bergmann, L. (2017). A utilização de indicadores nagestão de qualidade. Sessão apresentada no Seminário XXV de Iniciação Científica 2017). XXV Seminário de Iniciação Científica, Ijuí.
- Womack, J., & Jones, D. (2005). *Lean solutions*. London: Simon and Schuster.
- Womack, P., Jones, T., & Ross, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Macmillan.
- Wright, M., & Gardner, M. (2000). Theoretical and empirical challenges in studying: the HR practices – firm performance relationship. *CARHS Working Paper Series*. Disponível em: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.pt/&httpsredir=1&article=1082&context=cahrswp>
- Xu, H., Zhinue, L., & Yan, L. (2008). Integrating Process of Logistics Outsourcing Risk Management in e-business. Proceedings of the IEEE/WIC/ACM International Conference 2006. Computer Society, Washington, USA.
- Yun, G., Trumbo, C. (2000). Comparative response to a survey executed by post, e-mail & web form. *Journal of Computer Mediated Communication*. 6 (1).
- Zampini, C. S., & Toledo, J. C. (2010). Proposta para estruturação da gestão da melhoria contínua em uma fabricante de bebidas. *Revista Grepos - Gestão da Produção, Operações e Sistemas*. 5 (2), 107-138.
- Zar, J. H. (1999). *Biostatistical Analysis*. 4th Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Zhao, X., Murrel, A. (2016). Revisiting the corporate social performance-financial performance link: a replication of Waddock and Graves. *Strategic Management Journal*. 37 (11).
- Zietlow, J., Hankin, J., Seidner, A., & O'Brien, T. (2018). *Financial Management for Nonprofit Organizations: Policies and Practices*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Zoli, E. (2001). Cost and effectiveness of banking sector restructuring in transition economies. *International Monetary Fund*. WP (1), 157.

Anexos

A-1. Envio do Questionário

A- 1.1. Questionário

As questões do questionário tiveram em consideração o modelo conceptual desenvolvido.

Impacto da Reestruturação Empresarial no Desempenho Económico-Social da Empresa

Garantimos a confidencialidade absoluta dos dados fornecidos para o efeito

I

*** Número de Trabalhadores**

☐ Menos de 10 trabalhadores

☐ Entre 10 a 50 trabalhadores

☐ Entre 50 a 250 trabalhadores

☐ Mais de 250 trabalhadores

*** Função atual na empresa**

☐ Diretor (a)

☐ Técnico (a)

☐ Administrativo (a)

☐ Outro (a)

*** Volume de Negócios**

☐ Menos de 2 Milhões €

☐ Entre 2 Milhões a 10 Milhões €

☐ Entre 10 Milhões a 50 Milhões €

☐ Mais de 50 Milhões €

*** Setor de Atividade**

II

Pense numa situação em que a sua empresa sentiu necessidade de efetuar uma mudança ou alteração com o intuito de torná-la mais eficiente, rentável ou organizada

*** Indique qual o tipo de alteração:**

☐ Aquisição de clientes em novos mercados

☐ Desenvolvimento de novos produto

☐ Introdução de novas tecnologias nos processos produtivos

☐ Redução de hierarquias

☐ Redução do número de pessoas

☐ Deslocação de atividade (s) para o exterior (*outsourcing*)

☐ Eliminação de desperdícios

☐ Implementação de um sistema de gestão de qualidade

☐ Outros (as)

* Classifique de 1 a 5:

	Nenhuma Abertura			Abertura Moderada		Muita Abertura
Abertura da gerência relativamente a essas alterações	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Abertura dos colaboradores relativamente a essas alterações	☐	☐	☐	☐	☐	☐

III

As questões seguintes pretendem avaliar qual a relação da sua empresa com o conceito de Reestruturação Empresarial (qualquer mudança ou alteração efetuada)

Avalie a importância dos seguintes fatores na execução de alterações estruturais:

* Recursos Humanos

	Nada Importante			Importância Moderada		Muito Importante
Procura por competências técnicas específicas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Contratação de novos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oferta de formação aos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Participação dos colaboradores nas decisões relacionadas com a empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Partilha de conhecimento entre os colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aumento da responsabilidade dos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* Qualidade

	Nada Importante			Importância Moderada		Muito Importante
Redução de defeitos do produto ou serviço	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Durabilidade do produto ou serviço	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Design do produto ou serviço	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Satisfação dos clientes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Apoio na resolução de problemas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Redução de reclamações	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*** Tecnologia**

	Nada Importante		Importância Moderada		Muito Importante
Acesso a conhecimento especializado	☐	☐	☐	☐	☐
Acesso a novas ferramentas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Automação de operações	☐	☐	☐	☐	☐
Redução do tempo na execução das tarefas	☐	☐	☐	☐	☐
Eliminação de tarefas desnecessárias	☐	☐	☐	☐	☐
Implementação de tecnologia num produto ou serviço	☐	☐	☐	☐	☐

*** Aspeto Financeiro**

	Nada Importante		Importância Moderada		Muito Importante
Redução de despesas operacionais	☐	☐	☐	☐	☐
Partilha de recursos financeiros entre áreas de negócio	☐	☐	☐	☐	☐
Benefícios fiscais e subsídios	☐	☐	☐	☐	☐
Ajustamento dos recursos às necessidades sazonais da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Obtenção de financiamento ou empréstimos	☐	☐	☐	☐	☐
Passagem de atividades da empresa para o exterior	☐	☐	☐	☐	☐

*** Como classifica o desempenho da sua empresa quanto aos seguintes objetivos:**

	Nada Importante		Importância Moderada		Muito Importante
Produtividade	☐	☐	☐	☐	☐
Qualidade	☐	☐	☐	☐	☐
Rentabilidade	☐	☐	☐	☐	☐
Vendas	☐	☐	☐	☐	☐
Serviço	☐	☐	☐	☐	☐
Inovação	☐	☐	☐	☐	☐
Recursos Humanos	☐	☐	☐	☐	☐

Pense num ano em que a sua empresa tenha obtido melhores resultados

Avalie como esses resultados tiveram influência nos seguintes pontos:

*** Benefícios Sociais**

	Nenhuma Influência			Influência Moderada		Muita Influência
Pagamento de bons salários	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oferta de bônus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reconhecimento Social	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Atribuição de planos de saúde aos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Criação de novos postos de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidades de desenvolvimento pessoal (formação e educação)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Doações a instituições de solidariedade social ou outras	☐	☐	☐	☐	☐	☐

1.2. Email Enviado

Com o intuito de conseguir reter o maior número de respostas possível, optou-se pela escrita de um email pessoal e honesto. No assunto do email, há o cuidado de colocar o nome de cada uma das empresas da amostra final para despertar o interesse e chamar a atenção. No corpo do texto, apela-se que as empresas participem na investigação e fica claro que a participação das mesmas é muito importante para o decorrer da investigação.

Assunto: Pedido de Colaboração do(a) [Nome da Empresa]

Boa tarde,

Agradecia a vossa colaboração para o preenchimento deste questionário, o qual não ocupará mais de 4 minutos do vosso tempo.

A participação da [Nome da Empresa] é muito importante para mim e para o sucesso desta investigação.

Os resultados finais da investigação serão facultados a todas as empresas que manifestem interesse através do seguinte e-mail: bianca.rp@gmail.com.

Para informações adicionais sobre a investigação, consulte: <https://reestruturacaoempresarial.wordpress.com/>.

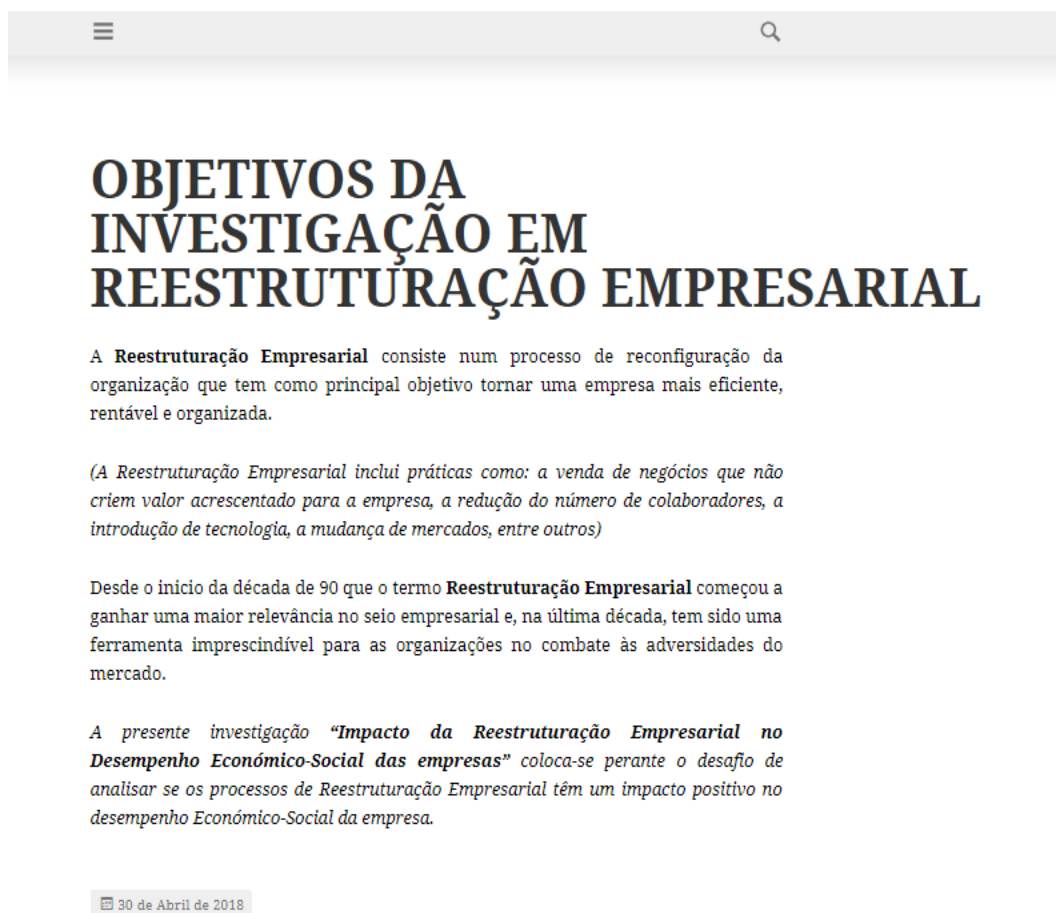
As informações recebidas serão absolutamente confidenciais.

Muito obrigada pela vossa ajuda!

Bianca Pereira

1.3. Blog com Informações sobre a Investigação

Para o email não ficar demasiado extenso e massador para o leitor, o investigador optou por criar um blog com informações adicionais sobre a investigação: <https://reestruturacaoempresarial.wordpress.com>.



A- 2. Distribuição dos dados do Questionário

A- 2.1. Distribuição dos dados Por Setor de Atividade

	<i>n</i>	%
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	250	11
Indústrias Extrativas	40	5
Indústrias Transformadoras	1300	66
Eletricidade, Vapor, Gás, Água quente e fria e ar frio	110	12
Captação, tratamento e distribuição de água; Saneamento, gestão de resíduos e despoluição	60	3
Construção	750	29
Comércio por grosso e a retalho; Reparação de veículos automóveis e motociclos	1110	61
Transportes e Armazenagens	120	7
Alojamento, Restauração e Similares	880	37
Atividades de Informação e Comunicação	250	11
Atividades Financeiras e de Seguros	490	13
Atividades Imobiliárias	440	15
Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares	770	34
Atividades Administrativas e dos Serviços de Apoio	270	11
Educação	500	17
Atividades de Saúde Humana e Apoio Social	640	22
Atividades Artísticas de Espetáculos, Desportivas e Recreativas	200	21
Outras Atividades de Serviços	1820	150
Total	10000	525

A- 2.2. Distribuição dos dados Por Função Desempenhada

	<i>n</i>	%
Diretor(a)	331	63,0
Técnico(a)	48	9,1
Administrativo(a)	100	19,0
Outro(a)	46	8,8
Total	525	100,0

A - 2.3. Distribuição dos dados Por Volume de Negócios

	n	%
Menos de 2 Milhões €	428	81,5
Entre 2 Milhões a 10 Milhões €	73	13,9
Entre 10 Milhões a 50 Milhões €	18	3,4
Mais de 50 Milhões €	6	1,1
Total	525	100,0

A - 2.4. Distribuição dos dados Por Número de Trabalhadores

	n	%
Menos de 10 trabalhadores	302	57,5
10 a 50 trabalhadores	169	32,2
50 a 250 trabalhadores	44	8,4
Mais de 250 trabalhadores	10	1,9
Total	525	100,0

A - 2.5. Distribuição dos dados Por Número de Trabalhadores

	n	%
Aquisição de clientes em novos mercados	139	26,5
Desenvolvimento de novos produtos	55	10,5
Introdução de novas tecnologias nos processos produtivos	112	21,3
Redução de hierarquias	6	1,1
Redução do número de pessoas	39	7,4
Deslocação de atividades para o exterior (outsourcing)	7	1,3
Eliminação de desperdícios	41	7,8
Implementação de um sistema de qualidade	64	12,2
Outros(as)	62	11,8
Total	525	100,0

A - 2.6. Distribuição dos dados Por Grau de Aceitação da Gerência

	<i>n</i>	%
Nenhuma Abertura	13	2,5
Pouca Abertura	7	1,3
Abertura Moderada	112	21,3
Boa Abertura	91	17,3
Muita Abertura	302	57,5
Total	525	100

A - 2.7. Distribuição dos dados Por Grau de Aceitação dos Colaboradores

	<i>n</i>	%
Nenhuma Abertura	23	4,4
Pouca Abertura	28	5,3
Abertura Moderada	180	34,3
Boa Abertura	121	23
Muita Abertura	173	32,9
Total	525	100

A - 3. Análise Fatorial

A - 3.1. Análise de Componentes Principais da Escala “Reestruturação Empresarial”

A - 3.1.1. Teste de Keiser – Meyer-Olkin e Bartlett²¹

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,913
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	6146,182
	Gl	276
	Sig.	0,000

²¹ O teste de *Keiser – Meyer-Olkin* indica se a amostra é adequada para prosseguir com a análise estatística. Os valores devem de ser superiores a 0,80 para prosseguir com a análise estatística (Marôco, 2010). O teste de Bartlett indica se a análise fatorial é ou não útil. Os resultados do nível de significância inferiores a 0,05 indicam que a análise fatorial é útil aos dados.

A -3.1.2.Comunalidades²²

	Inicial	Extração
Procura por Competências Técnicas	1,000	,458
Contratação de Novos Colaboradores	1,000	,589
Oferta de Formação aos Colaboradores	1,000	,635
Participação dos Colaboradores na Tomada de decisão	1,000	,588
Partilha de Conhecimento entre Colaboradores	1,000	,686
Aumento da Responsabilidade dos Colaboradores	1,000	,637
Redução de Defeitos do Produto ou Serviço	1,000	,644
Durabilidade do Produto ou Serviço	1,000	,708
Design do Produto ou Serviço	1,000	,687
Satisfação dos Clientes	1,000	,651
Apoio na Resolução de Problemas	1,000	,703
Redução de Reclamações	1,000	,644
Redução de Despesas Operacionais	1,000	,587
Partilha de Recursos Financeiros entre áreas de negócio	1,000	,543
Benefícios Fiscais e Subsídios	1,000	,598
Ajustamento de Recursos às Atividades Sazonais da Empresa	1,000	,518
Obtenção de Financiamento	1,000	,540
Passagem de Atividades da Empresa para o Exterior	1,000	,518
Acesso a Conhecimento Especializado	1,000	,598
Acesso a Novas Ferramentas de Trabalho	1,000	,643
Automação de Operações	1,000	,693
Redução do Tempo na Execução das Tarefas	1,000	,756
Eliminação de Tarefas Desnecessárias	1,000	,644
Implementação de Tecnologia num Produto ou Serviço	1,000	,727

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

²² É de notar que quanto maior a comunalidade, maior o poder de explicação daquela variável pelo fator. A literatura considera que os valores devem ser superiores a 0,5.

A - 3.1.3. Variância Explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,549	35,621	35,621	8,549	35,621	35,621	3,866	16,108	16,108
2	2,054	8,560	44,181	2,054	8,560	44,181	3,665	15,272	31,380
3	1,837	7,654	51,835	1,837	7,654	51,835	3,643	15,180	46,560
4	1,527	6,363	58,198	1,527	6,363	58,198	2,793	11,638	58,198
5	1,026	4,276	62,474						
6	,920	3,834	66,309						
7	,813	3,389	69,697						
8	,709	2,953	72,651						
9	,655	2,729	75,379						
10	,604	2,518	77,898						
11	,581	2,421	80,319						
12	,519	2,162	82,480						
13	,508	2,116	84,596						
14	,456	1,901	86,497						
15	,439	1,828	88,325						
16	,426	1,773	90,098						
17	,406	1,692	91,790						
18	,378	1,574	93,364						
19	,337	1,403	94,767						
20	,311	1,296	96,063						
21	,288	1,199	97,262						
22	,242	1,007	98,269						
23	,231	,965	99,233						
24	,184	,767	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

A - 3.1.4. Rotação de Varimax

	Componente			
	QU	TEC	RH	AF
Apoio na Resolução de Problemas	,731			
Redução de Defeitos do Produto ou Serviço	,723			
Durabilidade do Produto ou Serviço	,722			
Redução de Reclamações	,718			
Satisfação dos Clientes	,697			
Design do Produto ou Serviço	,666			
Redução do Tempo na Execução das Tarefas		,828		
Implementação de Tecnologia num Produto ou Serviço		,786		
Automação de Operações		,779		
Eliminação de Tarefas Desnecessárias		,700		
Acesso a Novas Ferramentas de Trabalho		,640		
Acesso a Conhecimento Especializado		,588		
Partilha de Conhecimento entre Colaboradores			,757	
Oferta de Formação aos Colaboradores			,755	
Participação dos Colaboradores na Tomada de decisão			,740	
Aumento da Responsabilidade dos Colaboradores			,703	
Procura por Competências Técnicas			,591	
Contratação de Novos Colaboradores			,521	
Obtenção de Financiamento				,718
Passagem de Atividades da Empresa para o Exterior				,689
Ajustamento de Recursos às Atividades Sazonais da Empresa				,651
Benefícios Fiscais e Subsídios				,623
Partilha de Recursos Financeiros entre áreas de negócio				,550

Método de Extração: Análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

A - 3.1.5. Análise da Consistência Interna das dimensões da Escala da *Reestruturação Empresarial*

A - 3.1.5.1. *Recursos Humanos*

A - 3.1.5.1.1. Estatísticas de Confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,812	,820	6

A - 3.1.5.1.2. Matriz de Correlação entre itens

	Procura por Competências Técnicas	Contratação de Novos Colaboradores	Oferta de Formação aos Colaboradores	Participação dos Colaboradores na Tomada de decisão	Partilha de Conhecimento entre Colaboradores	Aumento da Responsabilidade dos Colaboradores
Procura por Competências Técnicas	1,000	,346	,438	,376	,379	,380
Contratação de Novos Colaboradores	,346	1,000	,420	,266	,261	,286
Oferta de Formação aos Colaboradores	,438	,420	1,000	,524	,551	,474
Participação dos Colaboradores na Tomada de decisão	,376	,266	,524	1,000	,586	,525
Partilha de Conhecimento entre Colaboradores	,379	,261	,551	,586	1,000	,674
Aumento da Responsabilidade dos Colaboradores	,380	,286	,474	,525	,674	1,000

A - 3.1.5.2. *Qualidade*

A - 3.1.5.2.1. Estatísticas de Confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,852	,866	6

A - 3.1.5.2.2. Matriz de Correlação entre itens

	Redução de Defeitos do Produto ou Serviço	Durabilidade do Produto ou Serviço	Design do Produto ou Serviço	Satisfação dos Clientes	Apoio na Resolução de Problemas	Redução de Reclamações
Redução de Defeitos do Produto ou Serviço	1,000	,587	,492	,475	,565	,508
Durabilidade do Produto ou Serviço	,587	1,000	,650	,413	,488	,456
Design do Produto ou Serviço	,492	,650	1,000	,339	,471	,417
Satisfação dos Clientes	,475	,413	,339	1,000	,630	,589
Apoio na Resolução de Problemas	,565	,488	,471	,630	1,000	,686
Redução de Reclamações	,508	,456	,417	,589	,686	1,000

A - 3.1.5.3. *Financeira*

A - 3.1.5.3.1. Estatísticas de Confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,757	,761	5

A – 3.1.5.3.2. Matriz de Correlação entre itens

	Partilha de Recursos Financeiros entre áreas de negócio	Benefícios Fiscais e Subsídios	Ajustamento de Recursos às Atividades Sazonais da Empresa	Obtenção de Financiamento	Passagem de Atividades da Empresa para o Exterior
Partilha de Recursos Financeiros entre áreas de negócio	1,000	,480	,430	,309	,298
Benefícios Fiscais e Subsídios	,480	1,000	,468	,405	,338
Ajustamento de Recursos às Atividades Sazonais da Empresa	,430	,468	1,000	,362	,358
Obtenção de Financiamento	,309	,405	,362	1,000	,437
Passagem de Atividades da Empresa para o Exterior	,298	,338	,358	,437	1,000

A - 3.1.5.4. Tecnologia

A - 3.1.5.4.1. Estatísticas de Confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,880	,884	6

A - 3.1.5.4.2. Matriz de Correlação entre itens

	Acesso a Conhecimento Especializado	Acesso a Novas Ferramentas de Trabalho	Automação de Operações	Redução do Tempo na Execução das Tarefas	Eliminação de Tarefas Desnecessárias	Implementação de Tecnologia num Produto ou Serviço
Acesso a Conhecimento Especializado	1,000	,781	,363	,459	,504	,538
Acesso a Novas Ferramentas de Trabalho	,781	1,000	,423	,525	,540	,589
Automação de Operações	,363	,423	1,000	,672	,461	,589
Redução do Tempo na Execução das Tarefas	,459	,525	,672	1,000	,653	,690
Eliminação de Tarefas Desnecessárias	,504	,540	,461	,653	1,000	,599
Implementação de Tecnologia num Produto ou Serviço	,538	,589	,589	,690	,599	1,000

A - 3.2. Análise de Componentes Principais da Escala “Desempenho Organizacional”

A - 3.2.1. Teste de Keiser – Meyer-Olkin e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,890
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1865,002
	Gl	21
	Sig.	0,000

A - 3.2.2. Comunalidades

	Inicial	Extração
Produtividade	1,000	,661
Qualidade	1,000	,665
Rentabilidade	1,000	,681
Vendas	1,000	,514
Serviço	1,000	,626
Inovação	1,000	,540
Recursos Humanos	1,000	,565

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

A - 3.2.3. Variância Explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,252	60,746	60,746	4,252	60,746	60,746
2	,717	10,244	70,990			
3	,552	7,890	78,880			
4	,499	7,130	86,010			
5	,410	5,863	91,874			
6	,297	4,246	96,119			
7	,272	3,881	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

A - 3.2.3. Rotação Varimax

	DO
	1
Produtividade	,813
Qualidade	,815
Rentabilidade	,825
Vendas	,717
Serviço	,791
Inovação	,735
Recursos Humanos	,751

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

A - 3.2.5. Análise da Consistência Interna das dimensões da Escala do *Desempenho Organizacional*

A - 3.2.5.1. Desempenho Organizacional

A - 3.2.5.1.1. Estatística de Confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,886	,892	7

A - 3.2.5.1.2. Matriz de Correlações entre itens

	Produtividade	Qualidade	Rentabilidade	Vendas	Serviço	Inovação	Recursos Humanos
Produtividade	1,000	,624	,704	,523	,521	,507	,526
Qualidade	,624	1,000	,591	,470	,672	,503	,556
Rentabilidade	,704	,591	1,000	,622	,542	,519	,497
Vendas	,523	,470	,622	1,000	,503	,420	,404
Serviço	,521	,672	,542	,503	1,000	,514	,555
Inovação	,507	,503	,519	,420	,514	1,000	,576
Recursos Humanos	,526	,556	,497	,404	,555	,576	1,000

A - 3.3. Análise de Componentes Principais dos Benefícios Sociais

A - 3.3.1. Teste de Keiser – Meyer-Olkin e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,870
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1450,396
	gl	21
	Sig.	,000

A - 3.3.2. Comunalidades

	Inicial	Extração
Pagamento de Bons Salários	1,000	,599
Oferta de Bônus	1,000	,622
Reconhecimento Social	1,000	,481
Atribuição de Planos de Saúde aos Trabalhadores	1,000	,526
Criação de Novos Postos de Trabalho	1,000	,483
Oportunidades de Desenvolvimento Pessoal	1,000	,597
Doações a Instituições de Solidariedade Social	1,000	,535

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

A - 3.3.3. Variância Explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,844	54,910	54,910	3,844	54,910	54,910
2	,779	11,126	66,036			
3	,635	9,076	75,112			
4	,557	7,955	83,067			
5	,472	6,739	89,805			
6	,418	5,968	95,774			
7	,296	4,226	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

A - 3.3.4. Rotação de Varimax

	Componente
	BS
Pagamento de Bons Salários	,774
Oferta de Bônus	,789
Reconhecimento Social	,694
Atribuição de Planos de Saúde aos Trabalhadores	,725
Criação de Novos Postos de Trabalho	,695
Oportunidades de Desenvolvimento Pessoal	,773
Doações a Instituições de Solidariedade Social	,732

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

A - 3.3.5. Análise da Consistência Interna das dimensões da Escala dos *Benefícios Sociais*

A - 3.3.5.1. Benefícios Sociais

A - 3.3.5.1.1. Estatística de Confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,862	,863	7

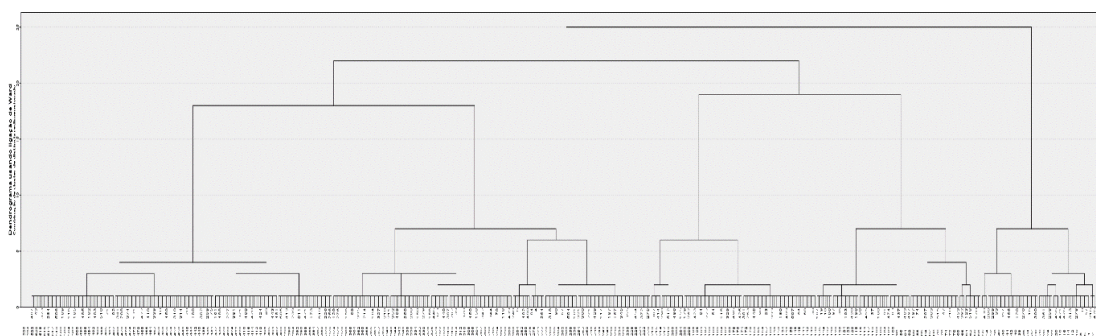
A - 3.3.5.1.2. Matriz de Correlações entre itens

	Pagamento de Bons Salários	Oferta de Bónus	Reconhecimento Social	Atribuição de Planos de Saúde aos Trabalhadores	Criação de Novos Postos de Trabalho	Oportunidades de Desenvolvimento Pessoal	Doações a Instituições de Solidariedade Social
Pagamento de Bons Salários	1,000	,673	,509	,429	,410	,515	,441
Oferta de Bónus	,673	1,000	,497	,490	,441	,451	,501
Reconhecimento Social	,509	,497	1,000	,365	,352	,512	,386
Atribuição de Planos de Saúde aos Trabalhadores	,429	,490	,365	1,000	,444	,504	,536
Criação de Novos Postos de Trabalho	,410	,441	,352	,444	1,000	,533	,455
Oportunidades de Desenvolvimento Pessoal	,515	,451	,512	,504	,533	1,000	,481
Doações a Instituições de Solidariedade Social	,441	,501	,386	,536	,455	,481	1,000

A - 4. Análise de *Clusters*

A - 4.1 Análise de *Clusters* da Reestruturação Empresarial

O processo de análise de *Clusters* seguiu as seguintes fases: seleção da unidade de medida da distância entre observações (quadrado da distância euclidiana²³); seleção do critério de agrupamento das observações (método ward²⁴).



²³ O quadrado da distância euclidiana visa medir o comprimento da recta que une duas observações num espaço dimensional. Quanto menor é a distância euclidiana, menor a semelhança entre as observações (Marôco, 2010).

²⁴ Este método não calcula distâncias. OS clusters retidos são aqueles que apresentam menor soma de quadrados dos erros (Marôco, 2010).

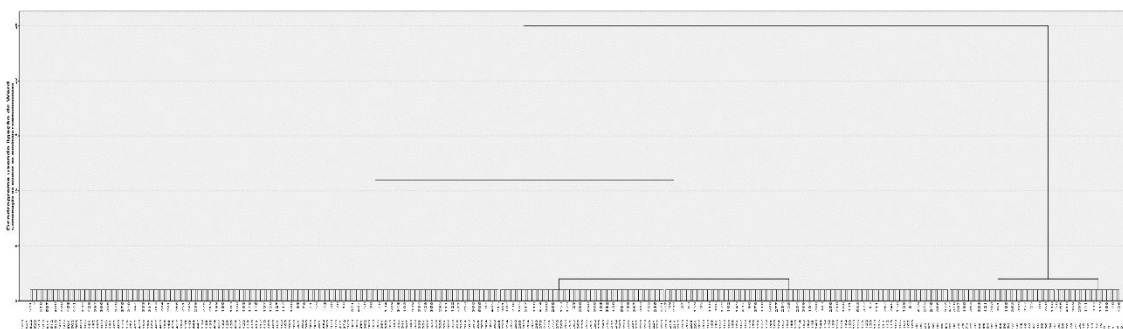
A - 4.1.1. Descritivas

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Recursos Humanos	1	81	,1907746	,63777250	,07086361	,0497515	,3317977	-1,54064	1,26637
	2	304	,1329643	,55712705	,03195343	,0700855	,1958430	-1,65099	1,60961
	3	59	-2,0982367	,76677751	,09982593	-2,2980600	-1,8984134	-4,36752	-,80941
	4	81	,8385443	,69172723	,07685858	,6855908	,9914977	-1,01251	2,06904
	Total	525	,0000000	1,00000000	,04364358	-,0857379	,0857379	-4,36752	2,06904
Qualidade	1	81	,9542539	,48870238	,05430026	,8461930	1,0623149	,14379	2,78563
	2	304	-,1501162	,87034825	,04991790	-,2483459	-,0518866	-3,08534	1,41277
	3	59	-,3383027	1,39735707	,18192040	-,7024559	,0258505	-3,45271	2,72950
	4	81	-,1444368	,95568380	,10618709	-,3557558	,0668823	-3,84261	1,83684
	Total	525	,0000000	1,00000000	,04364358	-,0857379	,0857379	-3,84261	2,78563
Aspeto Financeiro	1	81	,3033204	,76182264	,08464696	,1348676	,4717732	-2,35735	2,02121
	2	304	,3581139	,68953432	,03954751	,2802914	,4359365	-1,94053	2,33727
	3	59	-,4268162	1,18758599	,15461053	-,7363027	-,1173296	-3,68994	2,78413
	4	81	-1,3364621	,78931830	,08770203	-1,5109947	-1,1619295	-3,20327	,50546
	Total	525	,0000000	1,00000000	,04364358	-,0857379	,0857379	-3,68994	2,78413
Tecnologia	1	81	-1,0469350	,81318257	,09035362	-1,2267444	-,8671255	-3,52258	,04768
	2	304	,3643373	,86102403	,04938312	,2671600	,4615146	-2,25610	1,93138
	3	59	-,0998941	,74837558	,09743020	-,2949219	,0951336	-1,91891	2,37723
	4	81	-,2476921	,99554329	,11061592	-,4678248	-,0275594	-2,70791	1,92838
	Total	525	,0000000	1,00000000	,04364358	-,0857379	,0857379	-3,52258	2,37723

A - 4.1.2. ANOVA

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Recursos Humanos	Entre Grupos	325,031	3	108,344	283,699	,000
	Nos grupos	198,969	522	,382		
	Total	525,000	525			
Qualidade	Entre Grupos	89,052	3	29,684	35,557	,000
	Nos grupos	434,948	522	,835		
	Total	525,000	525			
Aspeto Financeiro	Entre Grupos	201,864	3	67,288	108,827	,000
	Nos grupos	322,136	522	,618		
	Total	525,000	525			
Tecnologia	Entre Grupos	134,694	3	44,898	60,086	,000
	Nos grupos	389,306	521	,747		
	Total	525,000	525			

A - 4.2 Análise de *Clusters* do *Desempenho Organizacional*



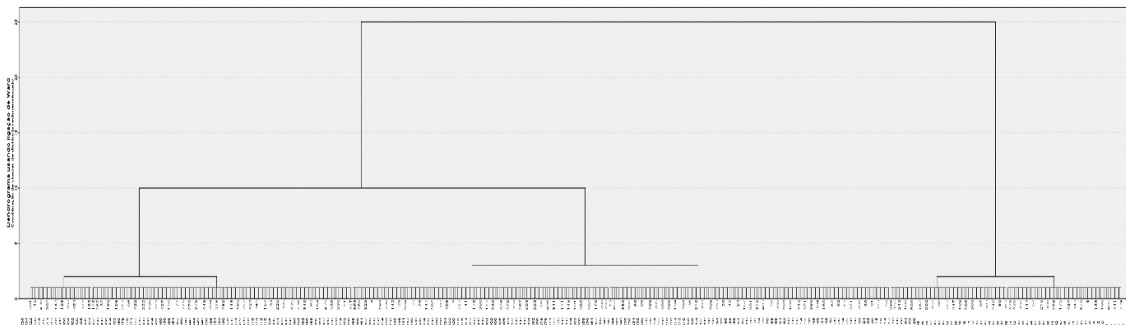
A - 4.2.1. Descritivas

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
1	216	-,2065594	,38259943	,02603259	-,2578712	-,1552476	-,85222	,46209
2	226	,8549251	,16979332	,01129448	,8326686	,8771816	,50056	,96460
3	32	-2,5058337	,69382678	,12265241	-2,7559849	-2,2556824	-5,21382	-2,08337
4	51	-1,3413638	,28363879	,03971738	-1,4211385	-1,2615891	-1,94036	-,91501
Total	525	,0000000	1,00000000	,04364358	-,0857379	,0857379	-5,21382	,96460

A - 4.2.2. ANOVA

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	467,095	3	155,698	1425,521	,000
Nos grupos	56,905	521	,109		
Total	524,000	524			

A - 4.3 Análise de *Clusters* dos *Benefícios Sociais*



A - 4.3.1. Descritivas

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
1	155	1,1097623	,39606092	,03181238	1,0469173	1,1726072	,64980	1,91719
2	135	-,3264716	,19513408	,01679447	-,3596881	-,2932550	-,70928	-,02142
3	123	,3098723	,17010368	,01533773	,2795097	,3402348	,02729	,58714
4	112	-1,4826230	,50154915	,04739194	-1,5765333	-1,3887127	-2,41726	-,77112
Total	525	,0000000	1,00000000	,04364358	-,0857379	,0857379	-2,41726	1,91719

A - 4.3.2. ANOVA

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	463,288	3	154,429	1325,241	,000
Nos grupos	60,712	521	,117		
Total	525,000	525			

A - 5. Testes de Hipóteses

A - 5.1 – Teste Hipótese Geral 1

A Reestruturação Empresarial exerce uma influência positiva sobre o Desempenho Organizacional.

A - 5.1.1. Correlação de Pearson – Teste de Colinearidade (*Output SPSS*)

		Desempenho Organizacional	Recursos Humanos	Qualidade	Aspeto Financeiro	Tecnologia
Correlação de Pearson	Desempenho Organizacional	1,000	,499	,348	,312	,177
	Recursos Humanos	,499	1,000	-,018	-,026	-,007
	Qualidade	,348	-,018	1,000	-,040	,000
	Aspeto Financeiro	,312	-,026	-,040	1,000	,023
	Tecnologia	,177	-,007	,000	,023	1,000
Sig. (unilateral)	Desempenho Organizacional	.	,000	,000	,000	,000
	Recursos Humanos	,000	.	,344	,279	,441
	Qualidade	,000	,344	.	,190	,498
	Aspeto Financeiro	,000	,279	,190	.	,307
	Tecnologia	,000	,441	,498	,307	.
N	Desempenho Organizacional	508	508	508	508	508
	Recursos Humanos	508	508	508	508	508
	Qualidade	508	508	508	508	508
	Aspeto Financeiro	508	508	508	508	508
	Tecnologia	508	508	508	508	508

Sumarização do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	,722 ^a	,522	,518	,64019463	,522	132,724	4	487	,000	2,059

a. Preditores: (Constante), Tecnologia, Qualidade, Recursos Humanos, Aspeto Financeiro

b. Variável Dependente: Desempenho Organizacional

A - 5.1.2. Resultados dos Coeficientes de Regressão (*Output SPSS*)

A - 5.1.3. Teste de Significância (*Output SPSS*)

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	217,588	4	54,397	132,724	,000 ^b
Resíduo	199,597	487	,410		
Total	417,185	491			

a. Variável Dependente: Desempenho Organizacional

b. Preditores: (Constante), Tecnologia, Qualidade, Recursos Humanos, Aspeto Financeiro

A - 5.1.4. Coeficientes (*Output SPSS*)

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	,001	,029		-,039	,969					
Recursos Humanos	,521	,032	,515	16,432	,000	,499	,597	,515	,999	1,001
Qualidade	,347	,029	,371	11,820	,000	,348	,472	,370	,998	1,002
Aspeto Financeiro	,323	,030	,336	10,717	,000	,312	,437	,336	,997	1,003
Tecnologia	,160	,029	,173	5,517	,000	,177	,243	,173	,999	1,001

a. Variável Dependente: Desempenho Organizacional

A - 5.2 – Teste Hipótese Geral 2

O Desempenho Organizacional influencia positivamente os Benefícios Sociais.

5.2.1. Correlação de Pearson – Teste de Colinearidade (*Output SPSS*)

Correlações			
		Desempenho Organizacional	Benefícios Sociais
Correlação de Pearson	Benefícios Sociais	1,000	,429
	Desempenho Organizacional	,429	1,000
Sig. (unilateral)	Benefícios Sociais	.	,000
	Desempenho Organizacional	,000	.
N	Benefícios Sociais	508	508
	Desempenho Organizacional	508	508

A - 5.2.2. Resultados dos Coeficientes de Regressão (*Output SPSS*)

Sumarização do modelo ^b					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,429 ^a	,184	,182	,76678864	1,996

a. Preditores: (Constante), Desempenho Organizacional

b. Variável Dependente: Benefícios Sociais

A - 5.2.3. Teste de Significância (*Output SPSS*)

A - 5.2.4. Coeficientes (*Output SPSS*)

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	,026	,035		,732	,464
Desempenho Organizacional	,377	,037	,429	10,313	,000

a. Variável Dependente: Benefícios Sociais

A - 6. Testes Estatísticos Adicionais

A - 6.1. Testes Kruskal-Wallis

Após a análise das hipóteses formuladas na presente investigação, realizaram-se alguns

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	62,534	1	62,534	106,356	,000 ^b
	Resíduo	276,931	471	,588		
	Total	339,465	472			

a. Variável Dependente: Benefícios Sociais

b. Preditores: (Constante), Desempenho Organizacional

testes estatísticos adicionais. Considerando o modelo conceptual proposto, as análises aqui apresentadas não contribuem para os principais objetivos da investigação, as mesmas surgiram

com o intuito de encontrar alguma evidência adicional que se viesse a revelar estatisticamente significativa.

Com base neste pressuposto, analisaram-se as seguintes relações estatísticas através do teste Kruskal-Wallis:

- (i) o Número de Trabalhadores e os Recursos Humanos;
- (ii) o Número de Trabalhadores e a Qualidade;
- (iii) o Número de Trabalhadores e a vertente Financeira;
- (iv) o Número de Trabalhadores e a Tecnologia;
- (v) os Setores de Atividade e os Recursos Humanos;
- (vi) os Setores de Atividade e a Qualidade;
- (vii) os Setores de Atividade e a vertente Financeira;
- (viii) os Setores de Atividade e a Tecnologia;
- (ix) o Volume de Negócios e os Recursos humanos;
- (x) o Volume de Negócios e a Qualidade;
- (xi) o Volume de Negócios e a vertente Financeira;
- (xii) o Volume de Negócios e a Tecnologia;

Apenas uma das análises efetuadas se revelou conclusiva: relação entre a vertente Financeira e os Setores de Atividade. As restantes análises foram inconclusivas. Assim, formulou-se a seguinte hipótese adicional:

Hipótese 3: A vertente Financeira difere nos vários setores de atividade.

Para testar se a **vertente Financeira** difere nos vários **Setores de Atividade**, aplicou-se o teste **Kruskal-Wallis**. Este teste permite avaliar a existência de diferenças do nível de aspeto financeiro nos vários setores de atividade.

O **Kruskal-Wallis** concluiu que existem diferenças estatisticamente significativas da vertente Financeira nos vários setores de atividade, confirmando o teste efetuado ($\chi^2 = 53,874$; $p = 0,000 < 0,01$).

Os Setores de Atividades de Informação e Comunicação (MO = 422,27), e Atividades Imobiliárias (MO = 359,00) são aqueles que apresentam maiores níveis de vertente Financeira. Por outro lado, o setor da Construção (MO = 172,45) é o que apresenta níveis mais reduzidos de vertente Financeira.

Este teste permite inferir que os setores de atividade influenciam o nível de aspeto financeiro das empresas.

Diferença da Vertente Financeira por Setor de Atividade

<i>Setor de Atividade</i>	<i>(n)</i>	<i>Vertente Financeira</i>
		<i>MO</i>
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	11	325,00
Indústrias Extrativas	5	289,10
Indústrias Transformadora	66	226,55
Elettricidade, Vapor, Gás, Água quente e fria e ar frio	12	218,33
Captação, tratamento e distribuição de água; Saneamento, gestão de resíduos e despoluição	3	307,33
Construção	29	172,45
Comércio por grosso e a retalho; Reparação de veículos automóveis e motociclos	61	267,02
Transportes e Armazenagens	7	193,14
Alojamento, Restauração e Similares	37	193,89
Atividades de Informação e Comunicação	11	422,27**
Atividades Financeiras e de Seguros	13	314
Atividades Imobiliárias	15	359,00**
Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares	34	305,76
Atividades Administrativas e dos Serviços de Apoio	11	260,18
Educação	17	330,59
Atividades de Saúde Humana e Apoio Social	22	302,41
Atividades Artísticas de Espetáculos, Desportivas e Recreativas	21	255,52
Outras Atividades de Serviços	150	264,91
$\chi^2 = 53,874$ $p = 0,000$		

Os resultados apontam assim no sentido da vertente Financeira exercer uma influência positiva sobre os setores de atividade.

Isto significa que a disseminação da vertente Financeira se faz de forma diferenciada entre os setores de atividade da população estudada e que alguns dos setores, em particular, se distinguem pela valorização da vertente Financeira.

Isto significa que a disseminação da vertente Financeira se faz de forma diferenciada entre os setores de atividade da população estudada e que alguns dos setores, em particular, se distinguem pela valorização desta vertente. As empresas dos setores de Atividades de Informação e Comunicação e Atividades Imobiliárias destacaram-se pelos níveis mais elevados de aspeto financeiro.

6.2. Testes Quiquadrado

Testaram-se ainda as seguintes relações, utilizando o teste estatístico do Quiquadrado:

- (i) tipos de Reestruturação Empresarial e Número de Trabalhadores;
- (ii) tipos de Reestruturação Empresarial e Volume de Negócios;
- (iii) tipos de Reestruturação Empresarial e Setor Empresarial;

Nenhuma das relações mencionadas se revelou conclusiva.