



Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

ISSN: 2178-938X

Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de  
Empresas de S.Paulo

STOCKER, FABRICIO; VILLAR, EDUARDO GUEDES;  
ROGLIO, KARINA DE DÉA; ABIB, GUSTAVO  
DISMISSAL: IMPORTANT CRITERIA IN MANAGERIAL DECISION-MAKING  
Revista de Administração de Empresas, vol. 58, no. 2, 2018, March-April, pp. 116-129  
Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S.Paulo

DOI: 10.1590/S0034-759020180202

Available in: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155155630002>

- How to cite
- Complete issue
- More information about this article
- Journal's webpage in redalyc.org

UAEM  
redalyc.org

Scientific Information System Redalyc  
Network of Scientific Journals from Latin America and the Caribbean, Spain and  
Portugal

Project academic non-profit, developed under the open access initiative

# ARTIGOS

Submetido 20.01.2017. Aprovado 22.09.2017

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico Convidado: Reinaldo Fagundes dos Santos

Versão traduzida

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180202>

## DEMISSÃO: CRITÉRIOS IMPORTANTES NA TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES

*Dismissal: Important criteria in managerial decision-making*

*Dimisión: Criterios importantes en la toma de decisiones de los gestores*

### RESUMO

O conhecimento sobre a tomada de decisões de demissão é escasso, em particular sobre os critérios que os gestores utilizam para a escolha de quem será demitido e por quê. Considerando as implicações desse tipo de decisão para as organizações e a sociedade, neste artigo, identificamos os sete critérios mais utilizados nas decisões de demissão e sua importância para os gestores que as tomam. Os dados foram coletados por meio de um survey com 385 gestores e analisados com base no ranking racional e no método multicritérios Análise Hierárquica do Processo (*Analytic Hierarchy Process* [AHP]). Os resultados mostraram que o compromisso, o histórico de desempenho e a confiança têm maior impacto na decisão de demissão, enquanto a relação interpessoal, o potencial de crescimento e a experiência profissional são considerados critérios secundários. Esses resultados contribuem para ampliar o conhecimento sobre decisões de demissão e para dar mais transparência a elas, mostrando os critérios que mais influenciam essa escolha, bem como a relevância atribuída a cada um deles.

**PALAVRAS-CHAVE** | Processo decisório, demissão, critérios de demissão, recursos humanos, análise hierárquica do processo.

### ABSTRACT

Knowledge about dismissal decision-making, particularly concerning the criteria used by managers in choosing who will be dismissed and why, is scarce. Considering the implications of such decisions for organizations and society, in this paper, we identify the seven most frequently used criteria in dismissal decisions and examine their importance for managers. We collected data through a survey among 385 managers and used the rational ranking and the multicriteria Analytic Hierarchy Process (AHP) to analyze them. The results show that commitment, performance records, and trust have the greatest impact on the dismissal decision, whereas interpersonal relationship, growth potential, and professional experience are considered secondary criteria. These results contribute to extending our knowledge about dismissal decisions and showing the most relevant criteria in these choices and the relevance assigned to each of the criteria so that greater transparency can be achieved.

**KEYWORDS** | Decision-making, dismissal, dismissal criteria, human resources, analytic hierarchy process.

### RESUMEN

El conocimiento sobre la toma de decisiones de despido es escaso, en particular en lo que se refiere a los criterios utilizados por los gestores para elegir a quién despedir y por qué. Considerando las implicaciones de este tipo de decisión para las organizaciones y para la sociedad, en este artículo identificamos los siete criterios más utilizados en las decisiones de despido y su importancia para los gestores que toman estas decisiones. Recopilamos datos en una encuesta a 385 gestores y usamos el ranking racional y el método multicriterio Proceso Analítico Jerárquico (*Analytic Hierarchy Process* [AHP]) para analizarlos. Los resultados mostraron que el compromiso, los registros de desempeño y la confianza tienen mayor impacto en la decisión de despido, mientras que la relación interpersonal, el potencial de crecimiento y la experiencia profesional se consideran criterios secundarios. Estos resultados contribuyen a ampliar el conocimiento sobre las decisiones de despido y a dar mayor transparencia a dichas decisiones, al mostrar los criterios que más influyen la elección, así como la relevancia asignada a cada uno de dichos criterios..

**PALABRAS CLAVE** | Toma de decisiones, despido, criterios de despido, recursos humanos, proceso analítico jerárquico.

**FABRICIO STOCKER<sup>1</sup>**

fabriciostocker@hotmail.com  
ORCID:0000-0001-6340-9127

**EDUARDO GUEDES VILLAR<sup>2</sup>**

eduardogvillar@gmail.com  
ORCID:0000-0001-5005-4099

**KARINA DE DÉA ROGLIO<sup>2</sup>**

karinaroglio@gmail.com  
ORCID:0000-0002-5256-8330

**GUSTAVO ABIB<sup>2</sup>**

gustavo.abib@gmail.com  
ORCID:0000-0002-8768-9669

<sup>1</sup>Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil

<sup>2</sup>Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, Brasil

## INTRODUÇÃO

Gerentes e profissionais de Recursos Humanos se envolvem na seleção, avaliação, treinamento, remuneração, promoção e demissão de funcionários como parte de suas funções cotidianas (Armstrong & Taylor, 2014).

A maior parte da literatura sobre gestão de recursos humanos é focada em critérios, técnicas e métodos sobre os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, promoção, remuneração e avaliação de desempenho (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008). No entanto, a literatura sobre os problemas relacionados com a rescisão do contrato, sucessão e demissão é escassa, e o conhecimento sobre os motivos pelos quais os gerentes tomam decisões de demissão é limitado. Assim, existe uma lacuna na pesquisa sobre questões relativas a como os indivíduos são substituídos e o que leva à sua demissão (Hilger, Mankel, & Richter, 2013), além das circunstâncias anteriores à demissão (McDonald, Waterhouse, & Kellner, 2008).

Num processo de tomada de decisão, os gestores devem avaliar as alternativas disponíveis e escolher uma opção com base em critérios específicos (Mintzberg, Raisinghani, & Theoret, 1976; Nutt, 2011; Simon, 1997). Este estudo identifica a hierarquia dos critérios na tomada da decisão de demissão a partir de uma perspectiva dos gestores. Baseados nos critérios apresentados na literatura, identificamos aqueles considerados mais relevantes pelos gerentes durante a tomada de decisões de demissão.

Este estudo contribui para incentivar a investigação no campo da demissão e é justificado pela necessidade de compreender os processos cognitivos dos gerentes durante esse tipo de tomada de decisão para que o processo de demissão possa ser mais transparente.

O restante do artigo está organizado da seguinte forma: a segunda seção aborda a literatura sobre demissão e critérios utilizados no processo; a terceira seção explica o método de pesquisa e os resultados; e a última seção resume as conclusões e limitações, bem como identifica a agenda de investigação futura.

## DEMISSÃO

As mudanças constantes nos mercados, a globalização, a introdução de tecnologias avançadas, o aumento da competitividade, fusões e aquisições e novos sistemas de trabalho tornaram a gestão de empregados excedentes uma atividade importante da área de gestão de recursos humanos (Bratton & Gold, 2012).

O processo de demissão, em comparação com outros processos de decisão, envolve esforços substanciais e, apesar de ser um papel obrigatório atribuído aos gestores, é uma atividade desgastante. Como as organizações precisam constantemente reduzir o tamanho da sua força laboral ou reestruturar as suas equipes de empregados, a demissão tornou-se uma atividade frequente na gestão estratégica de recursos humanos. E, embora o processo da tomada da decisão de demissão seja específico para cada organização, ele é inerente a todos os tipos de empresas.

A demissão consiste em demitir um empregado da organização, ou seja, afastá-lo do trabalho e do desempenho de suas funções. O fim do contrato de trabalho estende-se para além dos interesses individuais das partes envolvidas e tem influências sobre a dimensão social, especialmente nos processos de downsizing (Tylcsak, 1991).

Williams e Livingstone (1994) afirmam que é necessário analisar os motivos e os critérios para a demissão considerando os custos relevantes, pois demitir um empregado também envolve despesas, particularmente para promover novos recrutamentos, seleção e treinamento.

A pesquisa sobre a tomada da decisão de demissão inclui estudos sobre as práticas e estratégias em processos de reestruturação e de redução de pessoal (Caldas, 2000; Campion, Guerrero, & Posthuma, 2011; Freitas, 2006; Giniger, Dispenzieri, & Eisenberg, 1983; Harcourt, Hannay, & Lam, 2013; Iverson & Zatzick, 2011; Juhdi, Pa'wan, Hansaram, Kaur, & Othman, 2011; McDonald et al., 2008; Østhus & Mastekaasa, 2010; Shah, 2000; Tonelli, 2000; Tsai & Yen, 2008; Tylcsak, 1991; Tzafrir & Eitam-Meilik, 2005). Trabalhos sobre a sucessão ou a remoção de executivos de alto escalão (CEOs) foram desenvolvidos por Crosslan de Chen (2013), Ertugruler Krishnan (2011), Goldman (2011), Hilger et al. (2013), Ohana e Meyer (2010), e Wiersema (2002). Nesses estudos, o processo de demissão foi analisado predominantemente sob a perspectiva do empregado. Não encontramos estudos do ponto de vista dos gestores.

Para a demissão, alguns critérios são aplicados para decidir quem será demitido ou que opção será adotada (Hilger et al., 2013). Na seção seguinte, serão discutidos esses critérios e como são hierarquizados no processo de demissão.

### Crítérios de demissão

A tomada de decisão de demissão envolve planejamento e seleção entre escolhas – que são, muitas vezes, complexas –, além de tempo. As escolhas são sempre baseadas em critérios, ou seja, quem será demitido e quem é investido com a autoridade

para demitir (Tylcsak, 1991). Além disso, as escolhas são feitas dentro de um conjunto limitado de possibilidades (Simon, 1997). Às vezes, são baseadas nas relações entre política e poder (Child, Elbanna, & Rodrigues, 2010).

Segundo Shah (2000), as empresas optam pelo processo de demissão principalmente para manter ou aumentar os seus níveis de vantagem competitiva e para responder às mudanças tecnológicas; ou seja, elas não adotam essa prática somente quando enfrentam uma diminuição de desempenho. Outros motivos para demissões são assédio (gravidez, incapacidade, gênero, idade, aparência, saúde, raça, problemas pessoais), intimidação (contato sexual, verbal, físico ou perseguição sem razões específicas), discriminação, comportamento antiético, apropriação indevida, má conduta, fraude, situação pessoal, razões operacionais, violação do contrato psicológico, alteração de contrato de trabalho, queixas sobre o salário, baixo rendimento,

falta de compromisso, problemas nas relações interpessoais, (equívocos entre gestores e empregados ou entre CEO e investidores), experiência profissional e potencial de crescimento limitado (Campion et al., 2011; Giniger et al., 1983; McDonald et al., 2008; Quiñones, Ford, & Teachout, 1995; Uppal, Mishra, & Vohra, 2014).

Os critérios estão inter-relacionados, e, muitas vezes, as motivações dos gestores para demitir são consideradas subjetivas. Para uma melhor compreensão do processo, revisamos a literatura existente com o objetivo de identificar e classificar as principais razões/critérios usadas pelos gestores nas decisões de demissão. O Quadro 1 mostra os critérios de demissão mais recorrentes na literatura sobre a gestão, que são: situações pessoais, confiança, compromisso, experiência profissional, relações interpessoais, potencial de crescimento e histórico de desempenho. Esses critérios serão discutidos detalhadamente na próxima seção.

Quadro 1. Principais critérios de demissão e suas respectivas definições

Critérios	Definições
Situação pessoal	Circunstâncias como doenças, razões pessoais, absenteísmo sem explicação, incapacidade de trabalhar durante as horas necessárias, relacionamentos dentro ou fora do trabalho, amigos ou problemas familiares, pedidos de ausência do empregado por vários motivos (McDonald et al., 2008).
Confiança	A expectativa da empresa de que o empregado não abusará das suas vulnerabilidades se ele tiver a oportunidade de fazê-lo (Krishnan, Martin, & Noorderhaven, 2006).
Compromisso	O esforço dos trabalhadores para que a empresa possa obter sucesso e o grau de ajuste entre os valores dos empregados e os valores da empresa (Juhdiet al., 2011).
Experiência profissional	A quantidade de experiência adquirida em uma ocupação específica (McDaniel, Schmidt, & Hunter, 1988). Acumulação de experiência proveniente de trabalhos anteriores em outras empresas (Uppa et al., 2014).
Relacionamento interpessoal	Capacidade de um indivíduo para trabalhar em equipe ou a relação eficiente entre superiores e subordinados em que existe confiança mútua (Morgeson et al., 2005; Tzafrir & Eitam-Meilik, 2005)
Potencial de crescimento	As perspectivas sobre o desempenho futuro do empregado, isto é, sobre o seu desenvolvimento e contribuição na empresa (Moser & Kraft, 2008).
Histórico de desempenho	Questões gerais de desempenho, erros/imprecisão, atitudes inadequadas, problemas de comunicação (McDonald et al., 2008).

Embora muitas situações pessoais mencionadas no Quadro 1 sejam direitos dos trabalhadores, as empresas apropriam-se delas secretamente durante o processo de demissão. Esse critério inclui também gênero, idade, escolaridade e atributos individuais (Stumpf & Dawley, 1981).

As questões relativas a rescisão de contratos, pagamentos, insatisfação sobre salários, reembolsos de empréstimos por parte

de empregadores são outras razões que levam os gestores a optar por demissões (McDonald et al., 2008). Demissões por roubo, fraude e má-fé também têm sido alegadas. Neste estudo, essas questões estão classificadas na categoria confiança.

A confiança está relacionada com a disponibilidade, competência, consistência, discrição, honestidade, integridade, lealdade, transparência, promessa, conquista e receptividade

(Butler, 1991). Independentemente do contexto organizacional, um comportamento que inspira confiança resulta de uma série de ações tomadas pelos envolvidos (Tzafrir & Dolan, 2004).

A confiança está também relacionada com questões éticas. Embora Ertugrul e Krishnan (2011) não mencionem diretamente o termo confiança, atribuem o envolvimento dos CEO em atividades ilegais ou antiéticas (mesmo quando as suas ações não têm qualquer impacto negativo nos resultados da empresa) como a causa para sua demissão.

Outro critério para demissões encontradas na literatura é o compromisso. Para Meyer, Bobocel e Allen (1991), o compromisso está relacionado ao volume de negócios, ao absenteísmo e ao desempenho no trabalho. Empregados fortemente comprometidos são menos propensos a deixar a empresa (Allen & Meyer, 1990). O compromisso pode ser identificado pelo esforço que o empregado dispensa para a empresa ter sucesso e está relacionado com a vontade de se envolver em projetos da empresa e o desempenho no trabalho. Se os empregados são mais empenhados, pode-se inferir que os gestores preferem mantê-los na empresa; assim são menos susceptíveis de serem demitidos (Juhdi et al., 2011).

A experiência profissional do empregado é outro critério usado para a demissão (Ginigeret et al., 1983; Uppal et al., 2014). Quiñones et al. (1995) consideram esse critério um dos mais importantes, pois também está relacionado à seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento de carreira. Nesse critério, Adkins (1995) afirma que a experiência profissional anterior está relacionada com como e em que medida o indivíduo vai se socializar no trabalho. Baseado nos estudos realizados por Harcourt et al. (2013) e Kirschenbaum (1992), é possível considerar a experiência profissional como a quantidade de anos de trabalho do profissional e a capacidade de integrar informações relevantes e tomar decisões competentes.

As relações interpessoais também estão listadas como um dos critérios relevantes no processo de demissão. Em ambientes de trabalho onde o alto rendimento e o trabalho em equipe são necessários, a colaboração de um indivíduo com o resto do grupo é ainda mais evidente.

Nesse sentido, as “habilidades sociais” do indivíduo são relevantes, pois refletem sua capacidade de se adaptar a diferentes situações e demandas, além de influenciar o comportamento de outros e atuar de maneira cooperativa (Tzafrir & Eitam-Meilik, 2005).

Essa capacidade de saber como trabalhar com o grupo está intimamente ligada ao potencial de crescimento. Para Champion et al. (2011), prever o potencial de crescimento é uma prática comumente utilizada na tomada de decisões de demissão. Contudo, os autores observam que os critérios para

medir esse potencial são subjetivos e que as pessoas idosas têm menos anos de carreira pela frente; por isso qualquer critério relacionado à idade do candidato deve ser evitado numa decisão de demissão. Segundo os autores, esse aspecto pode ser medido pelo desempenho anterior do empregado.

Kraft (1991) enfatiza a relevância do desempenho profissional para a empresa: sem um bom desempenho por parte dos indivíduos, é impossível para a empresa atingir a produtividade esperada. Assim, além de tornar claro que podem ser demitidos os empregados que não alcançarem o esperado, uma prática usada por algumas empresas para incentivar melhores resultados é remunerar com base no mérito e eficiência, além de oferecer participação nos lucros.

Em desacordo com os resultados encontrados por McDonald et al. (2008), o estudo realizado por Hilger et al. (2013) revela que o desempenho (individual ou organizacional) é um critério que influencia significativamente as chances de demissão de executivos de alto escalão. O estudo realizado por Crossland e Chen (2013) demonstra a mesma tendência: “Um segundo pressuposto importante na literatura sobre demissão é que o Conselho Superior de Administração tem o poder de demitir os CEOs com baixo desempenho” (p. 83).

Os CEOs podem ser dispensados por discordar do conselho administrativo, conselho diretivo ou acionistas acerca dos objetivos estratégicos da empresa (Ertugrul & Krishnan, 2011); devido à pressão exercida pelos investidores para aumentar o desempenho da empresa (Ertugrul & Krishnan, 2011; Wiersema, 2002); e devido à intervenção dos acionistas que analisam, além do desempenho, a competência do CEO (Ertugrul & Krishnan, 2011). No entanto, o desempenho afeta as demissões dos CEOs e dos empregados em geral (Stumpf & Dawley, 1981; Williams & Livingstone, 1994).

## METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo baseiam-se numa abordagem quantitativa e descritiva. Considerando o objetivo do estudo de identificar a hierarquia de critérios de demissão na tomada de decisão dos gestores, conduzimos uma *survey* com gestores e profissionais envolvidos no processo demissional.

Para essa pesquisa, adotamos o *Analytic Hierarchy Process* (AHP). O uso do método de AHP é justificado nesses tipos de tomada de decisões que implicam a seleção de múltiplas alternativas e critérios. Como regra geral, quem toma decisões tem objetivos mutuamente exclusivos e pode processar



informações de diferentes maneiras por causa do seu juízo de valor e experiência anterior. Por isso, os métodos baseados em múltiplos critérios de tomada de decisão (MCTD) surgiram para facilitar situações em que mais de um critério é avaliado e considerado no processo de tomada de decisão (Chen, 2006).

Entre os métodos MCTD, o AHP avalia os critérios possíveis envolvidos na tomada de decisão de maneira mais rápida e mais fácil, baseado em matrizes de decisão. Huang, Keisler e Linkov (2011) indicam que o AHP consiste em um “método sistemático e científico capaz de resolver problemas complexos e subjetivos de tomada de decisão” (p. 735). Assim, como resultado da aplicação de métodos matemáticos às variáveis da pesquisa, é obtida uma hierarquia. Essa hierarquia é considerada uma abstração da estrutura do sistema em estudo (Saaty, 2008).

Um conjunto de critérios pode, então, ser classificado como a combinação de comparações entre pares (tomado em grupos de dois), com eventuais inconsistências encontradas (devido à multiplicidade de comparações emparelhadas entre todos os critérios do grupo, realizadas separadamente) sendo interpretadas como erros do processo cognitivo. Os erros são

normalmente eliminados, tomando alguma média conveniente dos resultados das comparações emparelhadas.

Sobre o índice de consistência do método, Saaty (2006) afirma que as comparações entre pares são obtidas questionando diretamente as pessoas, que podem ou não ser especialistas, mas estão familiarizadas com o problema. Um ponto central nessa abordagem é que as pessoas são frequentemente inconsistentes, mesmo que as prioridades devam ser definidas e as ações, ser tomadas acerca da inconsistência (Saaty, 2008).

Durante um período de dois meses, o link do questionário de 20 itens foi enviado por e-mail para 2.150 gerentes e profissionais no Brasil que trabalham em vários setores da Economia. Utilizamos dois bancos de dados de profissionais: uma da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) e outro da Fundação Getúlio Vargas. O nosso alvo eram os executivos/gestores que tinham subordinados. Os entrevistados foram convidados a reenviar o convite aos seus colegas, ou seja, buscou-se uma amostragem em forma de bola de neve (Goodman, 1961). Após 60 dias, 385 respostas válidas foram obtidas, e o perfil dos entrevistados é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. Perfil dos entrevistados incluídos na pesquisa

Sexo				
Masculino			Feminino	
51,17%			48,83%	
Faixa etária (Anos)				
Até os 24	Dos 25 até os 34	Dos 35 até os 44	Dos 45 até os 54	Maiores de 55
11,69%	48,31%	25,71%	11,17%	3,12%
Escolaridade (Grau)				
Licenciado	MBA/Pós-graduado	Mestre		Doutor
54,03%	38,44%	3,90%		3,64%
Tempo de experiência profissional (Anos)				
Até os 5	Dos 6 até os 10	Dos 11 até os 15	Dos 16 até os 20	Maiores de 20
27,27%	28,57%	19,22%	12,21%	12,73%

Há um perfil predominante de homens que tomam decisões (51,17%), com idades entre 25 e 44 anos (74,03%), com ensino superior ou pós-graduação/ MBA (92,47%) e até 10 anos de experiência profissional (55,84%).

O instrumento de pesquisa foi submetido a um pré-teste para excluir possíveis questões de dupla interpretação e melhorar a sua formulação. Foi aplicado a um grupo de 26 gestores, o que permitiu ajustes gerais no instrumento de coleta dos dados.

No início do questionário, os entrevistados leram instruções sobre o contexto da pesquisa, de modo que todos tivessem conhecimento semelhante sobre a situação de demissão que estavam avaliando. A questão que orientou a pesquisa é descrita a seguir:

A sua empresa está em processo de fusão com outra empresa do mesmo setor. Ambas possuem atividades coincidentes e com a fusão passarão a existir dois departamentos para

gerenciar as mesmas operações. Neste momento as operações duplicadas serão eliminadas e com isso haverá uma redução no quadro de pessoal. Diante desta situação, você, como gestor responsável, terá que demitir um conjunto de profissionais. Quais os critérios que você utilizará para escolher as pessoas a serem demitidas?

A partir desse momento, os entrevistados foram instruídos a classificar os sete critérios para demissão (selecionados da teoria), apresentados aleatoriamente, de acordo com o grau de importância que atribuem a cada situação: (1) situação pessoal, (2) histórico de desempenho, (3) compromisso, (4) confiança, (5) experiência profissional, (6) potencial de crescimento e (7) relações interpessoais. Após esse processo de classificação, a etapa seguinte foi uma comparação por pares dos quatro primeiros critérios de demissão classificados com base no método AHP.

Na primeira parte do instrumento, os entrevistados incluíram, entre os sete critérios possíveis, a ordem de importância na sua avaliação durante o processo de demissão. Em seguida, os quatro primeiros critérios foram comparados em pares, avaliando a maior ou menor preferência por um ou por outro. Assim, cada entrevistado cruzou por pares até quatro critérios, ou seja, seis interações por pares para cada entrevistado. Dessa forma, avaliamos a consistência entre a classificação racional e a hierarquia por pares entre os critérios. O formulário de pesquisa usado pode ser acessado no *site* <https://dismissaldecisionmaking.qualtrics>.

Para atribuir o grau de importância, foi adotada uma escala de 1 a 9, apresentada no Quadro 2, em que 1 significa que, comparando uns aos outros, a mesma importância é dada a todos os critérios, enquanto 9 significa que um deles é fortemente preferido em relação aos outros.

Quadro 2. Escala fundamental de números absolutos

Intensidade de importância	Definição
1	Igual importância
3	Importância moderada
5	Grande importância
7	Importância muito relevante
9	Extrema importância

Fonte: Adaptado de Saaty (2008). Intensidades de 2,4,6 e 8 podem ser usadas para expressar valores intermediários.

A Tabela 2 mostra os quatro critérios escolhidos por cada entrevistado. Seguindo os passos metodológicos, é possível encontrar o auto vetor de prioridade de cada critério e, posteriormente, o auto vetor principal ( $\lambda_{MAX}$ ). Com base no valor principal e no número de alternativas, obtemos uma relação de consistência ( $RC = (\lambda_{MAX} - n) / (n - 1)$ ), calculada de acordo com a seguinte fórmula:

Tabela 2. Exemplo com quatro critérios principais de um entrevistado

Objetivo	Confiança	Relacionamento interpessoal	Compromisso	Histórico de desempenho	Pesos relativos
Confiança	1	5	5	5	0,6181
Relacionamento interpessoal	0,2	1	1	0,5	0,1069
Compromisso	0,2	1	1	1	0,1236
Histórico de desempenho	0,2	2	1	1	0,1514
	1,6	9	8	7,5	

$\lambda_{MAX} = [(0,6181 \times 1,6) + (0,1069 \times 9) + (0,1236 \times 8) + (0,1514 \times 7,5)] = 4,0757$	(1)
$CR = ((4,0757 - 4) \div (4 - 1)) = 0,02523$	(2)

Segundo esse método, a relação de consistência deve estar abaixo de 0,1. Usando o auto vetor principal e o número de critérios, determinamos a relação de consistência. No exemplo do entrevistado acima, a relação era de 0,02523 (2). Em todos os casos (385), foi atingido o valor de consistência.

Depois de gerar um conjunto de pesos para cada alternativa ( $w_j$ ), combinamos as prioridades únicas, em todos os critérios, para determinar a prioridade global ( $w_j$ ), apresentada pela fórmula (3). O programa *Transparent Choice* foi utilizado para calcular todas as respostas e combinar o peso total dos critérios.

$$w_i = \sum w_j \times v_j \text{ (} v_j \text{-- número de observações do critério)}$$

(3)

A normalidade da distribuição de cada critério foi verificada usando o teste de Kolmogorov-Smirnov para uma amostra. Os resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3. Teste de Kolmogorov-Smirnov para uma amostra

Crítérios	N	Média	Desvio padrão	Kolmogorov-Smirnov Z	Assim. Sig. (2 vias)
Confiança	301	0,2623	0,165	1,429	0,034
Relacionamento interpessoal	219	0,2206	0,156	1,569	0,015
Compromisso	354	0,3050	0,154	1,379	0,045
Experiência profissional	176	0,1592	0,125	2,065	0,000
Situação pessoal	30	0,2387	0,210	0,954	0,323
Histórico de desempenho	301	0,2685	0,168	1,325	0,050
Potencial de crescimento	159	0,2123	0,152	0,558	0,016

Nota: n=385 entrevistados

Os resultados (Tabela 3) mostram que seis critérios (confiança, relações interpessoais, compromisso, experiência profissional, histórico de desempenho e potencial de crescimento) têm uma distribuição normal (intervalo de confiança de 95%,  $\sigma < 0,05$ ). Para o critério da situação pessoal, não encontramos uma distribuição normal ( $\sigma > 0,05$ ); assim, os resultados desse critério não são estatisticamente confiáveis e não foram considerados na análise.

## RESULTADOS

Baseados nos critérios apresentados no Quadro 1, os entrevistados fizeram uma classificação racional dos critérios entre o primeiro e o sétimo, em que o primeiro consiste nos critérios considerados de maior peso nas suas decisões de demissão, enquanto o sétimo é o último critério a ser considerado. A partir dessa classificação, os critérios foram ordenados de acordo com a Tabela 4.

Tabela 4. Hierarquia de critérios de demissão por sequenciamento racional

	Confiança	Experiência profissional	Compromisso	Relacionamento interpessoal	Situação pessoal	Histórico de desempenho	Potencial de crescimento
1º	24,94%	9,61%	29,35%	5,19%	1,30%	25,97%	3,64%
2º	23,12%	10,13%	31,95%	11,17%	1,56%	17,14%	4,94%
3º	13,77%	11,95%	20,78%	19,22%	2,08%	18,44%	13,77%
4º	16,36%	14,03%	9,87%	21,30%	2,86%	16,62%	18,96%
5º	11,95%	22,34%	3,12%	15,58%	9,35%	10,65%	27,01%
6º	7,53%	23,38%	3,38%	19,22%	16,36%	8,83%	21,30%
7º	2,34%	8,57%	1,56%	8,31%	66,49%	2,34%	10,39%

Nota: n=385 entrevistados

Descobrimos que os históricos de confiança (61,82%), compromisso (82,08%) e histórico de desempenho (61,56%) formam um grupo de critérios predominantemente utilizados pelos entrevistados nas suas decisões de demissão, dado que estão concentrados na primeira, segunda e terceira posições hierárquicas, respectivamente.





A experiência profissional (59,74%), as relações interpessoais (56,10%) e o potencial de crescimento (67,27%) formam um grupo intermediário de critérios, pois são considerados mais frequentemente entre a quarta e a sexta posição hierárquica, respectivamente. O critério da situação pessoal foi classificado em último lugar por 66,49% dos entrevistados, representando o último critério utilizado pelos entrevistados na sua decisão de demissão.

Além da classificação racional dos critérios de demissão, foi construída uma hierarquia cognitiva, realizando análises por pares baseadas no método AHP. Já que o entrevistado atribui mais importância apenas ao primeiro critério, os quatro primeiros critérios listados por cada entrevistado no processo de classificação racional foram comparados por pares. Os critérios subsequentes, tendo um impacto menor na percepção do entrevistado, não teriam impacto na sua cognição real (ver Tabela 5).

Tabela 5. Hierarquia de critérios de demissão por sequenciamento cognitivo (AHP)

Crítérios	Média	LI	LS	ME	Min	Max	Des.Pad.	Contagem
Compromisso	0,3050	0,2915	0,3185	0,0135	0,0344	0,75	0154	354
Histórico de desempenho	0,2685	0,2526	0,2844	0,0159	0,0188	0,6654	0,168	301
Confiança	0,2623	0,2467	0,2780	0,0156	0,033	0,7018	0,165	301
Situação pessoal	0,2387	0,1757	0,3017	0,063	0,0279	0,6729	0,210	30
Relacionamento interpessoal	0,2206	0,2033	0,2380	0,0173	0,0188	0,69	0,156	219
Potencial de crescimento	0,2123	0,1925	0,2321	0,0198	0,0254	0,6683	0,152	159
Experiência profissional	0,1592	0,1437	0,1746	0,0155	0,0301	0,6057	0,125	176

Nota: n=385 entrevistados

Pela Tabela 5, é evidente que os critérios de compromisso (média 0,3050), histórico de desempenho (média 0,2685) e confiança (média 0,2623) mantêm as médias mais altas entre os critérios avaliados. A partir do intervalo de confiança de 31,85% e 29,15%, consideramos que o compromisso é o critério mais relevante e mantém uma posição hierárquica superior. Para os critérios de confiança (dado um intervalo de confiança de 24,67% a 27,80%) e histórico de desempenho (com um intervalo de confiança de 25,26% a 28,44%), não se observa uma diferença significativa de importância entre os dois, classificando-se em segundo lugar na hierarquia da decisão de demissão.

Usando uma variável fictícia, verificamos que 205 entrevistados (N = 385), isto é, 53,25%, indicam esses três critérios (histórico de desempenho, confiança e compromisso) entre os quatro mais relevantes.

As relações interpessoais e o potencial de crescimento, com médias de 22,06% e 21,23%, respectivamente, representam o terceiro grupo de critérios. Considerando a confiabilidade em uma distribuição normal de 95%, os dois critérios não são significativamente diferentes na hierarquia construída pelos entrevistados da pesquisa.

Quanto ao critério da situação pessoal, apenas 30 casos (7,79%) o classificaram entre os quatro principais critérios. Assim, é claro que apenas alguns profissionais reconhecem esse critério ao decidir sobre a demissão. Esse resultado também se reflete no intervalo de confiança desse critério, que está entre 17% e 30%; ou seja, possui pouca confiabilidade.

Numa comparação entre os métodos racional e AHP, verificamos se os quatro critérios principais mantiveram as suas posições, mesmo quando o método de classificação foi alterado. Apenas 65 dos entrevistados (16,88%) mantiveram a mesma ordem na classificação por ambos os métodos; 224 dos entrevistados (58,18%) mantiveram dois critérios com a mesma classificação e com dois critérios mudaram posições; e 96 entrevistados (24,93%) mudaram as posições em todos os critérios.

A análise AHP dos critérios de demissão também foi comparada de acordo com o sexo, experiência prévia dos entrevistados com decisões de demissão e experiência profissional. A Tabela 6 apresenta a separação da amostra por sexo, com 197 dos entrevistados sendo homens (51,17%) e 188 dos entrevistados, mulheres (48,83%).

Tabela 6. Hierarquia de critérios de demissão por sequenciamento cognitivo (AHP), comparando os sexos

Sexo masculino (N=197)								
	Média	ME	Des.Pad	LI	LS	Min	Max	Contagem
Histórico de desempenho	0,2982	0,0240	0,1785	0,2742	0,3221	0,0339	0,6654	150
Situação pessoal	0,2951	0,1107	0,2427	0,1844	0,4059	0,0309	0,6108	13
Compromisso	0,2779	0,0186	0,1512	0,2593	0,2965	0,0344	0,6654	178
Confiança	0,2643	0,0237	0,1787	0,2406	0,2880	0,0336	0,7018	154
Relacionamento interpessoal	0,2216	0,0246	0,1617	0,1970	0,2462	0,0188	0,6900	117
Potencial de crescimento	0,22189	0,0280	0,1568	0,1909	0,2469	0,0337	0,6683	85
Experiência profissional	0,1510	0,0240	0,1394	0,1270	0,1750	0,0339	0,6057	91
Sexo feminino (N=188)								
	Média	ME	Des.Pad.	LI	LS	Min	Max	Contagem
Compromisso	0,3325	0,0189	0,1527	0,3135	0,3514	0,0391	0,7500	176
Confiança	0,2603	0,0204	0,1501	0,2399	0,2806	0,0330	0,6523	147
Histórico de desempenho	0,2375	0,0202	0,1516	0,2172	0,2577	0,0000	0,6326	152
Relacionamento interpessoal	0,2195	0,0244	0,1501	0,1951	0,2439	0,0280	0,6644	102
Potencial de crescimento	0,2047	0,0281	0,1469	0,1766	0,2327	0,0254	0,6181	74
Situação pessoal	0,1955	0,0704	0,1764	0,1252	0,2659	0,0279	0,6729	17
Experiência profissional	0,1679	0,0191	0,1072	0,1488	0,1870	0,0301	0,4757	85

Nota: n=385 entrevistados

Achamos que o critério da situação pessoal tem baixa representatividade (30 entrevistados) e uma margem de erro (ME) superior a 0,05% tanto para os homens (0,1107) como para as mulheres entrevistadas (0,0704). Portanto, apesar da diferença no posicionamento desse critério na hierarquia, esse resultado não é estatisticamente confiável e não foi considerado na análise dessa comparação.

Para os entrevistados do sexo masculino, o histórico de desempenho (29,82%), o compromisso (27,79%) e a confiança (26,43%) são considerados os mais relevantes. Para as entrevistadas do sexo feminino, também esses três critérios (o compromisso – 33,25%, a confiança – 26,03% e o histórico de desempenho – 23,75%) parecem ter o maior impacto na sua decisão. Considerando o intervalo de confiança desses critérios, apenas o compromisso mostra uma diferença

estatisticamente significativa para as entrevistadas do sexo feminino, classificando-se como primeiro (confiança de 95%).

Entre o segundo grupo de critérios, as relações interpessoais, potencial de crescimento e experiência profissional foram identificados tanto para homens (22,16%, 21,89% e 5,10%) como para mulheres (21,95%, 20,47% e 16,79%). Embora esses critérios apresentem a mesma ordem hierárquica na comparação entre os sexos, apenas a experiência profissional mostra um intervalo de confiança de 95% para os entrevistados do sexo masculino, classificando-se na última posição.

Para além da comparação do gênero, a análise AHP dos critérios de demissão foi comparada com a experiência de demissão. Foram considerados os entrevistados que tinham participado alguma vez ativamente em pelo menos uma decisão de demissão. Essa análise comparativa é apresentada na Tabela 7.

Tabela 7. Hierarquia de critérios de demissão por sequenciamento cognitivo (AHP), comparando a experiência de demissão

Experiência de demissão (N=230)								
	Média	ME	Des.Pad.	LI	LS	Min	Max	Contagem
Compromisso	0,2955	0,0174	0,1536	0,2780	0,3129	0,0344	0,6729	210
Histórico de desempenho	0,2834	0,0217	0,1747	0,2617	0,3050	0,0188	0,6644	176
Confiança	0,2759	0,0200	0,1669	0,2558	0,2959	0,0336	0,7018	188
Relacionamento interpessoal	0,2251	0,0227	0,1611	0,2024	0,2478	0,0280	0,6900	136
Situação pessoal	0,1888	0,0623	0,1693	0,1265	0,2510	0,0279	0,6108	20
Potencial de crescimento	0,1820	0,0229	0,1351	0,1590	0,2049	0,0254	0,6057	94
Experiência profissional	0,1534	0,0199	0,1183	0,1335	0,1732	0,0301	0,5853	96
Sem experiência de demissão (N=155)								
	Média	ME	Des.Pad.	LI	LS	Min	Max	Contagem
Situação pessoal	0,3385	0,1325	0,2547	0,2061	0,4710	0,0339	0,6729	10
Compromisso	0,3190	0,0212	0,1544	0,2978	0,3401	0,0396	0,7500	144
Potencial de crescimento	0,2561	0,0336	0,1648	0,2225	0,2897	0,0339	0,6683	65
Histórico de desempenho	0,2476	0,0228	0,1552	0,2248	0,2704	0,0266	0,6654	125
Confiança	0,2398	0,0248	0,1601	0,2150	0,2646	0,0330	0,6644	113
Relacionamento interpessoal	0,2133	0,0267	0,1479	0,1866	0,2400	0,0188	0,6644	83
Experiência profissional	0,1661	0,0244	0,1327	0,1417	0,1905	0,0339	0,6057	80

Nota: n=385 entrevistados

O critério da situação pessoal foi ignorado, devido à sua baixa representatividade (7,79%) e um ME superior a 0,05 (0,06 e 0,13). Para os 230 entrevistados com experiência de demissão, compromisso (29,55%), histórico de desempenho (28,34%) e confiança (27,59%) são os mais importantes. Considerando uma confiabilidade de 95% em uma curva de distribuição normal, não apresentam diferenças significativas. Para esse mesmo grupo de entrevistados, foi observado que as relações interpessoais, o potencial de crescimento e a experiência profissional mostraram médias de 22,51%, 18,20% e 15,34%, respectivamente, portanto eles formam um segundo grupo de critérios. Embora os critérios de relações interpessoais (limite inferior-LI-20,24%) e o potencial de crescimento (LI-20,49%) apresentem uma aproximação meramente tangencial, não podem ser considerados significativamente diferentes, dado o tamanho da amostra. Para os 155 entrevistados sem experiência de demissão, o compromisso assumiu maior peso nas suas simulações cognitivas,

apresentando uma média de 31,90%. Dado um intervalo de confiança de 29,78% a 34,01%, é significativamente diferente dos outros critérios. Continuando com a análise dos entrevistados sem experiência de demissão, achamos que o potencial de crescimento (25,61%), histórico de desempenho (24,76%), confiança (23,98%), relações interpessoais (21,33%) e experiência profissional (16,61%) formam um segundo grupo na hierarquia de critérios. Contrariamente às análises anteriores, o critério do potencial de crescimento mantém um valor médio mais elevado do que o critério de confiança e histórico de desempenho. Considerando os seus intervalos de confiança, eles não são significativamente diferentes e, por isso, formam o mesmo grupo de critérios. Também comparamos os resultados dividindo o grupo de amostra em entrevistados com mais de 10 anos de experiência profissional (N=170) e menos de 10 (N=215). Os resultados são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8. Hierarquia de critérios de demissão por sequenciamento cognitivo (AHP), comparando a experiência profissional

Grupo com até 10 anos de experiência profissional (N=215)								
	Média	ME	DesPad	LI	LS	Min	Max	Contagem
Compromisso	0,3225	0,0183	0,1555	0,3041	0,3408	0,0366	0,7500	195
Situação pessoal	0,2614	0,0835	0,2269	0,1780	0,3449	0,0279	0,6729	20
Confiança	0,2511	0,0199	0,1537	0,2312	0,2709	0,0330	0,6523	162
Histórico de desempenho	0,2443	0,0192	0,1528	0,2251	0,2634	0,0266	0,6644	172
Relacionamento interpessoal	0,2246	0,0226	0,1529	0,2020	0,2472	0,0188	0,6900	124
Potencial de crescimento	0,2183	0,0214	0,1273	0,1970	0,2397	0,0254	0,5599	96
Experiência profissional	0,1692	0,0234	0,1357	0,1458	0,1926	0,0301	0,6057	91
Grupo com mais de 10 anos de experiência profissional (N=170)								
	Média	ME	DesPad	LI	LS	Min	Max	Contagem
Histórico de desempenho	0,3008	0,0262	0,1810	0,2746	0,3270	0,0188	0,6654	129
Compromisso	0,2837	0,0196	0,1504	0,2640	0,3033	0,0344	0,7165	159
Confiança	0,2755	0,0247	0,1771	0,2507	0,3002	0,0336	0,7018	139
Relacionamento interpessoal	0,2155	0,0271	0,1607	0,1883	0,2426	0,0303	0,6183	95
Potencial de crescimento	0,2030	0,0381	0,1840	0,1649	0,2412	0,0337	0,6683	63
Situação pessoal	0,1932	0,0898	0,1726	0,1035	0,2830	0,0309	0,5284	10
Experiência profissional	0,1433	0,0199	0,1132	0,1235	0,1632	0,0000	0,5849	88

Nota: n=385 entrevistados

Assim como nas análises anteriores, o critério da situação pessoal é ignorado devido à sua baixa representatividade (30 entrevistados) e um ME maior que 0,05 (0,08 e 0,09, aproximadamente), como visto na Tabela 7.

Para os 215 entrevistados com até 10anos de experiência, que são considerados menos experientes neste estudo, o compromisso mantém a média mais alta (32,25%), e, considerando o intervalo de confiança de 30,41% a 34,08%, é significativamente diferente dos outros e ocupa o primeiro lugar na hierarquia de critérios.

Os próximos critérios que os entrevistados menos experientes consideram são confiança, históricos de desempenho, relações interpessoais e potencial de crescimento, com as probabilidades médias de 25,11%, 24,43%, 22,46% e 21,83%, respectivamente. Dado o intervalo de confiança de cada um desses critérios, conforme mostrado na Tabela 7, eles não podem ser considerados para ocupar posições significativamente diferentes, e, hierarquicamente, estariam em um segundo grupo

de critérios. O critério da experiência profissional manteve uma média de 16,92 entre os entrevistados menos experientes, e, tendo em conta o seu intervalo de confiança, ocupa a última posição nesse grupo de amostra.

Na análise dos entrevistados com mais de 10anos de experiência, foi observado que o histórico de desempenho (30,08%), compromisso (28,37%) e confiança (27,55%) são os critérios mais importantes na decisão de demissão. Embora esses critérios não mostrem diferenças significativas entre si, considerando os intervalos de confiança de cada um, parecem ser significativamente diferentes dos outros e, portanto, formam um grupo de critérios considerados pelos gestores mais experientes.

As relações interpessoais e o potencial de crescimento formam um segundo grupo de critérios, com médias de 21,55% e 20,30%, respectivamente. Observando os intervalos de confiança, eles parecem estar situados entre o grupo que contém os critérios mais importantes e o critério de experiência profissional, que é o mais baixo na hierarquia, com uma média de 14,33%.

## DISCUSSÃO

Considerando os resultados apresentados neste artigo, o compromisso, o histórico de desempenho e a confiança parecem ser os critérios com o maior impacto na decisão de demissão observados na amostra pesquisada ( $N=385$ ). Em algumas separações de amostras, o compromisso parecia ser o critério mais importante para os entrevistados do sexo masculino e aqueles com menos de 10 anos de experiência profissional. Esse resultado está em consonância com os estudos de Allen e Meyer (1990), que argumentam que, quando há compromisso, o empregado tem mais chances de permanecer na empresa; ou seja, é um critério importante a ser avaliado no processo de demissão.

Para o critério de histórico de desempenho, estudos de Hilger et al. (2013) e Crossland e Chen (2013) indicam que este influencia significativamente a demissão de executivos. O estudo também demonstrou que esse critério foi incluído no grupo dos critérios que teve o maior impacto sobre a decisão de demissão. Além disso, como observado por Stumpfe Dawley (1981) e Williams e Livingstone (1994), o histórico de desempenho não é avaliado apenas nos cargos de alto escalão, mas em todos os níveis hierárquicos, como foi confirmado neste estudo, por meio de uma hierarquia de critérios aplicável à demissão num grupo de atividades de gestão e operacionais.

As relações interpessoais, o potencial de crescimento e a experiência profissional constituem um grupo de critérios secundários; ou seja, eles são considerados estatisticamente pelos entrevistados como de menor relevância do que os critérios do primeiro grupo. Em algumas comparações entre os grupos de amostras, o critério de experiência profissional pode diferir significativamente dos outros e figurar em último lugar, como demonstrado pelos entrevistados masculinos e por aqueles com mais de 10 anos de experiência.

A experiência profissional, como observado por Quiñones et al. (1995) e Adkins (1995), é um critério relevante no processo de recrutamento, pois está relacionado ao possível desenvolvimento de carreira, socialização do indivíduo e seu desempenho com base na experiência. No entanto, não é tão importante durante o processo de demissão. De acordo com Watrous, Huffman, e Pritchard (2006), a experiência profissional está relacionada ao desempenho do profissional no processo de demissão. Comparando e hierarquizando os critérios de desempenho e experiência, o que prevalece é o desempenho atual.

Quanto aos critérios de potencial de crescimento e relações interpessoais, ligados entre si, de acordo com Moser e Kraft (2008), também estão próximos da hierarquia de critérios de demissão. Para Morgeson, Reider e Campion (2005), as relações

interpessoais, isto é, as habilidades sociais do empregado, são importantes para garantir o desenvolvimento e o crescimento do grupo de trabalho e, portanto, na decisão de demissão, o desempenho será mais importante que as relações interpessoais. Da mesma forma, o potencial de crescimento, de acordo com Campion et al. (2011), é considerado nos processos de decisão de demissão; no entanto não tem um grande impacto sobre a decisão, aparecendo no grupo intermediário de critérios de demissão.

O critério da situação pessoal, devido a sua baixa representatividade na amostra estudada (7,79% dos entrevistados), não apresentou intervalos de confiança e não foi considerado nas análises comparativas. No entanto, no estudo publicado por McDonald et al. (2008), embora a situação pessoal, ligada a circunstâncias pessoais, seja observada como um dos critérios mais avaliados durante o processo de demissão, várias outras razões foram também indicadas, como a incapacidade para trabalhar (que, neste estudo, corresponde ao critério de histórico de desempenho), relacionamentos dentro ou fora do ambiente laboral (abordados aqui como relações interpessoais) e confiança. Portanto, considerando a definição clara e específica dos critérios para este estudo, a situação pessoal, no que diz respeito à situação do empregado fora do local de trabalho (saúde, família etc.), é pouco avaliada na decisão de demissão.

Os critérios de demissão também foram analisados por meio de uma comparação de amostras (sexo, experiência com demissão e experiência profissional), e não foram encontradas diferenças significativas na análise entre grupos. Assim, novas pesquisas podem aprofundar a análise do impacto dos antecedentes de quem toma decisões sobre a demissão e seus critérios.

## CONCLUSÃO

Neste estudo, procuramos identificar a hierarquia de critérios na tomada de decisão de demissão na perspectiva dos gestores. Com base em critérios identificados na revisão da literatura, aqueles que foram considerados mais relevantes para os gestores ao tomar decisões de demissão foram identificados na pesquisa de campo. A análise de dados de 385 questionários apoiou a hierarquia de critérios e comparação dos estilos cognitivos usando o MCTD AHP.

Em resumo, os dados indicaram que os critérios de compromisso, histórico de desempenho e confiança têm o maior impacto na decisão de demissão, enquanto os critérios de relações interpessoais, potencial de crescimento e experiência profissional formam um grupo de critérios secundários. A situação



pessoal foi considerada um critério com pouca relevância nas decisões de demissão, de acordo com gestores entrevistados.

Uma contribuição desses resultados é a ampliação do conhecimento sobre as decisões de demissão, que, como mencionado acima, é um tema escasso na literatura de gestão estratégica de recursos humanos, apesar de sua crescente relevância como prática organizacional. Outra contribuição é a possibilidade de tornar decisões de demissão mais transparentes à medida que os critérios utilizados para a escolha e a relevância atribuída a cada um são identificados. Os dados da amostra estudada também permitem reflexões sobre os processos de avaliação do desempenho nas organizações, já que o compromisso foi considerado o critério mais importante para a demissão pelos gestores entrevistados.

Quanto ao método utilizado para a análise de dados, este estudo contribui para comparar e compreender os estilos e o perfil cognitivo dos entrevistados com base no método AHP, que permite aos gestores construir cenários que ajudem na tomada de decisões e, portanto, a tomar decisões melhores. Ao escolher esse método, queríamos superar a limitação de que as pessoas nem sempre respondem exatamente como agiram quando tiveram que decidir, não sendo capazes de avaliar todos os critérios de maneira hierárquica. Por esse motivo, escolhemos o AHP e a comparação por pares, que permitiu uma análise mais transparente quanto à hierarquia dos critérios de demissão identificados.

Outra contribuição é a aplicação do método AHP em amostras grandes, uma vez que estudos que utilizaram esse método até agora tiveram poucos entrevistados: duas, três ou até 10 pessoas, no máximo. Em nosso estudo, o método foi utilizado para delinear o perfil e comparar as respostas em uma população de 385 gestores, mostrando a viabilidade da sua aplicação em grandes amostras.

Uma limitação do estudo foi a definição dos critérios para a demissão, uma vez que foram especificados por meio da revisão da literatura, e existem poucos trabalhos publicados sobre esse assunto. Reconhecemos que outros critérios de demissão também podem ser categorizados e hierarquizados. Mais pesquisas qualitativas são recomendadas para entender a tomada de decisão de demissão, assim como experimentos adicionais são recomendados para identificar ou validar esses critérios.

Como agenda para pesquisas futuras, reconhecendo que o histórico dos gestores – como idade, experiência, antecedentes, valores e outras características pessoais – podem influenciar a racionalização e o processo de classificação dos critérios de demissão, recomendamos avaliar essas características ao delinear o perfil dos gestores e realizar uma comparação da hierarquia de critérios baseados nessas características. Outra

possibilidade para pesquisas futuras é a comparação entre os países, uma vez que a ordem dos critérios também pode estar ligada aos aspectos culturais de cada região, e um estudo entre países pode revelar diferenças na hierarquia de critérios.

## REFERÊNCIAS

- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839-862.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London, UK: Kogan Page Publishers.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: Theory and practice*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663. doi:10.1177/014920639101700307
- Caldas, M. P. (2000). Enxugamento de pessoal no Brasil: Podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 29-41. doi:10.1590/S0034-75902000000100004
- Campion, M. A., Guerrero, L., & Posthuma, R. (2011). Reasonable human resource practices for making employee downsizing decisions. *Organizational Dynamics*, 40(3), 174-180. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.04.004
- Chen, C. F. (2006). Applying the analytical hierarchy process (AHP) approach to convention site selection. *Journal of Travel Research*, 45(2), 167-174. doi:10.1177/0047287506291593
- Child, J., Elbanna, S., & Rodrigues, S. (2010). The political aspects of strategic decision making. In P. C. Nutt and D. Wilson (Eds.), *The Handbook of Decision Making* (pp. 105-137). Chichester, UK: Wiley.
- Crossland, C., & Chen, G. (2013). Executive accountability around the world: Sources of cross-national variation in firm performance-CEO dismissal sensitivity. *Strategic Organization*, 11(1), 78-109. doi:10.1177/1476127012460946
- Ertugrul, M., & Krishnan, K. (2011). Can CEO dismissals be proactive? *Journal of Corporate Finance*, 17(1), 134-151. doi:10.1016/j.jcorpfin.2010.09.008
- Freitas, M. E. D. (2006). Por uma ética na demissão? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 46(1), 102-106. doi:10.1590/S0034-75902006000100007
- Giniger, S., Dispenzieri, A., & Eisenberg, J. (1983). Age, experience, and performance on speed and skill jobs in an applied setting. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 469-475. doi:10.1037/0021-9010.68.3.469
- Goldman, A. (2011). Demagogue to dialogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. *Organizational Dynamics*, 40(3), 235-241. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.04.011
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148-170.



- Harcourt, M., Hannay, M., & Lam, H. (2013). Distributive justice, employment-at-will and just-cause dismissal. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 311-325. doi:10.1007/s10551-012-1400-9
- Hilger, S., Mankel, S., & Richter, A. (2013). The use and effectiveness of top executive dismissal. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 9-28. doi:10.1016/j.leaqua.2012.07.001
- Huang, I. B., Keisler, J., & Linkov, I. (2011). Multi-criteria decision analysis in environmental sciences: Ten years of applications and trends. *Science of the Total Environment*, 409(19), 3578-3594. doi:10.1016/j.scitotenv.2011.06.022
- Iverson, R. D., & Zatzick, C. D. (2011). The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Management*, 50(1), 29-44. doi:10.1002/hrm.20407
- Juhdi, N., Pa'wan, F., Hansaram, R. M., Kaur, S., & Othman, N. A. (2011). HR practices, organizational commitment and turnover intention: A study on employees in Klang Valley, Malaysia. In *III World Multiconference on Applied Economics, Business and Development (AEBD '11)* (pp. 30-36). Recent Researches in Applied Economics: Iasi, Romania.
- Kirschenbaum, S. S. (1992). Influence of experience on information-gathering strategies. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 343. doi:10.1037/0021-9010.77.3.343
- Kraft, K. (1991). The incentive effects of dismissals, efficiency wages, piece-rates and profit-sharing. *The Review of Economics and Statistics*, 73(3), 451-459. doi:10.2307/2109569
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49(5), 894-917. doi:10.5465/AMJ.2006.22798171
- McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 327-330. doi:10.1037/0021-9010.73.2.327
- McDonald, P. K., Waterhouse, J. M., & Kellner, A. (2008). Sacked! Young worker's dismissal and the psychological contract. *Proceedings 22nd Conference of the Association of Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand* (pp. 305-315). Melbourne, Australia.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717-733. doi:10.1177/014920639101700406
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275. doi:10.2307/2392045
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58(3), 583-611. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.655.x
- Moser, K., & Kraft, A. (2008). Eskalierendes Commitment gegenüber Mitarbeitern: Ein Rahmenmodell. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 39(1), 106-125.
- Nutt, P. C. (2011). Making decision-making research matter: Some issues and remedies. *Management Research Review*, 34(1), 5-16. doi:10.1108/0140917111096441
- Ohana, M., & Meyer, M. (2010). Should I stay or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *European Management Journal*, 28(6), 441-454. doi:10.1016/j.emj.2010.06.007
- Østhus, S., & Mastekaasa, A. (2010). The impact of downsizing on remaining workers' sickness absence. *Social Science & Medicine*, 71(8), 1455-1462. doi:10.1016/j.socscimed.2010.06.045
- Quinones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48(4), 887-910. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01785.x
- Saaty, T. L. (2006). Rank from comparisons and from ratings in the analytic hierarchy/network processes. *European Journal of Operational Research*, 168(2), 557-570. doi:10.1016/j.ejor.2004.04.032
- Saaty, T. L. (2008). Decision-making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98. doi:10.1504/IJSSci.2008.01759
- Shah, P. P. (2000). Network destruction: The structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal*, 43(1), 101-112.
- Simon, H. (1997). *Administrative behavior: A study of decision making processes in administrative organizations*. New York, NY: The Free Press.
- Stumpf, S. A., & Dawley, P. K. (1981). Predicting voluntary and involuntary turnover using absenteeism and performance indices. *Academy of Management Journal*, 24(1), 148-163. doi:10.2307/25830
- Tonelli, M. J. (2000). Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. [Resenha do livro *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*, de M. P. Caldas]. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 103-108.
- Tsai, C. F., & Yen, Y. F. (2008). A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance: Integrating the perspectives of organizational change, strategy and strategic human resource management. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 367-384. doi:10.1108/09534810810874831
- Tylcsak, L. (1991). *Downsizing without disaster: A thoughtful approach to planned workforce reduction*. Los Altos, CA: Crisp Publications.
- Tzafir, S. S., & Dolan, L. S. (2004). Trust ME: A scale for measuring employee manager trust. *Journal of Management Research*, 2(2), 117-134.
- Tzafir, S. S., & Eitam-Meilik, M. (2005). The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: A longitudinal analysis. *The Journal of High Technology Management Research*, 16(2), 193-207. doi:10.1016/j.hitech.2005.10.008
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850. doi:10.1002/hrm.20247
- Uppal, N., Mishra, S. K., & Vohra, N. (2014). Prior related work experience and job performance: Role of personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(1), 39-51. doi:10.1111/ijss.12055
- Watrous, K. M., Huffman, A. H., & Pritchard, R. D. (2006). When co-workers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 103-126. doi:10.1007/s10869-005-9021-2
- Wiersema, M. (2002). Holes at the top. Why CEO firings backfire. *Harvard Business Review*, 80(12). Recuperado de <https://hbr.org>
- Williams, C. R., & Livingstone, L. P. (1994). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 37(2), 269-298. doi:10.2307/256830