



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

A influência do Outplacement no bem-estar de trabalhadores recém desempregados, mediada pela motivação

Isabel Cristina Oliveira de Matos Diogo

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas e Gestão de Recursos Humanos

Lisboa
2025

Folha de Rosto
(a constar na versão final após a prova pública)

A influência do Outplacement no bem-estar de trabalhadores recém desempregados, mediada pela motivação

Isabel Cristina Oliveira de Matos Diogo

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas e Gestão de Recursos Humanos

Presidente: Doutor Luís Miguel Pereira Lopes, Professor Associado com Agregação do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais: Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de Orientador;

Doutor Tiago Emanuel Rodrigues Gonçalves, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Lisboa
2025

AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos, Matilde e Guilherme, muito obrigada pelo enorme incentivo, a paciência, o entusiasmo em cada fase ultrapassada, por me terem ajudado, por tantas vezes terem estado só mesmo por perto e a estudar comigo, para eu não me sentir sozinha. Deram-me energia, foco e amor, sempre! Aprendo muito convosco, todos os dias.

Ao meu querido orientador, agradeço a dedicação, as horas infinitas de orientação, a assertividade que tantas vezes me foi recolocando no caminho e toda a ajuda, técnica e emocional. Muito obrigada, para sempre!

À família a que chamamos “É mesmo só Nós”, por estarem sempre presentes e por existirem com tanto carinho na minha vida.

Aos meus Pais, por me terem passado esta veia de querer sempre fazer mais, de querer sempre fazer melhor e de alguma teimosia. É cansativo, mas vale o retorno em realização.

À minha família DBM, por toda a ajuda, todo o empenho e sempre, a enorme amizade. Sem o vosso apoio eu não teria conseguido. Mesmo!

À Ana e ao Rui, pela revisão final tão cuidada e empenhada e pelas sugestões de melhoria que fizeram toda a diferença.

Aos amigos, que estiveram sempre atentos e por perto, que me ajudaram a distrair e que me ouviram em desabafos, com tanta paciência. Mais uma etapa que testemunham na minha vida.

RESUMO

Este estudo procurou investigar a relação entre a existência de um programa de Outplacement e o Bem-Estar, em profissionais em transição de carreira, consequência de despedimento involuntário, com as variáveis constituintes da Teoria da Autodeterminação – Amotivação, Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca – como variáveis mediadoras, na fase inicial de desemprego.

O presente trabalho assenta numa investigação de paradigma positivista, tendo uma perspetiva hipotético-dedutiva e recorrendo-se a uma metodologia quantitativa, tendo sido utilizado um inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados. A população deste estudo é constituída por profissionais desempregados, na sequência de rescisão involuntária de contrato com as organizações para as quais trabalhavam e que iniciaram procura de emprego com o apoio de um programa de Outplacement. A amostra foi conseguida por conveniência, num total de 152 respondentes.

Os resultados indicaram que, embora o programa de Outplacement não tenha tido um impacto direto no bem-estar, contribuiu para a redução da amotivação e para o aumento da motivação intrínseca dos participantes. O estudo oferece ainda contribuições importantes para a compreensão do papel dos programas de Outplacement no processo de adaptação ao desemprego, destacando a sua influência na dinâmica motivacional de profissionais em transição de carreira

Palavras chave: Outplacement, Bem-estar, Autodeterminação, Motivação, Transição de Carreira

ABSTRACT

This study sought to investigate the relationship between the existence of an Outplacement program and Well-Being among professionals undergoing career transition as a result of involuntary dismissal, with the constituent variables of the Self-Determination Theory — Amotivation, Extrinsic Motivation, and Intrinsic Motivation — acting as mediating variables during the initial phase of unemployment.

This research adopts a positivist paradigm, following a hypothetical-deductive perspective and employing a quantitative methodology, using a questionnaire survey as the data collection instrument. The study population consists of unemployed professionals following the involuntary termination of their employment contracts, who began their job search with the support of an Outplacement program. The sample was obtained through convenience sampling, comprising a total of 152 respondents.

The results indicated that, although the Outplacement program did not have a direct impact on well-being, it contributed to a reduction in amotivation and an increase in the participants' intrinsic motivation. Furthermore, the study provides important contributions to understanding the role of Outplacement programs in the unemployment adaptation process, highlighting their influence on the motivational dynamics of professionals in career transition.

Keywords: Outplacement, Well-Being, Self-Determination, Motivation, Career Transition

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS	VI
Introdução	7
1. Enquadramento Teórico.	13
1.1. Programa de Outplacement na transição de carreira .	13
1.2. A Teoria da Autodeterminação: A Amotivação, Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca .	22
1.3. O Bem-Estar .	31
2. Metodologia	37
2.1. População e amostra .	39
2.2. Modelos de medida .	41
2.3. Opções estatísticas de tratamento e análise de dados .	44
3. Resultados .	47
3.1. Validação dos modelos de medida face à amostra .	47
3.1.1. Validação do instrumento de medida do Outplacement .	47
3.1.2. Validação do instrumento de medida da Autodeterminação: Amotivação, Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca. .	48
3.1.3. Validação do instrumento de medida do Bem-Estar	
3.1.4. Erro da variância do método comum .	65
3.2. Estimação do Modelo Proposto e Teste das Hipóteses .	66
3.2.1. Estatísticas Descritivas. .	67
3.2.2. Modelo proposto .	67
3.2.3. Análise comparativa das variáveis em estudo em relação às variáveis sociodemográficas .	74
4. Conclusões	85
4.1. Discussão de resultados .	85
4.2. Limitações do estudo. .	93
4.3. Estudos futuros .	96
Referências bibliográficas	99
Anexo - Teste de Comparações Múltiplas de Tukey HSD	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Contínuo dos estilos regulatórios	24
Figura 2 - Modelo Conceptual Proposto e respectivas Hipóteses	38
Figura 3 - Diagrama do modelo de medida do Outplacement	48
Figura 4 - Diagrama do Modelo inicial de medida da Autodeterminação	53
Figura 5 - Diagrama do Modelo de Medida dos três tipos de motivação estabelecidos pela Teoria da Autodeterminação	56
Figura 6 - Diagrama do Modelo inicial de medida do Bem-Estar	60
Figura 7 - Diagrama do segundo Modelo de medida do Bem-Estar	61
Figura 8 - Diagrama do Modelo inicial de medida unidimensional do Bem-Estar	63
Figura 9 - Diagrama do Modelo final do Bem-Estar	64
Figura 10 - Diagrama do Modelo Proposto	68
Figura 11 - Diagrama do Modelo Proposto, eliminando as relações não significativas	70
Figura 12 - Diagrama do Modelo da relação entre a Amotivação, a Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca com o Bem-Estar	71
Figura 13 - Diagrama do Modelo Final Proposto	72

ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - <i>Em que circunstâncias uma organização utiliza os serviços de recolocação?</i>	14
Tabela 1 - <i>Itens de medição dos construtos</i>	42
Tabela 2 - <i>Medidas de Ajustamento Absoluto, de Ajustamento Incremental, de Parcimónia e de Comparação de Modelos</i>	45
Tabela 3 - <i>Análise Fatorial Exploratória dos 3 itens do Outplacement</i>	47
Tabela 4 - <i>Análise Fatorial Exploratória dos 19 itens da Autodeterminação</i>	50
Tabela 5 - <i>Itens eliminados do construto Autodeterminação</i>	54
Tabela 6 - <i>Itens correspondentes à solução final da Autodeterminação</i>	55
Tabela 7 - <i>Análise Fatorial Exploratória dos 12 itens do Bem-Estar</i>	57
Tabela 8 - <i>Análise Fatorial Exploratória do Bem-Estar, excluindo o item BEst4_R e o item BEst5</i>	59
Tabela 9 - <i>Itens eliminados do Bem-Estar</i>	64
Tabela 10 - <i>Estatísticas Descritivas</i>	67
Tabela 11 - <i>Tabela de Hipóteses específicas</i>	73
Tabela 12 - <i>Tabela das Hipóteses de Mediação</i>	74
Tabela 13 - <i>Anova quanto à variável Género</i>	75
Tabela 14 - <i>t-Student quanto à variável Género</i>	75
Tabela 15 - <i>Anova quanto à variável Habilitações Literárias</i>	76
Tabela 16 - <i>t-Student quanto à variável Habilitações Literárias</i>	76
Tabela 17 - <i>Anova quanto à variável Exercício de Funções de Chefia</i>	77
Tabela 18 - <i>t-Student quanto à variável Exercício de Funções de Chefia</i>	78
Tabela 19 - <i>Anova quanto à variável Dependentes a Cargo do Respondente</i>	78
Tabela 20 - <i>t-Student quanto à variável Dependentes a Cargo do Respondente</i>	79
Tabela 21 - <i>Anova quanto à variável Remuneração</i>	79
Tabela 22 - <i>Anova quanto à variável Idade</i>	80
Tabela 23 - <i>t-Student quanto à variável Idade</i>	81
Tabela 24 - <i>Anova quanto à variável Senioridade</i>	82
Tabela 25 - <i>t-Student quanto à variável Senioridade</i>	82
Tabela 26 - <i>Anova quanto à variável Antiguidade</i>	83
Tabela 27 - <i>t-Student quanto à variável Senioridade</i>	84

Introdução

No contexto atual de transformação digital, de crescente concorrência entre organizações, de mudanças nas políticas e práticas de gestão, a constante procura de resultados por parte das empresas e as mudanças no ambiente socioeconómico, motivam os gestores a tornarem-se mais adaptáveis e a manter os seus negócios o mais relevantes possível no mercado. Com estas transformações, as organizações procuram criar as condições para uma estrutura de produção e gestão mais eficientes, de atualização técnica da produção e melhoria no sistema de gestão, pelo que a implementação de medidas consequentes, através da reorganização e inovação, pode levar à eliminação de determinadas funções e unidades estruturais, bem como a mudanças nos processos de produção e de negócio, o que conduz muitas vezes ao despedimento de profissionais (Kaloshina & Galimova, 2023).

Do ponto de vista dos profissionais, o período de transição de carreira, decorrente de um despedimento, é sentido e vivenciado de diferentes formas, dependendo de vários fatores, tanto intrínsecos como extrínsecos. Muitos têm sido os estudos (Brand, 2015; Fasbender et al., 2022; Gowan, 2014; Houssemand et al., 2021; McKee-Ryan et al., 2005; Oliveira et al., 2024; Omori et al., 2023; Peterie et al., 2019; Wanberg, 2012; Wanberg et al., 2016) que procuraram evidências sobre os efeitos adversos de se estar desempregado, apontando fatores socioeconómicos, psicológicos e emocionais. Desde o desenvolvimento da teoria da privação latente de Jahoda (1983) que se aceita que o emprego, para além da sua função económica ou de retribuição financeira, tem também outras funções que satisfazem necessidades humanas básicas. Brand (2015) e Wanberg (2012) concluíram também que, para além da questão financeira, decorrente da perda de salário, há outros aspetos subjetivos impactantes nos indivíduos, como a perda de estatuto social, a redução da autoestima, a rutura de relações sociais, a desestruturação do tempo e o estigma associado à condição de desempregado, de entre outros.

Duas grandes meta-análises (McKee-Ryan et al. 2005; Paul & Moser, 2009) forneceram dados sobre os efeitos prejudiciais do desemprego. Segundo estes autores, estudos transversais têm mostrado que grupos de profissionais desempregados tendem a ter níveis mais elevados de angústia e impacto na saúde mental do que grupos de profissionais

empregados. Ainda segundo os mesmos autores, um segundo grupo de estudos tem acompanhado indivíduos ao longo do tempo, do emprego para o desemprego, e tem mostrado efeitos negativos em profissionais desempregados. Por fim, estudos longitudinais têm acompanhado indivíduos ao longo do tempo, do desemprego de volta ao emprego, e têm revelado uma diminuição do stress entre aqueles que conseguiram ser reempregados (Houssemand et al., 2020; Houssemand et al., 2021; Thill et al., 2018).

Mais concretamente, evidências empíricas confirmam que perder o emprego tem efeitos negativos no bem-estar e pode causar um aumento consistente nos sintomas de angústia (McKee-Ryan et al., 2005; Paul & Moser, 2009). Essa diminuição do bem-estar tem custos humanos e sociais significativos e pode ser uma barreira para a recolocação no mercado de trabalho (Vinokur et al., 2000). Sintomas depressivos podem influenciar a intenção de procurar um novo emprego e a quantidade e tipo de comportamentos de procura de emprego, o que pode prolongar a duração do período de transição do desemprego para o emprego (Taris, 2002).

Também em diversos outros estudos se verificou que o desemprego tem um elevado impacto negativo no bem-estar subjetivo dos indivíduos (Winkelmann, 2009). Outros autores estudaram as consequências negativas que o desemprego pode trazer aos indivíduos, capazes de afetar o bem-estar físico e psicológico do trabalhador (Brand, 2015; Gowan, 2014; Wanberg, 2012). Já anteriormente, Fryer (1988) referiu como possíveis consequências do desemprego a desmoralização, ansiedade, depressão, desesperança, resignação, inatividade, isolamento social, mudanças cognitivas e ainda alterações na afetividade, na autoestima e na saúde física.

O impacto do desemprego tem também relação com os recursos utilizados para enfrentar este contexto, nomeadamente as características pessoais como, locus de controle, autoestima, autoeficácia e estabilidade emocional (Fasbender et al., 2022; Zhou, Guan, Xin, Mak, & Deng, 2016), o suporte social e os recursos financeiros (McKee-Ryan et al., 2005; Wanberg, 2012) e por isso existem diferenças individuais na reação à perda do emprego. Neste sentido, a literatura tem estudado a normalização do desemprego, sendo que existem estudos, como o estudo de Pignault e Houssemand (2017), que demonstram

que o desemprego também pode ter efeitos positivos na saúde mental, nomeadamente se a pessoa normaliza a situação, considera o desemprego como um estado normal ou comum e, nesse contexto, tende a reavaliar os aspetos positivos da situação, ao encarar o desemprego como uma fase temporária e parte das circunstâncias da vida, tendo assim uma abordagem mais adaptativa à situação e uma atitude mais proativa na procura de novas oportunidades de trabalho (Pignault & Houssemand 2017; Pignault & Houssemand, 2018; Thill et al., 2018). Ao adotar tal perspetiva de normalização, os desempregados podem reduzir o impacto negativo do estigma social, manter a sua motivação e melhorar suas possibilidades de reintegração no mercado de trabalho.

Assim, torna-se importante estudar a motivação para a procura de emprego, como forma de atenuar o efeito negativo do desemprego nos profissionais em transição de carreira, bem como em que medida a existência de um programa de *Outplacement* para apoiar os profissionais desempregados tem influência na motivação destes profissionais.

O presente estudo pretende abordar o contexto de transição de carreira e desemprego, na perspetiva das variáveis que poderão contribuir para melhorar a vivência deste período, ou seja, em que medida a existência de um programa de *Outplacement* influencia positivamente a autodeterminação destes profissionais na procura de uma nova solução profissional e conseqüentemente o seu bem-estar, na fase inicial do período de transição.

A Teoria da Autodeterminação de Vallerand et al. (1987) e de Ryan e Deci (2020) pressupõe que a motivação induz potencialmente diferentes tipos de bem-estar, comprometimento e a intensidade com que se verificam comportamentos proativos em diversas situações e contextos. No caso concreto da procura de emprego, designado de *período de transição*, a motivação pode assumir uma importância significativa, nomeadamente quanto ao bem-estar (Van der Vaart et al., 2020). Segundo Wanberg (2012), a transição da fase de desemprego para a fase de emprego depende de fatores como o bem-estar dos profissionais em transição de carreira e se estes estão efetivamente empenhados na procura de emprego. Assim, estudar o que influencia o bem-estar dos profissionais em transição de carreira e o seu comportamento, é importante para diminuir a carga psicológica do desemprego e reforçar a procura de emprego proativa.

De acordo com Padre (2012), encontram-se em Portugal poucos estudos sobre as consequências psicológicas que o desemprego provoca na vida das pessoas, focando-se mais na perda de qualidade de vida em termos de recursos materiais ou financeiros e na caracterização sociodemográfica da população de profissionais em transição. Citando Padre (2012, pp. 8-9), “a investigação internacional tem abordado outras componentes sobre as quais é igualmente necessário refletir, nomeadamente os recursos emocionais, a satisfação com a vida, o nível de stress vivido, as estratégias de *coping* e a valorização pessoal”.

Assim, e na linha de pensamento destes autores, as variáveis autodeterminação e bem-estar, são relevantes para a temática desta investigação.

Neste contexto, procura-se neste estudo verificar em que medida o acesso a um serviço de *Outplacement* influencia estas variáveis e, conseqüentemente a forma como os profissionais vivem o momento de transição de carreira.

De acordo com um estudo recente de Kaloshina e Galimova (2023), quatro em cada cinco organizações de média e grande dimensão a nível mundial recorrem a serviços profissionais de recolocação, sendo que em Portugal os serviços de *Outplacement* começaram a ser utilizados em 1991, essencialmente por organizações multinacionais. Na realidade, verificou-se que à medida que a responsabilidade social das organizações foi crescendo, perante cenários de recessão económica, foi também surgindo uma procura maior pelos serviços de *Outplacement* (Mano, 2012).

Assim, e com base nos benefícios associados à realização de um programa de *Outplacement* - referidos na literatura, nomeadamente a redução de emoções negativas, o aumento da perceção de bem-estar, perspectivas de futuro e foco em atividades de procura de emprego (Marzucco & Hansez, 2016) - torna-se relevante verificar a influência do processo de *Outplacement* nas variáveis em estudo. Considerando a existência de um programa de *Outplacement* que envolve e suporta profissionais desempregados na sua transição de carreira, pretende-se verificar em que medida o apoio de um programa de *Outplacement* tem influência nos construtos presentes no estudo que agora se propõe.

De Battisti et al. (2014) investigaram como a justiça no processo de demissão e a participação em serviços de recolocação podem influenciar a empregabilidade e a saúde mental de profissionais demitidos. O estudo utiliza recursos psicossociais, como a justiça percebida no processo de demissão e a participação em serviços de recolocação, como variáveis preditoras da empregabilidade e saúde mental dos profissionais demitidos. Os resultados indicam que a justiça percebida no processo de demissão e a participação em serviços de recolocação têm um impacto significativo na empregabilidade e saúde mental dos profissionais demitidos. Aqueles que percebem maior justiça no processo de demissão e participam mais ativamente em serviços de recolocação apresentam melhor empregabilidade e saúde mental. Esses resultados destacam a importância de abordagens justas e de apoio aos profissionais demitidos, como a participação em serviços de recolocação, para promover sua empregabilidade e bem-estar mental após a demissão (De Battisti et al., 2014).

Os mesmos autores, citando Vinokur et al. (1995, p. 1310) referiram que “as intervenções de recolocação podem fornecer apoio social, melhorar competências e cognições relevantes para lidar com a perda de emprego e, como consequência, podem ter um impacto positivo na saúde mental”. De acordo com o estudo de De Battisti et al (2014), as preocupações e desconforto com o contexto de desemprego tendem a diminuir quando as pessoas percebem que estão a ser apoiadas, e sendo assim, a utilização dos serviços de recolocação pode ter um impacto positivo na saúde mental. Uma vez que foi demonstrado que o comportamento é influenciado pela atitude, e a atitude é o resultado de crenças sobre um objeto/comportamento específico (Ajzen, 2001), as crenças sobre a utilidade dos serviços de recolocação podem ser consideradas antecedentes da extensão do uso efetivo desses serviços (De Battisti et al., 2014).

Santos (2021), conclui que um serviço de *Outplacement* bem conduzido traz um conforto e segurança para o colaborador demitido, reduz as emoções negativas, tais como medo e insegurança, proporcionando uma visão clarificada sobre seu futuro e ajudando-o nas tomadas de decisão. Também Polonial (2023) refere que o colaborador a quem é atribuído *Outplacement* recebe suporte necessário para proceder à sua transição de carreira da melhor maneira possível. “O serviço de *Outplacement* proporciona uma segurança e equilíbrio emocional para tomar decisões mais sensatas.” (Polonial, 2023, p.8).

Em muitos países, políticas associadas ao mercado de trabalho têm como objetivo reduzir o desemprego, especialmente de longo prazo. Portanto, é essencial para os serviços de apoio aos profissionais demitidos conhecerem melhor os fatores que podem impactar o bem-estar durante as transições de carreira (De Battisti et al., 2014).

Os Programas de *Outplacement* têm uma duração variável, durante a qual o candidato (profissional em transição de carreira) passa por diversas fases e estados psicológicos, negativos e positivos. Assim, para uma efetiva abordagem ao mercado de trabalho o candidato deverá, antes de mais, ser capaz de assumir a sua situação de forma a melhorar o seu estado psicológico (Aquilanti & Leroux, 1999; Marzucco & Hansez, 2016). Nesta perspectiva, foi decidido estudar o momento de início do programa de *Outplacement*.

Pelo exposto, formula-se a seguinte questão de investigação:

- Em que medida a relação entre a existência de um programa de *Outplacement* e o bem-estar do candidato/profissional é mediada pela sua autodeterminação para a procura de emprego na fase inicial de um programa de *Outplacement*?

Com base nesta questão de investigação, definiu-se como objetivo geral:

- Estimar a relação existente entre a existência de um programa de *Outplacement* e o bem-estar, mediada pelas variáveis amotivação, motivação extrínseca e motivação intrínseca, em profissionais em transição de carreira;

O objetivo geral antes apresentado foi, por sua vez, desagregado nos seguintes objetivos específicos, que nortearão o estudo que propomos desenvolver:

- 1- Validar os instrumentos de medida das variáveis latentes face à amostra;
- 2- Estimar o modelo proposto;
- 3- Verificar a relação entre o modelo de investigação e as variáveis sociodemográficas.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Programa de Outplacement na transição de carreira

Num contexto de grandes transformações económicas e sociais, bem como num momento em que as organizações passam por processos de reestruturação por exigência da globalização, de fusões e aquisições por parte das organizações, de desenvolvimento dos recursos humanos e da gestão de carreira dos colaboradores, é muitas vezes necessário tomar a decisão de despedir. Assim, os profissionais podem ser confrontados com uma proposta de acordo para um despedimento, que neste caso se considera involuntário (Kaloshina & Galimova, 2023).

Decorrente deste cenário, organizações e profissionais podem utilizar como condição para um acordo, para além dos benefícios financeiros inerentes ao quadro legal deste contexto, a oferta de um programa de *Outplacement*, enquanto serviço que permite que as organizações ajam de forma socialmente responsável perante os colaboradores dispensados, constituindo uma opção adequada à resolução dos atuais desafios vivenciados pelos mesmos no processo de transição de carreira (Lopes, 2014) e com o objetivo de facilitar a reintegração dos profissionais despedidos involuntariamente no mercado de trabalho (Basu et al., 2024; Dachner & Makarius, 2021; Martin-Sanchez, 2024; Vieira, 2011).

O *Outplacement* surge nos Estados Unidos da América, após a Segunda Guerra Mundial, tendo como objetivo ajudar os militares que regressavam a casa a encontrar emprego. Mais tarde, nos anos 60 e 70, tem um franco crescimento, sobretudo em momentos de necessidade de despedimentos por parte das organizações, por motivos económicos e de reorganizações (Vieira, 2011).

Segundo Kaloshina e Galimova (2023), este serviço é hoje utilizado a nível mundial, tendo os autores analisado a localização de organizações que utilizam os serviços de *Outplacement* e quais as circunstâncias que as levam a recorrer a este serviço:

Quadro 1

Em que circunstâncias uma organização utiliza os serviços de recolocação?

	Global	Américas	Europa	Ásia Pacífico
Reestruturações	68%	69%	71%	60%
Fusões e aquisições	53%	59%	48%	43%
Mudança de liderança	43%	50%	36%	31%
Fecho de divisões/fábricas	40%	45%	37%	30%
Baixo desempenho da organização	35%	35%	34%	39%
Desempenho individual fraco	33%	36%	32%	25%

Fonte: Kaloshina, T. & Galimova, U. (2023), p.2

Em Portugal, o *Outplacement* é introduzido em 1992 pela DBM Portugal, hoje LHH | DBM Portugal, como ferramenta de gestão de recursos humanos, de apoio às organizações com necessidade de despedir colaboradores, bem como aos colaboradores despedidos, acompanhados em programas de *Outplacement* que os ajudam na identificação de um novo emprego, criação de um negócio próprio ou transição para a reforma. Esta organização posiciona-se ainda hoje e desde sempre como a organização líder neste serviço, reconhecido pelas organizações que recorrem ao mesmo e pelos colaboradores que usufruem destes programas.

Não existe uma única definição para o conceito de *Outplacement*, tratando-se de uma solução profissional, pensada para beneficiar profissionais e organizações envolvidos, nomeadamente para aumentar a eficiência na transição de carreira para o profissional despedido, mas também como uma responsabilidade social da organização que despede (Polonial, 2023).

Segundo Aquilanti e Leroux (1999), o *Outplacement* parece ter sido definido pela primeira vez por Healy (1982) como um serviço de consultoria que tem como objetivo reduzir a ansiedade e tensão provocadas pela perda de emprego, bem como ajudar o trabalhador a procurar uma nova oportunidade profissional de forma eficaz e construtiva e ainda diminuir o tempo de desemprego. Também de acordo com estes autores, o *Outplacement* está muito ligado à conjuntura económica das organizações, sendo utilizado maioritariamente em momentos de reestruturação de negócio.

Lopes (2014) descreve o *Outplacement* como uma técnica de gestão de recursos humanos que tem como intuito auxiliar o colaborador em transição na carreira a ultrapassar o trauma do despedimento e a encontrar uma nova colocação.

Mais recentemente, o serviço de *Outplacement* é descrito por Richter et al. (2021) como uma consultoria de carreira especializada, oferecida pela organização aos profissionais que são despedidos e que conseqüentemente iniciam um processo de transição de carreira.

Segundo Zikic e Klehe (2006), na procura de um novo emprego os indivíduos são agentes ativos que podem utilizar diferentes recursos internos para se adaptarem e lidarem com a situação de desemprego. Estes recursos passam pela capacidade de reflexão, pela análise das diferentes opções de carreira e pelo planeamento de carreira e quanto melhor é o planeamento de carreira durante o período de transição, melhor a avaliação do novo emprego, recursos abordados num serviço de *Outplacement*.

Diversos autores têm estudado ao longo do tempo o apoio proporcionado por este serviço e o seu impacto no período de transição e, nomeadamente Waraich e Bhardwaj (2003) referem que, oferecer programas de *Outplacement* aos profissionais dispensados é crítico na gestão do período de transição, ajudando-os a procurar novas oportunidades e a definir uma direção e um propósito à abordagem que fazem ao mercado. Ainda segundo estes autores, os programas de *Outplacement* ajudam os profissionais desempregados motivando-os a encontrar uma nova oportunidade e apoiando-os na gestão dos seus estados psicológicos, suavizando o período de transição para um novo emprego.

Gribble e Miller (2009), referem que as pessoas precisam de reconstruir as suas vidas após o despedimento e oferecer um programa de *Outplacement* é muito positivo para os profissionais dispensados, uma vez que, para além de ajudar a encontrar emprego, pode aliviar a dor da sua perda.

Stacho e Stachová (2015) num estudo realizado sobre o *Outplacement* como componente de gestão de recursos humanos, fazem referência à reação a um anúncio de despedimento,

comparando-o à comunicação de uma doença que põe em risco a vida. Acrescentam que o impacto negativo da perda do emprego resulta do facto de que ter um emprego garante a “satisfação das necessidades individuais, estruturar o dia, criar possibilidades de contactos sociais, participar na criação do estatuto de um indivíduo e permitir a autorrealização” (Stachoum & Stachová, 2015, p.22). Concluem ainda que as organizações devem assim facilitar a procura de um novo emprego para os colaboradores despedidos, no pressuposto de que oferecer um programa de *Outplacement* a estes colaboradores deverá ser uma ferramenta utilizada nesse sentido.

Também Kaloshina e Galimova (2023) referem que o *Outplacement* é um serviço que torna o sistema de despedimento de colaboradores mais brando e razoável, que permite reduzir o risco de complicações legais e preservar a reputação positiva da organização, tratando-se de programas de atividades abrangentes, que visa ajudar os colaboradores despedidos a adaptarem-se às exigências do mercado moderno e a apoiá-los na procura de novos empregos.

Paul e Moser (2009) resumiram os resultados de 237 estudos transversais (envolvendo um total de 458.820 participantes) que compararam a saúde psicológica de indivíduos desempregados com a saúde psicológica de um grupo de comparação com empregados. Confirmando os resultados de meta-análise anterior (McKee-Ryan et al. 2005), esta análise mostrou que os indivíduos desempregados apresentavam níveis de saúde mental significativamente mais baixos do que os indivíduos empregados (Paul & Moser 2009).

Segundo Wanberg (2012), e após a verificação e análise de diferentes estudos, existe impacto do desemprego no bem-estar e impacto da vivência do desemprego na eficácia deste processo e, conseqüentemente, nos resultados deste período de transição. Segundo as conclusões às quais chegou Wanberg, devem ser feitas recomendações de pausas, destinadas a ajudar os indivíduos a reduzir a sua ansiedade ou o efeito depressivo durante o desemprego, sendo que este aconselhamento deve também ser acompanhado de sugestões de estratégias para aumentar a intensidade da procura de emprego, tendo em consideração que quanto maior a sua intensidade, melhor é a qualidade e rapidez do reemprego. Também se deve procurar que o candidato a emprego tenha comportamentos

de procura de qualidade, ou seja, munindo-se do máximo de informação sobre fontes de emprego e situação de mercado e seguindo uma abordagem ao mercado focada e organizada (Wanberg, 2012).

O stress associado à perda de emprego, tem sido associado a uma série de resultados adversos que envolvem alterações de atitude, emocionais e fisiológicas negativas (Wanberg, 2012; Zhou et al., 2019). As consequências negativas substanciais da perda de emprego sublinharam desde cedo a dificuldade e a complexidade de obter um novo emprego (e.g., Paul & Moser, 2009), um menor bem-estar psicológico e físico (McKee-Ryan et al., 2005), stress e ansiedade (Leana & Feldman, 1988) e diminuição da confiança nos comportamentos de procura de emprego subsequentes (Kanfer et al., 2001). Assim, compreender percursos eficazes para o reemprego pode diminuir estes resultados negativos e resultar em estratégias de aconselhamento de emprego valiosas para aqueles que sofreram perda de emprego (Matthew et al., 2019).

Eersel et al. (2020) concluíram que tanto o individuo desempregado como as famílias são afetados pelo contexto de desemprego, referindo consequências económicas (dificuldades financeiras, mudanças no padrão de vida e maior dependência de apoios sociais), bem como consequências sociais, como o sentimento de perda de identidade e isolamento social. Os resultados a que chegaram Eersel et al. (2020) sugerem que a ansiedade e a preocupação com a perda do emprego podem afastar os profissionais de atividades positivas e valorizadas (alimentando a depressão) e levar a um aumento de medos e preocupações com o futuro (alimentando a ansiedade). Assim sendo, segundo o mesmo estudo (Eersel et al., 2020), os indivíduos deveriam ser estimulados a voltar a envolver-se em atividades sociais significativas para reduzir o risco de desenvolvimento de sintomas depressivos elevados e as intervenções centradas na reestruturação cognitiva devem ser utilizadas, visando a diminuição dos medos e preocupações com o futuro para evitar o aumento da ansiedade.

De acordo com Arena et al. (2022), verificou-se uma perturbação na vida no momento do desemprego que teve um impacto negativo na saúde mental dos participantes do seu estudo. Neste estudo verificou-se que os profissionais sem emprego se sentiam sem rumo

e sem propósito de vida e que o facto de não terem um trabalho os impedia de ter uma definição e apresentação de si aos outros. Este contexto resultou em sentimentos de melancolia e inércia para a concretização das tarefas de dia-a-dia (Arena et al., 2022).

Com base no pressuposto de que mudanças significativas associadas ao contexto profissional podem levar os indivíduos a crises emocionais, Beazley (2024) destacou a importância de gerir eficazmente estas transições para promover a resiliência e resultados positivos. O estudo de Beazley (2024) dá uma perspetiva de quão importante é conseguir que as possíveis alterações de identidade que o emprego involuntário pode trazer sejam catalisadoras de uma mudança que resulte positiva, com o apoio de uma gestão eficaz desta transição. Martin-Sanchez (2024) considera também que a identidade dos indivíduos é impactada pela perda do emprego e que este processo ligado à identidade pode ser influenciado positivamente por programas de apoio nesta fase de transição.

Na verdade, encontram-se também alguns estudos que sugerem que o desemprego não tem apenas impactos negativos e que, dependendo de fatores individuais e contextuais pode levar a novas descobertas pessoais e profissionais, realinhamento de prioridades de vida e mudanças de carreira mais alinhadas aos seus valores. (Synard e Gazzola (2018)). Uma vez que o desemprego involuntário resulta de fatores externos ao profissional, tais como crises económicas, reorganizações internas das organizações ou mesmo encerramento de organizações, o profissional é confrontado com uma situação inesperada que o leva a uma mudança significativa, com a qual tem de lidar, mas não necessariamente com impactos negativos na sua vida.

Também segundo Synard e Gazzola (2018), a perda do emprego é associada em muitos estudos a impactos negativos no bem estar, com menor enfoque nos possíveis impactos positivos, no sentido em que este momento de mudança pode desencadear respostas e processos que diferenciam os profissionais, nomeadamente na forma de lidar com este momento sob diferentes perspetivas, como o foco no problema, na construção do seu significado, nas atitudes e expectativas, no comportamento e nas emoções, bem como nos processos de proteção, como a identidade, autoestima, impacto das adversidades passadas e os recursos individuais e características pessoais.

Thill et al. (2020) também validaram estudos anteriores (Pignault & Houssemand, 2017; Pignault & Houssemand, 2018; Thill et al., 2018) que concluíram que a normalização do desemprego é uma das formas de lidar com esta situação. A investigação sobre esta estratégia revelou assim efeitos opostos na saúde mental, por um lado, efeitos negativos quando o profissional atribui o desemprego a fatores externos e, por outro lado, efeitos positivos quando este é encarado como uma situação normal ou comum.

Um estudo de Hoang e Knabé (2020) permitiu igualmente obter conclusões sobre o impacto do tempo e da qualidade do seu investimento no bem-estar de profissionais em situação de desemprego involuntário. Os resultados deste estudo indicam que, embora o desemprego apresente uma relação significativamente negativa com o bem-estar cognitivo, nomeadamente a satisfação com a vida, está positivamente associado ao bem-estar afetivo diário, traduzido no prazer médio momentâneo. Este efeito positivo deve-se ao facto de as pessoas desempregadas dedicarem mais tempo a atividades que lhes proporcionam prazer, como a participação em iniciativas comunitárias, o voluntariado, o autocuidado e o autoaperfeiçoamento ou aprendizagem. Estes resultados sustentam a perspetiva de que o desemprego não tem apenas impactos negativos, sendo os seus efeitos influenciados pela experiência individual (Hoang & Knabé, 2020).

Apesar de se encontrarem estudos que validam os efeitos positivos de um período de transição, mais recentemente Basu, Sinha e Sharma (2024), voltam a encontrar resultados de impacto negativo que merecem ser tidos em conta. Segundo estes autores, o desemprego tem como consequência a perda de rendimentos que impactam a vida do indivíduo, problemas de saúde, problemas psicológicos e efeitos extremos que podem incluir o suicídio. Muitas vezes, leva também a conflitos familiares e tem impacto no cônjuge e nos filhos. Acrescentam que, neste contexto, as organizações devem, no mínimo, oferecer aconselhamento de recolocação e acesso a serviços de saúde mental. Assim, tendo em consideração os impactos, especialmente os negativos, da perda do emprego, é relevante pensar as estratégias para minimizar este efeito e como ajudar os indivíduos desempregados a superar melhor esta fase e a encontrar uma solução profissional o mais breve possível e com eficácia.

Existe pouca informação sobre a eficácia do *Outplacement* para a recolocação, tendo em consideração a escassez de dados empíricos. No entanto, ao longo do tempo têm-se verificado efeitos positivos, tanto para os indivíduos despedidos, como para as organizações que oferecem *Outplacement* (Alewell & Hauff, 2013; De Battisti et al., 2014; Gribble & Miller, 2009; Houssemand et al., 2021; Kazmierczyk et al., 2020; Martin & Lekan, 2008; Marzucco & Hansez, 2016; Synard, & Gazzola, 2018;), sendo que em alguns estudos se verificou que os serviços de *Outplacement* podem ajudar os profissionais despedidos a analisar os seus valores profissionais e traços de personalidade e, assim, fornecer-lhes contributos valiosos sobre as suas transições de carreira (Dachner & Makarius, 2021; Richter et al., 2021).

Diversos autores consideram ainda que o sucesso do *Outplacement* não deve ser medido apenas pelo reemprego dos candidatos (Gribble & Miller, 2009), mas deverá incluir também as suas perceções sobre a experiência do serviço e o seu bem-estar geral. Neste sentido, Kaloshina e Galimova (2023) referem que a utilização do *Outplacement* leva a que a pessoa veja a procura de emprego como uma rotina, a sentir-se mais confiante, a avaliar o mercado de trabalho e também a compreender o seu valor para esse mercado (Kaloshina & Galimova (2023).

Chwistecka-Dudek (2016) concluíram também que a eficácia no regresso dos profissionais desempregados ao mercado de trabalho poderá depender da rapidez com que passam pelas fases de implementação do programa de *Outplacement*. E que estar envolvido neste programa reduz o sentimento de ameaça, frustração e fracasso entre os despedidos, aumenta a sua sensação de segurança e leva-os a uma maior motivação para agir e procurar outro emprego.

Também Lee e Vinokur (2007) já tinham concluído anteriormente que estar envolvido num programa de *Outplacement* leva à melhoria das possibilidades de reemprego dos indivíduos desempregados, proporcionando aos candidatos a emprego, as competências necessárias para a procura de emprego e aumentando a sua motivação (Lee & Vinokur, 2007).

Vieira (2011) realizou um estudo para verificar se num grupo de desempregados, aqueles que tiveram acesso a um programa de *Outplacement* estariam numa situação privilegiada face aos restantes, tendo concluído que os indivíduos com acesso ao programa encontraram-se melhor posicionados em relação às oportunidades de emprego disponíveis no mercado, parecem ter refletido sobre suas competências e opções de carreira, delimitando com mais clareza o tipo de emprego e as organizações nas quais gostariam de trabalhar. Além disso, demonstraram um nível mais elevado de autoconfiança na procura de emprego. Constatou-se também que, no caso dos indivíduos em programa de *Outplacement*, a procura de emprego foi realizada com planeamento e método, ao contrário dos demais desempregados, que apresentaram falhas na abordagem ao mercado de trabalho, geralmente sem qualquer tipo de planeamento (Vieira, 2011).

Na literatura encontra-se referência ao modelo de Aquilanti e Leroux (1999) desenvolvido com o propósito de gerir o processo de despedimento e foca-se no apoio psicológico e prático necessários para os profissionais que estão a passar por uma transição de carreira.

Aquilanti e Leroux (1999) propuseram que o aconselhamento integral de recolocação envolve quatro fases gerais. Na primeira fase do modelo, designada de *fase de perda, luto e transição*, os conselheiros ajudam os indivíduos desempregados a lidar emocionalmente com o despedimento. Na segunda fase, de *desenvolvimento pessoal*, os conselheiros avaliam os pontos fortes, fracos e interesses dos indivíduos, os seus receios e também a sua situação financeira. Na terceira fase, de *procura de emprego*, os indivíduos atualizam os seus currículos, ativam a sua rede de contactos e adquirem competências de entrevista. Finalmente, a quarta fase, de *aconselhamento e apoio contínuos*, fornece apoio no desenvolvimento posterior do processo, nomeadamente na reflexão sobre entrevistas mal-sucedidas.

O acesso a um programa de *Outplacement*, concretamente na organização onde foi realizado este estudo, pressupõe uma fase inicial que corresponde a uma autoanálise do percurso profissional feito até ao momento, análise do perfil de competências e psicológico dos profissionais e na definição de objetivos, numa segunda fase são

trabalhadas as ferramentas de abordagem ao mercado e o plano de ação estruturado, numa terceira fase os profissionais são preparados para realizar contactos com a sua rede e entrevistas de emprego e numa fase final, são acompanhados nos processos de seleção em que estão a ser considerados e é trabalhada a vertente de resiliência e frustração em momentos em que não têm respostas por parte do mercado de trabalho, sendo também realizada uma reavaliação das estratégias que estão a ser utilizadas.

Pelo exposto relativamente aos benefícios e impactos de um programa de *Outplacement*, torna-se pertinente estudar em que medida o acesso a estes programas tem relação com a autodeterminação na procura de um novo desafio profissional e o seu impacto no bem-estar dos profissionais despedidos.

1.2. A Teoria da Autodeterminação: A Amotivação, Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca

A Teoria da Autodeterminação foi desenvolvida em 1985 por Edward L. Deci e Richard M. Ryan, tendo beneficiado de diversas atualizações (Ryan & Deci, 2020), com a finalidade de responder às questões epistemológicas e éticas do paradigma eudemónico, que considera a saúde e o bem-estar psicológicos como consequentes do comprometimento com os desafios e propósitos da vida (Ryan & Deci, 2001).

Esta teoria propõe três tipos de motivação subjacente ao comportamento que variam num contínuo, desde a amotivação, ou seja, o pouco ou nenhum interesse em prosseguir uma atividade, passando pela motivação extrínseca, ou seja, perseguir a atividade porque existe uma recompensa externa, financeira ou reconhecimento social, porque se quer agradar ao existirem pressões internas, como a vergonha ou a culpa (motivação introjetada), porque é conveniente e é reconhecida a importância da atividade (motivação identificada), ou a atividade é alinhada aos valores mas é realizada por um objetivo externo (motivação integrada); até à motivação intrínseca, que significa realizar a atividade porque se quer e se concorda com a mesma (Ryan & Deci, 2020; Clemente et al., 2014; Fernandes & Vasconcelos-Raposo, 2005).

A taxionomia desta teoria estabelece quatro níveis de análise, em concreto, tipos de motivação, estilos de regulatórios, atributos e percepção de locus de causalidade (*perceived locus of causality*) (Ryan & Deci, 2020). O modelo estabelece três tipos de motivação subjacente ao comportamento que variam num contínuo ou internalização (*internalization*), desde a amotivação, passando pela motivação extrínseca e culminando na motivação intrínseca.

A amotivação corresponde à existência de pouco ou nenhum interesse em prosseguir uma atividade ou atividades. Não apresenta qualquer estilo regulatório e tem com principais atributos a percepção de falta de competências, a ausência de valores ou o sujeito não considerar relevante as atividades que deve ou tem de desenvolver. É, assim, um estilo impessoal (Ryan & Deci, 2001 e 2020).

O segundo tipo de motivação, a motivação extrínseca, advém da amotivação a que se associaram recompensas externas tais como financeiras ou de reconhecimento social. Este tipo de motivação evolui através de quatro processos regulatórios que consistem num foco inicial nas recompensas externas (recompensas ou punições externas, conformidade e ações reativas), passando pela introjeção (envolvimento do ego, aprovação própria e dos outros), identificação (importância pessoal, valorização da atividade em causa ou auto aprovação dos objetivos) e, por fim, a integração (congruência, síntese e congruência dos processos identificativos com as atividades). Este processo contínuo de regulação consiste no processo de internalização, que permite a passagem da amotivação à motivação intrínseca (interna ao indivíduo) através dos quatro estilos regulatórios (Ryan & Deci, 2020).

Por fim, a motivação intrínseca consiste em desenvolver a atividade ou atividades devido a causas internas ao indivíduo tais como, interesse pessoal, prazer e satisfação pessoal resultantes da desempenhos e resultados de exceção. Note-se que, o que está em causa é a atividade realizada em si e não os resultados resultantes de um bom desempenho (Clemente et al., 2014; Fernandes & Vasconcelos-Raposo, 2005; Ryan & Deci, 2020).

Pelo exposto Ryan e Deci (2020) propõem uma teoria sistematizada, Teoria da Autodeterminação, que foi sendo revista e suportada em diversos estudos teóricos e empíricos, apresentando e desenvolvendo um processo motivacional sistemático e sistematizado. A Teoria da Autodeterminação define assim um modelo teórico para estilos reguladores, com dimensões que são baseadas na integração entre as necessidades básicas e a internalização dos regulamentos sociais (Figura 1).

Figura 1

Contínuo dos estilos regulatórios

Taxonomia da Motivação segundo a Teoria da Autodeterminação

Motivação	AMOTIVAÇÃO	MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA				MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA
Estilos Reguladores		Regulação Externa	Regulação Introjetada	Regulação Identificada	Regulação Integrada	
Atribuições/ Como é percebido	<ul style="list-style-type: none"> Falta de competência Falta de valor Irrelevância 	<ul style="list-style-type: none"> Recompensas ou punições externas Conformidade Reação negativa 	<ul style="list-style-type: none"> Envolvimento do Ego Foco na aprovação de si próprio e dos outros 	<ul style="list-style-type: none"> Importância pessoal Valorização consciente da atividade Apropriação pessoal de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> Congruência Síntese e consistência das identificações 	<ul style="list-style-type: none"> Interesse Prazer Satisfação inerente
Locus de causalidade percebido	Impessoal	Externo	Algo externo	Algo interno	Interno	Interno

Notas: Adaptado de Ryan e Deci, 2020, p. 2

De acordo com alguns estudos, quanto mais próximas as pessoas estão da motivação intrínseca, mais positivas são as consequências em termos de bem-estar, atitudes e comportamento (Howard et al., 2021; Ryan & Deci 2020; Stanley et al., 2021).

Se algo não tem sentido ou significado para a pessoa, então este acontecimento não é internalizado e não forma um valor interno que motive a pessoa a agir. Esse estado de falta de intenção para agir é denominado de amotivação. Nele, a ação é realizada apenas contingencialmente para cumprir exigências externas. A amotivação está associada à ausência de intenção para desenvolver uma atividade (Padilha et al., 2020) e tem impacto negativo no bem-estar e desempenho (Vallerand, 1997; Vallerand et al., 2021).

A motivação intrínseca acontece quando a pessoa age em consonância com motivos internos baseados nas necessidades intrínsecas (autonomia, competência e vínculo social). Este tipo de motivação ocorre como consequência de objetivos definidos como significativos para a pessoa, sendo que a ação em si é percebida como recompensadora e tende a gerar satisfação e bem-estar (Assor et al., 2003; Clemente et al., 2014; Fernandes & Vasconcelos-Raposo, 2005; Ryan & Deci, 2020; Sheldon, 2003). Ryan e Deci enfatizam ainda que o suporte social e a sensação de autonomia são fundamentais para o desenvolvimento de motivação intrínseca, e a teoria evoluiu ao longo do tempo para explicar como diferentes contextos de apoio e autonomia podem promover a motivação (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan, 1991).

De acordo com a Teoria da Autodeterminação, podem ser diferenciadas três necessidades psicológicas: autonomia, competência e relacionamento (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2020) e são estas necessidades que levam à motivação e à ação. A autonomia diz respeito à capacidade de iniciativa e de decisão das próprias ações. A competência ao sentimento de domínio e sensação de crescimento e sucesso, proporcionados por contextos estruturados, que proporcionam desafio, feedback positivo e desenvolvimento. Por fim, o relacionamento diz respeito a sentimentos de conexão e pertença, facilitados pela transmissão de respeito e carinho (Lempt et al., 2022; Ryan & Deci, 2020;).

A teoria distingue assim, em particular, entre motivações autónomas e controladas, sendo que, ser autónomo implica agir com pleno sentido de escolha, enquanto ser controlado implica sentir-se pressionado externamente. Muitos estudos demonstraram que quando as pessoas são motivadas de forma autónoma, por motivação intrínseca ou bem interiorizado (formas autónomas) de motivação extrínseca, exibem maior interesse, entusiasmo, vitalidade e confiança, resultando num melhor desempenho, em criatividade, em persistência e bem-estar geral (Lempt et al., 2022; Ryan & Deci, 2017).

Já segundo Wehmeyer (1999), um comportamento autodeterminado é acompanhado de quatro pressupostos básicos: ser autónomo (satisfação de necessidades, interesses e aptidões da pessoa), autorregulado (uso de estratégias para atingir objetivos, resolver problemas, tomar decisões e aprendizagem contínua), ser expressão de um empoderamento psicológico (controlo cognitivo, da personalidade e motivacional) e

resultar em autorrealização (conseguir um percurso de vida com significado e com base em propósitos pessoais).

A teoria propõe que o bem-estar e o desempenho humano são mais eficazes quando as necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento são satisfeitas, tornando-se também mais autonomamente motivados (Deci & Ryan, 2000 e Ryan e Deci, 2020). Verificou-se também que a satisfação destas três necessidades psicológicas básicas está consistentemente associada à motivação intrínseca e identificada, bem como a uma série de resultados positivos relacionados com o trabalho, incluindo o bem-estar e o desempenho (Van Broeck et al., 2016). Já Vallerand et al., (1987) e Vallerand, (2008) referiam que esta teoria tem como objeto de estudo as condições do contexto social que facilitam a saúde psicológica, apresentando também como hipótese principal a noção de que o bem-estar psicológico pode ser alcançado a partir da Autodeterminação.

Conforme referido nas revisões de literatura realizadas por Deci e Ryan (1985), Vallerand (1997) e, mais recentemente, por Lempt et al., (2022), os tipos de motivação estão relacionados de forma distinta com vários tipos de resultados. Porque estas motivações diferem nos seus níveis de autodeterminação, e porque se considera que a autodeterminação está associada a um melhor equilíbrio psicológico, espera-se que a motivação esteja principalmente associada a resultados positivos, como a persistência, seguida de regulação identificada. Por outro lado, os estados depressivos deverão resultar da desmotivação, seguida de regulação externa. Estas descobertas decorrem de vários resultados em diferentes contextos de vida. Além disso, a Teoria da Autodeterminação postula que as necessidades de competência, autonomia e relacionamento são conceitos centrais para compreender a iniciação e a regulação do comportamento (Guay et. al 2000) e analisa os efeitos dos fatores sociais em termos do seu significado para os sentimentos de competência, autonomia e relacionamento de uma pessoa. Ou seja, um contexto social que ofereça às pessoas a possibilidade de satisfazer as suas necessidades essenciais levará a tipos de motivação autodeterminados (isto é, motivação intrínseca e regulação identificada), enquanto os eventos que frustram essas necessidades produzirão tipos de motivação não autodeterminados (regulação externa e desmotivação). Em conclusão, a Teoria da Autodeterminação considera que as necessidades de competência, autonomia e

relacionamento devem ser fomentadas pelo contexto social, de forma a produzir motivações autodeterminadas (Guay et. al 2000).

De uma forma geral, as investigações nesta área indicam que ter um estilo de autorregulação autónomo está associado ao bem-estar psicológico e a resultados comportamentais positivos (Burton et al, 2006; Gross, 2002; Ryan & Deci, 2000b; Santana & Gondim, 2016; Troy, Wilhelm & Mauss, 2010; Vallerand & Ratelle, 2002).

Mais concretamente, Burton et al (2006) demonstraram que altos níveis de regulação intrínseca desencadeiam bem-estar psicológico através do prazer resultante da atividade, enquanto níveis elevados de regulação identificados têm resultados favoráveis devido à persecução sustentada de objetivos de longo prazo.

Pesquisas mais recentes (Gagné & Hewet, 2024) identificaram mecanismos através dos quais as pessoas transformam as exigências externas em objetivos internos: a interiorização inicia-se com uma sensação de dissonância cognitiva resultante da necessidade de realizar uma tarefa que não é intrinsecamente motivadora e ocorre através de um processo de reflexão sobre o motivo do envolvimento numa tarefa e de reformulação desta (por exemplo, ver um desafio como uma oportunidade de aprendizagem). Esta transformação ocorre através do suporte ou frustração de necessidades psicológicas, em motivação internalizada ou não internalizada (Chong et al., 2024; Ryan & Deci, 2020).

No contexto da procura de emprego, essas necessidades têm um papel fundamental na forma como os profissionais se envolvem, persistem e enfrentam os desafios que surgem ao longo do período de transição (Cheon & Reeve, 2015; Gagné & Deci, 2005; Jang, Kim & Reeve, 2021; Milyavskaya & Koestner, 2022; Ryan & Vansteenkiste, 2023; Ryan & Deci, 2020; Siu & Bakker, 2021).

A autonomia, definida como a sensação de controlo sobre as próprias ações e decisões, é uma das necessidades centrais da Teoria da Autodeterminação e, de acordo com Jang, Kim e Reeve (2021), a motivação autodeterminada tem um papel significativo na previsão

dos comportamentos de procura de emprego. Candidatos que se sentem no controlo do seu processo de procura de emprego são mais propensos a demonstrar persistência nas ações inerentes a este contexto, além de sentirem maior satisfação com as oportunidades que encontram. A procura de emprego é mais eficaz quando é percebida como uma escolha pessoal, em vez de uma imposição externa, como as pressões económicas ou familiares. Profissionais que se sentem autónomos na definição dos seus objetivos e na escolha do caminho de carreira têm maior probabilidade de experienciar uma procura de emprego bem-sucedida e satisfatória (Van Hooft, 2004; Zhou & Zhou, 2023).

No mesmo sentido, a falta de autonomia pode reduzir a motivação intrínseca e a qualidade do processo de procura de emprego. Como destaca Vansteenkiste e Ryan (2023), ambientes que impõem fortes pressões sobre os indivíduos podem enfraquecer a motivação para a procura de emprego, criando uma relação mais superficial e forçada com os processos de seleção. Essa falta de controlo pode reduzir a persistência do candidato, resultando em menor comprometimento e maior propensão ao abandono da procura de emprego.

A necessidade de competência, que se refere ao desejo de se sentir eficaz e capaz nas atividades que realizam, também é um fator crítico para a motivação no processo de procura de emprego. Indivíduos que percebem as suas competências como adequadas para as vagas que procuram, mostram maior confiança para enfrentar os desafios do mercado de trabalho. A pesquisa de Gagné e Deci (2005) sugere que o *feedback* positivo e a validação das competências desempenham um papel fundamental no fortalecimento dessa competência e no incentivo à persistência na procura de emprego.

No mesmo sentido, Milyavskaya e Koestner (2022) destacam que quando os candidatos se sentem competentes nas atividades que desempenham, como sejam as entrevistas de emprego, o envio de candidaturas ou a qualidade do seu currículo, a motivação aumenta, o que resulta num processo de procura de emprego mais eficaz. Por outro lado, quando essa necessidade de competência não é satisfeita, os candidatos podem sentir-se desvalorizados ou desmotivados, o que pode levar à desistência prematura ou à aceitação de oportunidades abaixo de suas capacidades (Siu & Bakker, 2021).

A terceira necessidade psicológica proposta pela Teoria da Autodeterminação corresponde ao relacionamento, que envolve a conexão com os outros e o suporte social, sendo que o apoio emocional e profissional pode ter um impacto significativo na motivação durante a procura de emprego, especialmente em tempos de incerteza e frustração. De acordo com Cheon e Reeve (2015), os candidatos que têm uma rede de apoio sólida - seja por meio de familiares, amigos ou mentores - tendem a ter uma maior sensação de pertença e apoio durante o processo de procura de emprego. Esse suporte pode melhorar tanto o bem-estar emocional quanto a persistência no processo. Também segundo Ryan e Deci (2002) a criação de uma relação positiva com os outros, tanto no contexto profissional quanto pessoal, é essencial para reduzir o stress e aumentar a motivação para continuar a procura de emprego de forma proativa.

Ryan e Deci (2000a), referem que um dos aspetos cruciais que influencia o sucesso e a satisfação no processo de procura de emprego é a motivação do indivíduo, sendo que a motivação não se refere apenas à procura de emprego, mas também à maneira como as tarefas associadas a essa procura são realizadas e à persistência diante dos obstáculos (Vallerand, 2007). Nesse contexto, a Teoria da Autodeterminação surge como uma importante abordagem para entender os fatores que moldam as atitudes e comportamentos dos indivíduos durante esse processo, defendendo que não só a quantidade, mas também o tipo de motivação é importante para manter os esforços de procura de emprego e provavelmente tem também implicações profundas para o bem-estar dos desempregados e as suas atitudes em relação ao emprego (Vansteenkiste & Van Broeck, 2018).

Em concreto, no que respeita a estudos sobre a motivação para a procura de emprego nas populações de desempregados, a literatura não é extensa, tendo-se encontrado, no entanto um estudo com conclusões interessantes para este contexto. Segundo Vansteenkiste et al. (2004), a motivação autónoma para a procura de emprego não produz resultados consistentemente positivos no bem-estar, face a repetidas experiências negativas. Quanto à motivação controlada, esta é consistentemente relacionável com experiências negativas. A motivação é apontada como principal razão pela qual os desempregados não procuram emprego, uma vez que a procura de emprego provoca poucas experiências positivas e poucas perspectivas de sucesso em encontrar o que se procura. De acordo com a Teoria da

Autodeterminação, este estado de motivação situa-se na Amotivação, o que pode explicar a falta de comportamentos para a procura de emprego por um desempregado (Vansteenkiste et al., 2004). Este estudo aponta para o aumento da intensidade de procura de emprego quando se verificam níveis mais elevados de motivação autónoma. Por outro lado, quando os candidatos a emprego se sentem fortemente controlados, diminuem a intensidade de procura – há uma tendência para resistir à procura de emprego – pressupondo para a associação da motivação controlada a resultados de experiência e bem-estar negativos.

Estes autores verificaram também que até nas pessoas com uma elevada motivação autónoma para a procura de emprego, embora permaneçam persistentes, se verificam reduções nos níveis de motivação, perante os constantes constrangimentos nos resultados da sua procura (Vansteenkiste et al., 2004).

Neste estudo não é feita nenhuma referência ao apoio externo na procura de emprego, sendo a procura de emprego realizada unicamente pelo profissional desempregado, sem acesso a uma estrutura de apoio, preparação e experiência partilhada na procura de emprego, como é o caso dos profissionais integrados em programas de *Outplacement*.

Também segundo Delgado (2017), à medida que aumenta o tempo de desemprego, a motivação autónoma para a procura de emprego diminui e a amotivação aumenta. O mesmo autor concluiu também que, quanto maiores as qualificações académicas, maior a autodeterminação para a procura de emprego e que a implementação de medidas que promovam a motivação intrínseca para a procura de emprego, nomeadamente a formação, são importantes para aumentar a motivação autónoma dos desempregados na procura de emprego (Delgado, 2017).

Em conclusão, a Teoria da Autodeterminação, desenvolvida por Deci e Ryan (2020), enfatiza a importância da satisfação das necessidades psicológicas básicas — autonomia, competência e relacionamento — para promover a motivação intrínseca e o bem-estar geral e diversos estudos posteriores confirmaram este princípio. Fornece assim um

modelo bem validado para preservar, melhorar e sustentar a motivação e o bem-estar (Hadre & Reeve, 2009; Rigby & Ryan, 2018), o que é muito relevante para este trabalho.

Também no contexto da fase de transição de carreira, o momento de foco deste estudo, verificam-se alguns resultados que remetem para a importância de relacionar variáveis como o bem-estar e a motivação com o desemprego (Delgado, 2017; Vansteenkiste et al., 2004).

1.3. O Bem-Estar

O conceito de bem-estar é recente, mas é interessante verificar que, na verdade, tem vindo a sofrer evoluções desde a Grécia Antiga, altura em que Aristóteles e outros filósofos da época introduziram o conceito de eudaimonia (bem-viver ou florescimento), que pressupõe a realização do potencial humano através da prática de virtudes como a coragem, a justiça, a sabedoria e a moderação (Aristóteles, 2012). Para Aristóteles, o bem-estar era uma consequência de viver uma vida de virtude e racionalidade, sendo mais do que simples prazer momentâneo.

Já no século XVIII, na fase do Iluminismo, a vida em si foi considerada a base da existência da humanidade, bem como o desenvolvimento pessoal e a felicidade, em detrimento ao serviço à monarquia. E mais tarde, no século XIX, do Utilitarismo, foi considerado que a qualidade da sociedade deve ser medida pelo nível em que providencia a melhor felicidade (Veenhoven, 1996). Nesta fase, e um pouco mais tarde, já no século XX, com o desenvolvimento do conceito de *Welfare* nos Estados Unidos, o conceito de bem-estar estava associado a satisfação material, ou seja, o indivíduo avaliava o seu bem-estar pelo seu rendimento económico e consequentemente pelo que o dinheiro lhe pode proporcionar, bens ou serviços (Galinha & Ribeiro, 2005).

Já na década de 60, para além desta componente material, é introduzido o conceito de qualidade de vida (Veenhoven, 1996) e o conceito de bem-estar subjetivo. O conceito de bem-estar subjetivo terá cerca de 58 anos de vida, se considerarmos a tese de Wilson (1967) como marco do seu nascimento. O autor relacionou os conceitos de Satisfação e

de Felicidade com fatores externos, sociodemográficos e circunstanciais, como a idade, género, rendimento, estado civil e saúde.

O conceito evoluiu para a integração de fatores internos, como a personalidade, nomeadamente a influência do neuroticismo e a extroversão (Diener et al., 1999) a adaptação hedónica ou capacidade de adaptação a mudanças e de regressar a um nível estável de felicidade após eventos positivos ou negativos e a existência de objetivos pessoais como significado, propósito e conquista de objetivos (Seligman, 2011) como fatores importantes para o sentimento de bem-estar subjetivo.

Autores como Diener (1984) e Diener et al. (1999) introduziram o conceito de bem-estar subjetivo, inicialmente numa perspetiva mais unidimensional (Diener, 1984), evoluindo depois (Diener et al. (1999) para uma avaliação por parte dos indivíduos com base em emoções positivas (afetos positivos), ausência de emoções negativas (afetos negativos) e satisfação com a vida. Para estes autores, o bem-estar subjetivo está, assim, estruturado de modo que estes três componentes formam um fator global ou variáveis interrelacionadas. Cada um dos três componentes pode ser subdividido. A satisfação com a vida global pode ser dividida em satisfação com os vários domínios de vida e estes podem ser divididos em várias facetas. O afeto positivo pode ser dividido em emoções tais como alegria, afeição e orgulho e o afeto negativo pode ser dividido em emoções como vergonha, culpa e tristeza.

A medição sistemática do conceito de bem-estar subjetivo tem-lhe fornecido critérios de validade e fidelidade e existe consenso entre os investigadores sobre a existência de uma dimensão cognitiva e uma dimensão afetiva do bem-estar subjetivo, que embora substancialmente correlacionadas Diener et al. (1999), são conceptualizadas como a Satisfação com a Vida (dimensão cognitiva) e com afetos positivos e negativos (dimensão afetiva) (Chnaider, Santos-Vitti & Nakano, 2022; Diener, Oishi & Tay, 2018; Pires, 2010; Sagiv & Schwartz, 2000).

Complementando esta visão hedónica do bem-estar e numa perspetiva eudaimónica, o bem-estar não é considerado um estado final ou um resultado, mas sim um processo de

realização do potencial humano. De entre outros autores, Jayawickreme & Dahill-Brown (2016), reforçam a importância de promover o bem-estar eudaimônico, que envolve a realização do potencial humano e o desenvolvimento de capacidades e virtudes (Deci & Ryan, 2008), a concretização de objetivos e aspirações, e a vivência de uma vida com significado e propósito (Maddux, 2018), constituindo conceitos fundamentais do bem-estar eudaimônico ou psicológico.

Este conceito de bem-estar psicológico, surgiu na década de 80, tendo sido introduzido por Ryff (1989), que destacou fatores integrantes do bem-estar como, a autoaceitação, relações positivas, autonomia, domínio ambiental, propósito na vida e crescimento pessoal. O conceito de bem-estar evoluiu assim para algo mais abrangente e complexo, envolvendo a satisfação com a vida, mas também o desenvolvimento pessoal e a realização de objetivos de vida (Ryff, 2014; Ryff & Singer, 2008).

Ainda segundo Ryff (2014), quando as necessidades de autonomia, competência e relacionamento são satisfeitas, os indivíduos apresentam maior autoaceitação, propósito na vida e crescimento pessoal, dimensões essenciais do bem-estar psicológico, o que demonstra a associação entre as necessidades psicológicas da teoria da autodeterminação e os níveis de bem-estar psicológico. O bem-estar psicológico e a teoria da autodeterminação estão também relacionadas, uma vez que a satisfação das necessidades psicológicas básicas impulsiona a motivação intrínseca e o desenvolvimento pessoal. Modelos teóricos e evidências empíricas reforçam que contextos que promovem a autonomia, competência e relacionamento positivo são fundamentais para a saúde psicológica. Assim, políticas e intervenções baseadas nesses princípios podem ser essenciais para a promoção do bem-estar em diferentes contextos de vida.

Com vista a estudar especificamente o bem-estar psicológico, muitos autores têm adotado o modelo vitamínico de Warr (1987) sobre saúde mental, para definir e operacionalizar o bem-estar, no qual foram apresentadas quatro dimensões para a definição da saúde mental: afeto, aspiração, autonomia e competência. Mais tarde, Warr (1990) propôs uma outra dimensão - o funcionamento integrado. A dimensão do afeto refere-se às emoções e humores. A aspiração diz respeito ao interesse do indivíduo pelo seu ambiente ou

contexto. A dimensão autonomia reporta o grau em que a pessoa consegue resistir às pressões do ambiente. A dimensão competência refere-se à medida em que o indivíduo enfrenta com sucesso os problemas do dia-a-dia. Por fim, o funcionamento integrado refere-se ao indivíduo como um todo e à múltipla relação entre as outras quatro componentes anteriormente apresentadas.

Warr (1990) propõe assim que o bem-estar psicológico, para além de significar ausência de sofrimento, inclui também um estado positivo de funcionamento mental, que pode ser influenciado por fatores internos e externos, especialmente no contexto de trabalho, sugerindo que o bem-estar psicológico pode ser analisado em três eixos: prazer/desprazer (afetos positivos e negativos), conforto/ansiedade (nível de segurança e controlo no contexto de trabalho); entusiasmo/depressão (motivação e envolvimento).

Ainda de acordo com Warr (1990) e outros autores - Diener (2000); Fredrickson (2001); Haidt (2006); Ryan & Deci (2001); Ryff (1989); Ryff & Singer (2000) - o bem-estar deveria ser analisado num determinado contexto. Na realidade, o bem-estar de um indivíduo irá depender do quanto o seu ambiente lhe proporciona oportunidades de experiências positivas, quanto estas são percebidas e quanto são aproveitadas. Estas linhas de estudo vão no sentido de que o bem-estar deve ser compreendido num contexto que reúne fatores sociais, culturais, emocionais, económicos e ambientais, o que significa que o bem-estar não é apenas uma experiência individual isolada, mas uma experiência moldada pelas condições em que os indivíduos vivem, o que reforça a necessidade de se analisar o bem-estar com uma perspetiva mais contextualizada.

O bem-estar psicológico está assim associado a diversos fatores psicossociais, tais como relações interpessoais saudáveis (Segrin & Taylor, 2007), envolvimento em atividades significativas, alinhadas com os valores e que reforcem o sentido de propósito (Bauer & McAdams, 2004) e um ambiente de trabalho positivo (Lent, 2004).

Segundo Diener (1984), embora o bem-estar tenha componentes distintas já cientificamente testadas, o conceito pode ser também tratado de forma unidimensional ao utilizar uma medida agregada de bem-estar. Este conceito unidimensional e de satisfação geral com a vida foi posteriormente estudado por outros autores e, em estudos realizados

ao longo do tempo foi sendo validada, associando-se ao conceito de sentimento de felicidade (Diener & Tay, 2015; Huta & Waterman, 2021; Kainulainen & Veenhoven 2018; Kahneman & Deaton, 2010; Luhmann & Lucas, 2020; Pavot & Diener, 2020).

No que respeita à relação entre o bem-estar e o contexto de desemprego, diversos estudos (Arena et al., 2022; Hoang & Knabé, 2020; Padre, 2012; Thill et al., 2020); van Eersel, Taris & Boelen, 2020) permitiram concluir que o bem-estar, nas suas diferentes perspetivas (Subjetivo ou Psicológico) é influenciado pelo contexto de desemprego, tendo-se verificado que os desempregados registam níveis mais baixos de satisfação com a vida de entre outros indicadores de bem-estar comparativamente à população empregada.

Synard e Gazzola (2018) conduziram um estudo centrado no evento de vida que é a perda de emprego e a relação com o bem-estar psicológico, incluindo afetos positivos para além dos afetos negativos. De acordo com estes autores (Synard & Gazzola, 2018), a perda do emprego não tem apenas impacto negativo no bem-estar, podendo também ter efeitos positivos, reagindo os indivíduos de forma diferente a este evento da perda de emprego (Gowan, 2014; McKee-Ryan et al., 2005; Niemann & Schedler, 2020; Synard & Gazzola, 2018).

Jahoda (1983) introduziu a ideia de "resiliência social", sugerindo que algumas pessoas podem usar o desemprego como uma oportunidade para desenvolvimento pessoal e para procurar uma vida mais equilibrada e significativa. Também segundo Niemann & Schedler (2020), o desemprego involuntário pode ser um ponto de inflexão, permitindo aos indivíduos repensar as suas carreiras e explorar novas opções profissionais, o que pode ser visto como uma oportunidade de crescimento e reinvenção.

McKee-Ryan et al. (2005) atribuíram as variações individuais nos resultados de bem-estar a quatro fatores principais: (a) centralidade do papel no trabalho (i.e., a importância do trabalho para o sentido de identidade de alguém); (b) recursos na forma de lidar com a situação (i.e., estrutura pessoal, social, financeira e temporal); (c) estratégias para lidar

com a situação (i.e., focadas no problema versus focadas na emoção); e (d) avaliações cognitivas.

No que respeita às avaliações cognitivas, segundo McKee-Ryan et al. (2005), estas dependem das expectativas de reemprego, o grau em que a perda de emprego foi vista como stressante e se a perda de emprego foi atribuída a fatores internos ou externos (por exemplo, culpar-se *versus* efeitos do mercado de trabalho).

Sendo uma realidade que, para estar preparado para a pesquisa de emprego, o profissional em transição de carreira deve sentir-se bem e capaz de prosseguir com as atividades que potenciam a sua empregabilidade, faz sentido estudar o bem-estar para que, no menor período possível e com a maior eficácia, os profissionais em transição estejam em condições de iniciar a sua abordagem ao mercado, experienciando bons níveis de bem-estar, mesmo enfrentando momentos difíceis, porque têm um propósito.

2. Metodologia

O propósito deste estudo é o de investigar a relação entre a existência de um programa de *Outplacement* (OPC) e o Bem-Estar (BEst) em profissionais em transição de carreira, consequência de despedimento involuntário, com as variáveis constituintes da Teoria da Autodeterminação: Amotivação (AA), Motivação Extrínseca (ME) e Motivação Intrínseca (MI), como variáveis mediadoras, no início do período de transição de carreira, ou seja, na fase inicial de desemprego.

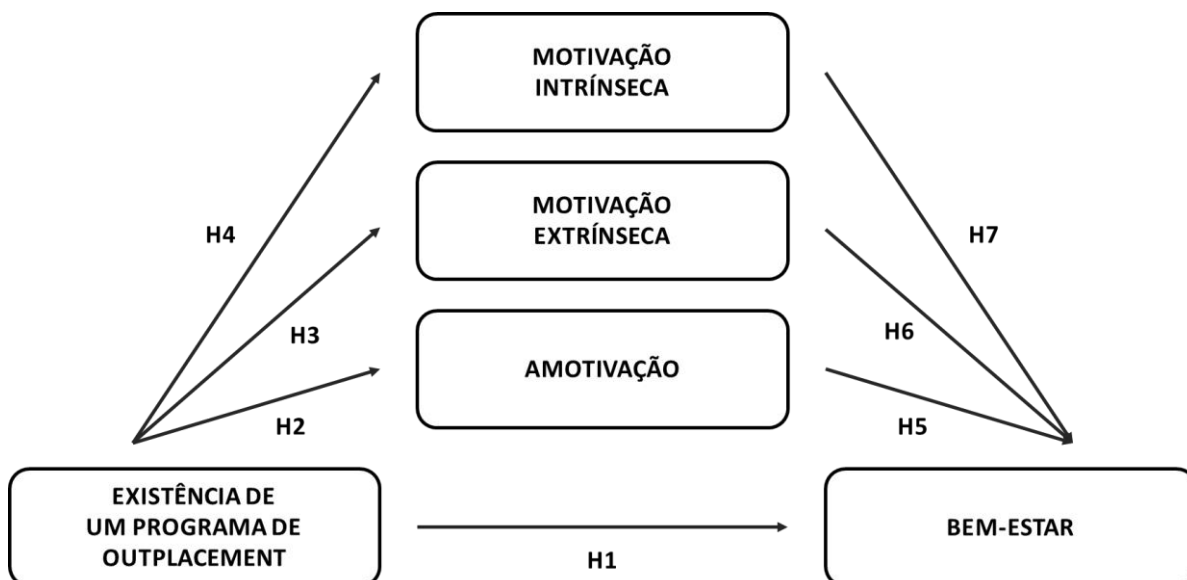
Estas relações foram justificadas e enquadradas teoricamente no ponto anterior de Enquadramento Teórico de estudo. Assim, formulam-se as seguintes hipóteses gerais:

- Hipótese 1 – Existe uma relação de influência positiva da Existência de um Programa de *Outplacement* sobre o Bem Estar;
- Hipótese 2 – Existe uma relação de influência negativa da Existência de um Programa de *Outplacement* sobre a Amotivação;
- Hipótese 3 – Existe uma relação de influência positiva da Existência de um Programa de *Outplacement* sobre a Motivação Extrínseca;
- Hipótese 4 – Existe uma relação de influência positiva da Existência de um Programa de *Outplacement* sobre a Motivação Intrínseca;
- Hipótese 5 – Existe uma relação de influência negativa da Amotivação sobre o Bem-Estar;
- Hipótese 6 – Existe uma relação de influência positiva da Motivação Extrínseca sobre o Bem-Estar;
- Hipótese 7 – Existe uma relação de influência positiva da Motivação Intrínseca sobre o Bem-Estar.

O modelo estrutural (Hair et al., 2014) que se propõe neste estudo, está justificado no Enquadramento Teórico e suportado pelas hipóteses formuladas anteriormente (Figura 2).

Figura 2

Modelo Conceptual Proposto e respectivas Hipóteses



Nota: Elaboração própria

Assim, este modelo estipula que a relação de influência positiva do OPC sobre o BEst seja mediada pela motivação, permitindo a formulação das seguintes hipóteses de mediação:

- Hipótese 8A – A relação de influência entre a Existência de um Programa de *Outplacement* e o Bem-Estar é mediada pela Amotivação.
- Hipótese 8B – A relação de influência entre a Existência de um Programa de *Outplacement* e o Bem-Estar é mediada pela Motivação Extrínseca.
- Hipótese 8C – A relação de influência entre a existência de um Programa de *Outplacement* e o Bem-Estar é mediada pela Motivação Intrínseca.

Foram também estudadas as variáveis descritivas de natureza sociodemográfica, como variáveis moderadoras, isto é, a sua influência no modelo estrutural proposto, na linha do estabelecido por (Hair et al., 2014).

O presente trabalho assenta numa investigação de paradigma positivista, tendo uma perspetiva hipotético-dedutiva e recorrendo-se a uma metodologia quantitativa, tendo sido utilizado inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados.

Foi solicitada a participação de profissionais desempregados, em início de período de transição de carreira e em Programa de *Outplacement*. Após as devidas autorizações, a aplicação do questionário foi realizada na plataforma Google Forms, tendo o link para a sua realização sido distribuído via e-mail. Este convite de participação continha uma nota introdutória que referencia o objetivo da investigação, a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes, bem como um consentimento informado dos participantes.

Os dados foram analisados estatisticamente através do Statistical Package for Social Sciences – SPSS (versão 22) e do Linear Structural Relations – LISREL (verão 9.3).

A fim de minimizar o Princípio do Erro do Método Comum, as diferentes escalas contam com Itens invertidos (I), bem como, para a elaboração do questionário, as escalas foram sujeitas a uma distribuição aleatória dos itens e das subescalas que as compõem (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff et al., 2012).

2.1. População e amostra

A população deste estudo é constituída por profissionais desempregados, na sequência de um acordo de rescisão de contrato com as organizações para as quais trabalhavam, iniciam um período de transição de carreira, com o apoio de um programa de *Outplacement* pago pelas referidas organizações, programa esse oferecido como parte do seu acordo de saída. Estes profissionais têm como objetivo procurar um novo emprego.

A amostra foi conseguida por conveniência, ou seja, o instrumento foi aplicado a profissionais em início de programa de *Outplacement*, com níveis funcionais intermédios ou superiores, tendo uma dimensão de 152 respondentes. O questionário foi aplicado nas primeiras três reuniões do programa de *Outplacement*, ou seja, no início do período de transição de carreira, entre 21 de fevereiro de 2022 e 5 de abril de 2023.

A amostra é, no que respeita ao género, bastante equilibrada, sendo composta por 48% (N=73) dos respondentes do sexo feminino e 52% (N=79) do sexo masculino, com uma idade média de 46,38 anos, sendo que a idade mínima dos respondentes é de 24 anos e a idade máxima de 59 anos.

Relativamente às habilitações, identificou-se que 27% (N=41) possui habilitações ao nível do 12º ano/Frequência Universitária e 73% (N=111) dos respondentes possui formação Superior.

No que respeita às responsabilidades assumidas na última função, os respondentes foram também inquiridos relativamente ao desempenho de funções de chefia, sendo que 48% (N=73) respondeu afirmativamente e 52% (N=79) respondeu negativamente.

Em termos de remuneração, 2,6% (N=4) dos respondentes auferia remuneração mensal até 1.000€, 37,5% (N=57) dos respondentes remuneração entre 1.001€ e 2.500€, 34,2% (N=52) remuneração entre os 2.501€ e 4.000€ e, por último, 25,7% (N=39) auferia remuneração acima dos 4.001€.

Nesta amostra, 22,4% (N=34) dos respondentes não tem dependentes e 77,6% (N=118) tem dependentes.

Quanto à longevidade de percurso profissional, os respondentes trabalharam em média 24,15 anos, sendo que o período de carreira mínimo é de 5 anos e o máximo de 44 anos.

No que respeita à antiguidade na empresa de onde saíram, a média é de 15,62 anos, sendo que antiguidade mínima na Organização é de 0,50 anos e a máxima de 40 anos, sendo o desvio padrão de 10,12.

2.2. Modelos de medida

Com o objetivo de testar as hipóteses formuladas, foi utilizado um questionário que incluiu 34 itens (Tabela 1) e uma componente de natureza sociodemográfica (variáveis descritivas) composta por 8 itens (Anexo 1), tendo a finalidade de descrever e caracterizar a amostra. Este questionário foi elaborado com base em questionários existentes de medida dos construtos presentes no modelo proposto neste estudo. As perguntas incidiram na medição das variáveis associadas a cada um dos construtos, em concreto, sendo as respostas dadas numa escala de tipo Likert de 7 pontos, sendo 1 “Discordo Totalmente” e 7 “Concordo Totalmente” (Dawes, 2008), no caso da medida da existência de um Programa de *Outplacement* (OPC) e da Amotivação (AA), Motivação Extrínseca (ME) e Motivação Intrínseca (MI). Quanto à medida do Bem-Estar (BEst), foi utilizada a escala proposta por Warr (1990), traduzida e validada para Portugal, por Gonçalves (2011). Esta escala apresenta um conjunto de sentimentos, sendo a resposta dada na frequência em que o respondente vivencia cada um desses sentimentos, nas últimas semanas. Logo, esta escala corresponde mais a uma escala de tipo Guttman, do que de tipo Likert. As escalas em idioma inglês foram traduzidas e adaptadas para português, através do método de tradução-retroversão, com a exceção das já validadas/adaptadas para Portugal.

No que respeita à medida da existência de um Programa de *Outplacement* (OPC), foram criados 3 itens para medir a opinião dos profissionais em transição de carreira, relativamente à participação num programa de *Outplacement*, no início do processo.

No âmbito da Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2000 e 2020), em particular para medir as variáveis AA, ME e MI, optou-se pela utilização do questionário *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) de Gagné et al. (2015). Este construto é medido através de 19 itens, sendo que 3 itens são pertencentes à variável “Amotivação”, 3 correspondem à variável “Motivação Externa Social”, outros 3 correspondem à variável “Motivação Externa Material”, 4 correspondem à componente “Motivação Introjetada”, 3 correspondem à componente “Motivação Identificada” e 3 itens destinam-se à componente “Motivação Intrínseca” (Tabela 1). A escala foi sujeita a tradução para português através de tradução- retroversão.

No que respeita à variável BEst, foi utilizada a escala *IWP Multi Affect Indicator* de Warr (1990), construto medido através de 12 itens. Esta escala foi traduzida e estudada por Gonçalves (2011), tendo sido solicitada autorização e concedida à autora para a sua utilização neste estudo.

Tabela 1

Itens de medição dos construtos

Variável	Itens
Outplacement	OPC1 - <i>Em que medida valoriza participar num Programa de Outplacement?</i>
	OPC2 - <i>Considero que o Programa de Outplacement é importante para encontrar uma solução profissional no futuro.</i>
	OPC3 - <i>Considero que o Programa de Outplacement me tem permitido conhecer-me melhor, quer profissionalmente, quer pessoalmente.</i>
Amotivação	AM1 - <i>Não sei porque me esforço na procura de uma nova oportunidade profissional, porque considero que estou a perder tempo nesta carreira.</i>
	AM2 - <i>Não sei porque me esforço na procura de uma nova oportunidade profissional, porque considero que não vale a pena investir o meu esforço nesta carreira.</i>
	AM3 - <i>Não sei porque me esforço na procura de uma nova oportunidade profissional, porque considero que esta carreira é inútil.</i>
Motivação Externa Social	MES4 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, colegas, família, clientes ...).</i>
	MES5 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque as outras pessoas respeitam-me mais (por exemplo, colegas, família, clientes ...).</i>
	MES6 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, para evitar ser criticado pelos outros (por exemplo, colegas, família, clientes ...).</i>
Motivação Externa Material	MEM7 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque só vou ter retorno financeiro se eu me esforçar o suficiente para prosseguir a minha carreira.</i>
	MEM8 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque poderei ter maior segurança no trabalho se eu me esforçar o suficiente em prosseguir a minha carreira.</i>
	MEM9 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque me arrisco a não conseguir emprego se não me esforçar o suficiente.</i>
Motivação Introjetada	AITJ10 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque tenho de provar a mim próprio(a) que sou capaz.</i>
	AITJ11 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque faz-me sentir orgulhoso(a) de mim mesmo(a).</i>
	AITJ12 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque de outro modo sentiria “vergonha” de mim próprio(a).</i>
	AITJ13 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque de outro modo sentir-me-ia mal comigo mesmo(a).</i>

Motivação Identificada	MID14 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque pessoalmente considero importante esforçar-me para prosseguir a minha carreira.</i>
	MID15 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque esforçar-me em prosseguir a minha carreira se alinha com os meus valores pessoais.</i>
	MID16 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque trabalhar na minha carreira é gratificante para mim.</i>
Motivação Intrínseca	MI17 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque me divirto a trabalhar na minha carreira.</i>
	MI18 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque aquilo que faço pela minha carreira me entusiasma.</i>
	MI19 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque a carreira que tenho é interessante.</i>
Bem-Estar	BEst2_I - <i>Tenso</i>
	BEst3_I - <i>Ansioso</i>
	BEst4_I - <i>Preocupado</i>
	BEst5 - <i>Confortável</i>
	BEst6 - <i>Calmo</i>
	BEst7 - <i>Descontraído</i>
	BEst8_I - <i>Deprimido</i>
	BEst9_I - <i>Melancólico</i>
	BEst10_I - <i>Infeliz</i>
	BEst11 - <i>Motivado</i>
BEst12 - <i>Entusiasmado</i>	
BEst13 - <i>Otimista</i>	

Nota: Elaboração própria

Tendo em conta que temos uma amostra de dimensão reduzida, com 152 respostas, optou-se por utilizar uma abordagem seguindo o princípio da parcimónia, de forma a reduzir o número de itens, seguindo a sugestão de Hair et al. (2014). Assim, a medição das variáveis latentes será feita através de 3 itens sendo estes itens os que apresentarem maior carga fatorial. Por outro lado, optou-se também por utilizar os três tipos de motivação, em concreto a amotivação, a motivação extrínseca e a motivação intrínseca. Na medida em que a escala de Gagné et al. (2015) desagrega a motivação extrínseca nos seus quatro processos regulatórios (Ryan & Deci, 2020), tomou-se a decisão de utilizar o fator extraído da Análise fatorial exploratória que apresentasse melhor validade convergente, isto é, maior variância média extraída e fiabilidade de construto (Hair, et al., 2014).

2.3. Opções estatísticas de tratamento e análise de dados

O tratamento dos dados foi realizado em três etapas, seguindo-se o estipulado por Hair et al. (2014).

Na primeira etapa procedeu-se à validação dos modelos de medida face à amostra. Inicialmente verificou-se a consistência interna de cada variável em estudo, através do coeficiente Alpha de Cronbach, que deverá apresentar um valor igual ou superior a 0,70 sendo aceitável 0,60. Em seguida desenvolveu-se a análise fatorial exploratória (AFE), tendo-se utilizado o método de extração Principal Axis Factoring (de Winter et al., 2009), com uma rotação Promax com normalização Kaiser (Browne, 2001).

Em seguida, efetuou-se a análise fatorial confirmatória (AFC), de forma a garantir a validade convergente de cada um dos modelos de medida, tendo-se utilizado o método de Máxima Verosimilhança e a extração de uma solução completamente estandardizada (Hair, et al., 2024). Segundo Hair et al. (2014), pode-se considerar que uma variável latente apresenta uma validade convergente aceitável, quando a variância média extraída (Average Variance Extrated – AVE) for igual ou superior a 0,50 (50%) e a fiabilidade de construto (Construct Reliability – CR) for igual ou superior a 0,70.

Assim, foram sendo eliminados sucessivamente os itens que apresentaram uma carga fatorial inferior a 0,50 e/ou índices de modificação (IM) elevados com outros itens. No final deste processo, e uma vez que se optou por utilizar um instrumento de recolha de dados de autorresposta – método comum – foi também verificado o valor do enviesamento da variância, através do método do fator comum estabelecido por Podsakoff et al. (2003).

Na segunda etapa, o modelo proposto foi estimado através da modelação por equações estruturais (Hair, et al., 2014), tendo-se realizado reespecificações sucessivas, através da eliminação de relações estruturais sem significado estatístico, de forma a que o modelo final obtido apresentasse uma bondade de ajustamento aceitável face aos dados observados (Tabela 2).

Tabela 2*Medidas de Ajustamento Absoluto, de Ajustamento Incremental, de Parcimônia e de Comparação de Modelos*

	Medida	Sigla	Definição	Critério
	<i>Chi-quadrado</i>	χ^2	Medida estatística de diferença que compara as matrizes de covariância estimadas e observadas.	$p\text{-value} \geq 0.05$
Ajuste absoluto	Graus de liberdade	df	Representam a quantidade de informação matemática disponível para estimar os parâmetros do modelo.	≥ 1
	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	RMSEA	Tenta corrigir a tendência da medida estatística do χ^2 de rejeitar modelos com uma amostra grande ou de alta complexidade, levando em consideração o erro de aproximação à amostra, medindo a discrepância por grau de liberdade.	Aceitável ≤ 0.08 Ideal ≤ 0.06
	Goodness-of-Fit Index	GFI	Compara o valor de χ^2 do modelo proposto com o valor de χ^2 do modelo nulo, medindo, assim, a quantidade relativa de variância e covariância conjuntamente explicadas pelo modelo.	≥ 0.9
	Standardized Root Mean Residual	SRMR	Medida de média dos resíduos ajustados, que, idealmente, num bom modelo, devem estar próximos de zero.	≤ 0.05
	<i>Normed Fix Index</i>	NFI	Mede o incremento proporcional no ajustamento que se obtém no modelo em análise em comparação com o modelo nulo. Quanto mais próximo de 1, melhor o ajustamento.	≥ 0.9
Ajuste incremental	<i>Comparative Fit Index</i>	CFI	Versão melhorada do NFI, que é normalizado para que os valores variem entre 0 e 1, com valores mais próximos de 1 indicando um melhor ajuste.	≥ 0.9
	<i>Relative Fit Index</i>	RFI	Mede a melhoria proporcional no ajustamento assim como o NFI, levando em conta, contudo, os graus de liberdade.	≥ 0.9
	Qui-quadrado por graus de liberdade	χ^2/df	Correção do valor de χ^2 pelos graus de liberdade.	Recomendado ≤ 2 ou 3
Medidas de Parcimônia e	Adjusted Goodness of Fit Index	AGFI	Ajusta o GFI por uma razão entre os graus de liberdade usados em um modelo e o total de graus de liberdade disponíveis.	≥ 0.9 ou $< \text{GFI}$
	Aike Informations Criterion Model	AIC	Critério de comparação de modelos, utilizado, especialmente, para comparar modelos com número diferentes de parâmetros.	Quanto menor melhor
	Bayesian Information Criterion	BIC	Critério de comparação utilizado para a seleção de modelos.	Quanto menor melhor

Nota: Elaboração própria de acordo com Hair et al. (2014) e Salgueiro (2012).

Por fim, na terceira etapa do tratamento dos dados, foram testadas as relações de mediação entre as variáveis em estudo. Devido à reduzida dimensão da amostra optou-se por não se verificar a invariância do modelo, através da utilização de variáveis sociodemográficas como variáveis moderadora do modelo proposto final (Hair, et al., 2024). No entanto, as variáveis em estudo foram comparadas entre diversos grupos através de análise de anovas e testes de t-Student.

As análises estatísticas foram realizadas através do software IBM SPSS 25 e o LISREL 9.3.

3. Resultados

3.1. Validação dos modelos de medida face à amostra

3.1.1. Validação do instrumento de medida do *Outplacement*

Foi avaliada a fiabilidade dos dados para a variável OPC e verificou-se um valor de coeficiente Alpha de Cronbach de 0,86, sendo por isso aceitável (Hair et al., 2014).

Da análise fatorial exploratória (AFE), foi extraído um fator (OPC) que explica 80,07% da variância e os 3 itens apresentam valores de factor loadings elevados, bem como quanto às comunalidades (Tabela 3).

Tabela 3

Análise Fatorial Exploratória dos 3 itens do Outplacement

Itens	1: OPC	Comunalidad
OPC1 - <i>Em que medida valoriza participar num Programa de Outplacement?</i>	,985	,878
OPC2 - <i>Considero que o Programa de Outplacement é importante para encontrar uma solução profissional no futuro.</i>	,887	,859
OPC3 - <i>Considero que o Programa de Outplacement me tem permitido conhecer-me melhor, quer profissionalmente, quer pessoalmente.</i>	,650	,749

Notas: Método de Extração: Principal Axis Factoring; KMO: ,662; 1: *Outplacement*

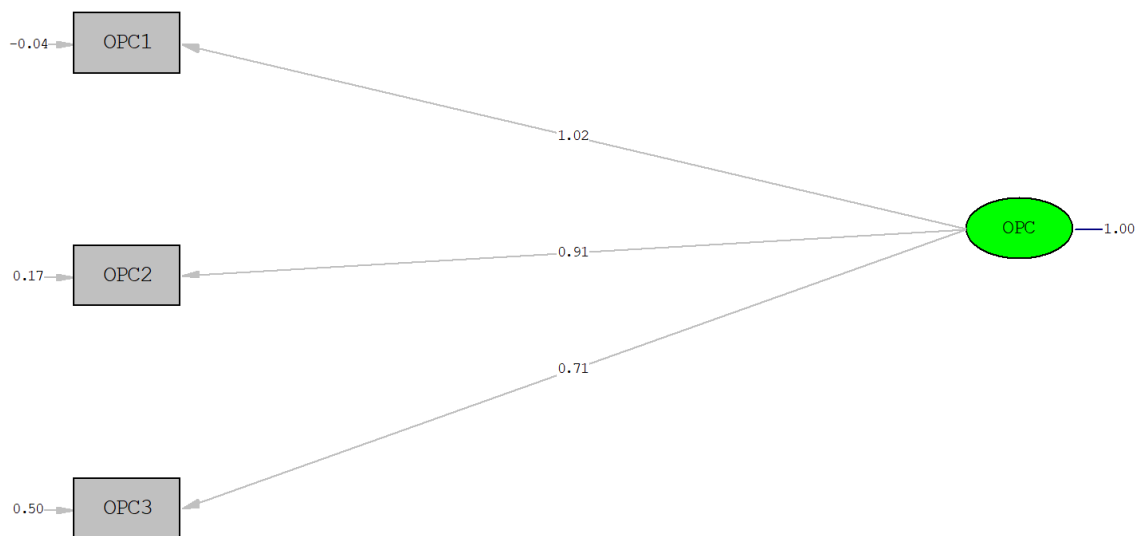
Estes resultados sugerem uma elevada adequação e validade do modelo de medida na medição do *Outplacement*.

No sentido de confirmar estes resultados realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória, tendo-se estimado um modelo de medida do *Outplacement* (Figura 3) em que todos os itens apresentaram valores de carga fatorial elevados (OPC1:1,02; OPC2:0,91; OPC3:0,71). Sendo esta variável latente medida unicamente por 3 itens, os indicadores de bondade de ajustamento não puderam ser calculados, uma vez que a quantidade de

itens na escala é insuficiente para garantir a estabilidade e a fiabilidade dos índices utilizados para avaliar o ajuste do modelo.

Figura 3

Diagrama do modelo de medida do *Outplacement*



Nota: OPC = *Outplacement*. Fonte: diagrama gerado com os resultados obtidos pela análise em LISREL.

Verificou-se também a validade convergente do construto *Outplacement*, tendo apresentado uma variância média extraída (AVE¹) de 0,79 e uma fiabilidade de construto (CR²) de 0,92. Estes resultados suportam a assunção da validade convergente desta variável e, conseqüentemente, do modelo de medida do *Outplacement*.

3.1.2 Validação do instrumento de medida da Autodeterminação: Amotivação, Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca

A Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2020), conforme desenvolvida na revisão de literatura, estabelece três tipos de motivação, em concreto, a Amotivação (AM), a Motivação Extrínseca (ME) e a Motivação Intrínseca (MI). O presente trabalho incidiu

¹ AVE: *Average Variance Extracted*.

² CR: *Construct Reliability*.

nestes três tipos de motivação, tendo sido utilizada a escala proposta por Gagné et al. (2015), com um total de 19 itens.

Determinou-se inicialmente a fiabilidade dos dados em cada subescala e verificou-se um valor de coeficiente Alpha de Cronbach para a subescala Amotivação (AM) de 0,915. No que respeita à variável Motivação Extrínseca (ME), verificou-se um valor de coeficiente Alpha de Cronbach para a subescala Externa Social de 0,931, para a subescala Externa Material, de .789, na subescala Introjetada de 0,734, na subescala Identificada de 0,829. Relativamente à variável Motivação Intrínseca (MI) verificou-se um valor de coeficiente Alpha de Cronbach de 0,877. Concluiu-se assim que a fiabilidade é aceitável (Hair et al., 2010).

Realizou-se de seguida uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), tendo-se extraído uma solução constituída por 5 fatores, com 73,88% da variância explicada (Tabela 4). O primeiro fator corresponde à Motivação Intrínseca (MI), explicando 26,32% da variância. Já o segundo fator corresponde à Motivação Externa Social (MES) e explica 20,95% da variância. O terceiro fator corresponde à Amotivação (AM), explicando 9,90% da variância, o quarto fator corresponde às dimensões Motivação Introjetada (MITJ) e Motivação Identificada (MIDF), explicando 8,71 da variância. Por fim, o quinto fator extraído corresponde à Motivação Externa Material (EXM), explicando 7,99% da variância. Todos os itens apresentam valores elevados de carga fatorial no fator onde saturam, exceto o item AITJ12 (0,475), embora tenha sido decidido mantê-lo por se encontrar próximo de 0,50.

De referir ainda que o item AIDF16 saturou no fator correspondente à Motivação Intrínseca (MI), em vez de saturar no seu fator, o da Motivação Identificada (MIDF).

Quanto às comunalidades, surgiram valores de $FL < 0,50$, nomeadamente no fator correspondente à Motivação Introjetada, nos itens AITJ13 (0,46), AITJ11 (0,47), AITJ10 (0,45) e AITJ12 (0,381). Também o item AEXM9, saturou no fator da Motivação externa material, mas apresenta um valor de $FL = 0,38$. Estes resultados sugerem que as variáveis observadas podem não estar bem representadas pelo modelo fatorial, mas foi decidido validar estes resultados na análise fatorial confirmatória.

Tabela 4*Análise Fatorial Exploratória dos 19 itens da Autodeterminação*

Itens	1:MI	2:MES	3:AM	4:AITJ/e AIDF	5:EXM	Comunalidades
AINT17 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque me divirto a trabalhar na minha carreira.</i>	,876	-,101	-,169	,342	,155	,787
AINT18 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque aquilo que faço pela minha carreira me entusiasma.</i>	,872	-,095	-,186	,369	,145	,774
AIDF16 - Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque trabalhar na continuidade da minha carreira é gratificante para mim.	,758	-,073	-,270	,523	,282	,624
AINT19 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque a carreira que tenho é interessante.</i>	,750	,024	-,262	,315	,238	,586
AEXT5 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque as outras pessoas respeitam-me mais (por exemplo, família, amigos, colegas...).</i>	,031	,932	,282	,157	,262	,880
AEXT4 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, família, amigos, colegas...).</i>	-,037	,911	,292	,156	,224	,832
AEXT6 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, para evitar ser criticado pelos outros (por exemplo, família, amigos, colegas...).</i>	-,090	,862	,351	,156	,151	,751
AA3 - <i>Não sei porque me esforço na procura de uma nova oportunidade profissional, porque considero que esta carreira é inútil.</i>	-,175	,265	,930	,013	-,014	,876
AA2 - <i>Não sei porque me esforço na procura de uma nova oportunidade profissional, porque considero que não vale a pena investir o meu esforço nesta carreira.</i>	-,172	,328	,893	,041	,045	,799

AA1 - Não sei porque me esforço na procura de uma nova oportunidade profissional, porque considero que estou a perder tempo nesta carreira.	-,304	,339	,854	-,077	,034	,745
AIDF14 - Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque pessoalmente considero importante esforçar-me para prosseguir a minha carreira.	,470	-,035	-,153	,832	,282	,735
AIDF15 - Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque esforçar-me em prosseguir a minha carreira se alinha com os meus valores pessoais.	,485	-,058	-,176	,708	,162	,562
AITJ13 - Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque de outro modo sentir-me-ia mal comigo mesmo(a).	,197	,232	,107	,654	,226	,460
AITJ11 - Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque faz-me sentir orgulhoso(a) de mim mesmo(a).	,545	,168	,035	,614	,258	,474
AITJ10 - Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque tenho de provar a mim próprio(a) que sou capaz.	,521	,208	,100	,550	,356	,445
AITJ12 - Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque de outro modo sentiria “vergonha” de mim próprio(a).	,027	,392	,277	,475	,131	,381
AEXM7 - Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque só vou ter retorno financeiro se eu me esforçar o suficiente para prosseguir a minha carreira.	,191	,187	,032	,196	,882	,787
AEXM8 - Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque poderei ter maior segurança no trabalho se eu me esforçar o suficiente em prosseguir a minha carreira.	,309	,234	,037	,292	,778	,619

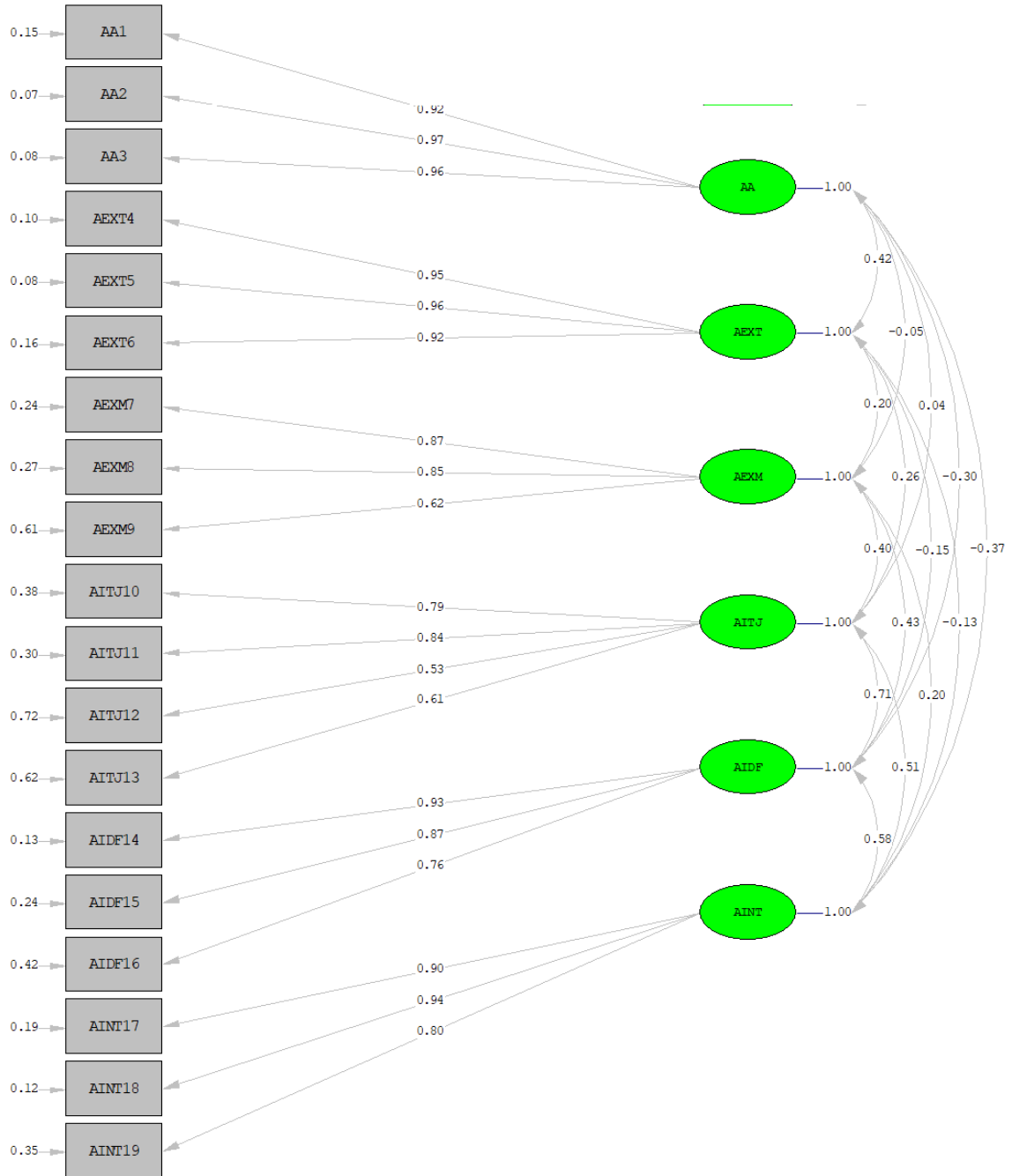
AEXM9 - <i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque me arrisco a não conseguir emprego se não me esforçar o suficiente.</i>	,069	,107	,007	,221	,599	,380
--	------	------	------	------	-------------	------

Notas: Método de Extração: Principal Axis Factoring; Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser; KMO: 0,78; 1: ME: Fator 1 – Motivação Extrínseca; 2: MES: Fator 2 – Motivação Externa Social; 3: AM – Fator 3 – Amotivação; 4: AITJ/AIDF – Fator 4 – Motivação Introjetada e Motivação Identificada; 5: EXM – Fator 5 – Motivação Externa Material

Apesar de se ter definido que só de iria incluir os três tipos de motivação (3 fatores e 9 itens), no sentido de se obter um modelo de medida da motivação robusto, isto é, com uma validade convergente elevada, optou-se por utilizar inicialmente o modelo de medida proposto por Gagné et al. (2015), constituído por 19 itens e 6 fatores. Este modelo não apresentou valores dos índices de bondade de ajustamento aceitáveis ($\chi^2=261,95$; $df=137$; RMSEA=0,078; $\chi^2/df=1,91$; CFI=0,955; GFI=0,720; SRMR=0,122; AGFI=0,612), apesar de todos os itens terem apresentado factor loadings elevados (Figura 4).

Figura 4

Diagrama do Modelo inicial de medida da Autodeterminação



Nota: AA - Amotivação; AEXT - Motivação Externa Social; AEXM - Motivação Externa Material; AITJ - motivação Introjetada; AIDF - Motivação Identificada; AINT - Motivação Intrínseca. *Fonte:* diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

Foram realizadas reespecificações do modelo, tendo-se eliminado sucessivamente os itens que apresentaram valores de índices de modificação elevados (Tabela 5).

Tabela 5

Itens eliminados do construto Autodeterminação

Itens	Descritivo
AEXM7	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque só vou ter retorno financeiro se eu me esforçar o suficiente para prosseguir a minha carreira.</i>
AEXM8	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque poderei ter maior segurança no trabalho se eu me esforçar o suficiente em prosseguir a minha carreira.</i>
AEXM9	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque me arrisco a não conseguir emprego se não me esforçar o suficiente.</i>
AITJ10	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque tenho de provar a mim próprio(a) que sou capaz.</i>
AITJ11	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque faz-me sentir orgulhoso(a) de mim mesmo(a).</i>
AITJ12	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque de outro modo sentiria “vergonha” de mim próprio(a).</i>
AITJ13	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque de outro modo sentir-me-ia mal comigo mesmo(a).</i>
AIDF14	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque pessoalmente considero importante esforçar-me para prosseguir a minha carreira.</i>
AIDF15	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque esforçar-me em prosseguir a minha carreira se alinha com os meus valores pessoais.</i>
AIDF16	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque trabalhar na minha carreira é gratificante para mim.</i>

Nota: AEXM - Motivação Externa Material; AITJ - Motivação ~~Introjetada~~; AIDF - Motivação Identificada.

Obteve-se assim um modelo de medida da Autodeterminação constituído por 9 itens, dos quais 3 medem a Amotivação, 3 medem a Motivação Extrínseca e 3 medem a Motivação Intrínseca (Tabela 6). Esta solução final está também alinhada com a necessidade de diminuir o número de itens, tendo em conta a dimensão reduzida da amostra.

Tabela 6

Itens correspondentes à solução final da Autodeterminação

Itens	Subescala da Autodeterminação
AM1 (AA1)	<i>Não sei porque me esforço na procura de uma nova oportunidade profissional, porque considero que estou a perder tempo nesta carreira.</i>
AM2 (AA2)	<i>Não sei porque me esforço na procura de uma nova oportunidade profissional, porque considero que não vale a pena investir o meu esforço nesta carreira.</i>
AM3 (AA3)	<i>Não sei porque me esforço na procura de uma nova oportunidade profissional, porque considero que esta carreira é inútil.</i>
ME4 (AEXT4)	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, família, amigos, colegas...).</i>
ME5 (AEXT5)	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque as outras pessoas respeitam-me mais (por exemplo, família, amigos, colegas...).</i>
ME6 (AEXT6)	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, para evitar ser criticado pelos outros (por exemplo, família, amigos, colegas...).</i>
MI17 (AINT17)	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque me divirto a trabalhar na minha carreira.</i>
MI18 (AINT18)	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque aquilo que faço pela minha carreira me entusiasma.</i>
MI19 (AINT19)	<i>Esforço-me na procura de uma nova oportunidade profissional, porque a carreira que tenho é interessante.</i>

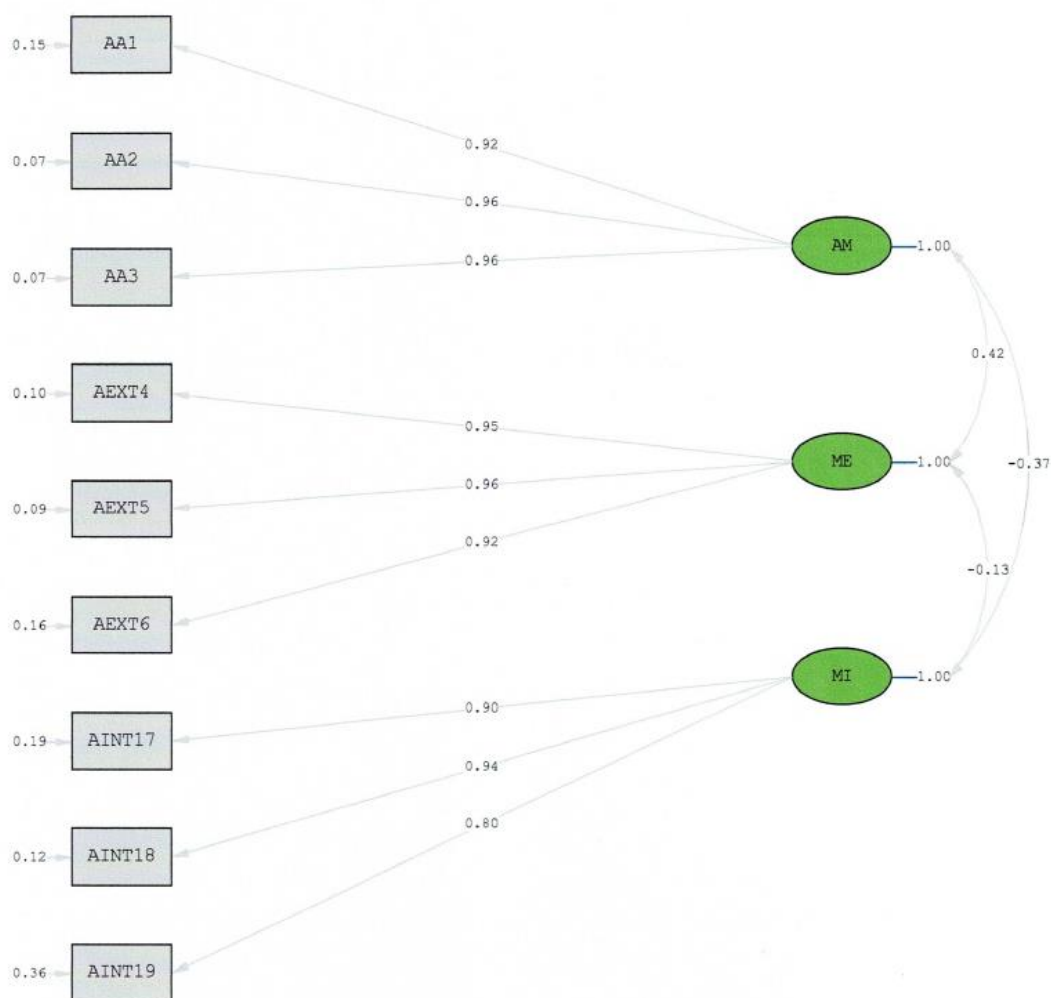
Notas: AM - Amotivação; ME - Motivação Extrínseca; MI - Motivação Intrínseca.

Este modelo de medida da motivação constituído, como se pretendia, pelos 3 tipos de motivação estabelecidos pela Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2020) medido cada um por 3 itens, apresentou uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2=56,78$; $df=24$; $RMSEA=0,095$; $GFI=0,846$; $SRMR=0,0497$; $NFI=0,964$; $CFI=0,979$; $RFI=0,947$).

Todos os itens apresentaram valores de carga fatorial muito elevados, superiores a 0,80.

Figura 5

Diagrama do Modelo de Medida dos três tipos de motivação estabelecidos pela Teoria da Autodeterminação



Chi-Square=56.78, df=24, P-value=0.00018, RMSEA=0.095

Notas: AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca. *Fonte:* diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

Verificou-se também a que os três tipos de motivação apresentaram uma elevada validade convergente quer quanto à variância média extraída, quer quanto à fiabilidade de construto. Assim, a Amotivação (AM) apresentou uma variância média extraída (AVE³) de 0,90 e uma fiabilidade de construto (CR⁴) de 0,97. Já a Motivação Extrínseca (ME)

³ AVE: Average Variance Extracted.

⁴ CR: Construct Reliability.

apresentou uma variância média extraída (AVE) de 0,89 e uma fiabilidade de construto (CR) de 0,96. Por fim, quanto à Motivação Intrínseca (MI) tem uma variância média extraída (AVE) de 0,78 e uma fiabilidade de construto (CR) de 0,91.

Estes resultados suportam a assunção da validade convergente destas três variáveis e, consequentemente, do modelo de medida da Autodeterminação.

3.1.3. Validação do instrumento de medida do Bem-Estar

Determinou-se inicialmente a fiabilidade dos dados e verificou-se um valor de coeficiente Alpha de Cronbach de .915, concluindo-se assim que a fiabilidade é aceitável (Hair et al., 2014).

Pela realização da Análise Fatorial Exploratória (AFE), extraiu-se uma solução fatorial constituída por três fatores que explicam 75,34% da variabilidade total dos dados. O primeiro fator explica 51,99%, o segundo fator explica 13,82% e o terceiro fator explica 9,521%. Todos os itens apresentaram uma carga fatorial superior a 0,61 (Tabela 7).

Tabela 7

Análise Fatorial Exploratória dos 12 itens do Bem-Estar

Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Comunalidades
BEst7 - <i>Descontraído</i>	,862	,461	,452	,709
BEst3_R - <i>Ansioso</i>	,837	,647	,215	,744
BEst2_R - <i>Tenso</i>	,782	,724	,299	,601
BEst6 - <i>Calmo</i>	,771	,469	,458	,774
BEst4_R - Preocupado	,766	,613	,216	,757
BEst5 - Confortável	,617	,359	,337	,628
BEst8_R - <i>Deprimido</i>	,541	,869	,437	,677
BEst10_R - <i>Infeliz</i>	,548	,801	,423	,807
BEst9_R - <i>Melancólico</i>	,475	,767	,476	,862
BEst12 - <i>Entusiasmado</i>	,434	,448	,922	,571
BEst11 - <i>Motivado</i>	,409	,448	,884	,709
BEst13 - <i>Otimista</i>	,393	,520	,721	,744

Notas: Método de Extração: Principal Axis Factoring; Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser; KMO: 0,858

O primeiro fator corresponde ao fator “Prazer/Desprazer”, encontrado por Daniels et al. (1997). O segundo fator corresponde ao “Afeto Negativo” e o terceiro fator corresponde ao “Afeto Positivo”, segundo o mesmo autor (Daniels et al., 1997). Warr (1987; 1990), sistematizou dois fatores – o fator “Ansiedade/Conforto”, que corresponde ao fator 1 deste estudo; e o fator “Depressão/Entusiasmo”, que entendemos corresponder aos fatores 2 e 3 deste estudo.

Verifica-se que o fator 1 é medido por 6 itens e os fatores 2 e 3 medidos por 3 itens. Assim, segundo a perspectiva da parcimónia (Hair et al., 2014), optou-se por testar um novo modelo fatorial extraíndo os 2 itens do fator 1 que apresentaram carga fatorial mais reduzida, em concreto o item BEst4_R “Preocupado” e o item BEst5 “Confortável”.

Realizou-se de seguida uma segunda Análise Fatorial Exploratória (AFE), tendo sido mantida uma solução fatorial constituída por 3 fatores explicativos de 79,52% da variância extraída (o fator 1 explica 54,44%, o fator 2 explica 14,59% e o fator 3 explica 10,49%). Esta segunda Análise Fatorial Exploratória (AFE) veio confirmar os resultados obtidos na primeira AFE, resultando uma solução constituída por 3 fatores, e factor loadings superiores a 0,73 (Tabela 8).

Tabela 8

Análise Fatorial Exploratória do Bem-Estar, excluindo o item BEst4_R e o item BEst5

Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Comunalidades
BEst7 - Descontraído	.798	.341	.696	.709
BEst3_R - Ansioso	.842	.265	.606	.744
BEst2_R - Tenso	.759	.470	.474	.601
BEst6 - Calmo	.864	.467	.463	.774
BEst8_R - Deprimido	.557	.462	.869	.757
BEst10_R - Infeliz	.478	.491	.783	.628
BEst9_R - Melancólico	.546	.438	.821	.677
BEst12 - Entusiasmado	.428	.898	.468	.807
BEst11 - Motivado	.434	.928	.473	.862
BEst13 - Otimista	.411	.729	.537	.571

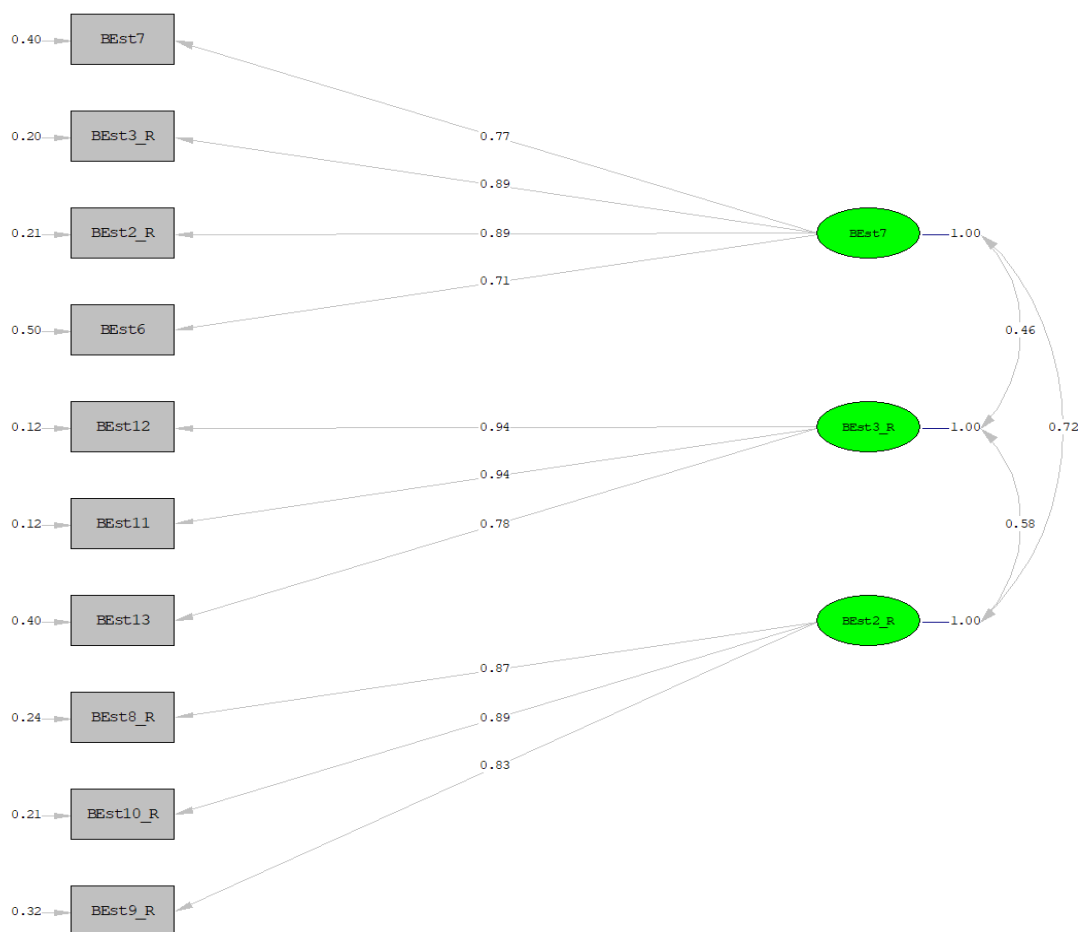
Notas: Método de Extração: Principal Axis Factoring; Método de Rotação: Promax com Normalização Kaiser; KMO: 0.858

Passou-se, em seguida, à AFC do modelo de medida resultante das AFE, tendo-se obtido uma bondade de ajustamento aceitável, apesar de dois dos indicadores de bondade absoluta serem inferiores ao aceitável, em concreto o GFI e o SRMR ($\chi^2=64,94$; $df=32$; RMSEA=0,083; GFI=0,856; SRMR=0,0729; NFI=0,948; CFI=0,973; RFI=0,927; $\chi^2/df=2,029$; AGFI=0,753; AIC=366,322 e BIC=532,272).

Os factor loadings obtidos são elevados, suportando a validade convergente deste modelo (Figura 6).

Figura 6

Diagrama do Modelo inicial de medida do Bem-Estar



Chi-Square=64.94, df=32, P-value=0.00051, RMSEA=0.083

Notas: BEst: Bem-Estar.

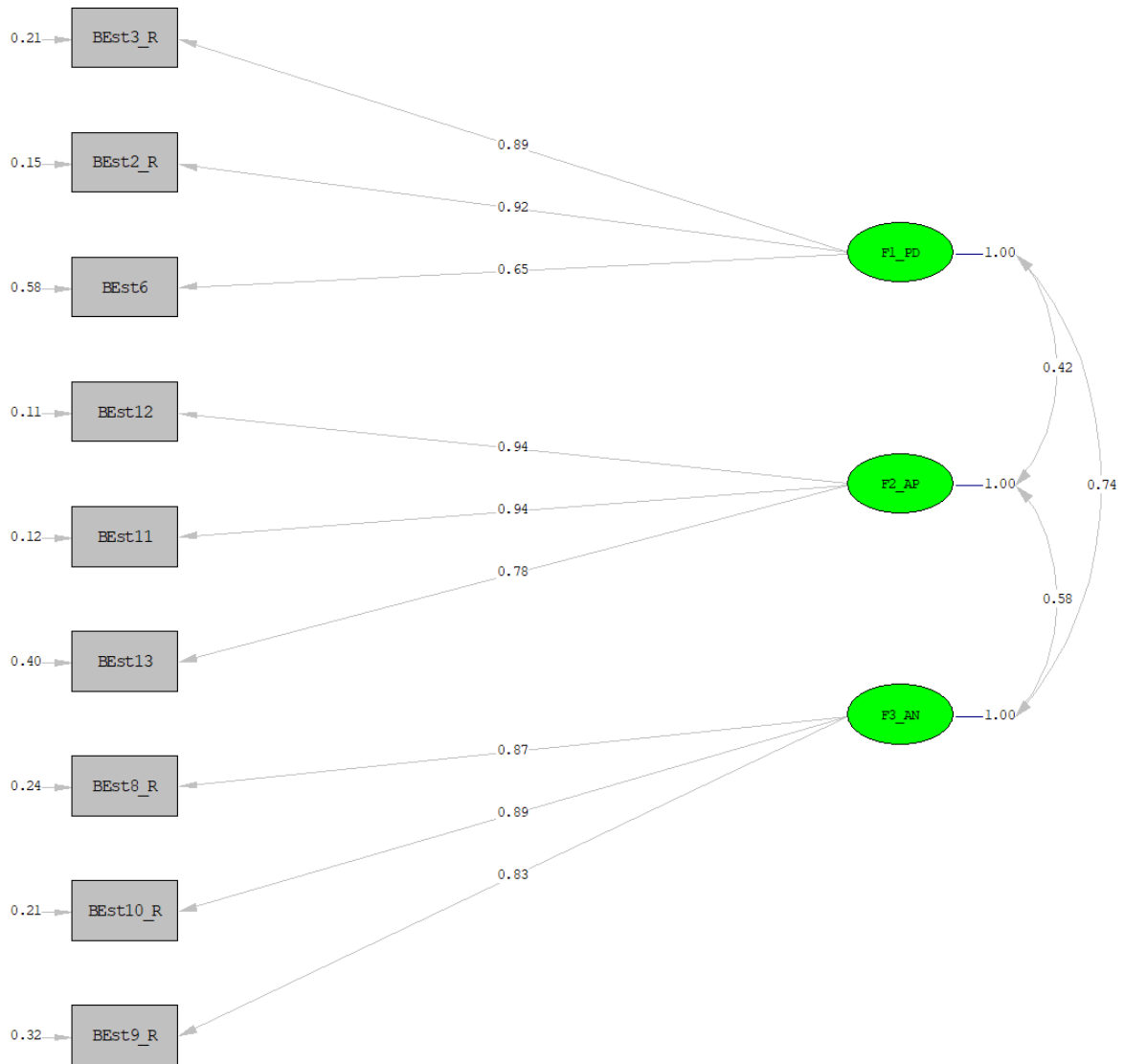
Procedeu-se, em seguida, à análise dos valores dos índices de modificação. Verificou-se que o item BEst7 “Descontraído” apresenta índices de modificação elevados com BEst6 “Calmo” (50,21) e com o item BEst8_R “Deprimido” (11,57), embora não tão elevados. Face a estes resultados, optou-se pela eliminação do item BEst7 “Descontraído”, tendo-se reespecificado o modelo sem a presença deste item. A exclusão de BEst7 visou melhorar a consistência interna do modelo e garantir que os fatores resultantes refletissem melhor as dimensões subjacentes do construto.

O modelo resultante apresentou uma bondade de ajustamento aceitável em todos os critérios ($\chi^2=31,20$; $df=24$; $RMSEA=0,045$; $GFI=0,929$; $SRMR=0,0696$; $NFI=0,971$;

CFI=0,993; RFI=0,956; $\chi^2/df=1,3$; AGFI=0,867; AIC=380,402 e BIC=516,179). Todos os itens apresentam cargas fatoriais elevadas, sendo o mais baixo de 0,65 (Figura 7).

Figura 7

Diagrama do segundo Modelo de medida do Bem-Estar



Chi-Square=31.20, df=24, P-value=0.14813, RMSEA=0.045

Notas: BEst: Bem-Estar.

O primeiro fator, que correspondente à variável “Prazer/Desprazer”, apresenta uma variância média extraída (AVE) de 0,55 e uma fiabilidade de construto (CR) de 0,79. Já

o segundo fator, que corresponde à variável “Afeto Positivo”, apresenta uma variância média extraída (AVE) de 0,80 e uma fiabilidade de construto (CR) de 0,92. Por fim, o terceiro fator, que corresponde à variável “Afeto Negativo”, apresenta uma variância média extraída (AVE) de 0,75 e uma fiabilidade de construto (CR) de 0,90. Assim, estes resultados suportam a conclusão de que este modelo de medida apresenta uma validade convergente aceitável (Hair et al. 2014).

Apesar de o modelo ter convergido conforme referido anteriormente, a escala de medida utilizada não é uma escala de tipo Likert, uma vez que não há um nível explícito de concordância ou discordância com uma afirmação. Em vez disso, a escala aplicada apresenta uma estrutura diferente, que pode não refletir diretamente a intensidade da opinião ou atitude do respondente em relação a cada item. Na realidade, corresponde à autoavaliação de um sentimento, sentido pelo respondente durante um determinado período, que corresponde ao início do período de desemprego. Assim, optou-se por verificar o enviesamento da variância (distorção nos resultados de análise), conforme recomendado por Podsakoff et al. (2003) e Podsakoff et al. (2012).

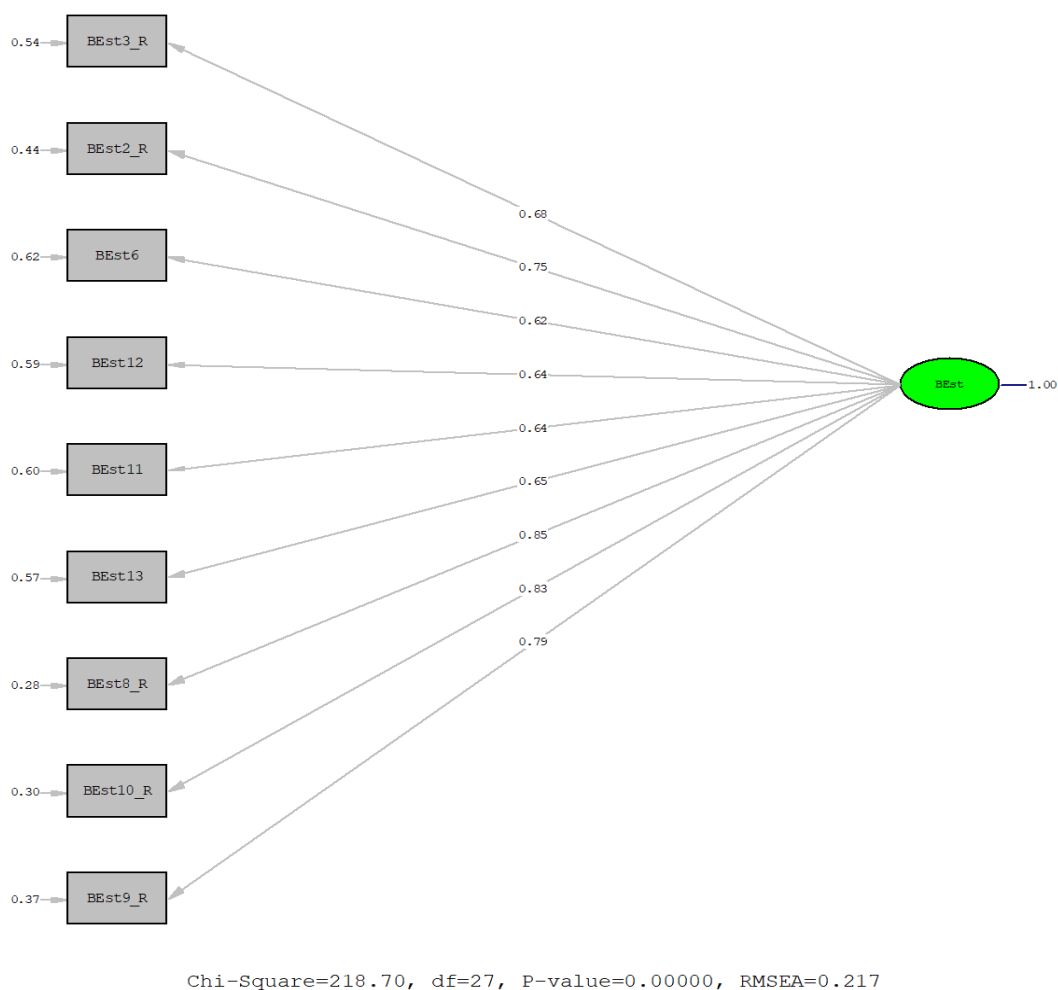
Nesta perspetiva, e utilizando o método do fator comum proposto por Podsakoff et al. (2003), incluiu-se um fator comum medido por todos os itens. Assim, cada item mede a variável que é pressuposto medir e o fator comum. Este modelo não convergiu. Em concreto, nos outputs do LISREL obtém-se a informação *“The solution has not converged after 300 iterations. The following solution is preliminary and is provided only for the purpose of tracing the source of the problem.”*

No entanto, utilizando uma solução intermédia estimada, verificou-se que, o valor da variância média extraída (AVE) do fator comum é de 0,39, muito superior ao 0,25 recomendado, mas inferior ao estabelecido na medida de atitudes de 40,7% (Podsakoff et al., 2003, p. 880). Logo, conclui-se que 39% da variância é resultante do seu enviesamento devido à utilização do método comum. Face a este resultado, optou-se por utilizar uma perspetiva conceptual unidimensional do Bem-Estar (BEst), nomeadamente na linha do proposto por diferentes autores (Diener & Tay, 2015; Pavot & Diener, 2020; Huta & Waterman, 2021; Kahneman & Deaton, 2010; Kainulainen & Veenhoven (2018); Lyubomirsky & Tucker, 2021; Luhmann & Lucas, 2020).

Realizou-se posteriormente a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), tendo sido estimado um modelo de medida do do Bem-Estar (BE) que não apresentou uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2=218,70$; $df=27$; $RMSEA=0,217$; $GFI=0,629$; $SRMR=0,130$; $NFI=0,796$; $CFI=0,815$; $RFI=0,728$; $\chi^2/df=8,1$; $AGFI=0,381$).

Figura 8

Diagrama do Modelo inicial de medida unidimensional do Bem-Estar



Notas: BEst: Bem-Estar.

Para fins de ajustamento, foram feitas reespecificações do modelo de medida com a eliminação dos itens que apresentaram carga fatorial inferior ao aceitável de 0.50 e/ou elevados índices de modificação com outros itens tendo sido eliminados sucessivamente sete itens (Tabela 9).

Tabela 9

Itens eliminados do Bem-Estar

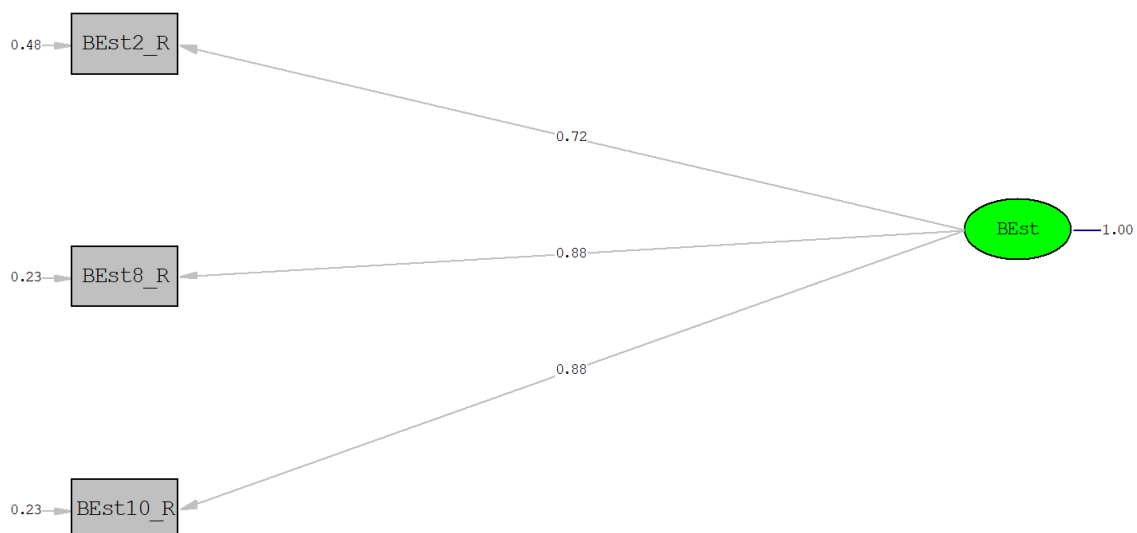
Itens	Descritivo
BEst3_I	Ansioso
BEst6	Calmos
BEst7	Descontraído
BEst9_I	Melancólico
BEst11	Motivado
BEst12	Entusiasmado
BEst13	Otimista

Notas: BEst: Bem-Estar.

Assim, chegou-se a um modelo final de medida do Bem-Estar (BE) com três variáveis de medida (BEst2_R “Tenso”, BEst8_R “Deprimido” e BEst10_R “Infeliz”) (Figura 9).

Figura 9

Diagrama do Modelo final do Bem-Estar



Nota: BEst = Bem-Estar. Fonte: diagrama gerado com os resultados obtidos no LISREL.

Estando esta variável latente a ser medida unicamente por três itens, os indicadores de bondade de ajustamento não puderam ser calculados. Foi avaliada a fiabilidade dos dados para a variável de Bem-Estar (BE) e obteve-se um valor de coeficiente Alpha de Cronbach

de 0,812. Verificou-se ainda uma Variância Média Extraída (AVE) de 0,69 e uma Fiabilidade de Construto (CR) de 0,87 e todos os itens apresentaram valores de carga fatorial elevados.

Estes resultados indicam uma validade convergente adequada e a consistência do modelo final de medida com os três itens para a medição da variável do Bem-Estar (BE).

3.1.4. Erro da variância do método comum

A variância do método comum refere-se ao enviesamento da variância resultante da utilização do método comum, isto é, da utilização de questionários de autorresposta. Assim, é importante verificar se a variância comum a todos os itens do questionário é superior ao valor de referência de 25% estabelecido por Podsakoff et al. (2003). Se o valor da variância média extraída por um fator comum artificial, medido por todos os itens, for inferior ao valor de referência, poder-se-á inferir que não há impactos elevados na estimativa do modelo proposto. Caso contrário, há que se equacionar a possibilidade de se admitir influência da variância comum aos itens na estimação do modelo proposto.

Nesse sentido, utilizou-se o Método da Variância Comum (*Common Methods Variance*), de acordo com as orientações de Podsakoff et al. (2003).

O Método da Variância Comum baseia-se na comparação de dois modelos, através da análise fatorial confirmatória (AFC). O primeiro modelo é composto pelas 5 variáveis latentes estudadas: *Outplacement*, Amotivação, Motivação Extrínseca, Motivação Intrínseca e Bem-Estar. Já o segundo modelo é composto, para além destas cinco variáveis, por mais uma variável, que consiste num fator comum a todos os itens de medidas de cada uma das variáveis em estudo.

O primeiro modelo apresentou um χ^2 de 128,35 com 80 graus de liberdade (df), um RMSEA de 0,063 e um CFI de 0,979. Já o segundo modelo apresentou um χ^2 de 78,42 com 65 graus de liberdade (df), um RMSEA de 0,037 e um CFI de 0,994. No entanto,

Assim, os resultados sugerem que a bondade de ajustamento do modelo em estudo melhora com a inclusão do fator comum. A aplicação do Teste do Qui-Quadrado (χ^2) resultou na rejeição da hipótese nula de igualdade dos dois modelos, pelo que se pode concluir que os dois modelos são estatisticamente distintos ($1-\alpha=0,95$) em resultado da inclusão do fator comum, pois o $\Delta\chi^2$ de 49,93 é superior ao valor crítico de 24,996 para um Δdf de 15.

Já o fator comum revela uma variância média extraída ($AVE=0,09$) de 9%, sendo assim inferior ao valor estabelecido por Podsakoff et al. (2003) de 25%. Por outro lado, verifica-se que a fiabilidade de construto (CR) do fator comum de 0,51 é inferior ao valor de critério de 0,70.

Assim, os resultados obtidos suportam a conclusão de que, o enviesamento da variância resultante da utilização do método comum poderá não ter um impacto relevante na estimativa do modelo proposto neste estudo.

3.2. Estimação do Modelo Proposto e Teste das Hipóteses

3.2.1. Estatísticas Descritivas

Na tabela seguinte são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis latentes obtidas pela Análise Fatorial Exploratória (AFE).

Tabela 10*Estatísticas Descritivas*

	M	DP	AVE	CR	OPC	AM	ME	MI
OPC	5.46	.88	0.79	0.92				
AM	1.56	1.05	0.90	0.97	-.106			
ME	2.07	1.41	0.89	0.96	.101	.302**		
MI	5.07	1.10	0.78	0.91	.426**	-.228**	-.046	
BEst	4.18	1.17	0.69	0.87	-.086	-.218**	-.317**	.130

(Fonte: Elaboração própria)

Notas: **A correlação é significativa ao nível 0,01 (2 extremidades); M: Média; DP: Desvio Padrão; VAE: Variância Média Extraída; CR: Fiabilidade do Construto; OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem-Estar

De acordo com os resultados, a existência de um programa de *Outplacement* (OPC) correlaciona-se com a Motivação Intrínseca (MI). A Amotivação (AM) correlaciona-se com todas as outras variáveis, exceto com o programa de *Outplacement* (OPC). A Motivação Extrínseca (ME) correlaciona-se com a Amotivação (AM) e com o Bem-Estar (BEst). A Motivação Intrínseca correlaciona-se com o programa de *Outplacement* (OPC) e com a Amotivação. Finalmente o Bem-Estar (BEst) correlaciona-se com a Amotivação (AM) e com a Motivação Extrínseca (ME).

O facto de a variável *Outplacement* (OPC) ser a variável com uma média mais elevada (5.46), sugere que esta variável é considerada muito importante para todos os profissionais, isto é, a existência de um programa de *Outplacement* no início de um período de transição de carreira é valorizado, segundo o estudo, pelos profissionais em início de período de transição.

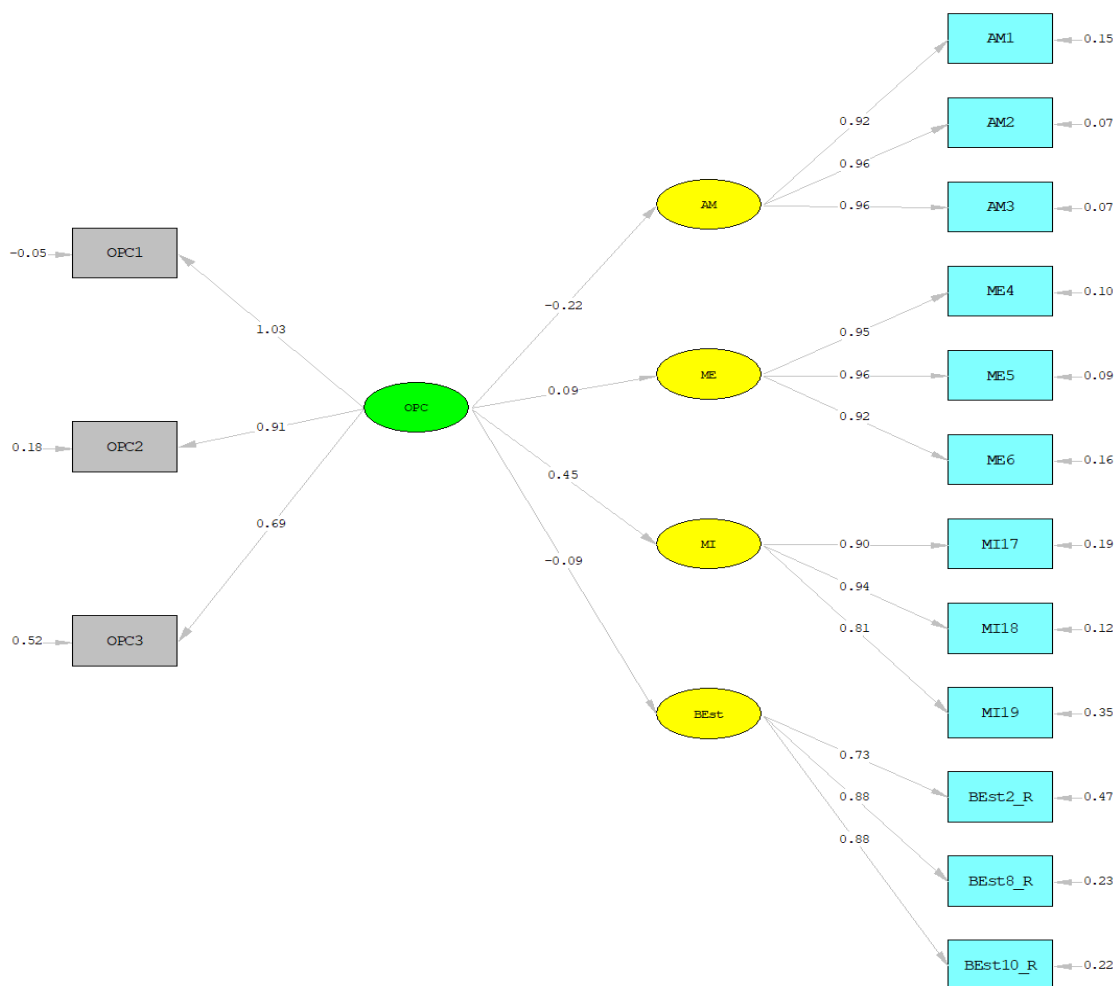
3.2.2. Modelo proposto

O foco deste estudo é a presença de um programa de *Outplacement* no momento de transição de carreira, em profissionais que foram despedidos. Assim, pretendeu-se verificar em que medida a existência de um o programa de *Outplacement* influencia a Amotivação, a Motivação Extrínseca, a Motivação Intrínseca e o Bem-Estar.

Começou-se por estimar a influência do *Outplacement* na Amotivação, na Motivação Extrínseca, na Motivação Intrínseca e no Bem-Estar. O modelo estimado apresentou uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2=141,85$; $df=83$; $RMSEA=0,069$; $CFI=0,975$; $GFI=0,806$; $SRMR=0,128$; $NFI=0,942$; $RFI=0,927$; $AIC=52,348$; $BIC=414,421$). No entanto há que referir que o valor do SRMR ser excessivamente elevado, tendo em conta o critério de 0,05 o que pode indicar discrepâncias entre a matriz de covariância observada e a estimada pelo modelo (Hair, et al., 2014).

Figura 10

Diagrama do Modelo Proposto



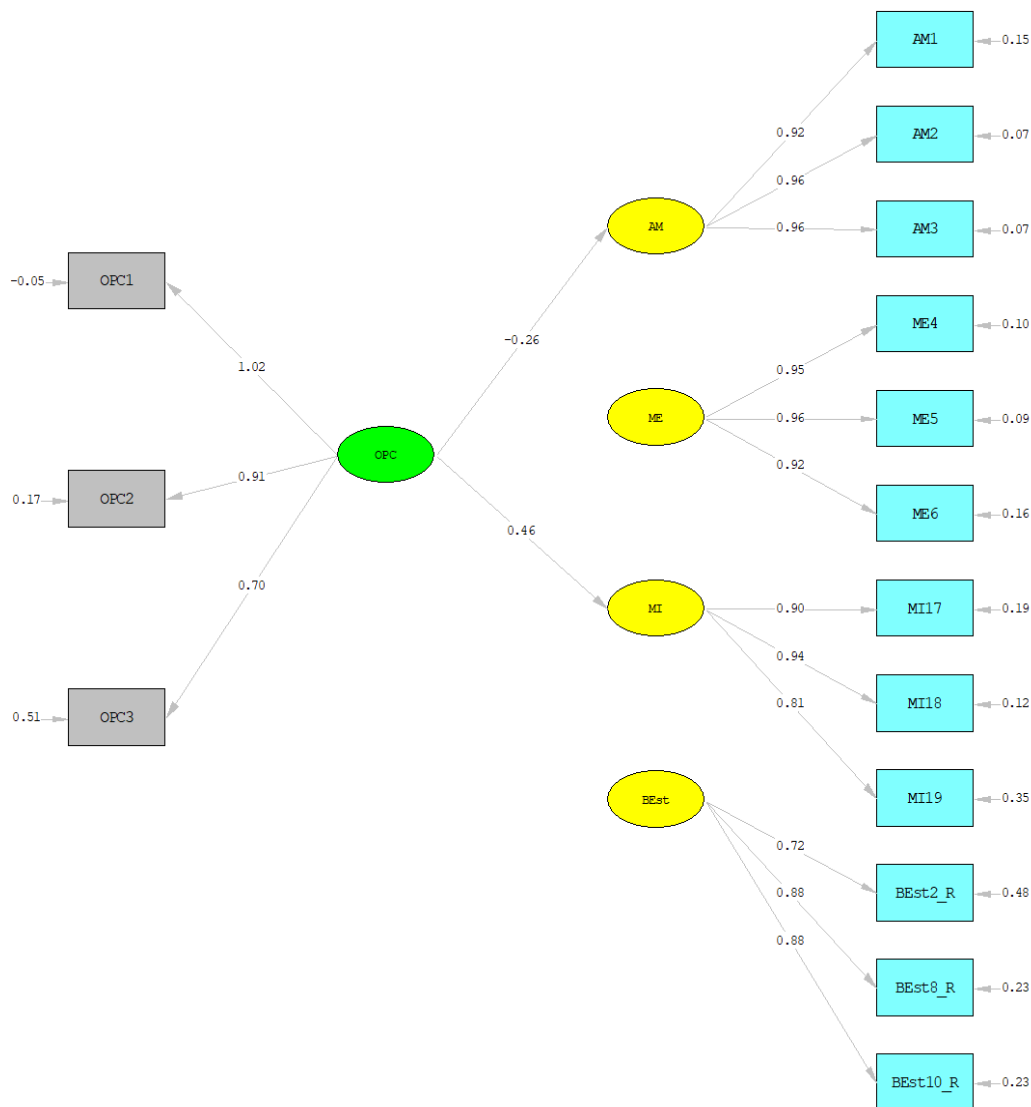
Chi-Square=141.85, df=83, P-value=0.00006, RMSEA=0.069

Refira-se ainda que o *Critical N*, que indica a dimensão mínima da amostra, foi de 124,356 o que, por ser inferior à dimensão da amostra ($N = 152$), indica um ajuste adequado do modelo (Hair, et al., 2014).

Concluimos nesta análise que o *Outplacement* diminui a Amotivação e aumenta a Motivação Intrínseca. Verificou-se também que não existe relação entre o *Outplacement* e a Motivação Extrínseca (0,09 para um T-value de 1,01) e entre o *Outplacement* e o Bem-Estar (-0,09 para um T-value de -0,84), tendo-se excluído estas duas relações do modelo estimado. Obteve-se, assim, um modelo estimado (Figura 11) que apresenta uma bondade de ajustamento muito semelhante ao do primeiro modelo ($\chi^2=144,05$; $df=85$; $RMSEA=0,068$; $CFI=0.975$; $GFI=0.803$; $SRMR=0.126$; $NFI=0.941$; $RFI=0.927$; $AIC=52.348$; $BIC=414.421$), nomeadamente quanto a umam bondade de ajustamento absoluta muito limitada (GFI e SRMR). De igual forma o Critical N, de 124,945 suporta a reduzida dimensão da amostra, de 152 respondente, superior ao valor do critical N (Hair, et al., 2024).

Figura 11

Diagrama do Modelo Proposto, eliminando as relações não significativas

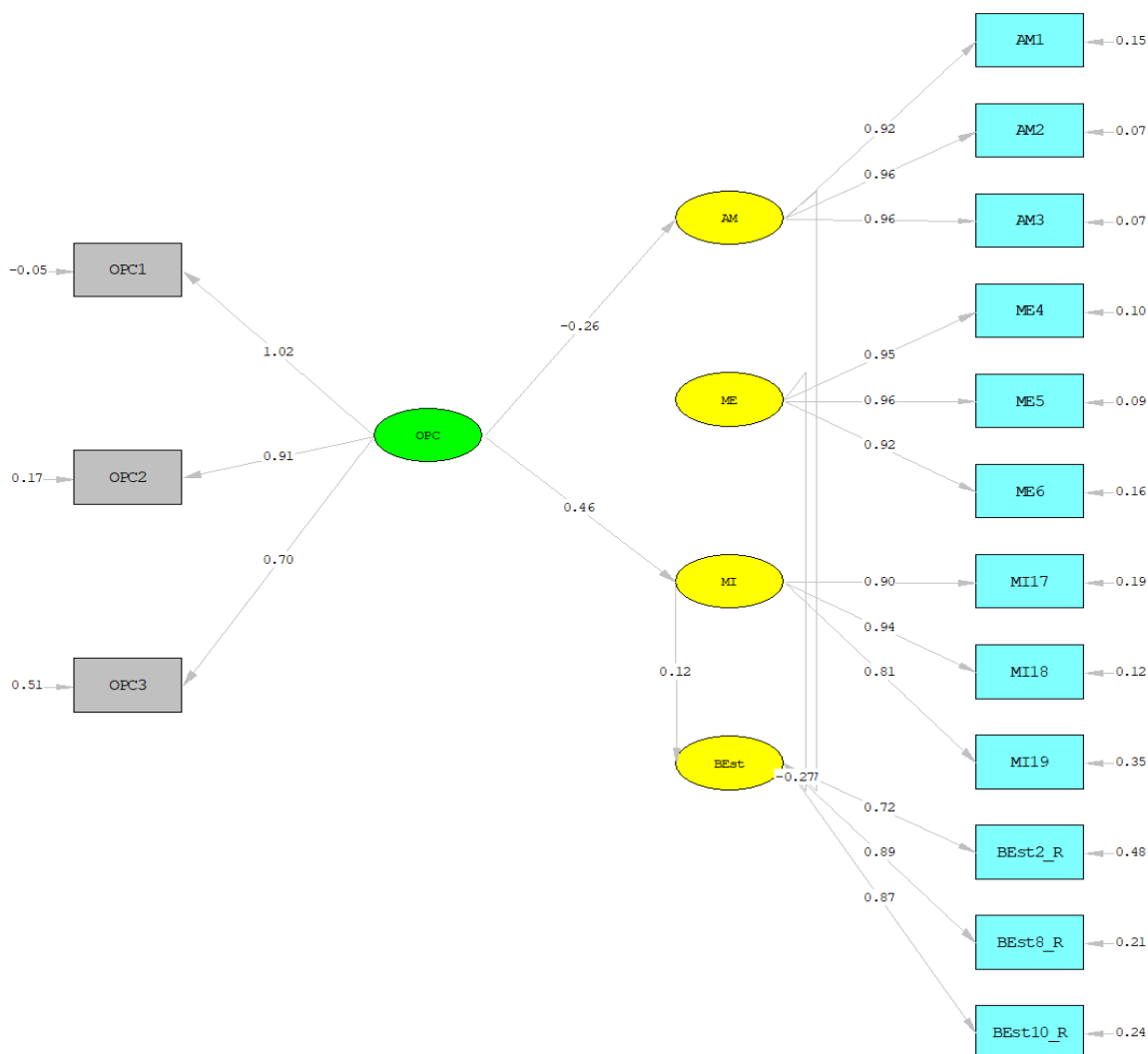


Chi-Square=144.05, df=85, P-value=0.00007, RMSEA=0.068

Estabelecidas estas relações de predição do *Outplacement*, estimou-se o modelo proposto, estabelecendo-se as relações entre a Amotivação, a Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca com o Bem-Estar. O modelo estimado (Figura 12) apresentou uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2=132,03$; $df=82$; $RMSEA=0,064$; $CFI=0,979$; $GFI=0,818$; $SRMR=0,071$; $NFI=0,946$; $RFI=0,931$; $AIC=52,348$; $BIC=414,421$). Obteve-se também um Critical N de 132,182 o que, por ser inferior à dimensão da amostra ($N = 152$), suporta a dimensão reduzida da amostra.

Figura 12

Diagrama do Modelo da relação entre a Amotivação, a Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca com o Bem-Estar

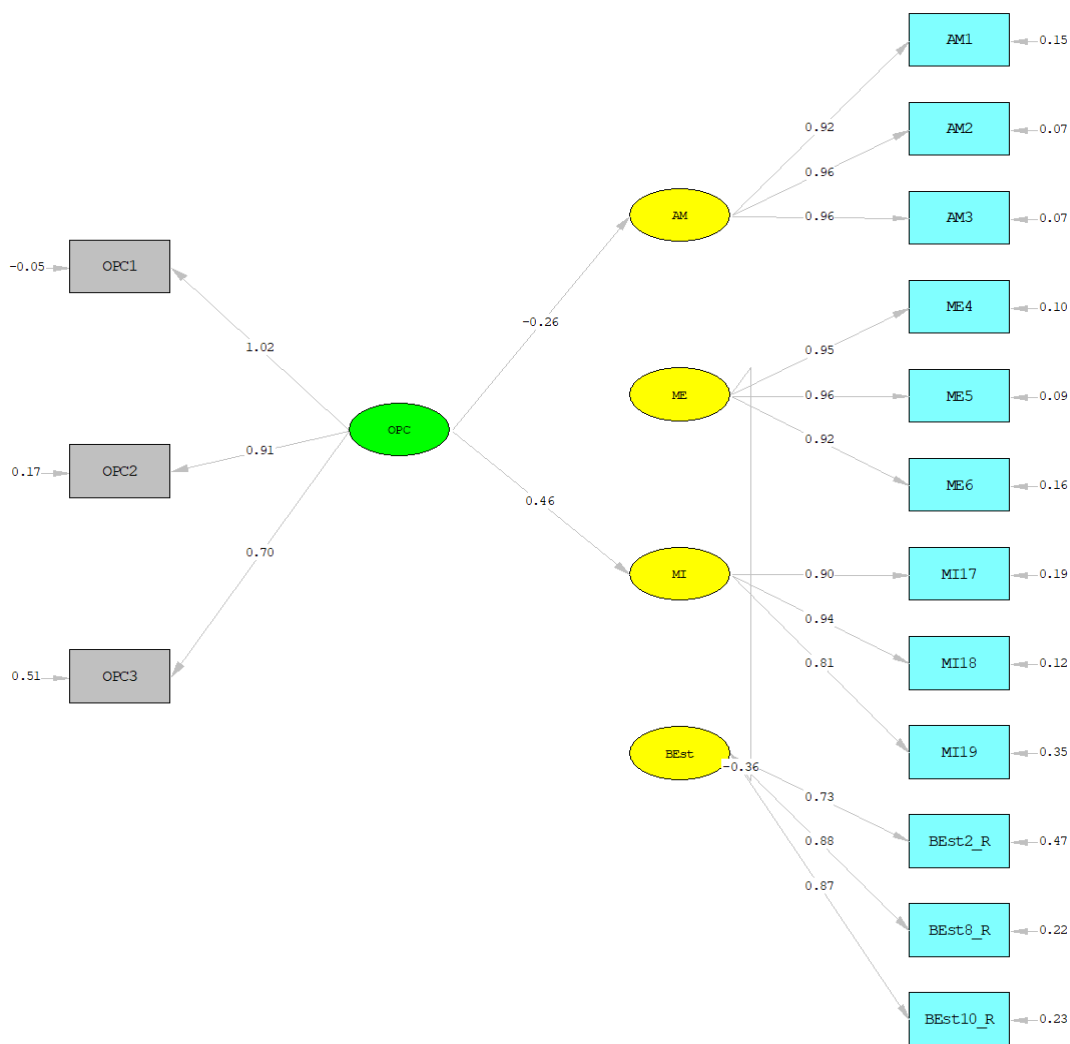


Chi-Square=132.03, df=82, P-value=0.00039, RMSEA=0.064

Verifica-se que a influência da Amotivação sobre o Bem Estar (-0,17 para T-value de -1,22) assim como da Motivação Intrínseca também sobre o Bem Estar (0,12 par um T-value de 1,04) não são estatisticamente significativas, tendo sido eliminadas. Chegou-se assim à estimação do modelo proposto final que apresenta uma bondade-de-ajustamento aceitável ($\chi^2=136,23$; $df=84$; $RMSEA=0,064$; $CFI=0,978$; $GFI=0,813$; $SRMR=0,075$; $NFI=0,944$; $RFI=0,931$; $AIC=52,348$; $BIC=414,421$) (Figura 13).

Figura 13

Diagrama do Modelo Final Proposto



Chi-Square=136.23, df=84, P-value=0.00027, RMSEA=0.064

Verificou-se que o Critical N foi de 130,757 o que, por ser inferior à dimensão da amostra ($N = 152$), leva a considera a dimensão da amostra, apesar de reduzida e inferior ao estabelecido de um mínimo de 250 ou 300 respondentes (Hair, et al., 2014), pode ser considerada aceitável.

Verifica-se que o Bem Estar é só influenciado pela Motivação Extrínseca (-0,36 para um T-value de -3.37) sendo a sua variância explicada em 13,2% ($R^2 = 0,132$). Realça-se, no entanto, que a hipótese que suporta esta relação estabelece uma influência positiva e esta foi negativa, ou seja, quanto maior for a Motivação Extrínseca, menor é o Bem-Estar, em

profissionais desempregados por motivo de despedimento, o que está contra o quadro teórico estabelecido.

Pelo exposto anteriormente apresenta-se na Tabela 11 as Hipóteses específicas formuladas e que suportavam o modelo estrutural proposto.

Tabela 11

Tabela de Hipóteses específicas

Hipóteses específicas	Estimativa Standardizada	T-Value (1,96)	Conclusão
H1 - <i>Existe uma relação de influência positiva da Existência de um Programa de Outplacement sobre o Bem Estar</i>	-0,09	-0,84	Rejeitada
H2 - <i>Existe uma relação de influência negativa da Existência de um Programa de Outplacement sobre a Amotivação</i>	-0,26	-2,50	Não rejeitada
H3 - <i>Existe uma relação de influência positiva da Existência de um Programa de Outplacement sobre a Motivação Extrínseca</i>	0,09	1,01	Rejeitada
H4 - <i>Existe uma relação de influência positiva da Existência de um Programa de Outplacement sobre a Motivação Intrínseca</i>	0,46	4,36	Não rejeitada
H5 - <i>Existe uma relação de influência negativa da Amotivação sobre o Bem-Estar</i>	-0,17	-1,22	Rejeitada
H6 - <i>Existe uma relação de influência positiva da Motivação Extrínseca sobre o Bem-Estar</i>	-0,36	-3,37	Rejeitada. Devido à natureza da relação ser negativa e não positiva, conforme estabelecida na H6.
H7 - <i>Existe uma relação de influência positiva da Motivação Intrínseca sobre o Bem-Estar</i>	0,12	1,04	Rejeitada

Por outro lado, a análise do modelo proposto final, suporta a evidência de não haver relações de mediação, sendo estas hipóteses rejeitadas (Tabela 12).

Tabela 12

Tabela das Hipóteses de Mediação

Hipóteses de Mediação	Justificação	Conclusão
H8A - <i>A relação de influência entre a Existência de um Programa de Outplacement e o Bem Estar é mediada pela Amotivação</i>	Apesar de haver uma influência significativa entre o <i>Outplacement</i> e a Amotivação (H2), o mesmo não se verifica entre a Amotivação e o Bem-Estar (H5).	Rejeitada
H8B - <i>A relação de influência entre a Existência de um Programa de Outplacement e o Bem Estar é mediada pela Motivação Extrínseca</i>	Não existe influência entre o <i>Outplacement</i> e a Motivação Extrínseca (H3).	Rejeitada
H8C - <i>A relação de influência entre a Existência de um Programa de Outplacement e o Bem Estar é mediada pela Motivação Intrínseca</i>	Apesar de haver uma influência significativa entre o <i>Outplacement</i> e a Motivação Intrínseca (H4), o mesmo não se observa entre a Motivação Intrínseca e o Bem-Estar (H7).	Rejeitada

3.2.3. Análise comparativa das variáveis em estudo em relação às variáveis sociodemográficas

A análise da Anova quanto ao género indicou não haver diferenças significativas entre o feminino e o masculino, sendo a maior diferença na Motivação Extrínseca (Tabela 13).

Tabela 13*Anova quanto à variável Género*

Variáveis	Z	Sig.
OPC	0,062	0,804
AM	0,016	0,899
ME	3,113	0,080
MI	0,111	0,739
BEst	0,015	0,903

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar.

Estes resultados foram confirmados através do teste t-Student, tende-se verificado uma diferença significativa entre os géneros na variável Motivação Extrínseca (Tabela 14).

Tabela 14*t-Student quanto à variável Género*

Variáveis	Média		Desvio Padrão		t	Sig.
	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.		
OPC	5,48	5,45	0,88	0,89	0,25	0,40
AM	1,57	1,55	1,06	1,04	0,13	0,45
ME	1,86	2,26	1,21	1,55	-1,78	0,04
MI	5,10	5,04	1,06	1,14	0,33	0,37
BEst	4,19	4,17	1,17	1,18	0,12	0,45

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar; Fem.: Feminino; Masc.: Masculino.

Verificou-se uma diferença significativa quanto à Motivação Extrínseca, sendo que o género masculino o que apresenta valores superiores. Este resultado mostra que o género masculino dá uma maior importância aos símbolos estatutários e a outros fatores extrínsecos do que o género feminino.

As Habilitações Literárias são constituídas por dois grupos. Um corresponde aos respondentes que não têm uma graduação superior e o outro aos que têm uma graduação superior. A análise da Anova permitiu identificar duas variáveis que apresentaram diferenças entre os dois grupos, em concreto, a Amotivação e a Motivação Extrínseca (Tabela 15)

Tabela 15

Anova quanto à variável Habilitações Literárias

Variáveis	Z	Sig.
OPC	0,55	0,46
AM	5,56	0,02
ME	5,34	0,02
MI	0,12	0,73
BEst	0,04	0,84

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar.

Os resultados obtidos na Anova foram também confirmados pelo teste do t-Student (Tabela 16).

Tabela 16

t-Student quanto à variável Habilitações Literárias

Variáveis	Média		Desvio Padrão		t	Sig.
	12°	Superior	12°	Superior		
OPC	5,38	5,50	1,05	0,82	-0,74	0,23
AM	1,88	1,44	1,42	0,85	1,88	0,03
ME	1,64	2,23	1,14	1,47	-2,59	0,01
MI	5,12	5,05	1,18	1,07	0,34	0,37
BEst	4,21	4,17	1,19	1,16	0,21	0,42

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar; 12^a: Habilitações até ao 12º ano ou frequência de um curso superior, mas não concluído; Superior: Graduação num curso superior, universitário ou politécnico.

Estes resultados sugerem que o grupo dos respondentes que não têm habilitações superiores, isto é, têm até ao 12º ano ou têm uma frequência num curso superior, mas sem o ter concluído apresentam uma maior Amotivação do que o grupo dos que concluíram e têm uma graduação superior universitária ou politécnica. Em contrapartida, quanto à Motivação Extrínseca é o grupo dos respondentes com uma grau universitário/politécnico o que apresenta uma maior orientação para recompensas externas, tais como a aceitação ou reconhecimento social ou/e material.

Outra variável sociodemográfica que foi analisada refere-se ao exercício, ou não, de funções de chefia. Neste caso, verificou-se que a análise da Anova só identificou diferenças significativas na variável Amotivação (Tabela 17).

Tabela 17

Anova quanto à variável Exercício de Funções de Chefia

Variáveis	Z	Sig.
OPC	0,48	0,49
AM	8,03	0,01
ME	0,26	0,61
MI	0,02	0,88
BEst	1,48	0,22

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar.

Já no teste do t-Student verificou-se também que a única variável que apresentava diferenças significativas era a Amotivação, sendo o grupo dos respondentes que não tinham funções de chefia o que apresentava valores mais elevados (Tabela 18).

Tabela 18*t-Student quanto à variável Exercício de Funções de Chefia*

Variáveis	Média		Desvio Padrão		t	Sig.
	Não	Chefia	Não	Chefia		
	Chefia	Chefia	Chefia	Chefia		
OPC	5,42	5,52	0,89	0,88	-0,69	0,24
AM	1,78	1,31	1,24	0,72	2,89	0,00
ME	2,12	2,01	1,42	1,41	0,51	0,31
MI	5,06	5,08	1,08	1,12	-0,15	0,44
BEst	4,07	4,30	1,13	1,20	-1,22	0,11

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar.

Estes resultados sugerem que o exercício de funções de chefia poderá estar a níveis mais baixos de Amotivação.

No que respeita à comparação entre grupos com descendentes e sem descendentes, não se verificaram diferenças significativas relativamente a qualquer uma das variáveis em estudo, quer na Anova (Tabela 19) que no teste do t-Student (Tabela 20).

Tabela 19*Anova quanto à variável Dependentes a Cargo do Respondente*

Variáveis	Z	Sig.
OPC	1,469	0,227
AM	0,979	0,324
ME	0,216	0,642
MI	1,061	0,305
BEst	0,834	0,363

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar.

Tabela 20*t-Student quanto à variável Dependentes a Cargo do Respondente*

Variáveis	Média		Desvio Padrão		t	Sig.
	Sem	Com	Sem	Com		
	Dependentes	Dependentes	Dependentes	Dependentes		
OPC	5,63	5,42	0,96	0,86	1,21	0,11
AM	1,40	1,60	1,05	1,05	0,99	0,16
ME	1,97	2,10	1,35	1,43	0,47	0,32
MI	5,24	5,02	1,22	1,06	1,03	0,15
BEst	4,34	4,13	1,26	1,14	0,91	0,18

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar.

A variável sociodemográfica remuneração estava dividida em quatro escalões, em concreto: (1) até 1.000€; (2) de 1.001€ a 2.500€; (3) de 2.501€ a 4.000€ e (4) superior a 4.000€. A verificação das diferenças entre cada grupo em cada uma das cinco variáveis foi realizada através da análise da Anova (Tabela 21) e do Tukey HSD (Anexo 1).

Tabela 21*Anova quanto à variável Remuneração*

Variáveis	Z	Sig.
OPC	0,57	0,64
AM	2,77	0,04
ME	0,75	0,52
MI	1,34	0,27
BEst	2,45	0,07

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar.

A análise da Anova identificou a Amotivação (AM) com a variável que apresentava diferenças significativas entre os escalões de remuneração ($Z=2,77$ para $Sig.=0,04$). Também a variável Bem Estar apresentou diferenças, apesar de não terem sido

significativas ($Z=2,45$ para $Sig.=0,07$). Já o teste de Tukey HSD permitiu verificar que os escalões que apresentavam diferenças significativas na variável Amotivação (AM) foi entre o escalão 2 (de 1.001€ a 2.500€) e o escalão 4 (superior a 4.000€), que apresentou uma diferença de médias de 0,556, um erro padrão de 0,214 para uma significância de 0,05 (Anexo 1). Quanto à variável Bem Estar (BEst) a maior diferença entre os escalões de remuneração foi entre o escalão 1 (até 1.000€) e o escalão 2 (de 1.001€ a 2.500€) com uma diferença de médias de 1,436, um erro padrão de 0,595 para uma significância de 0,079 (Anexo 1) que não é estatisticamente significativa.

As últimas variáveis sociodemográficas analisadas referem-se à idade, à senioridade (número de anos de atividade profissional) e antiguidade na empresa de onde foram dispensados.

Quanto à idade a média foi de 46 anos ($DP=7,44$), tendo-se utilizado esta média para criar o grupo dos mais novos (menos de 46 anos) e o grupo dos mais velhos (mais de 46 anos). A análise da Anova só identificou diferenças significativas entre os dois grupos na variável Motivação Externa (Tabela 22).

Tabela 22

Anova quanto à variável Idade

Variáveis	Z	Sig.
OPC	0,00	0,99
AM	0,58	0,45
ME	9,70	0,00
MI	1,88	0,17
BEst	0,43	0,51

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar.

Por sua vez a análise do teste do t-Student identificou o grupo do mais novos (menos de 46 anos) como tendo uma maior incidência na Motivação Extrínseca (ME). Em contrapartida, é o grupo dos mais velhos (mais de 46 anos) que apresenta os valores mais

elevados na Motivação Intrínseca (Tabela 23), apesar de não ser estatisticamente significativa. Este resultado sugere que os mais velhos apresentam uma maior orientação para motivos intrapessoais (por exemplo, o gosto/prazer/satisfação com a profissão e com a realização profissional) do que os mais novos que estão mais orientados para fatores extrínsecos (tais como remuneração, símbolos estatutários, reconhecimento social).

Tabela 23

t-Student quanto à variável Idade

Variáveis	Média		Desvio Padrão		t	Sig.
	Mais Novos	Mais Velhos	Mais Novos	Mais Velhos		
	(- 46 anos)	(+ 46 anos)	(- 46 anos)	(+ 46 anos)		
OPC	5,49	5,49	0,90	0,79	-0,01	0,49
AM	1,62	1,48	1,04	1,06	0,76	0,22
ME	2,44	1,74	1,58	1,18	3,01	0,00
MI	4,96	5,20	1,15	0,99	-1,37	0,09
BEst	4,26	4,13	1,25	1,08	0,66	0,26

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar.

Quanto à senioridade a média de anos de trabalho dos respondentes é de 24 anos (desvio padrão de 8,31), tendo sido esta média utilizada para definir o grupo dos menos sénior (menos de 24 anos) e os de maior senioridade (mais de 24 anos).

A análise da Anova perspetivou a ausência de diferenças significativas entre os dois grupos. No entanto, a variável Motivação Extrínseca apresenta uma diferença relevante, apesar de estatisticamente não significativa, entre os menos e os mais seniores ($t = 3,39$ par um sig. = 0,07) (Tabela 24)

Tabela 24*Anova quanto à variável Senioridade*

Variáveis	Z	Sig.
OPC	0,00	0,96
AM	0,46	0,50
ME	3,39	0,07
MI	1,24	0,27
BEst	0,06	0,80

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar.

Os resultados obtidos pela análise da Anova foram confirmados no teste do t-Student, que, neste caso, a diferença entre os de menor senioridade e os de maior é estatisticamente significativa na variável Motivação Extrínseca (ME). Neste caso, o grupo de menor senioridade apresentou uma maior orientação para os fatores extrínsecos (Tabela 25).

Tabela 25*t-Student quanto à variável Senioridade*

Variáveis	Média		Desvio Padrão		t	Sig.
	Menor	Maior	Menor	Maior		
	Senioridade	Senioridade	Senioridade	Senioridade		
	(- 24 anos)	(+ 24 anos)	(- 24 anos)	(+ 24 anos)		
OPC	5,47	5,46	0,90	0,88	0,05	0,48
AM	1,50	1,61	0,86	1,19	-0,68	0,25
ME	2,29	1,87	1,53	1,27	1,82	0,04
MI	4,96	5,16	1,13	1,06	-1,11	0,13
BEst	4,21	4,16	1,27	1,07	0,25	0,40

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar.

A última variável sociodemográfica analisada foi a antiguidade na empresa de onde forem dispensados, isto é, a última empresa onde trabalharam. Esta antiguidade é de 16 anos (desvio padrão de 10,12), sendo a referência para a constituição do grupo de menor antiguidade (inferior a 16 anos) e o de maior antiguidade (superior a 16 anos).

A análise da Anova permitiu identificar a variável Motivação Extrínseca (ME) como a que apresentava maior diferença entre os dois grupos. Também há uma diferença relevante, apesar de estatisticamente não significativa, entre os dois grupos quanto à Amotivação (AM) (Tabela 26).

Tabela 26

Anova quanto à variável Antiguidade

Variáveis	Z	Sig.
OPC	0,14	0,71
AM	3,60	0,06
ME	5,16	0,02
MI	0,04	0,85
BEst	0,02	0,88

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar.

Os resultados da Anova foram confirmados pelo teste t-Student (Tabela 27). Verificou-se, quanto à Amotivação (AM), uma diferença significativa entre os dois grupos, sendo o grupo de maior antiguidade o que apresentou maior Amotivação. Por outro lado, a Motivação Extrínseca (ME) apresenta também uma diferença significativa, mas, neste caso, são os de menor antiguidade que apresentaram uma maior Motivação Extrínseca (ME).

Tabela 27*t-Student quanto à variável Senioridade*

Variáveis	Média		Desvio Padrão		t	Sig.
	Menor	Maior	Menor	Maior		
	Antiguidade	Antiguidade	Antiguidade	Antiguidade		
	(- 24 anos)	(+ 24 anos)	(- 24 anos)	(+ 24 anos)		
OPC	5,49	5,44	0,93	0,85	0,38	0,35
AM	1,40	1,72	0,80	1,23	-1,90	0,03
ME	2,32	1,81	1,60	1,15	2,27	0,01
MI	5,05	5,09	1,04	1,15	-0,19	0,42
BEst	4,17	4,19	1,27	1,06	-0,15	0,44

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar.

As diversas análises comparativas das variáveis sociodemográficas demonstraram que, as variáveis em estudo que apresentaram maiores diferenças foram, a Motivação Extrínseca (ME), seguida da Amotivação (AM). Estes resultados sugerem uma relevância não só destas variáveis, mas também da perspectiva do “*dark side*”, que deverá ser aprofundada em estudos futuros, nomeadamente no contexto da Teoria da Autodeterminação, conforme desenvolvido por Olafsen et al. (2017). Assim, realça-se o destaque que esta perspectiva poderá assumir na compreensão da gestão em geral e da de recursos humanos em particular.

4. Conclusões

4.1. Discussão de resultados

Esta dissertação teve como objetivo principal estudar a influência dos Programas de *Outplacement*, oferecidos pelas organizações aos seus colaboradores, em momentos de reorganização em que se torna estrategicamente necessário o despedimento involuntário. Nos últimos anos tem-se assistido a diferentes processos de reorganização em diferentes setores de atividade, de maior ou menor dimensão, em resultado de constrangimentos económicos, de alterações de mercado ou de fusões ou aquisições, tornando determinadas funções ou postos de trabalho redundantes. Estes momentos, resultam frequentemente na necessidade de despedir profissionais, com vista ao reajuste da organização ou redução de custos (Kaloshina & Galimova, 2023), sendo que, o momento da comunicação do despedimento e os momentos subsequentes podem resultar em diferentes sentimentos por parte dos afetados (McKee-Ryan et al. 2005; Paul & Moser, 2009).

Após uma revisão bibliográfica, verificou-se que as relações objeto de estudo nesta dissertação, nomeadamente a relação entre a existência de um programa de *Outplacement* e o bem-estar, mediada pela autodeterminação, são pertinentes e, como tal, revestem-se de valor e interesse para maior desenvolvimento em investigação. Assim, o propósito deste estudo foi o de verificar em que medida ter acesso a um Programa de *Outplacement* tem influência em variáveis que são determinantes, de entre outras, para o período da transição de carreira: o Bem-Estar e a Autodeterminação, mais concretamente a Amotivação, Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca, para a procura de emprego.

O tema aqui abordado, pode ter verdadeiro impacto nas práticas de gestão de recursos humanos, atendendo a que as organizações se preocupam cada vez mais com a satisfação dos seus colaboradores, não só no momento da sua integração, como ao longo de todo o ciclo da sua vida na empresa, e igualmente no momento da sua separação, em particular quando se trata de desvinculações involuntárias, iniciadas pela organização (Finn, 2023, Klotz & Bolino, 2016; Qualtrics, 2025).

Na realidade, diversas organizações têm já como prática disponibilizar programas de acolhimento cada vez mais estruturados aos novos colaboradores, para além de investirem em várias áreas associadas ao desenvolvimento dos seus colaboradores ao longo do seu ciclo de vida profissional, nomeadamente programas de avaliação e desenvolvimento de competências técnicas e de liderança, programas de retenção, de entre outros. Adicionalmente a preocupação das organizações também no momento da saída dos seus colaboradores, utilizando os programas de *Outplacement* como ferramenta de gestão em contextos de reorganização, não só garante o acompanhamento dos profissionais na procura de novo emprego, como beneficia a imagem da organização, não apenas para os colaboradores em processo de desvinculação, sentindo-se apoiados e bem tratados na saída) como para os colaboradores que permanecem na organização (Marzucco & Hansez, 2016); De Battisti et al., 2014). Poderá assim, ser relevante validar cientificamente a influência da oferta destes programas por parte da organização, por forma a serem devidamente reconhecidas as mais valias da sua utilização.

Os resultados deste estudo indicam-nos que o acesso a um programa de *Outplacement* não tem relação direta com o Bem-Estar dos profissionais em transição de carreira. No entanto, tendo o *Outplacement* influência significativa positiva sobre a Motivação Intrínseca, esta relação está indiretamente verificada pela validação de que a Motivação Intrínseca tem influência no Bem-Estar. De acordo com a Teoria da Autodeterminação, proposta por Deci e Ryan (2020) esta forma de motivação, a Motivação Intrínseca, está intimamente relacionada com a satisfação das três necessidades psicológicas básicas: competência, autonomia e conexão social. Ainda segundo a mesma teoria, a satisfação destas necessidades é essencial para o desenvolvimento pessoal e para a saúde mental, ou seja, indivíduos que procuram objetivos alinhados com seus valores e interesses pessoais tendem a experimentar maior Bem-Estar e satisfação na vida (Ryan & Deci, 2000a; Vansteenkiste et al., 2004; Ryan & Soenens, 2020).

De facto, a teoria da Autodeterminação analisa o impacto das forças extrínsecas e intrínsecas e a resposta às necessidades básicas que impactam com o Bem-Estar, assumindo a importância de fontes internas para o desenvolvimento da personalidade e autorregulação do comportamento (Deci & Ryan, 2020; Vansteenkiste, Ryan, & Soenens,

2020). Ainda segundo os mesmos autores, a Autodeterminação corresponde à capacidade para optar pela ação que levará aos objetivos. Para entender e explicar os comportamentos de motivação esta teoria sustenta-se na existência de necessidades psicológicas básicas e inatas que são essenciais para o desenvolvimento psicológico e o Bem-Estar dos indivíduos. Uma vez que os objetivos estão diretamente ligados às necessidades básicas, a sua realização traduz-se em aumento do Bem-Estar e melhoria da saúde mental.

Por outro lado, o resultado de ausência de relação direta entre o *Outplacement* e o Bem-Estar pode dever-se ao facto, também explanado no enquadramento teórico desta dissertação, de que, nem todas as pessoas encaram negativamente o despedimento, especialmente na fase inicial e quando existe normalização da situação de desemprego (Houssemand et al., 2021). Estes autores propuseram que indivíduos que encaram o contexto do desemprego como uma fase normal e passageira, ao invés de uma crise pessoal, tendem a experimentar menores níveis de ansiedade e stress. Também Synard e Gazzola (2018) concluíram que não existe uma resposta única ao desemprego, variando entre um desgaste emocional significativo a uma adaptabilidade positiva.

Mais concretamente, existem estudos que indicam diferentes formas de lidar com a situação de desemprego, positivas ou negativas, dependendo da fase de desemprego pela qual estão a passar (Gowan, 2014; Thill et al., 2018, 2020; Zikic & Klehe, 2006) e que apontam para uma primeira fase de choque emocional, com maior ou menor intensidade, consoante a forma como o indivíduo recebe e encara a notícia do desemprego, seguindo-se uma fase de otimismo de descontração e a crença de que se vai conseguir encontrar uma nova oportunidade de trabalho. Esta segunda fase pode prolongar-se por algumas semanas ou mesmo meses, até começar a desvanecer-se, quando as poupanças diminuem e surge a ansiedade, decorrente de não estar a ser fácil encontrar emprego. Nesta fase, a confiança e a autoestima tendem a diminuir, dando lugar a uma terceira fase de impactos mais negativos no Bem-Estar, aumentando também a Amotivação (Delgado, 2017; Nonnis et al., 2023; Soral et al. 2024).

Assim, o facto de não se ter verificado uma relação direta entre o *Outplacement* e o Bem-Estar, no presente estudo, poderá dever-se ao momento em que o estudo foi realizado, ou

seja, pelo facto de ter sido feita uma avaliação nas semanas iniciais da transição de carreira, o que pode traduzir-se muitas vezes em sentimentos de alívio por deixar aquela organização em específico, por um lado, e otimismo relativamente à possibilidade de encontrar um emprego com alguma facilidade ou em melhores condições, por outro.

O Bem-Estar é um construto com uma elevada importância organizacional, sendo um elemento relevante para profissionais de gestão de recursos humanos, que acreditam que o Bem-Estar está relacionado diretamente com a produtividade e resultados dos colaboradores (Harter et al. 2003; Ho & Kuvaas, 2019; Smith, R., et al. 2024). Trata-se também de um construto bastante complexo, conforme analisado nesta dissertação e ainda fruto de divergências científicas quanto à sua definição e aplicação.

Para além da complexidade na definição deste construto e do facto de se tratar de um construto recente, verifica-se ainda uma corrente de autores que consideram o Bem-Estar um construto multidimensional (Chnaider, Santos-Vitti & Nakano, 2022; Diener (1999); Pires, 2010; Sagiv & Schwartz, 2000), parecendo ter-se chegado a uma convergência de modelos, de que o Bem-Estar terá duas dimensões, a cognitiva (satisfação com a vida) e a afetiva (felicidade).

Segundo os resultados alcançados neste estudo, verifica-se uma unidimensionalidade do construto Bem-Estar, após validação estatística, isto é, uma forte associação da componente cognitiva e afetiva, tornando-se apenas numa componente.

Esta evidência empírica corrobora investigações recentes que sugerem a existência de um fator geral subjacente ao Bem-Estar subjetivo (Bekar & Peker-Dural, 2022; Joshanloo, 2020).

Esta constatação tem implicações significativas para a avaliação e intervenção em contextos organizacionais, especialmente em programas de Outplacement, sugerindo que que intervenções que promovam simultaneamente aspetos cognitivos e afetivos podem ser particularmente eficazes, dado que estas dimensões se manifestam de forma integrada na experiência dos indivíduos. Contudo, é importante reconhecer que outros estudos

defendem a utilidade de distinguir entre as componentes cognitiva e afetiva do Bem-Estar, argumentando que cada uma possui preditores distintos e pode responder de maneira diferente a intervenções específicas. Portanto, embora a unidimensionalidade observada neste estudo forneça uma perspectiva valiosa, recomenda-se contenção na generalização dos resultados. Investigações futuras poderão explorar esta relação noutras populações e contextos organizacionais, ou através de metodologias longitudinais, de modo a clarificar a estabilidade desta estrutura dimensional.

No que respeita à componente da Autodeterminação, neste estudo, optou-se por estudar apenas as três dimensões, em concreto, a Amotivação, a Motivação Extrínseca e a Motivação Intrínseca, sem considerar os estilos regulatórios, com o objetivo de obter um modelo de medida mais robusto e devido também à necessidade de diminuir o número de itens, tendo em conta a reduzida dimensão da amostra, tendo-se verificado que os resultados validam o modelo contínuo que considera a existência de três dimensões.

Mais concretamente, foi possível constatar uma relação entre o *Outplacement* e a Amotivação, embora se tenha verificado que o *Outplacement* diminui a Amotivação para a procura de emprego. Deste modo, considerando a revisão bibliográfica realizada, verifica-se que diversos autores sustentam que a motivação constitui um elemento impulsionador da ação e da concretização de objetivos. Neste enquadramento, a realização de um programa de *Outplacement*, ao contribuir para a diminuição da Amotivação dos profissionais — entendida como a ausência de motivação para a ação — revela-se um resultado de particular relevância. Tal evidência permite inferir que o acesso a este tipo de programas poderá promover, nos indivíduos, uma maior orientação para a prossecução dos seus objetivos, alinhando as respetivas ações com os objetivos definidos, confirmando-se assim um dos propósitos centrais subjacentes à implementação de programas de *Outplacement*.

No que respeita à Motivação Intrínseca, verificou-se uma influência positiva com o *Outplacement*, ou seja, o *Outplacement* aumenta a motivação para a procura de emprego, no que respeita à satisfação inerente, interesse e prazer individual na concretização deste objetivo. Neste caso as pessoas são mais autónomas e são motivadas para a procura de

emprego porque isso as enriquece e assumem a responsabilidade individual pelos seus resultados. Vansteenkiste et al. (2004) demonstraram, no mesmo sentido, que o empenho na procura de emprego é influenciado pela Motivação Intrínseca e que esta resulta de forma mais positiva em termos de comportamentos, saúde e Bem-Estar, uma vez que a ação com base autonomia resulta em maior satisfação de necessidades (Deci & Ryan, 2000).

Verificou-se ainda que o *Outplacement* não influencia a Motivação Extrínseca, o que é coerente, uma vez que, neste caso, os profissionais são motivados por fatores externos e necessidade de realização por incentivos exteriores.

Sendo a amostra constituída por profissionais de níveis funcionais intermédios e superiores, estes resultados podem também ter sido influenciados pelo facto de que o Bem-Estar poder estar associado a uma preocupação menor, por parte de profissionais deste nível funcional, com fatores de ordem financeira (conforme se verificou na análise da Anova e no Teste de Tukey HSD. No momento do acordo com a empresa, estes profissionais, para além do Programa de *Outplacement*, têm direito, nomeadamente consignados no Código de Trabalho, à atribuição de diversos benefícios financeiros associados à saída, diretamente relacionados com a sua remuneração (indenização resultante do despedimento involuntário e subsídio de desemprego). Este facto poderá levar a um sentimento de Bem-Estar, especialmente no início do período de transição, momento em que foi feito o estudo.

No que respeita à variável género, verificou-se que o género masculino apresenta valores significativamente superiores de Motivação Extrínseca quando comparada com o do género feminino, o que sugere para uma maior preocupação com o estatuto e valorização externa. Este resultado poderá dever-se a questões culturais associadas ao facto de os homens ainda sentirem que devem prover a sua família e ser a principal fonte de rendimento familiar. Este princípio poderá levar os homens desempregados a procurar emprego para validar o seu papel na sociedade e o seu estatuto. No entanto, esta problemática não foi abordada, pelo que poderá ser objeto de estudos futuros.

Também os detentores de um grau académico superior (universitário ou politécnico) apresentam um valor significativamente superior aos que não possuem um grau académico/politécnico, no que respeita à Motivação Extrínseca. Estes resultados sugerem que este grupo é mais motivado para atingir resultados e obter um melhor estilo de vida, estando associado a este grupo o facto de ser mais importante manter uma imagem e estatuto superior.

No mesmo sentido, o grupo que não têm formação universitária/politécnica apresentou uma Amotivação significativamente superior aos detentores de graus académicos, o que pode indiciar um sentimento de menor autoeficácia ou perspectivas mais pessimistas quanto à recolocação profissional. Este grupo tem também uma predisposição inicial menor para a ação e também menor foco na resolução do desafio do desemprego. De facto, a Amotivação está relacionada com sentimentos de ceticismo relativamente à capacidade para resolver algo e provavelmente estes profissionais não acreditam que, não sendo licenciados, possam encontrar uma boa solução profissional, para além de poderem sentir que a procura de emprego é inútil e desagradável, tendo descrença na sua capacidade e consequentemente inibindo a ação (Cheon & Reeve, 2015). Esta tendência está de acordo com estudos (Bazzoli & Probst, 2023); Delgado, 2017) que sugerem que indivíduos com menos qualificação podem sentir maior incerteza em relação às suas oportunidades no mercado de trabalho.

Verificou-se também que as pessoas sem cargos de chefia apresentam uma maior Amotivação. Os motivos poderão ser semelhantes aos descritos para a variável habilitações, uma vez que as pessoas com níveis funcionais menores podem ter maior ceticismo relativamente a encontrar um bom emprego.

No que respeita à variável remuneração, verificou-se uma diferença significativa entre o grupo com remunerações acima dos 4.000€ e o grupo com remunerações entre os 1.001€ e os 2.500€, sendo que este último grupo apresentou valores significativamente superiores de Amotivação. Este resultado poderá estar relacionado com a falta de crença em bons resultados, já tendo sido estudado que a falta de perspectivas num emprego conduz ao aumento da Amotivação e, se esta for conjugada com a atribuição de subsídio, poderá

conduzir a níveis de Amotivação ainda mais elevados (De Witte, & Feather, 2005; Delgado, 2017; Nonnis et al., 2023; Vansteenkiste, Lens,).

Quanto à idade, senioridade e antiguidade, verifica-se que os profissionais mais novos e de menor senioridade apresentam uma Motivação Extrínseca superior. Estes resultados indiciam que, em populações mais jovens e de menor senioridade, a procura de estatuto, nível de vida e objetivos de carreira é mais forte do que em pessoas com maior senioridade, em que a tendência é para que aumente a Motivação Intrínseca. De facto, os resultados no que respeita à variável idade, tendem também a mostrar que a Motivação Intrínseca aumenta com a idade, apesar de os resultados não terem sido significativos.

Assim, em termos de perfil profissional e de acordo com as análises comparativas das variáveis sociodemográficas, observaram-se algumas diferenças significativas sobretudo no que respeita à Amotivação e Motivação Extrínseca, que remetem para a necessidade de foco nestas variáveis por parte da gestão. Mais concretamente, homens e profissionais com formação superior apresentaram maior Motivação Extrínseca, enquanto profissionais sem cargos de chefia ou com menor qualificação ou rendimento demonstraram níveis mais elevados de Amotivação. Além disso, jovens profissionais tendem a ser mais motivados extrinsecamente, enquanto a Motivação Intrínseca tende a aumentar com a idade.

Em suma, de acordo com este estudo e tendo em consideração que o Programa de *Outplacement* tem influência positiva na Motivação Intrínseca, os resultados sugerem que o Programa de *Outplacement* é determinante para o aumento da procura de emprego. Também o estudo de Vansteenkiste et al. (2004) aponta para o aumento da intensidade de procura de emprego quando se verificam níveis mais elevados de motivação autónoma ou intrínseca. Por outro lado, de acordo com este estudo (Vansteenkiste et al. 2004), quando os candidatos a emprego sentem motivação controlada ou extrínseca, diminuem a intensidade de procura de emprego, associando-se a motivação controlada a resultados de experiência e Bem-Estar negativos.

Nesta linha, os resultados deste estudo sugerem que, embora o acesso a programas de *Outplacement* não tenha uma relação direta com o Bem-Estar dos profissionais em transição de carreira, verifica-se a sua relevância no apoio motivacional dos profissionais em transição de carreira, particularmente para diminuir a amotivação e aumentar a motivação autónoma, sobretudo na fase inicial de desemprego. Tendo em consideração que, de acordo com a Teoria da Autodeterminação, a Motivação Intrínseca contribui positivamente para o Bem-Estar, uma vez que está associada à satisfação das necessidades psicológicas básicas de competência, autonomia e conexão social, então os resultados sugerem uma influência indireta do acesso a programas de *Outplacement* no bem-estar de profissionais em transição de carreira, provavelmente em fases mais avançadas do período de desemprego.

4.2 Limitações do estudo

Apesar dos contributos deste estudo para a compreensão do impacto dos Programas de *Outplacement* na transição de carreira, devem ser consideradas algumas limitações ao interpretar e discutir os resultados obtidos.

Uma das limitações deste estudo e a mais impactante em todo o trabalho desenvolvido diz respeito à recolha dos dados, ou seja, em particular à dimensão da amostra disponível. O questionário foi aplicado na empresa líder em serviços de *Outplacement*, no mercado internacional e português e por essa razão foi possível constituir uma amostra razoável. No entanto esta amostra (N=152) foi conseguida ao longo de mais de um ano, uma vez que, de todos os profissionais que iniciaram Programa de *Outplacement* nesse período, foram selecionados apenas os que pretendiam efetivamente procurar um novo emprego, e não criar negócio próprio ou transitar para a reforma (sendo estas duas opções adicionais face à pesquisa de novo emprego). Por outro lado, foram só considerados os que aceitaram participar no estudo, dando o seu consentimento informado. Esta restrição limitou a representatividade da amostra e sugere que seria necessário um tempo de recolha ainda maior de forma a obter uma amostra mais robusta e significativa. Ora, constituir uma amostra de maior dimensão, por profissionais que pretendiam procurar um novo emprego,

obrigaria a uma análise num período temporal significativamente mais alargado, protelando o desenvolvimento do estudo e a elaboração da dissertação.

Por outro lado, os dados foram recolhidos num único momento temporal, ou seja, no início do período de transição. No entanto, a transição profissional é um processo dinâmico, e o impacto do *Outplacement* pode variar ao longo do tempo. Estudos prévios indicam que o Bem-Estar dos indivíduos em transição de carreira pode sofrer oscilações significativas consoante o momento da recolha de dados (Gowan, 2014; Thill et al., 2018, 2020; Zikic & Klehe, 2006). Por exemplo, no início da transição, os indivíduos podem encarar o desemprego como uma oportunidade para reavaliar o seu percurso profissional, minimizando o impacto negativo no Bem-Estar. No entanto, à medida que o tempo passa e os recursos económicos diminuem, os efeitos psicológicos podem tornar-se mais adversos (Delgado, 2017; Nonnis et al., 2023; Soral et al. 2024). Assim, um estudo longitudinal permitiria uma compreensão mais precisa da evolução do Bem-Estar e da motivação ao longo do processo de transição.

Refere-se também as características da população abrangida no estudo, em concreto, quadros médios e superiores. No entanto, a inclusão de trabalhadores com funções de natureza mais operacional e posicionados na base da hierarquia, poderá perspetivar relações específicas e diferentes das que foram encontradas.

Outra limitação estará relacionada com a complexidade do construto do Bem-Estar, com a sua definição e pelo facto de ser recente, sendo que a utilização de uma certa escala em detrimento da utilização de outra escala, poderá originar diferentes resultados e conclusões. Sendo o Bem-Estar um conceito que engloba dimensões subjetivas, emocionais e psicológicas que podem ser influenciadas por uma variedade de fatores, a escolha de uma escala específica para a sua avaliação pode ter condicionado os resultados e as conclusões do estudo. Diferentes instrumentos de medida podem identificar distintas vertentes do Bem-Estar, o que reforça a importância de futuras investigações que comparem múltiplas abordagens de avaliação deste construto.

A ausência de um grupo de controlo constitui outra limitação metodológica relevante. A comparação entre indivíduos que têm a possibilidade de participar em Programas de *Outplacement* e aqueles que não tiveram acesso a esse suporte, permitiria isolar melhor o efeito do *Outplacement*, minimizando a possibilidade de que outros fatores externos, como características individuais, redes de apoio ou condições económicas, influenciassem os resultados. Mais ainda, outro grupo de controlo, poderá ser de trabalhadores que estão em exercício de funções, isto é, que não foram sujeitos a um processo de despedimento involuntário e se encontram a trabalhar. A inclusão de um grupo de controlo fortaleceria a validade interna do estudo e ajudaria a esclarecer a real contribuição do *Outplacement* para o Bem-Estar e a motivação na procura de emprego.

Adicionalmente, este estudo não diferenciou os tipos de Programas de *Outplacement* oferecidos aos participantes, por ter incidido num momento específico de transição de carreira, no caso, o seu início. Estes programas podem variar significativamente em termos de duração, personalização, metodologias utilizadas e intensidade do acompanhamento prestado. É possível que programas mais personalizados e prolongados tenham um impacto distinto daqueles que seguem um formato mais padronizado e de curta duração. A ausência dessa diferenciação pode ter levado a uma interpretação agregada dos resultados que não reflete possíveis variações no impacto do *Outplacement* em diferentes formatos.

Por fim, não foram controlados fatores individuais e contextuais, nomeadamente o nível de apoio social, a resiliência psicológica, a perceção de autoeficácia e as condições socioeconómicas, sendo que estes elementos podem desempenhar um papel determinante na experiência de transição de carreira e na eficácia do *Outplacement*. A interação entre estas variáveis pode influenciar significativamente os resultados e deve ser considerada em futuras investigações que explorem um modelo mais abrangente da transição profissional.

Em suma, apesar das contribuições deste estudo, estas limitações destacam a necessidade de futuras investigações com amostras mais amplas e diversificadas, metodologias longitudinais, inclusão de grupos de controlo, uma análise mais aprofundada das

diferenças entre programas de *Outplacement* e dos fatores individuais e contextuais que influenciam o processo de transição.

4.3. Estudos Futuros

Sendo o Bem-Estar um construto relativamente recente, entende-se que há alguns aspetos que carecem de maior aprofundamento futuro, nomeadamente através de estudos empíricos adicionais, nomeadamente qualitativos, comparativos ou mesmo quási-experimentais. Este construto, embora amplamente discutido, ainda carece de maior desenvolvimento e aprofundamento, considerando as diferentes dimensões que o compõem, principalmente quando aplicado ao contexto da transição de carreira.

Estudos futuros poderiam explorar mais detalhadamente como as intervenções, como os Programas de *Outplacement*, impactam diferentes dimensões do Bem-Estar dos indivíduos, utilizando diversas escalas de medição, incluindo aquelas que abordam o Bem-Estar subjetivo, a satisfação com a vida, e o Bem-Estar psicológico. A comparação de diferentes instrumentos de avaliação permitiria não apenas aprimorar a validade das conclusões, mas também trazer novas perspetivas sobre como o Bem-Estar é afetado ao longo da transição de carreira. O mesmo se pode aplicar à motivação, nomeadamente, à taxionomia da Teoria da Autodeterminação.

Também o *Outplacement* é um construto recente, apenas com 33 anos de existência em Portugal, carecendo de maior e melhor validação empírica que é atualmente ainda limitada. Tal facto, dificulta a compreensão do seu impacto. Estudos futuros poderiam focar-se numa análise mais profunda da eficácia dos Programas de *Outplacement* em comparação com outras estratégias de apoio a profissionais em transição, como por exemplo programas de *coaching* ou *mentoring*. Adicionalmente, seria interessante investigar de que forma a qualidade do programa, nomeadamente a sua personalização e a intensidade do acompanhamento, pode influenciar de maneira diferente os resultados, como o Bem-Estar e a motivação dos indivíduos. Neste contexto, pesquisas longitudinais poderiam também contribuir para entender se os benefícios observados a curto prazo se mantêm ou se diminuem com o tempo.

Uma outra área pouco explorada, mas de grande relevância, é o impacto dos Programas de *Outplacement* na imagem das organizações que os implementam. Futuras investigações poderiam examinar em que medida a oferta destes programas influencia a percepção dos colaboradores que permanecem na empresa, em termos de valorização da cultura organizacional, reputação institucional e satisfação no ambiente de trabalho. Além disso, outros estudos poderiam investigar em que medida a realização de programas de apoio ao trabalhador demitido pode afetar a lealdade e o comprometimento dos colaboradores que permanecem na organização após um despedimento, em períodos de reestruturação.

Também como já foi referido, seria interessante realizar comparações mais detalhadas entre grupos de indivíduos que têm acesso a Programas de *Outplacement* e aqueles que não têm acesso a este apoio num momento de despedimento involuntário. Estudos com a inclusão de grupos de controlo adequados, poderia proporcionar uma análise mais precisa do impacto específico dos programas de *Outplacement* na transição profissional, incluindo o período de tempo de reintegração no mercado de trabalho, o nível de satisfação no novo emprego e o Bem-Estar ao longo do tempo.

A análise de subgrupos com base em fatores sociodemográficos, como o nível habilitações, experiência profissional ou faixa etária, também poderia fornecer informação relevante sobre como diferentes características dos indivíduos podem influenciar a eficácia dos programas.

Além disso, a realização de estudos com amostras mais amplas e diversificadas, que incluam, por exemplo, participantes de diferentes setores da economia e com diferentes tipos de experiência, contribuiria para uma melhor generalização dos resultados.

Também estudos que envolvam amostras mais representativas da população geral, incluindo tanto profissionais com melhores salários quanto profissionais com remunerações inferiores, podem fornecer uma compreensão mais holística dos desafios enfrentados durante a transição profissional.

Finalmente, a pesquisa longitudinal é uma área particularmente relevante para futuros estudos sobre o impacto do *Outplacement*. Este estudo teve inicialmente o objetivo de ser realizada a mesma avaliação três meses depois para verificar o impacto do programa de *Outplacement*. Estes resultados não foram passíveis de análise uma vez que a amostra conseguida após três meses de programa foi muito diminuta. Uma vez mais, sendo a amostra inicial de dimensão superior, também a avaliação longitudinal teria maior probabilidade de ser concretizada.

A realização de investigações longitudinais com amostras maiores permitiria examinar como os efeitos destes programas evoluem ao longo do tempo, permitindo uma melhor compreensão dos impactos duradouros na motivação, Bem-Estar e adaptação profissional dos participantes. Além disso, este tipo de pesquisa poderia investigar se os efeitos do programa se mantêm ou se há necessidade de intervenções adicionais em fases posteriores da transição.

Em resumo, as sugestões acima apontam para a necessidade de aprofundar o estudo do *Outplacement* não apenas em termos de seus efeitos imediatos, mas também considerando variáveis a longo prazo, fatores individuais, contextuais e organizacionais, que podem moderar esses efeitos. Estudos futuros deveriam incluir metodologias adicionais, amostras mais amplas e análise de subgrupos, por forma a oferecer uma compreensão mais profunda sobre como os Programas de *Outplacement* contribuem para uma maior motivação para a procura de emprego, para uma reintegração bem-sucedida dos trabalhadores no mercado de trabalho e para o seu Bem-Estar geral durante a transição.

BIBLIOGRAFIA

- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 27-58. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.27>.
- Alewell, D., & Hauff, S. (2013). Employers' motives behind outplacement activities: A theoretical and empirical investigation. *Personnel Review*, 42(4), 466–487. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2011-0137>
- Aquilanti, T. M., & Leroux, J. (1999). An integrated model of outplacement counseling. *Journal on Employment Counseling*, 36(4), 177-191. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1999.tb01020.x>.
- Arena, A. F., Harris, M., Mobbs, S., Nicolopoulos, A., Harvey, S. B., & Deady, M. (2022). Exploring the lived experience of mental health and coping during unemployment. *BMC Public Health*, 22, 2451. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14858-3>
- Aristóteles. (2012). *Ética a Nicômaco* (trad. M. R. dos Santos & J. M. G. Ribeiro). Edições Universitárias Lusófonas.
- Assor, A., Roth, G., & Deci, E. L. (2003). The Emotional Costs of Perceived Parental Conditional Regard: A Self-Determination Theory Analysis. *Journal of Personality*, 72(1), 47-89. <https://doi.org/10.1111/j.0022-3506.2004.00256.x>.
- Basu, S., Sinha, D., & Sharma, N. (2024). A Multi-stakeholder Study on the Effect of Layoffs on Separated Employees, Survivors and Organizations: What Needs to be Done? *Management and Labour Studies*, 49(4), 641-658. <https://doi.org/10.1177/0258042X241259538>

- Bauer, J. J., & McAdams, D. P. (2004). Personal growth in adults' stories of life transitions. *Journal of Personality*, 72(3), 573–602. <https://doi.org/10.1111/j.0022-3506.2004.00273.x>
- Bazzoli, A., & Probst, T. M. (2023). Vulnerable workers in insecure jobs: A critical meta-synthesis of qualitative findings. *Applied Psychology*, 72(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/apps.12415>
- Beazley, D. (2024). Resistance to change or transformation after involuntary unemployment and underemployment: A theoretical model. *Journal of Applied Business and Economics*, 26(3), 45–60. <https://doi.org/10.33423/jabe.v26i3.7101>
- Brown, H. D. (2001). *Teaching by Principles: An Interactive Approach to Language Pedagogy*. New-York: Longman.
- Burton, K. D., Lydon, J. E., D'Alessandro, D. U., & Koestner, R. (2006). The differential effects of intrinsic and identified motivation on well-being and performance: Prospective, experimental, and implicit approaches to self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 750–762. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.4.750>.
- Brand, J. E. (2015). The far-reaching impact of job loss and unemployment. *Annual Review of Sociology*, 41, 359–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-071913-043237>
- Cheon, S. H., & Reeve, J. (2015). A classroom-based intervention to help teachers decrease students' amotivation. *Contemporary Educational Psychology*, 40, 99–111. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2014.06.004>.
- Chong, J. X. Y., Gagné, M., Dunlop, P. D., & Wee, S. (2024). Facilitating newcomer motivation through internalization: A self-determination theory perspective on

- newcomer socialization. *Human Resource Management Review*, 34(4), 101041.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101041>
- Chnaider, J., Santos-Vitti, L., & Nakano, T. de C. (2022). Effects of social media use on life satisfaction, optimism, and affect. *Revista de Psicologia*, 31(2), 1–11.
<https://doi.org/10.5354/0719-0581.2022.57702>
- Clemente, M., Santos-Vitti, L., & Nakano, T. C. (2014). Escala de Motivação: Atividades Didáticas de Física (EMADF). *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 31(3), 333–342.
<https://doi.org/10.1590/1678-7153.2014000300003>
- Dachner, A. M., & Makarius, E. E. (2021, March). Turn departing employees into loyal alumni. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2021/03/turn-departing-employees-into-loyal-alumni>
- Daniels, K., Brough, P., Guppy, A., Peters-Bean, K. M., & Weatherstone, L. (1997). A note on a modification to Warr's measures of affective well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 129–138.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00638.x>
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61-77.
<https://doi.org/10.1177/147078530805000106>
- De Battisti, F., Gilardi, S., Siletti, E., & Solari, L. (2014). Employability and mental health in dismissed workers: The contribution of lay-off justice and participation in outplacement services. *Quality & Quantity*, 48, 1305–1323.
<https://doi.org/10.1007/s11135-013-9836-2>

- De Winter, J. C. F., Dodou, D., & Wieringa, P. A. (2009). Exploratory factor analysis with small sample sizes. *Multivariate Behavioral Research*, *44*(2), 147–181. <https://doi.org/10.1080/00273170902794206>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer US.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, *26*(3–4), 325–346. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>
- Delgado, T. G. (2017). *Motivação para a procura de emprego: Uma abordagem segundo a teoria da autodeterminação* (Dissertação de mestrado, Universidade Europeia). <http://hdl.handle.net/10400.26/19227>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, *95*(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, *55*(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, *2*(4), 253–260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, *125*(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>.

- Diener, E., & Tay, L. (2015). Subjective well-being and human welfare around the world as reflected in the Gallup World Poll. *International Journal of Psychology, 50*(2), 135–149. <https://doi.org/10.1002/ijop.12136>
- Fasbender, U., Vignoli, M., & Topa, G. (2022). Understanding how aging experiences shape late career development. *The Career Development Quarterly, 70*(3), 174–188. <https://doi.org/10.1002/cdq.12301>
- Fernandes, H. M., & Vasconcelos-Raposo, J. (2005). Continuum de auto-determinação: Validade para a sua aplicação no contexto desportivo. *Estudos de Psicologia (Natal), 10*(3), 385–395. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2005000300007>
- Finn, J. (2023). *From good to great: Transforming the offboarding process in 2023*. Talmundo. <https://www.talmundo.com/blog/transforming-the-offboarding-process-in-2023>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fryer, D. (1988). The experience of unemployment in social context. In S. Fisher & J. Reason (Eds.), *Handbook of life stress, cognition and health* (pp. 211-238). London: John Wiley & Sons.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior, 26*(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>.
- Gagné, M., & Hewett, R. (2024). Assumptions about human motivation have consequences for practice. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.13092>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti,

- D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Galinha, I., & Ribeiro, J. L. P. (2005). História e evolução do conceito de bem-estar subjectivo. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 6(2), 203-214.
- Gonçalves, S. M. P. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais* [Tese de doutoramento, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/4952>
- Gowan, M. A. (2014). Moving from job loss to career management: The past, present, and future of involuntary job loss research. *Human Resource Management Review*, 24(3), 258–270. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.007>
- Gribble, L., & Miller, P. (2009). Employees in outplacement services: Do they really get the help that is needed? *Australian Journal of Career Development*, 18(3), 18-28. <https://doi.org/10.1177/103841620901800304>.
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281–291. <https://doi.org/10.1017/S0048577201393198>
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). Situational Motivation Scale. *Motivation and Emotion*, 24(3). <https://doi.org/10.1037/t12678-000>.
- Haidt, J. (2006). *The happiness hypothesis: Finding modern truth in ancient wisdom*. Basic Books.
- Hardre, P. L., & Reeve, J. (2009). A supportive motivating style toward employees: An intervention study. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), 1058–1081. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00476.x>

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2024). *Advanced partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) applications*. *Journal of Business Research*, 158, 113-124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.07.015>
- Healy, C. C. (1982). *Career development: Counseling through the life stages*. Boston: Allyn & Bacon.
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2019). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 58(6), 689–703. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>
- Hoang, T. T. A., & Knabé, A. (2020). Time Use, Unemployment, and Well-Being: An Empirical Analysis Using British Time-Use Data. *Journal of Happiness Studies*, 22, 2525–2548. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00320-x>.
- Howard, J. L., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van Broeck, A. (2021). Student motivation and associated outcomes: A meta-analysis from self-determination theory. *Perspectives on Psychological Science*, 16(2), 1–24. <https://doi.org/10.1177/1745691620966789>
- Houssemand, C., Rosato, V., Thill, S., & Pignault, A. (2021). Normalization as a mediator of emotion during unemployment. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(6), 672-689. <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1908540>.
- Houssemand, C., Thill, S., & Pignault, A. (2020). Understanding unemployment normalization: Individual differences in an alternative experience with unemployment. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.525506>.

- Huta, V., & Waterman, A. S. (2021). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Positive Psychology*, 16(3), 305–318. <https://doi.org/10.1080/17439760.2021.1885339>
- Jahoda, M. (1983). Widening horizons in clinical psychology: The case of unemployment. *American Psychologist*, 38(8), 803-816. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.38.8.803>.
- Jayawickreme, E., & Dahill-Brown, S. E. (2016). Developing well-being and capabilities as a goal of higher education: A thought-piece on educating the whole student. In J. Vittersø (Ed.), *Handbook of eudaimonic well-being* (pp. 473–484). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42445-3_31
- Joshanloo, M. (2020). Eudaimonic well-being as a moderator of the relationship between depressive symptoms and life satisfaction. *The Open Psychology Journal*, 13, 1–10. <https://doi.org/10.2174/0118743501298966240516055209>
- Kahneman, D., & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(38), 16489–16493. <https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107>
- Kainulainen, S., Saari, J., & Veenhoven, R. (2018). Life-satisfaction is more a matter of feeling well than having what you want: Tests of Veenhoven's theory. *International Journal of Happiness and Development*, 4(3), 209–235. <https://doi.org/10.1504/IJHD.2018.093728>
- Kaloshina, T., & Galimova, A. (2023). Outplacement: Current practice of a responsible employer for transport and logistics companies. *E3S Web of Conferences*, 376, 04018. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337604018>

- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality–motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 837–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.837>
- Kazmierczyk, J., Tarasova, A., & Andrianova, E. (2020). Outplacement – An employment safety tool but not for everyone: The relationship between job insecurity, new job opportunities and outplacement implementation. *Cogent Business & Management, 7*(1), 1723210. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1723210>
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2016). Organizational citizenship behavior and the job crafting process. *Journal of Vocational Behavior, 92*, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.005>
- Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1988). Individual responses to job insecurity: An examination of job change choices. *The Academy of Management Review, 13*(3), 549–559. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306853>
- Lee, S. J., & Vinokur, A. D. (2007). Work barriers in the context of pathways to the employment of welfare-to-work clients. *American Journal of Community Psychology, 40*(3–4), 301–312. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9144-x>
- Lent, R. W. (2004). Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and psychosocial adjustment. *Journal of Counseling Psychology, 51*(4), 482–509. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.4.482>
- Lopes, T. C. C. (2014). *O outplacement: caracterização e novas tendências* (Dissertação de mestrado). Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.5/7404>.

- Luhmann, M., & Lucas, R. E. (2020). The differential impact of major life events on cognitive and affective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119(4), 916–933. <https://doi.org/10.1037/pspp0000009>
- Maddux, J. E. (Ed.). (2018). *Subjective well-being and life satisfaction*. Routledge.
- Mano, M. S. (2012). O outplacement em Portugal: Uma abordagem a partir da grounded theory [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/6390>
- Martin, H. J., & Lekan, D. F. (2008). Individual differences in outplacement success. *Career Development International*, 13(5), 425–439. <https://doi.org/10.1108/13620430810891455>
- Martin-Sanchez, D. (2024). Outplacement support as a regulator of the identity work of individuals in professional transition: An analysis of outplacement practices. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 82, 41–68. <https://doi.org/10.3917/rips1.082.0041>
- McLarnon, M. J. W., & Tarraf, R. C. (2019). Resiliency, self-regulation, and reemployment after job loss. *Journal of Employment Counseling*, 56(1), 2–13. <https://doi.org/10.1002/joec.12149>
- Milyavskaya, M., & Koestner, R. (2022). The motivation competencies that count most: An online international study. *The Open Psychology Journal*, 15(1). <https://doi.org/10.2174/18743501-v15-e2202030>
- Marzucco, L., & Hansez, I. (2016). Outplacement adequacy and benefits: The mediating role of overall justice. *Journal of Employment Counseling*, 53(3), 130-143. <https://doi.org/10.1002/joec.12034>.

- McKee-Ryan, F. M., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 53-76. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.53>.
- Omori, M., Aizawa, N., & Yamazaki, Y. (2023). Job-search behaviors during involuntary unemployment: A social cognitive approach. *Journal of Career Assessment, 31*(1), 3–20. <https://doi.org/10.1177/08948453221138927>
- Padre, S. (2012). O impacto da situação de desemprego no bem-estar subjectivo: O papel do suporte social percebido e das estratégias de coping. Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde. Universidade do Algarve. <https://www.proquest.com/openview/03bdcc8b6fe42c60ba69ccde263ab17e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>.
- Paul, K. I., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior, 74*(3), 264–282. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.001>
- Pavot, W., & Diener, E. (2020). *The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction. Journal of Personality Assessment, 102*(3), 1–15. <https://doi.org/10.1080/00223891.2020.1717463>
- Peterie, M., Ramia, G., Marston, G., & Saunders, P. (2019). Emotional compliance and emotion as resistance: Shame and anger among the long-term unemployed. *Journal of Sociology, 55*(4), 676–692. <https://doi.org/10.1177/1440783319856813>
- Pignault, A., & Houssemand, C. (2017). Normalizing Unemployment: A New Way to Cope with Unemployment? *Basic and Applied Social Psychology, 39*(6), 372–386. <https://doi.org/10.1080/01973533.2017.1373646>.

- Pignault, A., & Houssemand, C. (2018). An Alternative Relationship to Unemployment: Conceptualizing Unemployment Normalization. *Review of General Psychology*, 22(3), 355-366. <https://doi.org/10.1037/gpr0000148>.
- Pires, M. (2010). Bem-estar subjetivo: Estudo de correlação com as forças de caráter. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 177–185. <https://doi.org/10.17575/psicologia.v15i2.118>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Polonial, L. (2023). *Gestão de Recursos Humanos: Outplacement como solução profissional*. Universidade Fernando Pessoa.
- Qualtrics. (2025). *Calculando o custo da rotatividade de funcionários*. Qualtrics. Disponível em <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/cost-of-employee-turnover/>
- Richter, M., König, C. J., Brausch, C., & Gaszka, J. (2021). Exhaustion and job satisfaction among internal and external outplacement counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 49(5), 1–11. <https://doi.org/10.1080/03069885.2021.1978057>

- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 435–452. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21313>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). When rewards compete with nature: The undermining of intrinsic motivation and self-regulation. In *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 13–54). *Educational Psychology*. <https://doi.org/10.1016/B978-012619070-0/50024-6>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and Future Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.
- Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44(1), 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>
- Ryan, R. M., & Vansteenkiste, M. (2023). Self-determination theory: Metatheory, methods, and meaning. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of self-*

determination theory (pp. 3–30). Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.2>

Ryff, C. D., & Singer, B. (2000). *Toward a psychology of optimal human functioning*. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (pp. 379–396). Pergamon Press.

Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

Ryff, C. D. (2014). *Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia*. In M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (Eds.), *A life worth living: Contributions to positive psychology* (pp. 13–36). Oxford University Press.

Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2000). Value priorities and subjective well-being: Direct relations and Congruity Effects. *European Journal of Social Psychology*, 30(2), 177–198. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(200003/04\)30:2%3C177::AID-EJSP982%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(200003/04)30:2%3C177::AID-EJSP982%3E3.0.CO;2-Z).

Santana, V. S., & Gondim, S. M. G. (2016). Regulação emocional, bem-estar psicológico e bem-estar subjetivo. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 21(1), 58–68. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160007>

Santos, A. A. P. (2021). *Outplacement e sucesso na carreira: Um estudo qualitativo sobre a perspectiva dos participantes*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Institucional da Universidade do Porto.

- Segrin, C., & Taylor, M. (2007). Positive interpersonal relationships mediate the association between social skills and psychological well-being. *Personality and Individual Differences, 43*(3), 637–646. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.01.017>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Sheldon, K. M., Williams, G., & Joiner, T. (2003). Self-determination theory in the clinic: Motivating physical and mental health. *Yale University Press*.
- Shier, M. L., & Graham, J. R. (2019). Organizations and social worker well-being: The intra-organizational context of practice and its impact on a practitioner's subjective well-being. *Social Work Research, 43*(2), 105–118. <https://doi.org/10.1093/swr/svz009>
- Siu, O. L., Bakker, A. B., Brough, P., Lu, C.-q., Wang, H., Kalliath, T., O'Driscoll, M., Lu, J., & Timms, C. (2015). A three-wave study of antecedents of work-family enrichment: The roles of social resources and affect. *Stress and Health, 31*(4), 306–314. <https://doi.org/10.1002/smi.2559>
- Slemp, G. R., Field, J. G., Ryan, R. M., Forner, V. W., Van Broeck, A., & Lewis, K. J. (2024). Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 127*(5), 1012–1037. <https://doi.org/10.1037/pspi0000459>
- Smith, R., & Human Capital Development Lab. (2024, August 23). *Study finds national decline in workplace well-being*. Phys.org. <https://phys.org/news/2024-08-national-decline-workplace.html>
- Soral, W., Goodwin, R., Zajenkowski, M., & Czarnek, G. (2024). Prolonged unemployment is associated with control loss and personal as well as social

- disengagement. *Journal of Personality*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1111/jopy.12867>
- Stacho, Z., & Stachová, K. (2015). Outplacement as part of human resource management. *Procedia Economics and Finance*, 34, 19–26. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01596-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01596-8)
- Stanley, P. J., Schutte, N. S., & Phillips, W. J. (2021). The impact of intrinsic motivation on positive personality characteristics. *European Journal of Applied Positive Psychology*, 5, Article 21.
<https://www.nationalwellbeingsservice.org/volumes/volume-5-2021/volume-5-article-21/>
- Synard, J., & Gazzola, N. (2018). Moving towards positive well-being in the face of adversity: What explains individual variations in well-being following job loss? *International Journal for the Advancement of Counselling*, 41(3), 415–435.
<https://doi.org/10.1007/s10447-018-9359-6>.
- Taris, T.W. (2002). Unemployment and Mental Health: A Longitudinal Perspective. *International Journal of Stress Management*, 9, 43–57.
<https://doi.org/10.1023/A:1013067101217>.
- Thill, S., Houssemand, C., & Pignault, A. (2018). Unemployment Normalization: Its Effect on Mental Health During Various Stages of Unemployment. *Psychological Reports*, 122(5) 1600–1617. <https://doi.org/10.1177/0033294118794410>.
- Thill, S., Houssemand, C., & Pignault, A. (2020). Effects of meaning in life and of work on health in unemployment. *Health Psychology Open*, 7(2).
<https://doi.org/10.1177/2055102920967258>.

- Troy, A. S., Wilhelm, F. H., Shallcross, A. J., & Mauss, I. B. (2010). Seeing the silver lining: Cognitive reappraisal ability moderates the relationship between stress and depressive symptoms. *Emotion*, 10(6), 783–795. <https://doi.org/10.1037/a0020300>
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, 271–360. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60019-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60019-2).
- Vallerand, R. J. (2007). *Intrinsic and extrinsic motivation in sport and exercise: A review and critique of the literature*. In G. C. Roberts (Ed.), *Advances in motivation in sport and exercise* (pp. 39–70). Human Kinetics.
- Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion: In search of what makes people's lives most worth living. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 1–13. <https://doi.org/10.1037/cp2008001>
- Vallerand, R. J. (2021). Reflections on the legacy of self-determination theory. *Self-Determination Theory*. Recuperado de https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2021/08/2021_Vallerand_MS_Manuscript.pdf
- Vallerand, R. J., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). Intrinsic motivation in sport. *Exercise and Sport Sciences Reviews*, 15(1). <https://doi.org/10.1249/00003677-198700150-00015>.
- Vallerand, R. J., & Ratelle, C. F. (2002). Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model of motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 271-360. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(02\)80004-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(02)80004-5)
- Van Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2016). **Motivation** profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Research in Personality*, 60, 26–43. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2015.10.007>

- Van der Vaart, L., Van Broeck, A., Rothmann, S., & De Witte, H. (2020). Experiences, attitudes, and behaviors of the unemployed: The role of motivation and psychological needs. *Psychological Reports, 123*(4), 1117-1144. <https://doi.org/10.1177/0033294119849020>.
- van Eersel, J. H., Taris, T. W., & Boelen, P. A. (2020). Reciprocal relations between symptoms of complicated grief, depression, and anxiety following job loss: A cross-lagged analysis. *Clinical Psychologist, 24*(3), 276–284. <https://doi.org/10.1111/cp.12212>.
- Van Hooft, E. A. J., Born, M. P., Taris, T. W., van der Flier, H., & Blonk, R. W. B. (2004). Job search and the theory of planned behavior: Minority–majority group differences in The Netherlands. *Journal of Vocational Behavior, 65*(3), 366–390. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.09.003>
- Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, S., De Witte, H., & Deci, E. L. (2004). The ‘why’ and ‘why not’ of job search behaviour: Their relation to searching, unemployment experience, and well-being. *European Journal of Social Psychology, 34*(3), 345-363. <https://doi.org/10.1002/ejsp.202>.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, H., & Feather, N. T. (2005). Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and wellbeing: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory. *British Journal of Social Psychology, 44*(2), 269–287. <https://doi.org/10.1348/014466604X17641>
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Building a science of motivated persons: Self-determination theory’s empirical approach to human experience and the regulation of behavior. *Motivation Science, 6*(2), 97–110. <https://doi.org/10.1037/mot0000194>

- Vansteenkiste, M., & Van Broeck, A. (2018). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Research in Personality, 60*, 26–43. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2015.10.007>
- Veenhoven, R. (1996). Developments in satisfaction research. *Social Indicators Research, 37*(1), 1–46. <https://doi.org/10.1007/BF00300268>
- Vieira, A. R. (2011). *O outplacement para PME's* (Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa). Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/32754/22620/88433>
- Vinokur, A. D., Schul, Y., Vuori, J., & Price, R. H. (2000). Two years after a job loss: Long-term impact of the JOBS program on reemployment and mental health. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 32–47. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.32>.
- Wanberg, C. R. (2012). The individual experience of unemployment. *Annual Review of Psychology, 63*, 369-396. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100500>.
- Wanberg, C. R., Zhu, J., Harrison, D. A., & Diehn, E. W. (2016). Ups and downs of the expatriate experience? Understanding work adjustment trajectories and career outcomes. *Journal of Applied Psychology, 101*(4), 549–568. <https://doi.org/10.1037/apl0000073>
- Waraich, S. B., & Bhardwaj, G. (2003). Workforce reduction and the need for outplacement services. *Management and Labour Studies, 28*(2), 141–152. <https://doi.org/10.1177/0258042x0302800203>.
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Warr, P. (1978). A study of psychological well-being. *British Journal of Psychology, 69*(1), p.-111-121. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1978.tb01638.x>.

- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>.
- Wehmeyer, M. L. (1999). A functional model of self-determination. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 14(1), 53–61. <https://doi.org/10.1177/108835769901400107>.
- Wilson, W. R. (1967). Correlates of avowed happiness. *Psychological Bulletin*, 67(4), 294–306. <https://doi.org/10.1037/h0024431>.
- Winkelmann, L., & Winkelmann, R. (1998). Why are the unemployed so unhappy? Evidence from panel data. *Economica*, 65(257), 1–15. <https://doi.org/10.1111/1468-0335.00111>.
- Winkelmann, R. (2009). Unemployment, social capital, and subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 421-430. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9097-2>.
- Zhou, D., Peng, Z., & Zhou, H. (2023). The influence of career decision-making self-efficacy on employability of higher vocational students: Mediated by emotional intelligence. *Frontiers in Education*, 8, 1274430. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1274430>
- Zhou, M., Zhang, J., & Liao, H. (2019). Composition of motivation profiles at work using latent analysis: Theory and evidence. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 753–764. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S217148>
- Zhou, W., Guan, Y., Xin, L., Mak, M. C. K., & Deng, Y. (2016). Career success criteria and locus of control as indicators of adaptive readiness in the career adaptation model. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 124–130. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.015>

Zikic, J., & Klehe, U. C. (2006). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 391-409. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.007>.

ANEXOS

Anexo 1

Teste de Comparações Múltiplas de Tukey HSD

(Baseado nos Outputs do SPSS)

		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%		
					Limite inferior	Limite superior	
OPC	Até 1000€	Entre 1001€ e 2500€	-0,596	0,460	0,566	-1,791	0,598
		Entre 2501€ e 4000€	-0,568	0,461	0,607	-1,767	0,630
		Acima de 4000€	-0,582	0,467	0,597	-1,795	0,630
	Entre 1001€ e 2500€	Até 1000€	0,596	0,460	0,566	-0,598	1,791
		Entre 2501€ e 4000€	0,028	0,170	0,998	-0,415	0,471
		Acima de 4000€	0,014	0,185	1,000	-0,466	0,494
	Entre 2501€ e 4000€	Até 1000€	0,568	0,461	0,607	-0,630	1,767
		Entre 1001€ e 2500€	-0,028	0,170	0,998	-0,471	0,415
		Acima de 4000€	-0,014	0,188	1,000	-0,503	0,475
Acima de 4000€	Até 1000€	0,582	0,467	0,597	-0,630	1,795	

		Entre 1001€ e 2500€	-0,014	0,185	1,000	-0,494	0,466
		Entre 2501€ e 4000€	0,014	0,188	1,000	-0,475	0,503
AM	Até 1000€	Entre 1001€ e 2500€	0,049	0,533	1,000	-1,337	1,434
		Entre 2501€ e 4000€	0,465	0,535	0,821	-0,925	1,855
		Acima de 4000€	0,605	0,541	0,679	-0,801	2,011
	Entre 1001€ e 2500€	Até 1000€	-0,049	0,533	1,000	-1,434	1,337
		Entre 2501€ e 4000€	0,416	0,198	0,156	-0,098	0,930
		Acima de 4000€	0,556	0,214	0,050	0,000	1,113
	Entre 2501€ e 4000€	Até 1000€	-0,465	0,535	0,821	-1,855	0,925
		Entre 1001€ e 2500€	-0,416	0,198	0,156	-0,930	0,098
		Acima de 4000€	0,140	0,218	0,918	-0,427	0,708
	Acima de 4000€	Até 1000€	-0,605	0,541	0,679	-2,011	0,801
		Entre 1001€ e 2500€	-0,556	0,214	0,050	-1,113	0,000

		Entre 2501€ e 4000€	-0,140	0,218	0,918	-0,708	0,427
ME	Até 1000€	Entre 1001€ e 2500€	0,023	0,730	1,000	-1,875	1,920
		Entre 2501€ e 4000€	0,277	0,733	0,981	-1,626	2,181
		Acima de 4000€	-0,164	0,741	0,996	-2,090	1,762
	Entre 1001€ e 2500€	Até 1000€	-0,023	0,730	1,000	-1,920	1,875
		Entre 2501€ e 4000€	0,255	0,271	0,783	-0,449	0,958
		Acima de 4000€	-0,187	0,293	0,920	-0,949	0,576
	Entre 2501€ e 4000€	Até 1000€	-0,277	0,733	0,981	-2,181	1,626
		Entre 1001€ e 2500€	-0,255	0,271	0,783	-0,958	0,449
		Acima de 4000€	-0,441	0,299	0,455	-1,219	0,336
	Acima de 4000€	Até 1000€	0,164	0,741	0,996	-1,762	2,090
		Entre 1001€ e 2500€	0,187	0,293	0,920	-0,576	0,949
		Entre 2501€ e 4000€	0,441	0,299	0,455	-0,336	1,219

MI	Até 1000€	Entre 1001€ e 2500€	0,085	0,565	0,999	-1,383	1,552
		Entre 2501€ e 4000€	-0,325	0,567	0,940	-1,798	1,147
		Acima de 4000€	-0,034	0,573	1,000	-1,524	1,456
	Entre 1001€ e 2500€	Até 1000€	-0,085	0,565	0,999	-1,552	1,383
		Entre 2501€ e 4000€	-0,410	0,209	0,209	-0,954	0,134
		Acima de 4000€	-0,119	0,227	0,954	-0,708	0,471
	Entre 2501€ e 4000€	Até 1000€	0,325	0,567	0,940	-1,147	1,798
		Entre 1001€ e 2500€	0,410	0,209	0,209	-0,134	0,954
		Acima de 4000€	0,291	0,231	0,590	-0,310	0,893
	Acima de 4000€	Até 1000€	0,034	0,573	1,000	-1,456	1,524
		Entre 1001€ e 2500€	0,119	0,227	0,954	-0,471	0,708
		Entre 2501€ e 4000€	-0,291	0,231	0,590	-0,893	0,310
BEst	Até 1000€	Entre 1001€ e 2500€	1,436	0,595	0,079	-0,111	2,982

	Entre 2501€ e 4000€	1,201	0,597	0,188	-0,350	2,752
	Acima de 4000€	1,053	0,604	0,305	-0,517	2,622
Entre 1001€ e 2500€	Até 1000€	-1,436	0,595	0,079	-2,982	0,111
	Entre 2501€ e 4000€	-0,235	0,221	0,711	-0,808	0,338
	Acima de 4000€	-0,383	0,239	0,381	-1,004	0,238
Entre 2501€ e 4000€	Até 1000€	-1,201	0,597	0,188	-2,752	0,350
	Entre 1001€ e 2500€	0,235	0,221	0,711	-0,338	0,808
	Acima de 4000€	-0,148	0,244	0,930	-0,781	0,485
Acima de 4000€	Até 1000€	-1,053	0,604	0,305	-2,622	0,517
	Entre 1001€ e 2500€	0,383	0,239	0,381	-0,238	1,004
	Entre 2501€ e 4000€	0,148	0,244	0,930	-0,485	0,781

Notas: OPC: Outplacement; AM: Amotivação; ME: Motivação Extrínseca; MI: Motivação Intrínseca; BEst: Bem Estar.