

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

GISELE MONTEIRO MATOS DA COSTA

***DOWNSIZING* RESPONSÁVEL, COMPROMETIMENTO,
SATISFAÇÃO E DESEMPENHO NO TRABALHO: O PRESENTEÍSMO
MODERA ESTAS RELAÇÕES?**

**VITÓRIA
2021**

GISELE MONTEIRO MATOS DA COSTA

***DOWNSIZING* RESPONSÁVEL, COMPROMETIMENTO,
SATISFAÇÃO E DESEMPENHO NO TRABALHO: O PRESENTEÍSMO
MODERA ESTAS RELAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Marcia Juliana d'Angelo.

**VITÓRIA
2021**

GISELE MONTEIRO MATOS DA COSTA

***DOWNSIZING* RESPONSÁVEL, COMPROMETIMENTO,
SATISFAÇÃO E DESEMPENHO NO TRABALHO: O PRESENTEÍSMO
MODERA ESTAS RELAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada no dia 03 de novembro de 2021

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. MARCIA JULIANA D'ANGELO
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. NELSON OLIVEIRA STEFANELLI
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho a todos os que me acompanharam e deram o seu contributo para que este fosse possível ser concretizado.

Primeiro lugar, os meus agradecimentos são para Deus, a Ele toda glória, honra e majestade pela porta aberta, pela oportunidade e pelo sustento em cada etapa.

Agradeço ao meu esposo, Elder Carvalho e minha filha Vitória, pois sem a compreensão deles, nada seria possível e eu não teria conquistado essa conquista em minha vida.

A professora Márcia Juliana d'Angelo que, além de professora, é uma excelente orientadora, ajudadora, foi, sem dúvida, uma peça muito importante e essencial na minha jornada. Agradeço por toda disponibilidade, paciência, *feedback*, e compreensão nos momentos mais difíceis no processo da pesquisa.

Aos colegas do curso de Mestrado da Fucape, pelo convívio, aprendizado e crescimento no cotidiano, em especial ao Matheus Cândido, pela parceria de sempre.

Não poderia deixar de agradecer aos meus Pais e Sogra, pois foram essenciais, me apoiando em cada etapa.

A todos os que me acompanharam direta ou indiretamente: obrigada por tudo.

“Eu sei o preço do sucesso: dedicação, trabalho duro, e uma incessante devoção às coisas que você quer ver acontecer.”

(Frank Lloyd Wright)

RESUMO

Este estudo tem dois objetivos: primeiro, discutir os efeitos da estratégia de *downsizing* responsável nas atitudes e comportamentos dos funcionários sobreviventes, em particular, na satisfação, no comprometimento, no desempenho e no presenteísmo deles. Segundo, analisar os efeitos moderadores do comportamento presenteísta nas relações entre o *downsizing* responsável e a satisfação, comprometimento e desempenho dos funcionários. Para tanto, conduziu uma pesquisa descritiva quantitativa transversal por meio da aplicação de questionário. A pesquisa foi realizada no Brasil, durante a pandemia da Covid-19, período em que as organizações enfrentaram desafios socioeconômicos, suspensão temporária de trabalho, aumento na taxa de desemprego, redução salarial e de carga horária. A amostra final foi de 604 respondentes, cujos dados foram analisados por meio da técnica da modelagem de equações estruturais utilizando o SmartPLS. As evidências confirmaram os efeitos positivos do *downsizing* responsável no comportamento presenteísta, na satisfação, no comprometimento e no desempenho no trabalho. No entanto, o presenteísmo não fortalece as demais relações, apesar de ter sido abordado a partir da perspectiva positivista, na qual o funcionário é visto como ativo na organização.

Palavras-chave: *Downsizing* Responsável; Comprometimento, Satisfação, desempenho no trabalho; Presenteísmo.

ABSTRACT

This study has two objectives: first, to discuss the effects of the responsible downsizing strategy on the attitudes and behavior of surviving employees, in particular, on their satisfaction, commitment, performance and presenteeism. Second, to analyze the moderating effects of presenteeism on the relationships between responsible downsizing and employee satisfaction, commitment, and performance. Therefore, it conducted a cross-sectional quantitative descriptive research through the application of a questionnaire. The survey was carried out in Brazil during the Covid-19 pandemic, a period in which organizations faced socioeconomic challenges, temporary suspension of work, increased unemployment rate, and reduced wages and workload. The final sample consisted of 604 respondents, whose data were analyzed using the technique of structural equation modeling using SmartPLS. Evidence confirmed the positive effects of responsible downsizing on presenteeism behavior, satisfaction, commitment and job performance. However, presenteeism does not strengthen other relationships; despite being approached from a positivist perspective, in which the employee is seen as active in the organization.

Keywords: Responsible Downsizing; Commitment, Satisfaction, job performance; Presenteeism.

SUMÁRIO

Capítulo 1.....	8
1 INTRODUÇÃO	8
Capítulo 2.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 <i>DOWNSIZING</i> RESPONSÁVEL.	12
2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	15
2.3 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO.....	17
2.4 DESEMPENHO NO TRABALHO	19
2.5 PRESENTEÍSMO.....	21
2.6 O EFEITO MODERADOR DO PRESENTEÍSMO	24
2.7 MODELO	26
Capítulo 3.....	27
3. METODOLOGIA.....	27
Capítulo 4.....	35
4.ANÁLISE DOS DADOS	35
4.1 VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	35
4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESE	42
Capítulo 5.....	44
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	44
Capítulo 6.....	47
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente de constantes mudanças, as organizações, de forma geral, utilizam diversas estratégias para tornar os negócios mais competitivos, em prol de sobrevivência e desempenho. Uma dessas estratégias é o *downsizing*, caracterizado como um processo de redução estratégica da força de trabalho para melhorar com a competitividade organizacional (Trevor & Nyberg, 2008; Frone & Blais, 2020; Tsai & Shih, 2013; Cameron, 1994).

Contudo, esta estratégia, tende a prejudicar os empregados e seus familiares no âmbito econômico, físico e psicológico, causando instabilidade social, dentre outros problemas (Cascio, 2002). Por vezes, os efeitos gerados têm relação direta com o comportamento dos colaboradores sobreviventes, que passam a se sentir infelizes, desmotivados, inseguros e insatisfeitos. Por conseguinte, manifestam-se diversos prejuízos para a organização, como baixa produtividade, redução do desempenho, dentre outros fatores (Matozo & Ferreira, 2018).

Com o intuito de evitar impactos negativos gerados no ambiente de trabalho, sobretudo, no comportamento dos colaboradores, diante de um ambiente dinâmico e competitivo, é prática do *downsizing* passou a ser planejada. Trata-se do *downsizing* responsável, uma estratégia que visa preparar o ambiente para as mudanças, aumentando a participação dos colaboradores e estabelecendo um senso de justiça no processo de reestruturação (Tsai & Shih, 2013b).

De maneira geral, os estudos sobre *downsizing* abordam os efeitos nos resultados da organização, como no desempenho financeiro, De Meuse e Dai (2013)

e na propensão a declarar falência, conforme citado por Zorn, Norman, Butler, e Bhussar, (2017). Os estudos sobre o *downsizing* responsável também abordam os efeitos no desempenho da organização (Tsai & Shih, 2013a; 2013b; 2014).

No que se refere ao *downsizing*, De Meuse e Dai (2013), entendem que a literatura tem dado pouca atenção aos efeitos dessa estratégia nas atitudes e comportamentos dos empregados. Assim, recomendam estudos que abordem o período pós-*downsizing* para examinar outros eventos que possam influenciar a eficácia dessa estratégia. Assim, este estudo estende esta lacuna para o *downsizing* responsável tendo como primeiro objetivo discutir os efeitos dessa estratégia nas atitudes e comportamentos dos funcionários sobreviventes, em particular, na satisfação, no comprometimento, e no desempenho deles.

De Meuse e Dai (2013) também recomendam a inclusão de variáveis moderadoras que possam influenciar a relação entre o *downsizing* e os resultados individuais. Assim, embora a literatura mostre os efeitos negativos dessa estratégia para os funcionários, este estudo argumenta que o funcionário, por diversas vezes, opta por comparecer ao trabalho, apesar da saúde física ou psicológica comprometida, caracterizando assim, o comportamento presenteísta (Dietz, Zacher, Scheel, Otto, & Rigotti, 2019).

O presenteísmo é definido como o ato em que o colaborador comparece ao seu local de trabalho quando está doente e impossibilitado de executar suas atividades por completo (Lohaus & Habermann, 2019). Uma das correntes aborda o presenteísmo como um fenômeno positivo para organização e o funcionário, que tem um comportamento ativo, ainda que tenha algum problema de saúde (Koopman, Pelletier, Murray, Scharda, Berger, Turpin, & Bendel, 2002).

Assim, o primeiro objetivo também é estendido para o comportamento presenteísta. Já o segundo objetivo deste estudo é analisar os efeitos moderadores do presenteísmo nas relações entre o *downsizing* responsável e a satisfação, comprometimento e desempenho dos funcionários.

Além dos argumentos, são poucos os estudos na literatura sobre o *downsizing* responsável (Tsai & Yen, 2020; Sanches-Bueno, Muñoz-Bullón, & Galan, 2019; Tsai & Shih, 2013a; 2013b; 2014). Em particular, na literatura nacional, os artigos publicados recentemente (Bravo & Egaña, 2017; Pithan, Vaclavik, & Oltramari, 2020; Bohle, Chambel, Medina, & Cunha, 2018), não discutem o *downsizing* responsável, abordam somente o *downsizing* tradicional. Ou seja, há necessidade de provocar esta discussão, principalmente em tempo de pandemia da Covid 19, período no qual as organizações estão passando por redução salarial, redução de carga horaria, suspensão de contratos e enxugamento de quadro de funcionários (Macedo, 2021).

Desta forma, este estudo contribui para literatura de gestão estratégica, ao discutir a estratégia de *downsizing* responsável, especificamente com os impactos causados nas atitudes comportamentais dos empregados, em particular à satisfação, desempenho e comprometimento no trabalho. Também contribui ao mostrar um novo olhar para o presenteísmo, a partir da perspectiva positivista, na qual há o envolvimento ativo do funcionário (Koopman et al., 2002), com consequências positivas para a organização e os funcionários.

Além disto, de maneira prática, o estudo contribui especificamente para as áreas de gestão de estratégia e de recursos humanos, cujos gestores poderão conhecer e compreender as vantagens de empregar a estratégia de *downsizing* responsável e consequentemente substituir pelo *downsizing*. Visto que, por meio

desta pesquisa, é possível reconhecer os impactos positivos do processo *downsizing* responsável, tanto para os colaboradores, quanto para as organizações.

Capítulo 2

2. MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES

2.1. *DOWNSIZING* RESPONSÁVEL

O *downsizing* constitui uma prática organizacional muito frequente no cotidiano das organizações, desde a década de 1980. É definido como a redução ou o enxugamento da força de trabalho, cuja finalidade, na maioria das vezes, é reduzir custos, de modo a garantir o desenvolvimento da organização (Ray & Maheshwari, 2017). Ao adotar a estratégia de *downsizing*, diversos aspectos da organização podem ser afetados, tanto no que se refere à força de trabalho quanto aos custos e processos produtivos (Kulkarni, Ghadia, & Tiwari, 2020).

Essa estratégia tem sido aplicada, principalmente, em momentos de declínio da economia global, ou após fusões e aquisições, pois resulta em algumas vantagens para as empresas, como a simplificação das operações e a eliminação de níveis hierárquicos e cargos desnecessários (Cascio, 2002; Frone & Blais, 2020). As empresas que adotaram essa estratégia objetivam eficiência operacional, por meio da redução de custos para aumentar o desempenho organizacional (Datta, Guthrie, Basuil, & Pandey, 2010) ou porque estavam buscando uma legitimação para cumprir o objetivo de maximizar o retorno para os acionistas (Jung, 2015).

Em contrapartida, também há desvantagens na adoção dessa estratégia, como a perda de capital humano qualificado e especializado, principalmente quando há demissões precipitadas; a desmotivação dos colaboradores remanescentes e a queda inicial da produtividade, devido à redução do quadro de funcionários (Bukowitz & Williams, 2002).

De Meuse e Dai (2013), compararam 731 empresas listadas na Fortune 1000, no período de 2003-2007, que adotaram a estratégia de *downsizing* e aquelas que não adotaram essa estratégia. Os achados indicam que o *downsizing* contribuiu para um desempenho maior nos indicadores dependentes das operações organizacionais, como retorno sobre os ativos (ROA), margem de lucro e crescimento da receita. Ao contrário do desempenho de mercado (capitalização do mercado e lucro por ação).

Já Zorn, Norman, Butler e Bhussar (2017), mostraram que as empresas americanas de capital aberto que adotaram a estratégia de *downsizing* têm uma propensão maior em declarar falência e que recursos intangíveis, como patentes, reputação da empresa e conhecimento podem reduzir essa propensão.

Mais do que a estratégia em si, é a implementação de forma irresponsável dessa estratégia que é criticada, uma vez que os gestores das empresas se preocupam somente com os interesses organizacionais, ignorando algumas partes interessadas (Tsai & Shih, 2013a; 2013b). O *downsizing* organizacional pode provocar reações negativas não somente nas empresas, mas também nos colaboradores, que são chamados de sobreviventes, pois trata-se de profissionais que se mantiveram na organização após o processo de *downsizing*.

As principais reações relatadas por esses indivíduos incluem tensão psicológica, absenteísmo, insegurança, sensação de esforço-recompensa desfavorável, insônia, frustração, redução da motivação, aumento de estresse e esgotamento (Síndrome de *Burnout*) dos gestores, devido ao aumento da exigência do trabalho (Marques, González, Cruz, & Ferreira, 2011). Ou perdem a confiança na organização, deixando de ser leais a ela, e pedem demissão ou ficam desmotivados para aperfeiçoar suas capacidades para melhorar a vantagem competitiva (Tsai, Yen, Huang, & Huang, 2007).

Na visão de Cáscio (2002), a estratégia de *downsizing* não deveria ser centralizada somente nas reduções de custos; também é preciso mitigar os impactos negativos causados nos trabalhadores. Dessa forma, (Tsai & Shih, 2013a; 2013b; 2014; Tsai & Yen, 2020), com o propósito de sanear ou amenizar os transtornos identificados no *downsizing*, propuseram a implantação e execução da estratégia de *downsizing* responsável. Ou seja, a organização, ao reduzir sua força de trabalho, também deveria considerar os sentimentos dos seus colaboradores, planejando toda a estratégia, desde o comportamento e o pensamento de todos os envolvidos até o pós-*downsizing*.

De acordo com Tsai e Shih (2013b), para que a implementação da estratégia de *downsizing* responsável seja bem-sucedida, é necessário considerar quatro dimensões. A primeira, consiste no tratamento dos colaboradores como ativos de longo prazo, dignos de investimentos contínuos, pois são essenciais para a lucratividade e fonte de inovação das organizações. A segunda diz respeito a formulação de uma estratégia adequada à mudança organizacional. Por exemplo, antes de implementar a estratégia de *downsizing* responsável, a gestão avalia as competências dos funcionários, estimando de forma mais criteriosa a capacidade da empresa de melhorar o desempenho no longo prazo.

Também faz dessa estratégia (terceira dimensão) uma reestruturação organizacional com foco na cultura, valores, dentre outros aspectos, como a participação dos funcionários e um senso de justiça no processo de demissão – a organização convida os colaboradores para expressarem suas opiniões e buscarem a participação a respeito do plano de *downsizing* responsável; também informa o trabalhador antecipadamente sobre sua demissão e adota um processo justo de escolha de funcionários (Tsai & Shih, 2013b).

A quarta dimensão é a prática de assistência aos funcionários – a organização se preocupa com os colaboradores que permanecem no trabalho, mas também com os que foram demitidos. Trata-se de utilizar práticas de recursos humanos, como apoio na recolocação, capacitação para novas funções e indenizações que excedam os requisitos legais (Tsai & Shih, 2013b).

2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho, no ponto de vista de alguns autores, pode ser compreendida como um estado emocional prazeroso, de autorrealização suprema, de bem-estar, de felicidade e plenitude, obtidos com o trabalho (Dugguh & Dennis, 2014; Helogren & Sverke, 2001). No entanto, não há, na literatura, uma definição universal oferecida para o conceito de satisfação no trabalho (Bektas, 2017). Assim sendo, James (2020) conceitua a satisfação no trabalho como um conjunto de sentimentos construído pelos colaboradores em seu local de trabalho a partir das condições de trabalho, reciprocidade dos seus colegas de trabalho, dentre outros fatores.

Para Chiboiwa, Chipunza e Samuel (2011) e James (2020), a satisfação no trabalho é influenciada por fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos. Fatores intrínsecos estão diretamente conectados ao trabalho, como o poder, a responsabilidade, o reconhecimento, o *feedback* e a liberdade. Esses fatores podem afetar o comprometimento do funcionário e, consequentemente, influenciar o desempenho organizacional (Chiboiwa, Chipunza, & Samuel, 2011; Malik, Ahmad, & Hussain, 2010; Silva, Castro, & Dos-Santos, 2018).

Os fatores extrínsecos são aqueles que abrangem estímulo-respostas externas, como as condições de trabalho, segurança no emprego, pagamento, promoções e relacionamento interpessoal. Esses fatores podem resultar em redução

de produtividade e aumento de rescisões voluntárias (Malik, Ahmad, & Hussain, 2010; Silva, Castro, & Dos-Santos, 2018).

Para Tsai, Yen, Huang e Huang (2007), o constructo satisfação no trabalho pode ser medido por uma escala multidimensional, como o questionário de satisfação de Minnesota, baseado em quatro dimensões – o trabalho em si, as relações pessoais no local de trabalho, remuneração e promoção. Alguns elementos dessa escala são o salário e benefícios, natureza do trabalho, desenvolvimento de carreira, capacitação, estilo de gestão dos líderes, segurança, modelos de avaliação de desempenho, ambiente de trabalho, promoções, suporte ao bem-estar, suporte da família e relações pessoais com colegas.

Segundo Vieira, Appio e Slongo, (2007) e Chipunza, (2010), alguns fatores como o estresse no trabalho, as condições de trabalho e o *downsizing* podem provocar a redução da satisfação no trabalho, afetando, assim, a produtividade e o comprometimento organizacional. Nesse contexto, a pesquisa de Malik, Ahmad e Hussain (2010), mostra que os sobreviventes de uma estratégia de *downsizing* também experimentam uma redução na satisfação e no desempenho e um aumento dos problemas de saúde físicos e psicológicos.

Em contrapartida, Ngirande, Terera e Paul (2014) indicaram que o *downsizing*, quando bem conduzido, resulta em benefícios positivos para a organização, cujos colaboradores podem ficar mais comprometidos e satisfeitos com o trabalho. Isso demanda esforços dos gestores para manter o equilíbrio entre os colaboradores, na tentativa de garantir que a organização seja capaz de aumentar sua eficácia, concentrando-se em questões legais, éticas e na implementação socialmente responsável da transição de pessoas e da cultura organizacional.

Assim, foi proposta a primeira hipótese:

Hipótese (H₁): A estratégia de *downsizing* responsável afeta de forma positiva a satisfação no trabalho.

2.3 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento no trabalho corresponde ao elo entre o colaborador e os seus objetivos, com base no desejo, na necessidade e na obrigação com relação à organização. Pode ser entendido como a lealdade, o apreço, o afeto que o indivíduo tem pela organização, evidenciado pelo desejo de permanecer e de contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais (Bastos, 1998). Esse comprometimento pode ser notado em diversos cenários, como na entrega de atividades dentro do prazo, na seriedade e responsabilidade demonstradas em tarefas diárias e na assiduidade no trabalho (Meyer & Allen 1991; Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Sob a ótica de Nguyent (2020), o comprometimento no trabalho foi caracterizado de três formas: afetivo, continuação e normativo. No afetivo, o profissional internaliza os valores e os princípios da organização e identifica-se com seus objetivos e metas, nutrindo, assim, o desejo de permanecer trabalhando para a organização (Bandeira, Marques, & Veiga, 2000).

No comprometimento de continuação, conhecido também como calculativo, o indivíduo permanece na organização, por uma questão de necessidade, em razão de todos custos e benefícios associados à sua saída, ou seja, devido a uma consciência de todos os seus investimentos (experiências, contribuição previdenciária, tempo, esforço, domínio de habilidades), conquistados ao longo do tempo (Meyer & Allen 1991). Esse modelo assegura a subsistência do colaborador somente enquanto perceber tais benefícios de forma favorável; caso contrário, o indivíduo abandona a organização (Bandeira, Marques, & Veiga, 2000).

Por fim, o comprometimento normativo, no qual contempla uma junção de normativas, pensamentos e reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, revestidos, muitas vezes, por sentimento de culpa ou preocupação, quando o trabalhador planeja sair da empresa (Nguyent, 2020). Trata-se de um comportamento no qual o colaborador sente-se obrigado a permanecer na organização em função de uma lealdade incondicional, acrescentada a um sentimento de dívida e uma obrigação moral para com os demais colegas de trabalho (Siqueira, 2002; Meyer & Allen, 1991).

Por um lado, o comprometimento no trabalho pode ser afetado negativamente por alguns fatores: descontentamento com o salário, pressão excessiva para se cumprir as metas de produtividade e redução da força de trabalho (Appelbaum, Steven, Everard, & Hung, 1999).

Por outro lado, as organizações que se preocupam em aumentar a competitividade no mercado, mantendo o zelo com colaborador, implantam e praticam novas estratégias como o *downsizing* responsável, com o objetivo de incentivar a lealdade, conquistar a confiança e inspirar maior comprometimento dos seus profissionais (Tsai & Shih, 2013a; 2013b; 2014). O colaborador, ao sobreviver de uma estratégia de *downsizing* responsável, tende a nutrir sentimentos positivos pela organização, como o reconhecimento, a confiança e a gratidão, pois percebe o quanto a empresa se preocupou com cada um (Cascio, 2002; Tsai & Shih, 2013a; 2013b; 2014). Ou seja, compromete-se do ponto de vista normativo com a organização (Nguyent, 2020).

Assim, foi proposta a segunda hipótese:

Hipótese (H₂): A estratégia de *downsizing* responsável afeta de forma positiva o comprometimento no trabalho.

2.4. DESEMPENHO NO TRABALHO

O desempenho no trabalho é caracterizado como o resultado da capacidade que um profissional possui para executar suas atividades, por meio do seu próprio esforço e dedicação (Starbuck, 2005). Na visão de Bendassolli (2017), o desempenho no trabalho também pode ser compreendido como um construto comportamental, ou seja, quando há um conjunto de procedimentos realizados pelo colaborador que contribuem para a conquista de objetivos organizacionais relevantes.

Segundo a ótica de Yilmaz (2015), o desempenho no trabalho pode ser evidenciado sob duas perspectivas: a primeira foca nos resultados, na produtividade alcançada através das atividades relacionadas ao trabalho; enquanto a segunda conceitua o desempenho profissional como a soma dos comportamentos que os indivíduos controlam em determinados contextos de trabalho.

Para Denisi (2014), o desempenho no trabalho é um termo de natureza plural e multicausal, que pode ser gerado por diversos fatores como ambiente de trabalho, reconhecimentos, recompensas, críticas, comunicação interna, ferramentas para execução das atividades, dentre outros aspectos de origem individual, de contexto ou organizacional.

Assim sendo, algumas pesquisas destacaram os fatores que reduzem o desempenho no trabalho, como a falta de informação, falta de recursos, falta de conhecimento, comunicação ineficiente, ferramentas inadequadas, falta de suporte da dos superiores, bem como dos colegas e todos os estressores do ambiente de trabalho (Cavazotte, Moreno, & Turano, 2015; Gondim, Moraes, & Brantes, 2014).

Em contrapartida, Cavazotte, Moreno e Turano (2015) especificaram as causas que estimulam o bom desempenho no trabalho, como autonomia, *feedback*,

treinamentos, suporte organizacional e identificação com as atividades, fornecendo ao indivíduo mais controle sobre os seus processos laborais. Nota-se que as organizações passaram a promover comportamentos positivos no trabalho, como engajamento, proatividade e cooperação, não somente para cumprir as metas e os objetivos organizacionais. Mas, também, para aprimorar e elevar o desempenho profissional dos colaboradores (Al-Dmour, Yassine, & Masa'deh, 2018; Yilmaz, 2015).

Consoante a essa abordagem, para Aldmour, Yassine e Masa'deh (2018), o colaborador, ao receber recursos e estímulos da organização, sente-se obrigado a aprofundar-se no desempenho de suas funções, como forma de retribuição, principalmente quando recebem capacitação, pois o senso de consideração e de gratidão faz com que o indivíduo retribua, demonstrando um comportamento engajado, que, por sua vez, afeta positivamente o desempenho profissional.

Nesse sentido, Tsai e Shih (2013a; 2013b, 2014) argumentam que a estratégia de *downsizing* responsável contribui para melhorar o desempenho organizacional porque atua na retenção dos melhores talentos e conduz o processo de demissão dos funcionários com respeito, dando-lhes o suporte necessário para se recolocarem em outras organizações. Assim, esses autores mostram, em estudos conduzidos com empresas de Taiwan, que a estratégia de *downsizing* responsável contribui para melhorar o desempenho e desenvolver e melhorar as capacidades dinâmicas organizacionais após o *downsizing*. Também mostram que uma liderança orientada ao empregado (Tsai & Shih, 2013b) e negociação com sindicatos (Tsai & Shih, 2014) aumentam (moderam) essa relação.

Dessa forma, foi proposta a terceira hipótese:

Hipótese (H₃): A estratégia de *downsizing* responsável afeta de forma positiva o desempenho no trabalho.

2.5. PRESENTEÍSMO

Presenteísmo é o termo utilizado para identificar o comportamento de colaboradores que estão presentes fisicamente em seus locais de trabalho, mas que, em consequência de problemas físicos, psicológicos ou demais problemas de saúde, tornam-se impossibilitados de exercer suas atividades em sua totalidade (Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli, & Hox, 2009; Lohaus & Habermannb, 2019; Côtéa, Lauzier, & Stinglhamberc, 2020). Assim sendo, entende-se por presenteísmo a presença do colaborador em seu ambiente de trabalho, porém apenas de corpo presente, comprometendo, assim, a produtividade do indivíduo, bem como o desempenho da organização (Santos, Marziale, & Felli, 2018; Lui & Johnston, 2019).

O presenteísmo é um tema ainda pouco explorado, de forma geral, embora não se trate de um fenômeno recente nas organizações (De Paulo, Costa, & Andrade, 2019). Constata-se que os primeiros estudos ocorreram na década de 1950. Todavia, foi a partir dos anos noventa que recebeu mais atenção na academia, com estudos iniciais desenvolvidos na área da saúde, estendendo-se para o meio organizacional (Shimabuku, Mendonça, & Fidelis, 2017).

Os estudos sobre o presenteísmo amparam-se em duas perspectivas teóricas distintas, mas complementares: a europeia e a norte-americana (Johns, 2010; Lohaus & Habermann, 2019). A primeira concentra-se no entendimento sobre as razões que levam os colaboradores ao trabalho quando seu estado de saúde lhes dá um motivo legítimo para ficar em casa. O fenômeno é analisado sob uma perspectiva epidemiológica, com foco nas características ocupacionais que geram estresse e adoecimento nos colaboradores (Johns, 2010; Lohaus & Habermann, 2019).

Por sua vez, a perspectiva norte-americana analisa os efeitos das doenças do presenteísmo no desempenho e na produtividade dos colaboradores, evidenciando os possíveis custos oriundos dessa ocorrência (Johns, 2010). Nesta abordagem, o presenteísmo é definido somente por suas consequências (Lohaus & Habermann, 2019). Nesse sentido, algumas pesquisas ressaltam que os efeitos do presenteísmo podem afetar a produtividade, pois dificulta a concentração do colaborador, na quantidade e qualidade do trabalho desempenhado, bem como nas entregas das atividades, ocasionando erros, omissões, dentre outras complicações (Lohaus & Habermann, 2019; Côté, Lauzier, & Stinglhamberc, 2020).

O comportamento presenteísta também pode desenvolver, no colaborador, atitudes negativas em relação à organização e ao seu trabalho, como a perda de produtividade, menor engajamento no trabalho, o risco de perda financeira, o aumento da depressão (Lohaus & Habermannb, 2019; Johns, 2010; Li, Zhang, Wang, & Guo, 2019) e a redução da satisfação (Lu, Lin, & Cooper, 2013). Também pode provocar um efeito psicológico cumulativo, no qual o colaborador não é capaz de recuperar-se do estresse gerado em situações cotidianas, podendo acarretar a exaustão emocional do trabalhador (Zhang, Wang, Shengnan, Shan, Guo, & Li, 2020).

Em contrapartida, para autores como Koopman, Pelletier, Murray, Scharda, Berger, Turpin e Bendel, (2002), o presenteísmo pode ser compreendido como o envolvimento ativo do funcionário no seu local de trabalho, onde é considerado como um fenômeno inclusivo, com foco no engajamento cognitivo, emocional e comportamental durante o trabalho, fazendo com que o comportamento presenteísta seja visto como um fenômeno positivo para as organizações e para os colaboradores (Karanika-Murray & Biron , 2020;Karanika-Murray, Pontes, Griffiths, & Biron, 2015).

Para Koopman *et al.* (2002), o presenteísmo pode ser ponderado em duas dimensões: com foco na conclusão do trabalho (apesar do problema de saúde, o colaborador é capaz de concluir atividades complexas e concentrar-se nos principais objetivos) e o presenteísmo com foco na evitação das distrações (mesmo doente, o colaborador é capaz de executar suas atividades com prazer; supera os obstáculos buscando lidar com o estresse no trabalho).

Corroborando com esse pensamento, alguns pesquisadores defendem que é preferível o colaborador apresentar-se à organização, mesmo que haja uma redução na produtividade, causada por alguma doença, em vez de ausentar-se por completo. Com a ressalva de que a enfermidade em questão seja conforme o tipo de trabalho, o grau de contágio e de nocividade, pois, na concepção desses autores, em um ponto de vista psicológico, a ida ao trabalho poderia ser uma forma de distração e, até mesmo, de autoafirmação. (Arjona-Fuentes, Ariza-Montes, Han, & Law, 2019; Miragliae Johns, 2016; Johns, 2010)

Assim, este estudo argumenta que, quando a organização opta pelo processo de redução responsável do quadro de funcionários, o presenteísmo tende a aumentar (Tsai & Shih 2013b; Tsai & Shih, 2014). Os colaboradores optam em trabalhar doentes não somente pela manutenção da empregabilidade, Lohaus e Habermann (2019), mas também por nutrir um sentimento de obrigação moral, Griffiths (2011), um agradecimento à organização por ser um dos sobreviventes ao processo de redução (Cascio, 2002; Tsai & Shih, 2013a; 2013b; 2014).

Assim, foi proposta a quarta hipótese:

Hipótese (H₄): A estratégia de *downsizing* responsável afeta de forma positiva o presenteísmo.

2.6.O EFEITO MODERADOR DO PRESENTEÍSMO

Este estudo também argumenta que o presenteísmo fortalece (modera) a relação entre a estratégia de *downsizing* responsável e o comprometimento no trabalho, porque tanto o comprometimento, principalmente o normativo, quanto o comportamento presenteísta do colaborador são decorrentes de um sentimento de gratidão, dever, lealdade para com a organização, caracterizando, principalmente, o comprometimento normativo (Cascio, 2002; Griffiths, 2011). Esse sentimento resulta da percepção do cuidado que a organização teve com os funcionários que permaneceram e que saíram para aumentar a lealdade e confiança dos sobreviventes (Tsai & Shih, 2013a; 2931b; 2014).

Aldmour, Yassine e Masa'deh (2018) mencionam que, devido ao sentimento de retribuição gerado no colaborador, decorrente dos estímulos e dos recursos sociais e econômicos recebidos através das empresas, os indivíduos tendem a demonstrar satisfação e a acentuar o desempenho de suas funções, demonstrando engajamento, mesmo que não estejam bem fisicamente ou psicologicamente

Por fim, Rodríguez-Cifuentes, Fernández-Salinero, Moriano e Topa (2020), afirmam que o comportamento presenteísta relaciona-se positivamente com a satisfação, quando os colaboradores se mostram comprometidos com as atividades, resultado alcançado quando há relações interpessoais saudáveis, conduzidas com respeito, fortalecendo, assim, o bem-estar dos colaboradores. Isso exige das organizações a adoção de medidas que gerem melhorias nos relacionamentos e nos locais de trabalho.

Assim, foi proposta a quinta hipótese:

Hipótese (H₅): O comportamento presenteísta dos colaboradores fortalece a relação entre a satisfação (a), o comprometimento (b) e o desempenho (c) no trabalho e o *downsizing* responsável (d).

A Figura 1 apresenta o modelo conceitual proposto nesta pesquisa.

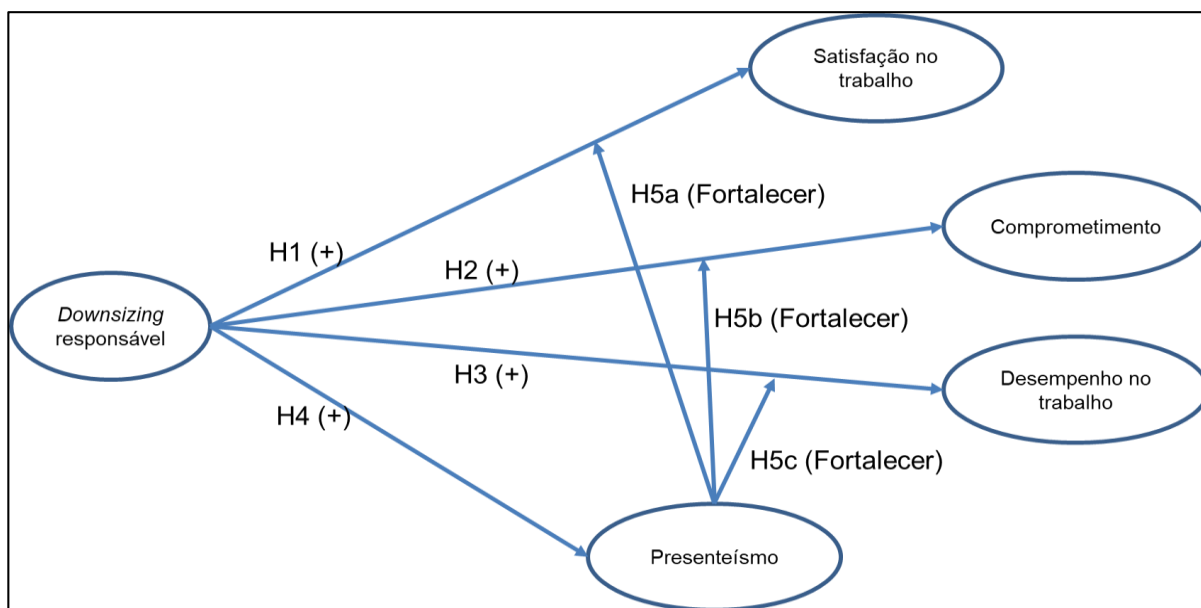


Figura 1: Modelo conceitual da pesquisa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Capítulo 3

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para realização deste estudo, foi utilizada uma abordagem quantitativa, descritiva, por meio de aplicação de questionário, com corte transversal e coleta de dados primários (Vergara, 2006). O público-alvo foi composto por colaboradores de empresas privadas dos setores de indústria/construção e comércio/serviço, localizadas no Brasil. Para coletar os dados, utilizou-se uma amostra não probabilística e por acessibilidade, em virtude da incerteza do tamanho exato da população (Hair, Money, Babin, & Samouel, 2009). Foi elaborado um questionário no *Google Forms* com 56 perguntas medidas por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos, variando de 1 para “discordo totalmente” e 5 para “concordo totalmente”, que foi enviado por e-mail e por aplicativo WhatsApp à população alvo, solicitando também o compartilhamento com outros funcionários, gerando o efeito bola de neve.

Quanto às mensurações dos construtos, o presenteísmo foi aferido por meio da *Stanford Presenteeism Scale* (SPS-6), desenvolvida por Koopman et al. (2002), composta por dois constructos de primeira ordem – presenteísmo com foco na conclusão do trabalho e foco na evitação da distração – com três afirmativas cada. O desempenho no trabalho foi medido usando a escala desenvolvida por Yilmaz (2015), contendo quatro afirmações. O comprometimento organizacional foi mensurado pela escala de Mowday e Steers (1979) com quinze afirmações. Já a estratégia de *downsizing* responsável, um constructo de segunda ordem, foi mensurada usando a escala de Tsai e Shih (2013c), com quatro constructos de primeira ordem – modelo mental do funcionário, práticas de cuidado com o funcionário, estratégia para mudança organizacional, e participação dos funcionários e justiça no processo de

dispensa, com três afirmações cada. Finalmente, a satisfação no trabalho foi medida com 20 perguntas por meio de dois constructos de primeira ordem – satisfação implícita e satisfação explícita usando a escala de Minnesota (1977).

Foram incluídas as seguintes perguntas de controle no questionário: (I) a organização onde trabalha passou por algum processo de *downsizing* responsável (redução da força de trabalho) desde 2019? e (II) após o *downsizing* responsável, você teve ou ainda tem algum problema de saúde, qualquer um que comprometa ou tivesse comprometido o seu completo bem-estar físico, mental e social? Em caso de resposta negativa, o respondente foi desconsiderado da pesquisa. Ao final do questionário, foram inseridas perguntas direcionadas às variáveis demográficas como renda, gênero, estado civil, idade, escolaridade, regime de trabalho, localização, setor de atuação, porte da organização e tempo de empresa atual.

O questionário foi acessado por 666 pessoas, as quais aceitaram participar da pesquisa. Destas, 45 (6,8%) afirmaram que não trabalharam em empresas em que praticaram o *downsizing* responsável 17 (2,6%) estão desempregadas, aposentadas ou são trabalhadores liberais e 604 respondentes (90,7%) afirmaram que trabalharam em organizações que praticaram *downsizing* responsável. Destas, 578 tiveram problema de saúde e 26 não tiveram problema de saúde. Sendo o total de 525 (90,8%) colaboradores que não exercem cargo de gestão e 53 (9,2%) atuando em cargos de gestores, num total de 425 atuantes no setor indústria/construção e 152 no setor de comércio/serviço.

Estratégia a de downsizing	Afirmativas originais	Afirmativas traduzidas
	Mindset of employee as long-term assets	Modelo mental do funcionário como um ativo de longo prazo
	1. We treat employees as valuable assets worthy of continuous investment	1. Tratamos os funcionários como ativos valiosos, dignos de investimento contínuo

Questionário de Satisfação de Minnesota (1977) https://vnr.psvch.umn.edu/mso-minnesota-	2. Our <i>downsizing</i> was part of an entire system change (including culture and core values)	2. Nosso downsizing foi parte de uma mudança completa do sistema (incluindo cultura e valores essenciais)
	3. Our downsizing strategy is defined as a long-term strategy rather than a short-term strategy	3. Nossa estratégia de downsizing é definida como uma estratégia de longo prazo, ao invés de uma estratégia de curto prazo
	Employee-caring practices	Práticas de cuidado com o funcionário
	1. We treat those employees who we intend to keep very well	1. Tratamos muito bem os funcionários que pretendemos manter
	2. We provided outplacement services such as training, consultation, job seeking services, and so on.	2. Oferecemos serviços de recolocação, como treinamento, consultoria, serviços de procura de emprego e assim por diante.
	3. The severance package we offered to laid-off employees exceeded the legal requirements	3. O pacote de indenização que oferecemos aos funcionários demitidos excedeu os requisitos legais
	Strategy for organization change	Estratégia para mudança organizacional
	1. Our downsizing was accompanied with organizational restructuring	1. Nosso <i>downsizing</i> foi acompanhado por uma reestruturação organizacional
	2. Our downsizing was accompanied with business process re-engineering	2. Nosso <i>downsizing</i> foi acompanhado pela reengenharia do processo de negócios
	3. Before downsizing, we carefully evaluated employee competencies and organizational development	3. Antes do <i>downsizing</i> , avaliamos cuidadosamente as competências dos funcionários e o desenvolvimento organizacional
	Employee participation and justice in lay-off process	Participação dos funcionários e justiça no processo de dispensa
	1. We informed <i>laid-off</i> employees in advance to laying them off	1. Informamos os funcionários demitidos com antecedência sobre demiti-los
	2. We discussed <i>downsizing</i> with our employees and sought their participation	2. Discutimos o <i>downsizing</i> com nossos funcionários e buscamos sua participação
	3. Our <i>downsizing</i> process was implemented in a justifiable manner	3. Nosso processo de <i>downsizing</i> foi implementado de maneira justificável
	Afirmativas originais	
	Decida o quão satisfeito(a) se sente com o aspecto do seu trabalho descrito em cada afirmação abaixo. Satisfação explícita: 1. de ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo 2. da possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo 3. da oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos 4. da oportunidade de 'ser alguém na vida' 5. da possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores 6. da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece 7. da possibilidade de ajudar outras pessoas	

	8. da possibilidade de dizer às pessoas o que fazer 9. da possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências 10. da possibilidade de tomada de decisões por mim próprio(a) 11. da possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho 12. do sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho Satisfação implícita: 1. do modo como o meu superior lida com os seus subordinados(as) 2. da competência do meu supervisor na tomada de decisões 3. da forma como as políticas da organização são implementadas 4. do meu salário e da quantidade de trabalho que realizo 5. da possibilidade de progressão profissional 6. das condições de trabalho 7. do modo como os meus colegas se relacionam entre si 8. do reconhecimento por fazer um bom trabalho				
Comprometimento organizacional (Mowday & Steers, 1979, p. 228)	<table><tr><th>Afirmativas originais</th><th>Afirmativas traduzidas</th></tr><tr><td> With respect to your own feelings about the particular organization for which you are now working (company name) please indicate the degree of your agreement or disagreement with each statement by checking one of the seven alternatives below each statement. 1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful. 2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for. 3. I feel very little loyalty to this organization. (R) 4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization. 5. I find that my values and the organization's values are very similar. 6. I am proud to tell others that I am part of this organization. </td><td> Avalie em que medida as situações a seguir descritas caracterizam o seu comprometimento organizacional com a organização para a qual trabalha. Escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). 1. Estou disposto a dedicar grande esforço além do que normalmente se espera de mim, a fim de ajudar no sucesso da organização. 2. Eu falo para os meus amigos que esta é uma grande organização para se trabalhar. 3. Eu me sinto pouco leal a esta organização. *(R) 4. Eu aceitaria praticamente qualquer tipo de atribuição de tarefas, a fim de continuar trabalhando nesta organização. 5. Acredito que os meus valores e os valores da organização são muito semelhantes. 6. Tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização. </td></tr></table>	Afirmativas originais	Afirmativas traduzidas	With respect to your own feelings about the particular organization for which you are now working (company name) please indicate the degree of your agreement or disagreement with each statement by checking one of the seven alternatives below each statement. 1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful. 2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for. 3. I feel very little loyalty to this organization. (R) 4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization. 5. I find that my values and the organization's values are very similar. 6. I am proud to tell others that I am part of this organization.	Avalie em que medida as situações a seguir descritas caracterizam o seu comprometimento organizacional com a organização para a qual trabalha. Escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). 1. Estou disposto a dedicar grande esforço além do que normalmente se espera de mim, a fim de ajudar no sucesso da organização. 2. Eu falo para os meus amigos que esta é uma grande organização para se trabalhar. 3. Eu me sinto pouco leal a esta organização. *(R) 4. Eu aceitaria praticamente qualquer tipo de atribuição de tarefas, a fim de continuar trabalhando nesta organização. 5. Acredito que os meus valores e os valores da organização são muito semelhantes. 6. Tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização.
Afirmativas originais	Afirmativas traduzidas				
With respect to your own feelings about the particular organization for which you are now working (company name) please indicate the degree of your agreement or disagreement with each statement by checking one of the seven alternatives below each statement. 1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful. 2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for. 3. I feel very little loyalty to this organization. (R) 4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization. 5. I find that my values and the organization's values are very similar. 6. I am proud to tell others that I am part of this organization.	Avalie em que medida as situações a seguir descritas caracterizam o seu comprometimento organizacional com a organização para a qual trabalha. Escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). 1. Estou disposto a dedicar grande esforço além do que normalmente se espera de mim, a fim de ajudar no sucesso da organização. 2. Eu falo para os meus amigos que esta é uma grande organização para se trabalhar. 3. Eu me sinto pouco leal a esta organização. *(R) 4. Eu aceitaria praticamente qualquer tipo de atribuição de tarefas, a fim de continuar trabalhando nesta organização. 5. Acredito que os meus valores e os valores da organização são muito semelhantes. 6. Tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização.				

	7. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar. (R) 8. This organization really inspires the very best in me in the way of job performance. 9. It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization. (R) 10. I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined. 11. There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely. (R) 12. Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees. (R) 13. I really care about the fate of this organization. 14. For me this is the best of all possible organizations for which to work. 15. Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part. (R)	7. Eu poderia trabalhar em uma organização diferente, desde que o trabalho seja semelhante. *(R) 8. Esta organização desperta realmente o meu melhor para a realização das atividades. 9. Seria preciso pouquíssima mudança em minha situação atual para me fazer sair desta organização. *(R) 10. Estou extremamente feliz por ter escolhido esta organização para trabalhar em detrimento às outras. 11. Não há muito o que ganhar com esta organização indefinidamente. *(R) 12. Muitas vezes acho difícil concordar com as políticas desta organização sobre questões importantes relacionadas aos seus empregados. *(R) 13. Eu realmente me preocupo com o futuro desta organização. 14. Para mim, esta é a melhor organização para se trabalhar. 15. A decisão de trabalhar para esta organização foi definitivamente um erro de minha parte. *(R)
Presenteísmo (Koopman et al., 2002, p. 20)	Afirmativas originais	Afirmativas traduzidas
	Your work experience in the past month 1. Because of my (health problem), the stresses of my job were much harder to handle. 2. Despite having my (health problem), I was able to finish hard tasks in my work. 3. My (health problem) distracted me from taking pleasure in my work. 4. I felt hopeless about finishing certain work tasks, due to my (health problem.) 5. At work, I was able to focus on achieving my goals despite my (health problem). 6. Despite having my (health problem), I felt energetic enough to complete all my work.	Sobre a sua experiência de trabalho após o downsizing 1. Por causa do meu (problema de saúde), foi muito mais difícil lidar com o estresse no meu trabalho 2. Apesar do meu (problema de saúde), fui capaz de terminar tarefas difíceis no meu trabalho. 3. O meu (problema de saúde) me impediu (me distraiu) de ter prazer no meu trabalho. 4. Não tinha esperança de terminar certas tarefas de trabalho, devido ao meu (problema de saúde). 5. No trabalho, conseguia me concentrar em alcançar meus objetivos, apesar do meu (problema de saúde). 6. Apesar de ter meu (problema de saúde), sentia-me com energia suficiente para terminar todo o meu trabalho.
Desempenho profissional	After downsizing, I have realized that... 1. I complete my tasks on time 2. I meet/exceed my goals	Após o downsizing, tenho percebido que... 1. Eu completo minhas tarefas no prazo 2. Eu cumpro/supero minhas metas.

3. I make sure that services meet/exceed quality standards.	3. Eu me certifico de que o trabalho atenda/exceda os padrões de qualidade.
4. I respond quickly when problems come up	4. Eu respondo rapidamente quando surgem problemas.

Figura 2: Constructos e variáveis da pesquisa. (Continuação)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos dados obtidos através do questionário, foi realizada por meio da modelagem de equações estruturais, utilizando o *software* Smart PLS (Ringle, Wende, & Becker, 2015), observados os critérios de 300 interações e um *bootstrapping* de 10.000 subamostras, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2012).

O perfil demográfico da amostra, conforme Tabela 1, indica que a maior parte dos respondentes mora no estado do Espírito Santo (99,31%), é do sexo feminino (52,08%) e com maior predominância da idade entre 30 e 39 anos (51,90%) e da pós-graduação/especialização (73,53%). Além disso, a maioria trabalha em empresas de grande porte com 500 ou mais empregados (43,76%), com salário na faixa entre R\$ 3.135,00 a R\$ 5.225,00. Em relação ao tempo de empresa, o período predominante foi de um a cinco anos (47,92%).

TABELA 1: PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Características da amostra		n	%
Gênero	Feminino	301	52,08
	Masculino	275	47,58
	Prefiro não dizer	2	0,34
Renda	Entre R\$ 3.135,00 a R\$ 5.225,00	283	48,96
	Entre R\$1.045,00,00 a R\$ 3.135,00	179	30,97
	Entre R\$ 5.225,00 a R\$ 15.675,00	75	12,98
	Até 1 (um) salário-mínimo (R\$ 1.045,00)	38	6,57
	Mais de R\$ 15.675,00	3	0,52
Idade	entre 30 e 39 anos	300	51,90
	entre 40 e 49 anos	144	24,91
	entre 18 e 29 anos	93	16,09
	entre 50 e 59 anos	39	6,75
	a partir de 60 anos	2	0,35
Escolaridade	Pós-graduação (especialização)	339	58,65
	Ensino superior completo	148	25,61
	Até o Ensino médio/ técnico	63	10,9
	Mestrado / doutorado	28	4,84
Estado Civil	Casado/União Estável	416	71,97
	Solteiro	85	14,71
	Divorciado/Separado	72	12,46
	Viúvo	5	0,86
Regime de trabalho	Presencial	300	51,9
	Home office	262	45,33
	Alternado entre presencial e home office	12	2,08
	Alternado entre presencial e layoff	2	0,35
	Alternado entre home office e layoff	1	0,17
	Layoff	1	0,17
Tempo na organização atual	Entre 1 ano e 5 anos	277	47,92
	Entre 5 e 10 anos	151	26,12
	Até 01 ano	81	14,01
	Entre 10 e 15 anos	44	7,61
	Mais de 15 anos	25	4,34
Tipo de cargo na organização	Não ocupo cargo de gestão	525	90,83
	Cargo de gestão (supervisor, coordenador)	53	9,17
Setor da organização	Indústria / Construção	425	73,53
	Comércio / Serviço	153	26,47
Porte Indústria / Construção	500 ou mais empregados	186	43,76
	De 100 a 499 empregados	171	40,24
	De 20 a 99 empregados	55	12,94
	Até 19 empregados	13	3,06
Porte Comércio / Serviço	De 50 a 99 empregados	64	41,83
	100 ou mais empregados	53	34,64
	De 10 a 49 empregados	23	15,03
	Até 9 empregados	13	8,50
Unidade federativa	ES	574	99,32
	BA	1	0,17
	CE	1	0,17
	RJ	1	0,17
	DF	1	0,17

Fonte: Dados da pesquisa.

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A validação do modelo de mensuração contempla a validade convergente dos construtos e a validade discriminante entre os construtos. Foram utilizados cinco critérios para a validade convergente – cargas fatoriais externas, variância média extraída (AVE), coeficientes de confiabilidade composta (CR) e de Dillon-Goldstein (ρ_A), Alfa de Cronbach. Segundo a regra prática mencionada por Hair, Ringle e Sarstedt (2011), as cargas externas devem estar acima de 0,70, preferencialmente. No entanto, conforme descrito na Tabela 2, duas variáveis – STI5 = 0,666 e COMP13 = 0,617 – apresentaram cargas abaixo de 0,70. Optou-se por mantê-las no modelo para assegurar a validade do construto e a comparação entre os estudos, seguindo as recomendações de Bido e Silva (2019), DeVellis (2016) e Netemeyer, Bearden e Sharma (2003). Além disso, foram excluídas as variáveis – PRA3, STI1, STI6, COMP1, COMP2, COMP3, COMP7, COMP11, COMP12, COMP15 – porque apresentaram cargas fatoriais muito baixas.

TABELA 2: CARGAS FATORIAIS EXTERNAS – CONSTRUCTOS DE PRIMEIRA ORDEM

Construtos e variáveis			Cargas fatoriais externas
Estratégia de downsizing responsável	MM1	A organização trata os funcionários como ativos valiosos, dignos de investimento contínuo.	0,882
	MM2	O <i>downsizing</i> foi parte de uma mudança completa do sistema (incluindo mudança da cultura e dos valores essenciais da organização).	0,920
	MM3	A estratégia de <i>downsizing</i> da organização é definida como uma estratégia de longo prazo e não uma estratégia de curto prazo.	0,869
	PRA1	A organização trata muito bem os funcionários que pretende manter.	0,969
	PRA2	A organização oferece serviços de recolocação, como treinamento, consultoria, serviços de procura de emprego etc.	0,969

	PRA3	O pacote de indenização que a organização ofereceu aos funcionários demitidos excedeu os requisitos legais.	*
Estratégia de downsizing responsável	MUD1	O <i>downsizing</i> foi acompanhado por uma reestruturação na organização.	0,915
	MUD2	O <i>downsizing</i> geralmente foi acompanhado pelo redesenho dos processos de negócios.	0,927
	MUD3	Antes do <i>downsizing</i> , a organização avaliou cuidadosamente as competências dos funcionários e o desenvolvimento na empresa.	0,896
	PART1	A organização informou aos funcionários demitidos com antecedência sobre a demissão deles.	0,960
	PART2	A organização discutiu o <i>downsizing</i> com os funcionários e incentivou a participação deles.	0,975
	PART3	O processo de <i>downsizing</i> foi implementado de maneira justificável.	0,956
Presenteísmo (Koopman et al., 2002, p. 20)	PCOM1	Apesar do meu problema de saúde (qualquer um, que comprometa o meu completo bem-estar físico, mental e social), fui capaz de terminar tarefas difíceis no meu trabalho.	0,802
	PCOM2	No trabalho, conseguia me concentrar em alcançar meus objetivos, apesar do meu problema de saúde (qualquer um que comprometa/tivesse comprometido o meu completo bem-estar físico, mental e social).	0,972
	PCOM3	Apesar do meu problema de saúde (qualquer um que comprometa/tivesse comprometido o meu completo bem-estar físico, mental e social), sentia-me com energia suficiente para terminar todo o meu trabalho.	0,966
	PEVT1 A	Por causa do meu problema de saúde (qualquer um que comprometa/tivesse comprometido o meu completo bem-estar físico, mental e social), foi muito mais difícil lidar com o estresse no meu trabalho.	0,965
	PEVT2 A	O meu problema de saúde (qualquer um que comprometa meu completo bem-estar físico, mental e social) me impediu (me distraiu) de ter prazer no meu trabalho.	0,967
	PEVT3 A	Não tinha esperança de terminar certas tarefas de trabalho, devido ao meu problema (qualquer um que comprometa/tivesse comprometido o meu completo bem-estar físico, mental e social) de saúde.	0,953
Desempenho Yilmaz	DES1	Eu completo minhas tarefas no prazo	0,971
	DES2	Eu cumpro/supero minhas metas	0,973
	DES3	Eu me certifico de que o trabalho atenda/exceda os padrões de qualidade.	0,974
	DES4	Eu respondo rapidamente quando surgem problemas.	0,970
Construtos e variáveis			Cargas fatoriais externas
Questionário de Satisfação de Minnesota (1977) https://vpr.psych.umn.edu/msq-minnesota-	STE1	Sinto-me satisfeito com o modo como o meu superior lida com os seus subordinados(as).	0,873
	STE2	Sinto-me satisfeito pela competência do meu supervisor na tomada de decisões.	0,874
	STE3	Sinto-me satisfeito pela forma como as políticas da organização são implementadas.	0,829
	STE4	Sinto-me satisfeito com meu salário e com a quantidade de trabalho que realizo.	0,876
	STE5	Sinto-me satisfeito pela possibilidade de progressão profissional.	0,841
	STE6	Sinto-me satisfeito com as condições de trabalho.	0,890
	STE7	Sinto-me satisfeito pelo modo como os meus colegas se relacionam entre si.	0,874
	STE8	Sinto-me satisfeito pelo reconhecimento por fazer um bom trabalho.	0,896
	STI1	Sinto-me satisfeito em ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo.	*
	STI2	Sinto-me satisfeito com a possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo.	0,768
	STI3	Sinto-me satisfeito com a oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos em tempos.	0,784

	STI4	Sinto-me satisfeito pela oportunidade de 'ser alguém na vida'.	0,734
	STI5	Sinto-me satisfeito pela possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores.	0,666
	STI6	Sinto-me satisfeito pela segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece.	*
	STI7	Sinto-me satisfeito pela possibilidade de ajudar outras pessoas.	0,880
	STI8	Sinto-me satisfeito pela possibilidade de dizer às pessoas o que fazer.	0,894
	STI9	Sinto-me satisfeito pela possibilidade de fazer algo usando as minhas competências.	0,783
	STI10	Sinto-me satisfeito pela possibilidade de tomada de decisões por mim próprio(a).	0,909
	STI11	Sinto-me satisfeito pela possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho.	0,893
	STI12	Sinto-me satisfeito pelo sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho.	0,891
Comprometimento organizacional (Mowday & Steers, 1979, p. 228)	COMP1	Estou disposto a dedicar grande esforço, além do que normalmente se espera de mim, a fim de ajudar no sucesso da organização.	*
	COMP2	Eu falo para os meus amigos que esta é uma grande organização para se trabalhar.	*
	COMP3	Eu me sinto pouco leal a esta organização.	*
	COMP4	Eu aceitaria praticamente qualquer tipo de atribuição de tarefas, a fim de continuar trabalhando nesta organização.	0,831
	COMP5	Acredito que os meus valores e os valores da organização são muito semelhantes.	0,887
	COMP6	Tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização.	0,843
	COMP7	Eu poderia trabalhar em uma organização diferente, desde que o trabalho seja semelhante.	*
	COMP8	Esta organização desperta realmente o meu melhor para a realização das atividades.	0,877
	COMP9	Seria preciso pouquíssima mudança em minha situação atual para me fazer sair desta organização.	0,833
	COMP10	Estou extremamente feliz por ter escolhido esta organização para trabalhar em detrimento de outras.	0,891
	COMP11	Não há muito o que ganhar com esta organização, indefinidamente.	*
	COMP12	Muitas vezes, acho difícil concordar com as políticas desta organização sobre questões importantes relacionadas aos seus empregados.	*
	COMP13	Eu realmente me preocupo com o futuro desta organização.	0,617
	COMP14	Para mim, esta é a melhor organização para se trabalhar.	0,741
	COMP15	A decisão de trabalhar para esta organização foi definitivamente um erro de minha parte.	*

* Variáveis excluídas por apresentarem cargas fatoriais muito baixas. ** Variáveis codificadas de forma reversa. STE: Satisfação no trabalho explícita; STI: Satisfação no trabalho implícita.

Fonte: Dados da pesquisa.

Seguindo a avaliação, com o critério variância média extraída (AVE), que é “uma medida resumida de convergência em um conjunto de itens que representa um constructo latente, mostrando o percentual médio de variação explicada entre os itens” (Hair et al. (2009, p. 592). A regra básica indica que, quando a AVE é maior que 0,50 para determinado construto, confirma a existência de um grau suficiente de validade convergente (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014). Nota-se na Tabela 3 e Tabela 4, que todos os construtos de primeira e segunda ordem desta pesquisa, os valores de AVE estão acima de 0,50. Cumprindo assim, o critério estabelecido.

Em sequência, o coeficiente de confiabilidade composta (CR), o qual analisa a qualidade e a precisão de um construto, sinalizando validade convergente, se apurados valores acima de 0,70 (Hair Jr et al., 2009). Neste caso, verificou-se, nas Tabelas 3 e 4, que todos os valores desse coeficiente para os construtos de primeira e segunda ordem estão acima de 0,70. Com relação ao Alfa de Cronbach, que examina a consistência interna e as intercorrelações entre as variáveis observadas, de acordo com Hair Jr et al. (2009), são considerados adequados para indicar a validade convergente construtos cujos valores sejam superiores a 0,70. Todos os construtos, tanto de primeira ordem quanto de segunda ordem, cumprem o recomendado.

Finalizando a análise da validade convergente desta pesquisa, por meio da observação do Coeficiente de Dillon-Goldstein (ρ_A), que precisa estar acima de 0,70, segundo a regra prática (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2009). Conforme pode ser observado nas Tabelas 3 e 4, nos construtos de primeira e segunda ordem, todos estão validados, pois atendem ao critério.

TABELA 3: VALIDADE CONVERGENTE – CONSTRUTOS DE PRIMEIRA ORDEM

Construtos	Siglas	Alfa de Cronbach	ρ_A	CR	AVE
Modelo mental do funcionário	MM	0,871	0,881	0,920	0,794
Práticas de cuidado com o funcionário	PRA	0,935	0,935	0,968	0,939
Estratégia para mudança organizacional	MUD	0,900	0,900	0,937	0,833
Participação dos funcionários e justiça no processo de dispensa	PART	0,961	0,962	0,975	0,928
Satisfação no trabalho explícita	STE	0,954	0,962	0,961	0,756
Satisfação no trabalho implícita	STI	0,948	0,966	0,955	0,679
Comprometimento no trabalho	COMP	0,928	0,940	0,942	0,672
Desempenho no trabalho	DES	0,981	0,981	0,986	0,945
Presenteísmo com foco na conclusão do trabalho	PCOM	0,905	0,962	0,940	0,840

Presenteísmo com foco na evitação de distração	PEVT	0,960	0,961	0,974	0,925
--	------	-------	-------	-------	-------

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 4: VALIDADE CONVERGENTE – CONSTRUTOS DE SEGUNDA ORDEM

Construtos	Siglas	Alfa de Cronbach	rho_A	CR	AVE
Estratégia de <i>downsizing</i> responsável	DRESP	0,968	0,972	0,967	0,881
Satisfação no trabalho explícita	STE	0,954	0,962	0,961	0,756
Satisfação no trabalho implícita	STI	0,948	0,966	0,955	0,679
Comprometimento no trabalho	COMP	0,928	0,940	0,942	0,672
Desempenho no trabalho	DES	0,981	0,981	0,986	0,945
Presenteísmo com foco na conclusão do trabalho	PCOM	0,905	0,962	0,940	0,840
Presenteísmo com foco na evitação de distração	PEVT	0,960	0,961	0,974	0,925

Fonte: Dados da pesquisa.

A validade discriminante verifica a divergência entre um construto e o outro e se de fato eles são independentes entre si (Hair Jr et al., 2009). Para esta verificação, usou-se como base o critério de Fornell e Larcker (1981), que examina se a raiz quadrada da variância média extraída de cada construto é maior do que a variância compartilhada entre os demais constructos, tanto na análise horizontal quanto na vertical. Conforme demonstrado nas Tabelas 5 e 6, os valores destacados em negrito indicam que este requisito foi atendido, portanto existe validade discriminante no modelo apresentado nesta pesquisa.

TABELA 5: VALIDADE DISCRIMINANTE – CRITÉRIO DE FORNELL E LARCHER – CONSTRUTOS DE PRIMEIRA ORDEM

	MM	PRA	MUD	PART	STE	STI	COMP	DES	PCOM	PEVT
MM	0,891									
PRA	0,831	0,969								
MUD	0,792	0,868	0,913							
PART	0,772	0,891	0,894	0,964						
STE	0,393	0,477	0,417	0,478	0,869					
STI	0,357	0,394	0,386	0,407	0,796	0,824				
COMP	0,510	0,602	0,554	0,601	0,465	0,421	0,819			
DES	0,549	0,654	0,604	0,660	0,514	0,424	0,634	0,972		
PCOM	0,310	0,340	0,326	0,330	0,221	0,222	0,366	0,293	0,917	
PEVT	0,069	0,101	0,103	0,113	0,124	0,054	0,038	0,182	-0,731	0,962

Nota: MM: Modelo mental do funcionário PRA: Práticas de cuidado com o funcionário MUD: Estratégia para mudança organizacional PART: Participação dos funcionários e justiça no processo de dispensa STE: Satisfação no trabalho – explícita STI: Satisfação no trabalho – implícita COMP:

Comprometimento no trabalho DES: Desempenho no trabalho PCOM: Presenteísmo com foco na conclusão do trabalho PEVT: Presenteísmo com foco na evitação de distração

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 6: VALIDADE DISCRIMINANTE – CRITÉRIO DE FORNELL E LARCHER – CONSTRUTOS DE SEGUNDA ORDEM

	DRESP	STE	STI	COMP	DES	PCOM	PEVT
DRESP	0,939						
STE	0,393	0,869					
STI	0,357	0,796	0,824				
COMP	0,510	0,465	0,421	0,819			
DES	0,549	0,514	0,424	0,634	0,972		
PCOM	0,310	0,221	0,222	0,366	0,293	0,917	
PEVT	0,069	0,124	0,054	0,038	0,182	-0,731	0,962

Nota: MM: Modelo mental do funcionário PRA: Práticas de cuidado com o funcionário MUD: Estratégia para mudança organizacional PART: Participação dos funcionários e justiça no processo de dispensa STE: Satisfação no trabalho – explícita STI: Satisfação no trabalho – implícita COMP: Comprometimento no trabalho DES: Desempenho no trabalho PCOM: Presenteísmo com foco na conclusão do trabalho PEVT: Presenteísmo com foco na evitação de distração

Fonte: Dados da pesquisa.

O critério de cargas cruzadas de Chin (1998) propõe que as cargas fatoriais das variáveis em seus respectivos construtos, tanto nas análises horizontais e verticais, devem ser maiores do que as demais cargas. Portanto, conforme demonstrado na Tabela 7, o critério foi atendido.

TABELA 7: VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE CARGAS CRUZADAS (CHIN, 1998)

	MM	PRA	MUD	PART	STE	STI	COMP	DES	PCOM	PEVT
MM1	0.882	0.871	0.806	0.813	0.461	0.402	0.575	0.635	0.334	0.110
MM2	0.920	0.673	0.667	0.633	0.298	0.271	0.404	0.433	0.258	0.034
MM3	0.869	0.648	0.620	0.590	0.266	0.263	0.358	0.366	0.222	0.029
PRA1	0.824	0.969	0.831	0.850	0.465	0.394	0.575	0.618	0.331	0.103
PRA2	0.785	0.969	0.851	0.877	0.459	0.370	0.591	0.648	0.329	0.093
MUD1	0.712	0.794	0.915	0.805	0.384	0.341	0.526	0.583	0.320	0.080
MUD2	0.783	0.790	0.927	0.814	0.371	0.360	0.504	0.535	0.298	0.102
MUD3	0.671	0.793	0.896	0.831	0.386	0.356	0.486	0.536	0.274	0.099
PART1	0.741	0.859	0.868	0.960	0.463	0.385	0.575	0.647	0.329	0.111
PART2	0.747	0.872	0.862	0.975	0.478	0.398	0.576	0.632	0.313	0.111
PART3	0.745	0.845	0.856	0.956	0.441	0.393	0.586	0.629	0.311	0.103
STE1	0.454	0.521	0.471	0.516	0.873	0.816	0.523	0.549	0.285	0.096
STE2	0.416	0.489	0.446	0.501	0.874	0.796	0.489	0.552	0.260	0.105
STE3	0.322	0.417	0.348	0.418	0.829	0.590	0.364	0.442	0.155	0.151
STE4	0.288	0.370	0.289	0.361	0.876	0.631	0.350	0.385	0.131	0.121
STE5	0.296	0.375	0.316	0.361	0.841	0.577	0.302	0.349	0.109	0.150
STE6	0.311	0.376	0.314	0.370	0.890	0.681	0.388	0.405	0.159	0.105
STE7	0.267	0.330	0.308	0.348	0.874	0.671	0.360	0.398	0.173	0.064
STE8	0.316	0.381	0.343	0.392	0.896	0.691	0.384	0.424	0.201	0.081
STI2	0.452	0.530	0.511	0.522	0.627	0.768	0.550	0.592	0.284	0.104
STI3	0.455	0.542	0.534	0.546	0.658	0.784	0.560	0.615	0.320	0.086
STI4	0.124	0.092	0.111	0.122	0.452	0.734	0.088	0.060	0.070	-0.018
STI5	0.142	0.117	0.108	0.131	0.435	0.666	0.088	0.073	0.045	-0.009
STI7	0.262	0.278	0.289	0.306	0.703	0.880	0.322	0.310	0.206	0.020
STI8	0.270	0.305	0.292	0.318	0.720	0.894	0.317	0.287	0.156	0.024

STI9	0.152	0.174	0.185	0.194	0.517	0.783	0.195	0.154	0.107	0.017
STI10	0.260	0.266	0.264	0.268	0.731	0.909	0.302	0.287	0.138	0.047
STI11	0.262	0.264	0.252	0.283	0.728	0.893	0.308	0.303	0.136	0.025
STI12	0.279	0.306	0.282	0.309	0.783	0.891	0.328	0.330	0.155	0.054
COMP4	0.472	0.568	0.505	0.551	0.410	0.350	0.831	0.575	0.273	0.081
COMP5	0.512	0.615	0.569	0.590	0.469	0.410	0.887	0.663	0.365	0.054
COMP6	0.391	0.460	0.423	0.447	0.361	0.335	0.843	0.489	0.355	0.002
COMP8	0.449	0.505	0.456	0.503	0.372	0.327	0.877	0.512	0.329	-0.000
COMP9	0.424	0.493	0.464	0.512	0.349	0.316	0.833	0.491	0.288	-0.035
COMP10	0.424	0.488	0.476	0.505	0.372	0.371	0.891	0.502	0.332	-0.002
COMP13	0.230	0.280	0.267	0.308	0.293	0.262	0.617	0.387	0.163	0.110
COMP14	0.379	0.458	0.402	0.465	0.391	0.367	0.741	0.480	0.250	0.054
DES1	0.542	0.654	0.609	0.651	0.500	0.400	0.619	0.971	0.298	0.174
DES2	0.526	0.623	0.569	0.633	0.491	0.409	0.604	0.973	0.268	0.180
DES3	0.540	0.639	0.594	0.639	0.498	0.420	0.620	0.974	0.290	0.171
DES4	0.527	0.625	0.575	0.643	0.512	0.419	0.621	0.970	0.283	0.184
PCOM1	0.021	-0.018	-0.024	-0.027	-0.016	0.014	0.025	-0.080	0.802	-0.866
PCOM2	0.342	0.387	0.382	0.380	0.257	0.256	0.421	0.367	0.972	-0.635
PCOM3	0.398	0.451	0.425	0.438	0.289	0.275	0.453	0.394	0.966	-0.609
PEVT1A	0.089	0.126	0.109	0.128	0.128	0.060	0.058	0.189	-0.720	0.965
PEVT2A	0.057	0.086	0.094	0.108	0.111	0.040	0.029	0.173	-0.704	0.967
PEVT3A	0.051	0.077	0.092	0.087	0.118	0.057	0.021	0.162	-0.684	0.953

Nota: MM: Modelo mental do funcionário PRA: Práticas de cuidado com o funcionário MUD: Estratégia para mudança organizacional PART: Participação dos funcionários e justiça no processo de dispensa STE: Satisfação no trabalho – explícita STI: Satisfação no trabalho – implícita COMP: Comprometimento no trabalho DES: Desempenho no trabalho PCOM: Presenteísmo com foco na conclusão do trabalho PEVT: Presenteísmo com foco na evitação de distração.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES

Os resultados apresentados na Tabela 8 evidenciam a relação dos testes de hipóteses apresentadas no modelo conceitual desta pesquisa. No que se refere ao efeito da estratégia de *downsizing* responsável, sobre a satisfação, as hipóteses (H1a e H1b) estão suportadas, pois a estratégia afeta de forma positiva a satisfação explicitada ($\beta = 0,338$; p-valor = 0,000) e implícita ($\beta = 0,265$; p-valor = 0,000). Portanto, entende-se que há um aumento de 0,338 unidades da satisfação explícita e 0,265 unidades da satisfação implícita do colaborador à medida que a organização implanta uma unidade da estratégia de *downsizing* responsável.

Com relação ao efeito da estratégia de *downsizing* responsável, a respeito do comprometimento no trabalho (H2) e desempenho no trabalho (H3), as hipóteses estão suportadas, pois o *downsizing* afeta de forma positiva tanto o comprometimento ($\beta = 0,409$; p-valor = 0,000) quanto o desempenho ($\beta = 0,435$; p-valor = 0,000). Ou

seja, o aumento do *downsizing* responsável em uma unidade acarreta melhoria no comprometimento em 0,409 unidades e no desempenho no trabalho em 0,435 unidades, respectivamente.

Com relação aos efeitos do *downsizing* responsável no comportamento presenteísta dos funcionários, as hipóteses (H4a e H4b) estão sustentadas, pois o *downsizing* responsável afeta de forma positiva tanto o presenteísmo com foco na conclusão do trabalho ($\beta = 0,443$; p-valor = 0,000) quanto o presenteísmo com foco na evitação de distração ($\beta = 0,105$; p-valor = 0,003). Assim sendo, há evidências de que o aumento da prática de *downsizing* responsável em uma unidade intensifica o comportamento presenteísta, seja com foco na conclusão do trabalho e com foco na evitação de distração em 0,443 unidades e 0,105 unidades, respectivamente.

TABELA 8: COEFICIENTE DO MODELO ESTRUTURAL – EFEITOS DIRETOS

	Hipóteses	f ²	VIF	β	Erro padrão	Valor-t	Valor-p	R ² Ajustado
DRESP -> STE	H1a (+)	0,015	1,751	0,338	0,053	6,372	0,000	0,670
DRESP -> STI	H1b (+)	0,059	1,654	0,265	0,068	3,879	0,000	0,193
DRESP -> COMP	H2 (+)	0,052	2,074	0,409	0,054	7,632	0,000	0,496
DRESP -> DES	H3 (+)	0,167	1,778	0,435	0,056	7,708	0,000	0,549
DRESP -> PCOM	H4a (+)	0,137	1,000	0,443	0,034	13,206	0,000	0,119
DRESP -> PEVT	H4b (+)	0,454	1,137	0,105	0,036	2,929	0,003	0,678
Efeito de moderação PCOM -> (DRESP -> STE)	H5a			-0,135	0,059	2,285	0,022	0,670
Efeito de moderação PEVT -> (DRESP -> STE)	H6a			-0,118	0,070	1,688	0,091	
Efeito de moderação PCOM -> (DRESP -> STI)	H5b			0,002	0,076	0,032	0,975	
Efeito de moderação PEVT -> (DRESP -> STI)	H6b			0,029	0,074	0,397	0,691	
Efeito de moderação PCOM -> (DRESP -> COMP)	H5c			-0,079	0,115	0,685	0,493	
Efeito de moderação PEVT -> (DRESP -> COMP)	H6c			-0,110	0,069	1,599	0,110	
Efeito de moderação PCOM -> (DRESP -> DES)	H5d			-0,190	0,064	2,954	0,003	
Efeito de moderação PEVT -> (DRESP -> DES)	H6d			-0,066	0,087	0,756	0,450	

Nota: DRESP: downsizing responsável STE: Satisfação no trabalho – explícita STI: Satisfação no trabalho – implícita COMP: Comprometimento no trabalho DES: Desempenho no trabalho PCOM: Presenteísmo com foco na conclusão do trabalho PEVT: Presenteísmo com foco na evitação de distração.

Fonte: Dados da pesquisa.

No que concerne aos efeitos moderadores do presenteísmo, embora as hipótese H5a – presenteísmo com foco na conclusão do trabalho modera (fortalece) a relação entre o *downsizing* responsável e a satisfação explícita – ($\beta = -0,135$; p-valor = 0,022) e H5d – presenteísmo com foco na conclusão do trabalho modera (fortalece) a relação entre o *downsizing* responsável e o desempenho – ($-0,190$; p-valor = 0,003), sejam estatisticamente significativas) a uma significância menor do que 5% e 1%, respectivamente, não foram suportadas. Ou seja, esse comportamento presenteísta não fortalece essas relações. Pelo contrário, enfraquece. As demais hipóteses de moderação – H6a, H5b, H6b, H5c, H6c, H6d – também não foram sustentadas, pois não apresentaram significância estatística.

Complementando a análise do modelo estrutural, os valores do Fator de Inflação da Variância (VIF) estão abaixo de 5,00, indicando que não há problemas de multicolinearidade entre os constructos. Já o Coeficiente de Determinação (R^2 ajustado), que mostra o poder de explicação de variância nas variáveis endógenas do modelo proposto, indica que os valores dos constructos satisfação explícita ($R^2 = 0,670$) e presenteísmo com foco na evitação da distração ($R^2 = 0,678$) são altos. Já os valores dos constructos comprometimento ($R^2 = 0,496$) e desempenho no trabalho ($R^2 = 0,549$) são moderados. Finalmente, o R^2 do constructo presenteísmo com foco na evitação do trabalho é baixo ($R^2 = 0,119$), conforme Hair *et al.* (2011). Quanto ao efeito de Cohen (1988), é considerado pequeno para as relações entre o *downsizing* responsável e satisfação explícita ($f^2 = 0,015$), satisfação implícita ($f^2 = 0,059$), e comprometimento no trabalho ($f^2 = 0,052$). Para as relações entre o *downsizing* responsável e o presenteísmo com foco na conclusão do trabalho ($f^2 = 0,137$) e desempenho no trabalho ($f^2 = 0,167$) é um efeito médio. Para a relação entre o

downsizing responsável e o presenteísmo com foco na evitação da distração é um efeito alto ($f^2 = 0,454$).

Capítulo 5

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo evidenciaram que o *downsizing* responsável afetou, de forma positiva e significativa, a satisfação, o comprometimento, o desempenho e o comportamento presenteísta dos funcionários que tiveram algum problema de saúde – qualquer um que tivesse comprometido o completo bem-estar físico, mental e social deles – em empresas que tenham passado por algum processo de *downsizing* responsável desde 2019.

A pesquisa aponta que o colaborador, ao passar pelo processo de *downsizing* responsável, passa a nutrir bons sentimentos pela organização, como gratidão, confiança, segurança e lealdade (Tsai & Shih, 2013a; 2013b; 2013c). Tais sentimentos fazem-no trabalhar satisfeitos, manifestando bom desempenho e comportamento, ainda que não esteja gozando de sua saúde plenamente, apresentando, assim, comportamento presenteísta por opção, pois sente o desejo de retribuir à organização todo o reconhecimento e respeito ao longo do processo da reestruturação.

As evidências indicam os efeitos positivos do *downsizing* responsável no comportamento presenteísta com foco na conclusão do trabalho. Assim, esses achados alinham-se ao presenteísmo visto como fenômeno positivista, no qual o colaborador mesmo estando doente, sente-se feliz, com energia para realizar suas tarefas e capacitado para se concentrar e alcançar suas metas e objetivos, cumprindo assim suas atividades laborais (Koopman et al., 2002). Por muitas vezes, sendo encorajado pelo sentimento de retribuição, no qual surge durante ou após o processo de *downsizing* responsável decorrentes de um sentimento de gratidão, dever, lealdade para com a organização (Cascio, 2002; Griffiths, 2011).

No que se refere ao comportamento presenteísta com foco na evitação de distração, trata-se de uma ambiência favorável de trabalho e à saúde dos funcionários, pois mesmo doente, o colaborador é capaz de sentir prazer ao realizar suas atividades, buscando lidar com o estresse no trabalho, superando assim os obstáculos. Deste modo, entende-se que o trabalho numa perspectiva psicológica, pode ser visto como uma forma de distração e até mesmo de autoafirmação para o colaborador que está com problemas de saúde, principalmente psicológicos, (Karanika-Murray & Biron, 2020). Posto isto, compreende-se que aos achados alinham-se ao processo de *downsizing* responsável (Tsai & Shih, 2013a; 2013b, 2014). Ou seja, ao participar deste modelo de reestruturação, o empregado percebe o quanto a empresa não está preocupada apenas com os custos ou com a produtividade, mas também com o bem-estar, a saúde mental e os sentimentos dos seus colaboradores, proporcionando um ambiente prazeroso e saudável de trabalho (Cáscio, 2002).

Entretanto, o comportamento presenteísta, segundo as evidencias destacadas na pesquisa, não foram suficientes para fortalecer/moderar as relações com a satisfação implícita e explícita, bem como no comprometimento e desempenho do colaborador. Ou seja, embora este estudo aborde o presenteísmo enquanto fenômeno positivista, no qual o funcionário é visto como um ativo para a organização (Koopman, et al., 2002), este comportamento não contribui para fortalecer as relações entre o *downsizing* responsável e satisfação implícita e comprometimento.

Uma possível explicação para esses achados é que o *downsizing* responsável, embora seja uma abordagem estratégica que prepara o ambiente para as mudanças, aumentando a participação dos colaboradores e estabelecendo um senso de justiça no processo de reestruturação (Tsai & Shih, 2013b), ainda é um processo de redução

estratégica da força de trabalho para melhorar a competitividade organizacional (Frone & Blais, 2020; Kulkarni, Ghadia, & Tiwari, 2020; Ray & Maheshwari, 2017; Tsai & Shih, 2013; Trevor & Nyberg, 2008). Tem consequências negativas em maior ou menor grau no comportamento dos colaboradores sobreviventes (Matozo & Ferreira, 2018; Cascio, 2002). Assim, os sentimentos de gratidão, confiança, segurança e lealdade para com a organização já estão postos (Tsai & Shih, 2013a; 2931b; 2013c) com efeitos positivos na satisfação implícita (por exemplo, satisfação em ser capaz de me manter ocupado, pela possibilidade de fazer algo usando as competências, pela segurança/estabilidade que o emprego lhe fornece, pelo sentimento de realização pessoal obtida no trabalho) (Minnesota, 1977). Também com efeitos no comprometimento dos funcionários (por exemplo, preocupação com o futuro da organização, desempenhar qualquer tipo de atribuição de tarefas, a fim de continuar trabalhando na organização, consonância entre os valores individuais e organizacionais, orgulho de dizer aos outros que faz parte da organização) (Mowday & Steers, 1979)

Contudo, no que se refere aos efeitos moderadores do presenteísmo com foco na conclusão do trabalho na relação entre o *downsizing* responsável e o desempenho e satisfação explícita, há um enfraquecimento. Uma possível explicação é que a satisfação explícita já contempla a satisfação com a competência do superior na tomada de decisões quando ele lida com os subordinados, com a forma como as políticas da organização são implementadas, com o salário e com a quantidade de trabalho, pela possibilidade de progressão profissional e com as condições de trabalho (Minnesota, 1977). Já o desempenho contempla o cumprimento das atividades no prazo, das metas, atendimento aos padrões de qualidade e respostas rápidas quando surgem problemas (Yilmaz, 2015). Ou seja, estar doente após o *downsizing*

responsável, ter algum problema de saúde, qualquer um que comprometa ou tivesse comprometido o completo bem-estar físico, mental e social dos funcionários enfraquece esses comportamentos.

Capítulo 6

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao abordar as relações entre o *downsizing* responsável, a satisfação, o desempenho, o comprometimento e o presenteísmo no trabalho, sendo as anteriores moderadas pelo comportamento presenteísta entre os funcionários de diferentes níveis hierárquicos, esta pesquisa apresenta algumas contribuições teóricas para a área de gestão estratégica e de recursos humanos. Trata-se de um estudo empírico que discute os impactos no nível individual, ou seja, contemplando os colaboradores sobreviventes ao processo e não mais focando apenas nos efeitos no desempenho organizacional. Ao fazer isto, contribui para a literatura, primeiro, ao discutir os efeitos dessa estratégia nas atitudes e comportamentos dos empregos no período pós-*downsizing*, ao estender a recomendação de De Meuse e Dai (2013), em particular, na satisfação, no comprometimento, no desempenho dele, e no comportamento presenteísta de funcionários sobreviventes. Em segundo lugar, contribui ao discutir os efeitos moderadores do comportamento presenteísta nas relações entre o *downsizing* responsável e os resultados individuais, também seguindo e estendendo a recomendação de De Meuse e Dai (2013), em particular, na satisfação, comprometimento, e desempenho no trabalho.

Como contribuições práticas para os gestores de recursos humanos e de estratégia, este estudo mostra as vantagens de empregar a estratégia de *downsizing* responsável para reduzir o quadro de funcionários. Além de se preocupar com a implementação do processo *downsizing*, este estudo mostra principalmente os efeitos positivos nos comportamentos dos funcionários após esse processo.

Importante ressaltar que este estudo foi conduzido durante a pandemia da covid 19, cenário no qual o Brasil apresentou um quantitativo de aproximadamente 14 milhões de desempregados (Ipea, 2021). Nesse período, as organizações tiveram respaldo do Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda para reduzir salário, carga horária e suspender contratos de trabalho, por meio da lei nº 14.020 (2020). Tal cenário pode ter contribuído com o impacto do comportamento presenteísta em colaboradores sobreviventes ao processo de *downsizing* responsável, por conta do receio de perder o emprego.

Posto isto, no que se refere ao *downsizing* responsável, a pesquisa sugere como estudos futuros estudos longitudinais qualitativos para que seja possível compreender para que seja possível compreender com mais profundidade o comportamento das pessoas, durante e após o processo de *downsizing* responsável, ao longo de um determinado período em cenários diferentes, fora do contexto de pandemia. Também sugere estudos de casos em organizações de segmentos diferenciados. Por fim, sugere-se estudos sobre o presenteísmo, pois a literatura nacional é carente de estudos voltados para este assunto, considerado de grande relevância não somente para o colaborador, mas também para as organizações.

REFERÊNCIAS

- Aldmour, R., Yassine O., & Masa'deh. (2018). A review of literature on the associations among employee empowerment, work engagement and employee performance. *Modern Applied Science*, 12(11), 313-329.
- Andreeva, E., Brenner, M. H., Theorel, T., & Goldberg, M. (2017). Risk of psychological illness and organizational reduction methods: a cross-sectional survey in four European countries. *BMC Public Health*, 17(758), 1-8. Doi: 10.1186/s12889-017-4789-3
- Appelbaum, S. H, Everard, A., Hung, L. T. S. (1999) Strategic downsizing: critical success factors. *Management Decision*. 37 (7),535-552
- Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2019). Silent threat of presenteeism in the hospitality industry: Examining individual, organisational and physical/mental health factors. *International Journal of Hospitality Management*, 82(1), 191-198. Doi:org/10.1016/j.ijhm.2019.05.005
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2),133-157. Doi:i.org/10.1590/S1415-65552000000200008
- Bastos, A. V. B. (1998). Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração-EnANPAD, encontro annual, 22.
- Bektas, Ç. (2017). Explanation of intrinsic and extrinsic job satisfaction via mirror model. *Business & management studies: An international journal*, 5(3), 627-639. Doi:org/10.15295/bmij.v5i3
- Bendassolli, P. F. (2017). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia argumento*, 30(68). Doi:org/10.7213/psicol.argum.5895
- Bido, D. S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *RAEP - Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 1-31.
- Bohle, S. A. L., Chambel, M. J., Medina, F. M., & Cunha, B. S. (2018). Papel da Percepção do Suporte Organizacional na Insegurança e Desempenho no Trabalho . *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 393-404. Doi:org/10.1590/S0034-759020180405
- Bravo, C. S., & Egaña, A. H. (2017). Influencias de la Estrategia de *Downsizing* sobre la Estructura de la Empresa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(63), 118-132.

- Byung-Yoon, C., & Chiang-Soon, S. (2020). A moderated mediation analysis of occupational stress, presenteeism, and turnover intention among occupational therapists in Korea. *Journal of Occupational Health*, 62(1), 1-10. Doi 10.1002/1348-9585.12153
- Cameron, K.S. (1994), "Strategies for successful organizational downsizing", *Human Resource Management*. 33 (2), 189-211. Doi.org/10.1002/hrm.3930330204
- Cascio, W. F. (2002). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 80-91. Doi.org/10.5465/ame.2002.8540331
- Cavazotte, F. D. S. C. N., Moreno, V. D. A., & Turano, L. M. (2015). Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. *Revista de Administração Pública*, 49(1), 1555-1578. Doi.org/10.1590/0034-7612136534
- Cheng-Fei, T., & Yu-Fang, Y. (2018). Moderating effect of employee perception of responsible downsizing on job satisfaction and innovation commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1913-1937. Doi.10.1080/09585192.2018.1424014
- Chiboiwa, M. W., Chipunza, C., & Samuel, M. O. (2011). Evaluation of job satisfaction and organisational citizenship behaviour: Case study of selected organisations in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2910-2918. Doi.10.5897/AJBM10.1400
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2 ed. New York: Psy-chology Press
- Cooper, C., & Lu, L. (2016). Presenteeism as a global phenomenon: Unraveling the psychosocial mechanisms from the perspective of social cognitive theory. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 216-231.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281-348.
- De Meuse, K. P., & Dai, G. (2013). Organizational downsizing: Its effect on financial performance over time. *Journal of Managerial Issues*, 25(4), 324-344.
- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179. Doi.org/10.5465/19416520.2014.873178
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (Vol. 26). Sage publications.

- Dietz, C., Zacher, H., Scheel, T., Otto, K., & Rigotti, T. (2019). Leaders as role models: effects of leader presenteeism on employee presenteeism and sick leave. *International Journal of Work, Health and Organizations*, 34(3), 300-322. Doi. 10.1080/02678373.2020.1728420
- Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 11-18. Doi.10.9790/487X-16511118
- Fernández-Menéndez, J., Rodríguez-Ruiz, O., López-Sánchez, J. I., & Delgado-Piña, M. I. (2020). Innovation after downsizing: evidence from the threat rigidity perspective. *Personnel Review*, 49(9), 1859-1877.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. Doi.org/10.1177/002224378101800104
- Frone, M. R., & Blais, A. R. (2020). Organizational Downsizing, Work Conditions, and Employee Outcomes: Identifying Targets for Workplace Intervention among Survivors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 719-799. Doi.org/10.3390/ijerph17030719
- Gondim, Sônia Maria Guedes, Morais, Franciane Andrade de, & Brantes, Carolina dos Anjos Almeida. (2014). Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(4), 394-406.
- Grønstad, A., Kjekshus, L. E., Tjerbo, T., & Bernstrøm, V. H. (2020). Work-related moderators of the relationship between organizational change and sick leave: a multilevel longitudinal study. *BMC Public Health*, 20(12), 1-9. Doi.10.1186/s12889-020-09325-w
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Helogren, J., & Sverke, M. (2001). Unionized employees' perceptions of role stress and fairness during organizational downsizing: Consequences for job satisfaction, union satisfaction and well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 22(4), 543-567. Doi.org/10.1177/0143831X01224005,
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). (2021). Ocupação avança e desemprego recua de 15,1% em março para 13,7% em junho. Recuperado em 08 de dezembro de 2021 de https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38536&catid=3&Itemid=3
- James, G. L. (2020). Relationship between intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction, and turnover intentions in luxury hotels. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/8294>

- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542. Doi.org/10.1002/job.630.
- Jung, J. (2015). Shareholder value and workforce downsizing, 1981–2006. *Social Forces*, 93(4), 1335–1368. Doi:10.1093/sf/sou108
- Karanika-Murray, M., & Biron, C. (2020). The health-performance framework of presenteeism: Towards understanding an adaptive behaviour. *Human Relations*, 73(2), 242-26. Doi.org/10.1177/0018726719827081
- Karanika-Murray, M., Pontes, H. M., Griffiths, M. D., & Biron, C. (2015). Sick leave presenteeism determines job satisfaction via affective-motivational states. *Social Science & Medicine*, 139(8), 100-106. Doi: 10.1016/j.socscimed.2015.06.035
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., & Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 14- 20. Doi:10.1097/00043764-200201000-00004
- Kulkarni, V., Ghadia, V. R., & Tiwari, A. (2020). A Comparative Study of Organizations that Downsized Between 2016 and 2019. *Zeichen Journal*, 6(6), 59-66.
- Lei nº 14.020, de 6 de julho de 2020. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda; dispõe sobre medidas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020; altera as Leis nºs 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.101, de 19 de dezembro de 2000, 12.546, de 14 de dezembro de 2011, 10.865, de 30 de abril de 2004, e 8.177, de 1º de março de 1991; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14020.htm
- Li, Y., Zhang, J., Wang, S., & Guo, S. (2019). The effect of presenteeism on productivity loss in nurses: the mediation of health and the moderation of general self-efficacy. *Frontiers in psychology*, 10(7), 1-11. Doi: 10.3389/fpsyg.2019.01745
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A Review and Research Directions. *Human resource management assessment*, 29(1), 43-58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.010>
- Macedo, M.G. L. (2021). Aplicação da lei 14.020/20 ao regime de teletrabalho: uma análise sobre a redução salarial no contrato de emprego. *Revista Do Tribunal Regional Do Trabalho da 10ª Região*, 24(2), 199-212. Recuperado de <https://revista.trt10.jus.br/index.php/revista10/article/view/425>
- Macedo, M.G. L. (2021). Aplicação da lei 14.020/20 ao regime de teletrabalho: uma análise sobre a redução salarial no contrato de emprego. *Revista Do Tribunal Regional Do Trabalho da 10ª Região*, 24(2), 199-212. Recuperado em 08 de dezembro, 2021, de <https://revista.trt10.jus.br/index.php/revista10/article/view/425>

- Malik, M. I., Ahmad, A., & Hussain, S. (2010). How downsizing affects the job satisfaction and life satisfaction of layoff survivors. *African Journal of Business Management*, 4(16), 3564-3570. Doi.org/10.5897/AJBM.9000320
- Matozo, e. D. O., & Ferreira, a. L. F. (2018). O downsizing nas empresas brasileiras em períodos de crise econômica. *Revista de trabalhos acadêmicos—universo juiz de fora*, 1(6).
- McKinley, W., Sanchez, C. M., & Schick, A. G. (1995). Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning. *Academy of Management Perspectives*, 9(3), 32-42. Doi.org/10.5465/ame.1995.9509210276
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. Doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, j. P.; Allen, N. J.; Smith, c. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. Doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538
- Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 261. Doi.org/10.1037/ocp0000015.
- Naumann, E. S., Bies, J. R., & Martin, L. C. (1995). The roles of organizational support & justice during a layoff. *Academy of Management Journal*, 1(1)89-95. Doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536322
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Sage Publications.
- Ngirande, H., Terera, S. R., & Paul, M. (2014). The Impact of Size Reduction on Survivor's Job Satisfaction and Organizational Commitment at a Selected Timber Farm, South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6), 145-152.
- Nguyent T. H., & TU, V. B. (2020). Social responsibility, organizational commitment, and organizational performance: Food processing enterprises in the Mekong River Delta. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(2), 309-316.
- Pithan, L. H., Vaclavik, M. C., & Oltramari, A. P. (2020). Carreiras Vulneráveis: Uma Análise das Demissões da Mídia como um Ponto de Inflexão para Jornalistas. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 158-171. Doi.org/10.1590/1679-395173439
- Ray, P., & Maheshwari, S. (2017). The essence of *downsizing*: a review of literature. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(2), 290-301.

- Rodríguez-Cifuentes, F., Fernández-Salinero, S., Moriano, J. A., & Topa, G. (2020). Presenteeism, Overcommitment, Workplace Bullying, and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Relationship. *International Journal Environ. Res. Public Health*, 17(22), 8616. Doi: 10.3390/ijerph17228616
- Silva, L. P. D., Castro, M. A. R., & Dos-Santos, M. G. (2018). Influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 249-270. doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170176
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7(SPE), 11-18.
- Starbuck, W. H. (2005). Performance measures: Prevalent and important but methodologically challenging. *Journal of Management Inquiry*, 14(3), 280-286. Doi.org/10.1177/1056492605279099
- Trevor, CO, & Nyberg, AJ (2008). Manter seu quadro de funcionários quando tudo sobre você está perdendo o deles: Downsizing, taxas de rotatividade voluntária e o papel moderador das práticas de RH. *Academy of Management Journal*, 51(1), 259-276. Doi.org/10.5465/amj.2008.31767250.
- Tsai, C. F., & Yen, Y. F. (2018). Moderating effect of employee perception of responsible downsizing on job satisfaction and innovation commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1913-1937. Doi.org/10.1080/09585192.2018.1424014
- Tsai, P. C. F., & Shih, C. T. (2013a). Responsible downsizing strategy as a panacea to firm performance: the role of dynamic capabilities. *International Journal of Manpower*, 34(8), 105-1028. Doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0170
- Tsai, P. C. F., & Shih, C. T. (2014). When responsible downsizing strategy meets employee-oriented leadership: Implications for downsizing performance. *Journal of Management & Organization*, 19(5), 583-597.
- Tsai, P. C. F., Yen, Y. F., Huang, L. C., & Huang, C. (2007). A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, 42(2), 157-169.
- Tsai, P.C.F. and Shih, C.T. (2013). Labor union negotiations: steppingstones or stumbling blocks for a responsible downsizing strategy? Empirical tests in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 24(3). 601-620. Doi.org/10.1080/09585192.2012.694112
- Vieira, V. A., Appio, J., & Slongo, L. A. (2007). Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. *REGE Revista de Gestão*, 14(3), 1-18. Doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2007.36602

- Yilmaz, O. D. (2015). Revisiting the impact of perceived empowerment on job performance: Results from front-line employees. *Turizam*, 19(1), 34-46. Doi:10.5937/Turizam1501034Y
- Zorn, M. L., Norman, P. M., Butler, F. C., & Bhussar, M. S. (2017). Cure or curse: Does downsizing increase the likelihood of bankruptcy? *Journal of Business Research*, 76(2), 24-33.