

## A IMPORTÂNCIA DAS ATITUDES E COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS SOB A ÓTICA DOS GERENTES DE UMA EMPRESA BANCÁRIA DO SETOR PRIVADO

Jairo Silva de Macedo Sobrinho (UFPB) Jairo\_macedo13@hotmail.com
Daniel Tomaz de Araújo (UFPB) Taunai21@hotmail.com
Lucinaldo dos Santos Rodrigues (UFPB) Lucinaldo.santos.rodrigues@gmail.com
Francisco de Barros Costa (UFPB) Francovis90@gmail.com
Aline Mayara Evaristo da Silva (UFPB) Aline.Mayara.prin@gmail.com

#### Resumo:

Mediante as políticas de recursos humanos, as organizações procuram influenciar, de certa forma, o envolvimento de seus empregados com as metas organizacionais, sendo que esse vínculo pode assumir múltiplas dimensões. O comportamento humano no ambiente de trabalho vem sendo amplamente estudado nos últimos tempos, destacando-se no aspecto emocional a satisfação que o trabalhador possui em sua atividade. Esse artigo teve como objetivo, analisar a importância das atitudes e comportamentos organizacionais na visão dos gerentes de uma empresa, bem como o funcionamento do Contrato Psicológico e as reações individuais ao efeito Downsizing. Os elementos usados para a realização da pesquisa se tratou de fontes bibliográficas, documentais, aplicação de questionário e levantamentos de informações por meio de entrevista.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Contrato Psicológico. Downsizing.

# THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL ATTITUDES AND BEHAVIOUR UNDER THE PERSPECTIVE OF MANAGERS OF A BANKING COMPANY PRIVATE SECTOR

#### Abstract:

By the human resources policies, organizations seek to influence, in a way, the involvement of its employees with organizational goals, and this bond can take multiple dimensions. Human behavior in the workplace has been widely studied in recent times, especially in the emotional aspect satisfaction that the employee has in its activity. This article aims to analyze the importance of attitudes and organizational behaviors in the view of the managers of a company as well as the functioning of the Psychological Contract and individual reactions to downsizing effect. The elements used for the

research this was bibliographical, documentary, and a questionnaire survey of information by interviewing sources.

Keywords: Organizational Behavior. Psychological Contract. Downsizing.

## 1 INTRODUÇÃO

A conquista de inúmeras vantagens competitivas num mercado de complexas e rápidas transformações tem exigido das organizações uma reformulação nos seus sistemas de gestão, as organizações necessitam desenvolver a consciência de quanto as pessoas são importantes dentro delas e a necessidade de gerenciar de maneira constante os processos de mudança mediante um novo comportamento organizacional.

Chiavenato (1999), define Comportamento Organizacional como sendo o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e pessoas se comportam dentro delas. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode chegar a seus objetivos se as pessoas que a integram coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que sozinho jamais iriam conseguir.

De acordo com Maximiano (2000), o objetivo implícito do enfoque comportamental é oferecer alternativas para a Administração das organizações, embasado no conhecimento sobre o comportamento das pessoas, como indivíduos e membros de grupos.

O comportamento organizacional tem suas origens no final dos anos de 1940 quando pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciência política, economia e de outras ciências sociais procuravam desenvolver uma estrutura unificada de pesquisas organizacionais. Apesar das intenções de seus fundadores, o campo do comportamento organizacional tem resistido a unificação.

Pode-se definir que a compreensão do comportamento individual e dos gupos no seu local de trabalho, constrói o campo de estudo do comportamento organizacional. Para que haja um entendimento mais aprofundado recorremos em nossa pesquisa embasarmos nas pesquisas teóricas e de campo.

Por fim deve-se associar o estudo das atitudese comportamentos organizacionais a temas importantes como o contrato psicológico e suas violações, as reações de Downsizing e seus efeitos sobre os demitidos e aqueles que sobreviveram e sua relações com o ambiente externo que acaba interferindo de maneira positiva ou negativa nas relações das pessoas inseridas na organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 Satisfação e envolvimento no Trabalho

O desenvolvimento do bem-estar de um trabalhador está diretamente ligado aos fatores de bem-estar no trabalho, envolvimento com o mesmo e o comprometimento com a organização que o individuo faz parte. De acordo com (SIQUEIRA; PADOVAM, 2004), para que se possa enxergar entre os trabalhadores um nível acentuado de satisfação no trabalho, é preciso que eles descrevam estar satisfeitos com o trabalho, demonstrem e ao mesmo tempo reconheçam estarem envolvidos com as atividades que realizam e, por fim, relatem ou mantenham o compromisso com a organização.

Matos (1997), ressalta a importância da satisfação do homem, para que o trabalho seja logrado com êxito, ou seja, o sucesso deste deriva da realização pessoal, onde se faz presente o amor ao trabalho, bem como a valorização do trabalho realizado, remuneração satisfatória e a garantia de benefícios aliada a outros fatores, motivam o homem, que contribuirá indubitavelmente com o crescimento da empresa.

Para Rego (2001), a satisfação no trabalho possui uma relação direta com o tratamento de justiça e de respeito a que o funcionário é submetido. Já Robbins (2002), define o bem-estar no trabalho como a atitude geral de um indivíduo em relação ao trabalho que executa. Esse autor assim conceitua, pois acredita que o homem possui uma reação ativa às situações que não o satisfazem no trabalho, deliberando assim atitudes de mudanças. Ainda na visão desse autor ele indica os fatores mais relevantes que conduzem à satisfação: trabalhos mentalmente desafiadores, recompensas justas, condições que apoiem o trabalho e colegas que deem apoio.

Herzberg (1966, apud CHIAVENATO, 2004) estabeleceu sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. A teoria dos dois fatores de Hezberg foi formulada com base na análise de como as pessoas descreveram os seus desejos em relação ao trabalho, enfatizando os pontos que lhes traziam sentimentos bons ou ruins neste contexto. Categorizando as respostas, o autor pôde separar aquelas que tinham relação com a satisfação no trabalho daquelas que ofereciam relação direta à insatisfação no mesmo. As questões relacionadas à satisfação tinham localização nas pessoas ou nas próprias tarefas. Destarte, os fatores com relação à insatisfação localizavam-se em um ambiente externo à pessoa. Exemplos disso, a política, a administração da empresa ou mesmo no relacionamento com os colegas.

O envolvimento no trabalho em conjunto com a satisfação e o comprometimento são exemplos de atitudes do trabalhador provenientes das apreciações positivas ou negativas que se faz sobre as condições do ambiente de trabalho. Todavia, apesar do imenso interesse de teóricos e pesquisadores sobre esse fato, vir aumentando consideravelmente no decorrer dos anos, conceituar esse fenômeno ainda é um oficio muito difícil.

Como antecedentes de envolvimento no trabalho, Siqueira e Gomide Junior (2004) identificaram como principais: a) as variáveis pessoais (adoção da ética, autoestima e necessidade de crescimento); b) características do cargo (autonomia, significado das tarefas para o trabalhador, identificação pessoal com as tarefas e variedade de habilidades exigidas para realização das tarefas); c) variáveis dos supervisores (consideração das chefias com as relações pessoais e sociais com seus subordinados, oportunidades criadas para participação dos seus subordinados em tomadas de decisão, e a quantidade e qualidade da comunicação existente no ambiente de trabalho com seus subordinados).

## 2.2 Comprometimento Organizacional

O grau de fidelidade de um funcionário com o seu empregador vem sendo objeto de estudo desde o século XX, provocando um interesse mais intenso no inicio da globalização. Tenbrunsel *et al.* (2002), destacam que o comprometimento organizacional é proveniente de contratos psicológicos entre organização e funcionários, dentro da doutrina do comportamento organizacional.

Allen e Meyer (1990), qualificam os componentes do comprometimento organizacional. Funcionários com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque desejam, aqueles com comprometimento calculativo permanecem porque precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque são obrigados, ou seja, possuem um senso de lealdade.

Siqueira e Gomide Junior (2004), afirma que enquanto o comprometimento afetivo demonstra o quanto o funcionário gosta da organização e adentra no campo da afetividade, o

comprometimento caulculativo e o normativo representam esferas cognitivas particulares da relação entre funcionário e organização.

Ao analisarmos os fatores que contribuem com o comprometimento organizacional, percebemos que estes referem-se ao grau de fidelidade existente entre empregado e empregador. Diversos estudos apontam a importância de se analisar esta questão de maneira que possibilite o empregador a reconhecer o vínculo existente entre a instituição e aquele que a ela presta os seus serviços.

Este viés é regido pela tríade afetiva, permanente ou calculativa e o componente normativo. A primeira tem enfoque no emocional e a relação entre funcionário e a instituição empregadora. O componente de permanência está relacionado ao receio do que o funcionário tende a perder caso haja a saída do órgão ao qual está vinculado. O foco normativo correlaciona-se ao sentimento de lealdade, de fidelidade do funcionário em manter-se na organização que o emprega.

#### 2.3 Comportamento Organizacional Padrão

Pesquisadores constataram em suas pesquisas que alguns funcionários têm dado uma contribuição maior que aquilo que lhes é exigido. Em outras palavras, eles realizam tarefas que nem lhe são atribuídas, nem exigidas, tampouco esperadas. A essas ações nomearam comportamento organizacional padrão. Podendo ser chamado também de comportamento prósocial, comportamento extra-cargo e ainda comportamento contextual.

Segundo Chiavenato (1999, p.304), Comportamento Organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e pessoas se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõe coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam.

Os funcionários que expõem um comportamento pró-social são supervalorizados pelos administradores, e nada mais justo, pois eles são uma contribuição que perpassa as expectativas do cargo.

Outra explicação para o comportamento organizacional padrão, fundamenta-se no conceito de justiça organizacional. À medida que o empregado acredita ser tratado justamente, mais medidas positivas ele tomará com relação ao seu trabalho. No entanto, se o órgão é enxergado como sendo injusto, o empregado recua e passa a contribuir apenas com as funções cabíveis a ele. Essa hipótese foi apresentada por Organ (1988), nela explicita-se que as concepções de justiça, podem exercer influência sobre o comportamento Pró-social, no momento em que os funcionários compreendem a relação pessoal com a organização como uma permutação social.

#### 2.4 O Contrato Psicológico e suas violações.

Para FRANÇA (2006, p. 11), o Contrato Psicológico é um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes. Os vínculos psicossociais têm sua origem nas necessidades individuais e coletivas.

Podemos observar que o contrato social vai muito além de uma relação baseada em contribuições mútuas, mas engloba as percepções que o empregado tem das obrigações recíprocas com a organização. O funcionário acredita que esse contrato não é uma formalidade bilateral, porem um intercâmbio, ou seja, os funcionários creem que a organização concordou em lhes dar segurança no cargo, oportunidades de promoção, em troca de lealdade e muito trabalho.

Pesquisadores destacam que o contrato psicológico é composto de uma crença de que alguma forma de promessa foi feita e de que os termos e as condições desse contrato foram aceitos por ambas as parte.

Entende-se por violação do contrato psicológico a incapacidade de cumprir com os termos e condições percebidos deste acordo de troca. Esta violação se dá no momento em que uma das partes percebem que a outra não está cumprindo com os deveres que lhes são acometidos.

Essa transgressão de contrato psicológico compromete fatores relacionados a confiança, desairando a relação entre órgãos mantenedor e empregado. Cavanaugh e Noe (1999) e Turnley e Feldman (2000), comprovaram que violações do contrato psicológico, exercem forte influência negativa quando relacionado ao desejo do funcionário em manter-se no cargo que ocupa, bem como o prazer que este sente ao realizar as missões que são de sua incubência.

Russeau (1990), propôs a existência de duas espécies de contrato psicológico, o transacional e o relacional. O primeiro é de curta durabilidade, o qual está envolto a um interesse puramente econômico, em contrapartida existe o contrato relacional, de extensa duração temporal, cuja extensão é ilimitada, apenas quando está correlacionado as relações de caráter econômico.

#### 2.5 Reações Individuais ou Downsizing

Na Visão de Ferreira (2004), o *downsizing* é uma das técnicas empregadas para tornar a empresa mais ágil e competitiva, e normalmente é a primeira ferramenta utilizada para iniciar processos de horizontalização nas empresas e reestruturação dos recursos humanos. Esta técnica se resume no enxugamento organizacional reduzindo suposta burocracia e consequentemente custos administrativos.

Para Caldas (2000), *downsizing*, portanto, diz respeito à diminuição do tamanho da organização que pode ocorrer de várias maneiras como transferências, suspensão de contratações e incentivo a aposentadorias, porém, a maneira mais rotineira de diminuir o tamanho organizacional é o enxugamento ou demissões em massa.

Observamos que o *downsizing* é um processo que incentiva e promove o crescimento da responsabilidade alçada aos funcionários (antes com menor importância perante a estrutura hierárquica da empresa), proporcionando-nos a oportunidade de poder provocar o achatamento na pirâmide hierárquica, sobretudo funcionado com menos funcionários, porém imbuídos de maior responsabilidade; com isso, podemos obter um enxugamento salubre dos níveis hierárquicos e ainda aumentar o poder de decisão de cada um dos níveis, proporcionando poucas distorções nas informações e podendo ainda reduzir o quadro funcional.

Uma análise desta conceituação remete a percepção de que o termo nem sempre está relacionado, necessariamente, ao corte de pessoal, mas sim a uma otimização de seus recursos. Em outras palavras, a intenção do *downsizing* é diminuir os níveis hierárquicos da empresa para dois ou três, melhorando assim a comunicação e facilitando as tomadas de decisão, ou seja, é uma forma de encurtar a distância até o cliente.

#### 2.5.1 Funcionários Demitidos/Sobreviventes

Podemos perceber que os indivíduos mais diretamente afetados pelos efeitos do *downsizing*, são aqueles que perdem seus empregos. Os empregados que perdem seus empregos se deparam com um panorama imediato de perda de receita, ou seja, seus salários deixarão de existir de forma súbita. Muitas vezes, ou na maioria das vezes o espaço de tempo que os empregados tem entre o ato de ser informados da destituição de seus cargos ou perda de

emprego e a data de sua demissão é muitas vezes uma questão de semanas ou as vezes dias, fazendo com que haja poucos dias para procurar um novo emprego.

Nesse mesmo entendimento, constata-se que o individuo perde vários benefícios psicológicos quando o mesmo fica desempregado. Segundo Muchinsky (2004), existem vários indicadores que comprovam que pessoas desempregadas apresentam sentimento de abandono, impotência, baixo autoestima e crescente grau de depressão. Empregados com mais tempo de serviço, sentem-se profundamente traídos pela organização, sentem-se desmoralizados e desenvolvem atitudes de ceticismo.

Também os empregados que permanecem na organização são diretamente afetados pelas estratégias do downsizing. A reação dos sobreviventes a esse processo, bem como as suas reações à forma com que a organização trata os funcionários demitidos, ocasionalmente podem vir a afetar de maneira controversa a força latente da empresa.

Nos estudos de Brockner, Davy e Carter (1985), foi comprovado que os sobreviventes sentem culpa quando um colega é demitido, o que culmina um crescimento da produtividade. Os sobreviventes, todavia, tendem a ter um menor comprometimento com a organização, e muitas vezes seguem em busca de uma nova oportunidade que lhes ofereça maior segurança.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Assim, para esse estudo foi realizado, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica para melhor fundamentar o presente trabalho científico, e em seguida, foi realizada a pesquisa de campo, para comparar a teoria estudada com a prática da pesquisa. Os estudos de caso têm como objetivo principal, avaliar alguma situação, programa ou evento, permitindo uma análise mais aprofundada e holística do problema em questão (TOMAS E NELSON, 2002).

Nota-se, que a população de uma pesquisa é representada por vários elementos que tem características comuns, ou seja, eles possuem as características que representam o objeto de estudo (VERGARA, 2008). Assim, o universo da pesquisa selecionada para esse estudo é uma Agência bancária do setor privado, situada na cidade de João Pessoa-PB.

Gil (2008), enfatiza que o universo da pesquisa social é tão vasto que é praticamente impossível abordá-lo em sua totalidade, onde geralmente, o pesquisador trabalha com sua amostra que é tida como uma parcela do universo em que serão estudadas as características de um trabalho científico.

Assim, a amostra desse estudo é composta por quatro colaboradores da empresa pesquisada e exercem os seguintes cargos: gerente de pessoa física, gerente de relacionamentos, gerente de pessoa jurídica e gerente geral.

No que se refere aos instrumentos utilizados para estudar os processos e produtos utilizados em pesquisa qualitativa, Trivinos (2002); Flick (2011), apontam a entrevista semiestruturada no enfoque qualitativo, pois além de valorizar a presença do pesquisador, ainda oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo o processo investigativo.

Para um melhor embasamento deste estudo, foi feita uma pesquisa bibliográfica através de livros, dissertações, monografias e internet, que tratam do tema em questão.

Para tratamento dos dados quantitativos no que se trata do perfil dos sujeitos pesquisados, onde foram utilizados programas de informática, com o objetivo de facilitar a análise da coleta de dados que foram obtidos na pesquisa.

Acredita-se, que o processo de análise de conteúdo consiste na organização e catalogação dos dados e depois passar para a etapa seguinte, que é a interpretação do que foi coletado na pesquisa de campo (TRIVIÑOS, 2002).

Desse modo, como um estudo de caso, ocorre uma variedades de dados coletados em diferentes momentos por meio de variadas fontes de informação, a técnica utilizada (entrevista) apresentou relatórios ricos em descrições, experiências profissionais e exemplos fornecidas pelos sujeitos pesquisados.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

VARIÁVEL	INDICADOR	PERCENTUAL (%)
·	MASCULINO	50
GÊNERO	FEMININO	50
	TOTAL	100
	25 A 29 ANOS	25
IDADE	30 A 35 ANOS	25
	36 A 40 ANOS	50
	TOTAL	100
ESCOLARIDADE	SUPERIOR COMPLETO	100
	TOTAL	100
PÓS-GRADUAÇÃO	MBA	50
•	TOTAL	50
TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA	08 ANOS	50
	10 ANOS	25
	12 ANOS	25
	TOTAL	100
TEMPO DE SERVIÇO NO CAGO DE GERENTE	05 ANOS	25
	08 ANOS	25
	10 ANOS	25
	12 ANOS	25
	TOTAL	100
MBA	GESTÃO FINANCEIRA DE	50

**Fonte**: Pesquisa de campo (2014)

Com relação aos resultados da pesquisa, inicialmente, para caracterizar o perfil dos entrevistados no que se refere ao gênero, constatou-se que 50% dos entrevistados são femininos e 50% masculinos. Demonstrando assim, uma mudança no mercado de trabalho na área gerencial em selecionar cada vez mais mulheres para a ocupação de cargo de gerência.

Quanto à idade, a pesquisa mostrou que 25% dos entrevistados se encontram na faixa etária de 25 a 29 anos, 25% de 30 a 35 anos e 50% na faixa etária dos 36 aos 40 anos. Esse resultado de certo modo, apresenta uma tendência do mercado de trabalho em selecionar indivíduos jovens para ocupar os diversos cargos de confiança existente nas empresas.

O resultado da pesquisa que trata da escolaridade obteve o seguinte percentual: 100% dos entrevistados possuem nível superior completo, onde 50% desses entrevistados tem curso de Pós-Graduação em nível de MBA. Mostrando assim outra característica contemporânea do mercado de trabalho que é o de contratar profissionais com níveis de estudos cada vez mais elevados.

Com relação ao tempo de serviço na empresa, a pesquisa mostrou os seguintes percentuais: 50% dos entrevistados trabalham na empresa há 08 anos, 25% trabalham na empresa há 10 anos e 25% trabalham há 12 anos.

Quanto ao tempo de serviço no cargo de gerente, a pesquisa mostrou os seguintes percentuais: 25% dos entrevistados atuam no cargo há 05 anos, 25% atuam no cargo há 08 anos, 25% atuam no cargo há 10 anos e 25% atuam no cargo há 12 anos. A tabela 1 ilustra esses resultados.

Desse modo quanto aos resultados das entrevistas, parte desses resultados foram tratados através de discursos ancorados na pesquisa qualitativa e outros resultados das entrevistas foram tratados a partir da técnica de análise de conteúdo, onde serão mostrados a seguir as categorias que emergiram no estudo.

No que se refere ao comprometimento organizacional, quando perguntado aos sujeitos de pesquisa se eles são comprometidos com a empresa que trabalham, foram externalizadas as seguintes respostas:

"... sim. Porque é uma empresa que investe muito nos seus colaboradores em treinamento, cursos de capacitação e cursos de MBA. Se ela investe tanto em nós, porque não ser comprometido com os interesses dela?...".

O discurso acima externa bem as respostas dadas pelos outros entrevistados no tocante ao comprometimento organizacional.

No que se refere há uma excelente proposta para ir trabalhar em outra empresa, todos os entrevistados, ou seja, 100% dos sujeitos de pesquisa disseram que "não".

Quanto ao envolvimento no trabalho, quando questionados se o cargo que desempenha, ajuda na divulgação da imagem do profissional para o mercado de trabalho. Foram externalizadas as seguintes respostas:

"... o meu cargo de gerente é como uma vitrine, se a gente mostra competência, dinamismo e responsabilidade, com certeza vão surgir convites de outras empresas, como já aconteceu comigo...".

Desse modo, conforme os discursos acima, os sujeitos de pesquisa acreditam que um trabalho que é desenvolvido com competência, compromisso, imagem positiva para os clientes, entre outros aspectos que foram citados, contribuem na divulgação da imagem profissional.

Com relação ao comportamento organizacional padrão, quando perguntado aos sujeitos de pesquisa, se os mesmos além das suas tarefas, desenvolvem outras tarefas que fazem parte da empresa, surgiram as seguintes falas:

"...sim. Principalmente quando há mudanças na empresa ou quando há crise no mercado financeiro, o que está sendo uma constante hoje....".

"... sim. Apesar de triplicar as responsabilidades...".

Acredita-se que o cargo de gerente por ser um cargo estratégico, não tem como os gerentes se limitar apenas as tarefas realizadas no âmbito do seu cargo.

Quando acontecem as reuniões de trabalho, todos os sujeitos de pesquisa que "sempre dão sugestões para o aprimoramento das tarefas na empresa".

Com referência ao Downsizing, no que se refere aos critérios de demissão e se a empresa pesquisada ofereceu algum curso, como por exemplo, de abrir o seu próprio negócio para os colaboradores demitidos, todos os sujeitos de pesquisa não se sentiram à vontade em responder as perguntas. Sendo assim, o pesquisador não insistiu e continuou a entrevista com outras perguntas.

Quando perguntados como os mesmos se sentem psicologicamente, quando algum colega de trabalho ou vários colegas são demitidos da empresa. Foram externados os seguintes discursos:

- "... muito mal. A ponto de não conseguir dormir direito, porque, às vezes é uma pessoa que trabalhava muito próxima e que além de ser colega de trabalho, é muito amigo...".
- "... como você acha que me sinto? Péssimo é claro, e o pior é que a gente não pode fazer nada por ele...".

## 4.1 Interpretação dos resultados da pesquisa

A partir desses resultados, pode-se inferir que os gerentes se mantêm na empresa pesquisada porque realmente gostam e acreditam na instituição e não por se sentirem obrigados ou atrelados apenas aos ganhos proporcionados.

Os sujeitos de pesquisa mostram-se pessoas maduras e com acentuado nível de responsabilidade e que são movidos por desafios e recompensas e asseguraram explicitamente estarem imensamente felizes e gostarem das tarefas que exercem. Em suma ficou evidenciado que os gestores que mantém o vínculo com a instituição por, principalmente, gostar e se identificar com ela e além de ter o devido reconhecimento pelo que desempenha, tenderá a ostentar maiores níveis de humores positivos, realização e satisfação em várias dimensões.

Com relação ao envolvimento no trabalho os entrevistados explicitaram o compromisso, a competência e a imagem positiva para os clientes como sendo os fatores preponderantes e que contribuem para a divulgação da imagem profissional.

Entende-se por estar ligado ao trabalho o processo de identificação do trabalhador com a atividade desempenhada na organização que perpassa o desenvolvimento e o envolvimento dos indivíduos num conjunto de práticas ideológicas, anteriores à sua inserção no mercado de trabalho, capacitando-o a reproduzir determinadas posturas "apreendidas" durante a vida.

Assim, observa-se que estar envolvido com o trabalho nesse estudo especificamente é algo que permanece constante, todos os gestores participantes do estudo demonstra estar envolvidos com o trabalho.

No que diz respeito ao comportamento organizacional padrão os sujeitos de pesquisa demonstraram claramente que desenvolvem outras atividades além das suas, principalmente quando há mudanças na empresa ou até mesmo para ajudar colegas que estão enfrentando algum tipo de dificuldades, mesmo que essas ações cheguem a triplicar suas responsabilidades.

Quando os sujeitos de pesquisa foram indagados sobre o Downsizing, aqui entendido como uma prática planejada e intencional das organizações de redução permanente da força de trabalho de modo a melhorar o desempenho e a sobrevivência da organização em um ambiente em constante mudança, os mesmos não se sentiram à vontade em responder.

Evidenciou-se que a redução de custos por parte das empresas, acarretando assim as demissões, não é um assunto muito apreciado por funcionários nas mais diversas organizações.

#### 5 CONCLUSÃO

Após análise e interpretação dos dados pode-se comprovar que através da evolução do conhecimento, muda-se o comportamento tanto dos que dirigem a organização como dos integrantes da mesma.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, uma vez que foram identificados os níveis de percepção dos gerentes referentes ao comprometimento, bem-estar e satisfação no trabalho da população pesquisada, bem como a relação entre estes construtos

O processo de satisfação no trabalho resulta da complexa e dinâmica interação das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre suas condições de vida e trabalho. A satisfação no trabalho pode ser, por conseguinte, fonte de saúde, bem como a insatisfação pode gerar prejuízos à saúde física, mental e social, acarretando problemas à organização e ao ambiente de trabalho.

A pesquisa por ora realizada contribuiu para o avanço de estudos relacionados aos comportamentos organizacionais tais como: bem-estar no trabalho e satisfação no trabalho, um conjunto de variáveis ainda não explorada, e para melhor compreender e associar tais variáveis, subsidiando os gestores em seu planejamento e tomada de decisões.

Com relação ao Downsizing, podemos ver que, nos últimos tempos, o *downsizing* não tem sido bem visto. Esta situação pode ser explicada pela sua aplicação de forma errônea e incompleta pelas organizações. Em parte culpa do despreparo dos responsáveis pela sua implementação, em parte pela falta de planejamento de implementar.

### 6 REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, Leicester, v. 63, n. 2, p.1-18, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BOLINO, M. C. Citizenship and impression management: good soldiers or good actors? Academy of Management Review, n.24, pag.82-79, 1999.

BROWN, S.A. **Meta-analysis and review of organizational research on job involvement**. Psychological bulletin 120(2), p. 235-255, 1996.

CALDAS, M.P. Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

CAVANAUGH, M. A., & NOE, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.

CHIAVENATO. Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. Fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.

COHEN, A. The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. **Human Relations**, v. 53, n. 3, p. 387-417, 2000.

FERREIRA, E. da C. **A sobrevivência no mundo do** *downsizing*. In: XI SIMPEP-SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2004, Bauru-sp. *Anais*. Bauru-SP: Feb/Unesp, 2004. p.20-28. Disponível em:

http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\_11/copiar.php?arquivo=536-

Ferreira%20E.C.A%20sobreviv%EAncia%20no%20mundo%20do%20downsizing.pdf>.

Acesso em: 17 Mai.2014

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANÇA, A. C. L. Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

MEYER, J. P. Organizational commitment. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). **International review of industrial and organizational psychology**. New York: John Wiley & Sons, 1997. v. 12. p. 175-228.

MUCHINSKY,P.M. **Psicologia organizacional**.São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Metodologia científica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, Francisco Gomes, **Fator QF- Quociente de Felicidade**: Ciclo de felicidade no trabalho. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola cientifica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGON, L. F. Contratos Psicológicos como Influenciadores dos Índices de Rotatividade Voluntária em Empresas de Consultoria. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: FEA/USP, 2004.

REGO, A. **Percepções de justiça**: Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. Psic.: Teor. E Pesq. (online). V.17, n.2, p. 119-131, 2001. Disponível em: <a href="http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci">http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci</a> arttex&pid=S0102-37722001000200004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 04 Mai. 2014

C	omprometimento	afectivo do	s membros	organizacio	nais: o	papel	das
percepções de justiça	a. Revista de Ad	dministração	Contempo	orânea, São	Paulo,	v. 6, n	. 2,
p.209-241,2002.							

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROUSSEAU, D. M. (1990). New hire perspectives of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour, 11*, 389-400. 92

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JUNIOR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias: **Análise de três medidas de comportamento organizacional**: afetivo, calculativo e normativo. VII Conferência Internacional de Avaliação psicológica. Anais...Belo Horizonte, 2000.

; PADOVAM, Valquíria Aparecida Rossi. Influências de percepção de suporte no trabalho e satisfação como suporte social sobre o bem-estar subjetivo de trabalhadores. In: **Anais do 5º Congresso Nacional de Psicologia da saúde**, Lisboa, Portugal, p.659-663, 2004.

\_\_\_\_\_\_;PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, p.201-209, 2008.

TENBRUNSEL, A. E. e outros. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2002.

TURNLEY, W. H., & FELDMAN, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.

VAN DYNE, L; et al. **Organizational citizenship behavior**: construct redefinition, measurement and validation. Academy of Managment Journal, n.37, 1994.

VERGARA, Sylvia C. Gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Curitiba: Objetiva, 2008.