



MONIKA FRITZ

**INFLUÊNCIA DO PSICODRAMA NO COMPROMETIMENTO
PROFISSIONAL - COMPROMETIMENTO AFETIVO NAS
EQUIPES**

Trabalho apresentado ao curso MBA em
Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-
Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização,
do Programa FGV Management da Fundação
Getúlio Vargas, como pré-requisito para a
obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**INFLUÊNCIA DO PSICODRAMA NO COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL -
COMPROMETIMENTO AFETIVO NAS EQUIPES**

Elaborado por Monika Fritz e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 11 de novembro de 2014.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Monika Fritz, abaixo assinada, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG2-Curitiba (1/2012), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 31/08/2012 a 12/09/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado INFLUÊNCIA DO PSICODRAMA NO COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL - COMPROMETIMENTO AFETIVO NAS EQUIPES, é autêntico e original.

Curitiba, 11 de novembro de 2014.

Monika Fritz

Resumo

O Psicodrama é um método que trabalha as relações interpessoais, com o objetivo de promover estados espontâneos para integrar de maneira harmoniosa o individual com o coletivo. Procura facilitar a manifestação das ideias pois promove a participação livre de todos e estimula a criatividade. Por meio do uso dessa ferramenta, existe a possibilidade de aumentar o grau de comprometimento de um indivíduo em uma empresa pois permite que o este se perceba como peça chave do processo a qual está inserido, entendendo que atua como um parceiro que contribui com o progresso da Organização, sentindo-se assim, valorizado e reconhecido. O trabalho contou com uma revisão bibliográfica, experimental sobre o tema proposto e a aplicação de duas pesquisas de levantamento do perfil da equipe: Pesquisa Sócio Estilo, para identificar se os indivíduos são mais racionais ou emocionais, e Teste de Relacionamento Interpessoal, para identificar a abertura à auto exposição nos relacionamentos. Os resultados da pesquisa Sócio Estilo demonstraram que a equipe administrativa tem um sócio estilo bem equilibrado, variando de assertivo, analítico, participativo e conservador frente às situações normais e sofrendo alterações em situações de pressão. Do mesmo modo, ao analisar os resultados obtidos no teste de relacionamento interpessoal notou-se que coexistem estilos variados na equipe, mas a maioria está preparada para autoexpor-se diante das mais diversas situações. Desse modo, o gestor tem a liberdade de aplicar as técnicas de psicodrama, desde que saiba como desenvolver as atividades de dramatização, de forma a proporcionar um desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador. Além disso, aplicou-se a pesquisa para avaliar o comprometimento dos indivíduos da equipe nas três esferas de comprometimento: afetivo, normativo e instrumental, sendo identificado o grau de comprometimento de médio a baixo. Identificou-se as técnicas de psicodrama existentes na literatura e analisou-se quais poderiam ser utilizadas para aumentar o comprometimento da equipe administrativa do Banco Investir S/A. Por fim, dentre as técnicas psicodramáticas abordadas, traçou-se um plano de ação a ser utilizado para ampliar o comprometimento dos colaboradores no contexto proposto.

Palavras Chave: Psicodrama, Comprometimento, Sócio Estilo

Abstract

Psychodrama is a method that works interpersonal relationships, allows the individual to perceive himself as a key part in the process he is inserted and thus can be used to increase the degree of commitment of the employee. The work includes a literature, experimental review on the theme. To collect the data we selected the management team of the Bank Invest S/A. The employees' profile was evaluated in two researchs (Partner Style and Interpersonal Relationship Test) demonstrated a team with different partner styles but most individuals are prepared to open up in their relationships in diverse situations . This gives greater freedom to the manager to apply the techniques of psychodrama, provided he knows how to develop the activities of drama, to provide professional and personal development of the employee. In addition, the research was used to assess the commitment of the individual team members, identifying a medium to low degree in average. We identified psychodrama techniques presented in the literature and analyzed which could be used to increase the commitment of the team. Finally, among the psychodrama techniques discussed, we drew up a plan of action to be used to expand the commitment of employees in the proposed context.

Key Words: *Psychodrama, Commitment, Partner Style*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO	09
3 PSICODRAMA	18
4 SÓCIO-ESTILOS.....	31
5 METODOLOGIA	33
6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	36
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
8 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	50
9 CONCLUSÕES	52
10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
11 APÊNDICE.....	59
12 ANEXO	80

1. INTRODUÇÃO

Frente ao cenário atual de sucessivas mudanças corporativas e extrema competitividade, a estratégia organizacional é um fator fundamental no plano de sustentabilidade das organizações, quando pautada em objetivos claramente definidos, sistematicamente monitorados, atrelados à visão da empresa e coerentes com a sua missão.

Tais objetivos, ao serem disseminados ao quadro funcional, são fragmentados na forma de metas a serem atingidas em determinados períodos de tempo, desafios a partir dos quais as equipes, imbuídas de senso de propósito, constroem suas ações táticas e operacionais. Entretanto, a dinâmica de colocar a estratégia em prática na busca por resultados consistentes e sustentáveis, pode ser minada pela variação de um elemento presente na gestão dos recursos humanos: o comprometimento profissional.

Fator crítico no desempenho das equipes, o comprometimento influencia diretamente no desempenho do trabalhador, interferindo, como consequência, nos resultados produzidos em grupo na esfera da cadeia produtiva.

A problemática do comprometimento desafia líderes em todos os segmentos de negócios, pois a falta desta importante competência comportamental implica também em menor flexibilidade para a gestão de mudanças e aderência às políticas organizacionais, menor envolvimento com melhorias e inovações, além de menor produtividade.

O mecanismo de manutenção do comprometimento das equipes ao longo do tempo, de forma a se refletir inclusive em baixos patamares de absenteísmo, tem sido objeto das políticas de recursos humanos e foco do planejamento tático das organizações, que atentam cada vez mais para o fortalecimento das competências comportamentais de seus colaboradores.

Dentro deste contexto, em que se exige do profissional uma ampla gama de competências organizacionais e que ao mesmo tempo expõe à um ambiente competitivo voltado a geração de resultados a qualquer custo, faz com que o indivíduo aos poucos perca da sua espontaneidade ao trabalhar. Neste propósito, o Psicodrama Organizacional surge como uma técnica de desenvolvimento humano cada vez mais difundida no meio corporativo. As ferramentas são voltadas à liberação da espontaneidade e criatividade, à ampliação da visão sistêmica e à sedimentação das relações intra e intergrupais.

Assim, este trabalho tem por objetivo geral propor um plano de ação da aplicação de ferramentas do psicodrama a ser utilizado na equipe administrativa do Banco Investir S/A,

visando aumentar o comprometimento dos colaboradores. Também, como objetivos específicos propõe-se definir comprometimento, identificar o perfil de cada colaborador da equipe administrativa e identificar quais as ferramentas de psicodramas que podem ser utilizadas para ampliar o comprometimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comprometimento Organizacional

Mowday, Porter e Steers (1982), conceituam comprometimento organizacional como “uma força relacionada com a identificação e com o envolvimento das pessoas com uma organização específica”, ressaltando a existência de forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, a presença do intenso desejo de manter o vínculo com a empresa e a intenção de se esforçar em prol dos objetivos organizacionais.

Para Northcraft e Neale, citados por Moraes (1995), comprometimento é um processo por meio do qual os colaboradores expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que trabalham. Tal senso de vínculo é evidenciado pelas atitudes de engajamento inerentes aos colaboradores cujo comprometimento emerge como parte das competências comportamentais.

Segundo Kanaane (1994, *apud* Pinto, 2011), o comportamento organizacional é um dos principais recursos para a implantação do comprometimento. Para o autor, o comportamento é o resultado das ações que o indivíduo exterioriza a partir da sua relação com o meio social, tendo como antecedente a “atitude”, que implica uma predisposição interna aprendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo e que é formada pelos componentes: afetivo-emocional (sentimentos), cognitivo (crenças, conhecimentos e valores adquiridos), comportamental (ações favoráveis ou desfavoráveis em relação à situação em foco), volitivo (motivações, desejos, expectativas e necessidades inatas e adquiridas).

Mowday (1998, *apud* Pinto, 2011) afirma que empresas cujos empregados são comprometidos normalmente têm alto rendimento empresarial e se relacionam positivamente às estratégias de recursos humanos voltadas para o alto comprometimento.

Para o autor, o ambiente organizacional é caracterizado por uma elevada complexidade, agravada pelo ritmo acelerado das mudanças do meio em que estão inseridas. Há necessidade assim na capacidade de transformação das organizações, que devem se adaptar aos mercados mutantes e às inovações tecnológicas constantes que caracterizam essa nova realidade. Para que possam sobreviver nesse cenário, as organizações dependem diretamente de seus colaboradores e gestores, detentores do ferramental capaz de dar vida às estratégias organizacionais, que se tornam, assim, o principal diferencial competitivo entre as

empresas. Surge assim a valorização do elemento humano nas organizações, fator chave para o alcance do sucesso organizacional

Medeiros (2003) ressalta a importância do tema “comprometimento” para a compreensão do comportamento organizacional, uma vez que esse conceito se relaciona a variáveis centrais nas organizações, atuando, inclusive, na eficiência e eficácia dos indivíduos e empresas. O autor informa que o comprometimento dos indivíduos pode ter diferentes alvos: carreira, profissão, grupo, sindicato, organização, etc.

Mowday (1998, *apud* Pinto, 2011) diferencia o comprometimento organizacional por duas vertentes: comprometimento atitudinal se refere ao que as pessoas pensam de sua relação com a organização, desenvolvendo-se a partir da percepção das experiências vividas no trabalho; comprometimento comportamental se refere ao processo por meio do qual as pessoas se ligam as organizações e como lidam com isso, os indivíduos se comprometem por terem estabelecido um padrão comportamental de difícil reversibilidade, tendendo a repeti-los. O comprometimento organizacional vem sendo estudado através dessas duas abordagens, que utilizam instrumentos e estratégias próprias para abordar o constructo. Ressalta-se que essas vertentes ou abordagens de estudo não devem ser confundidas com os enfoques ou bases sobre as quais o vínculo organizacional é construído.

2.2 Características do comprometimento

Quando aborda-se o comprometimento reflete-se sobre a crença que o empregado tem nos valores e objetivos da empresa, bem como sua vontade de despende esforços para nela permanecer, assim como suas atitudes são a expressão de sua satisfação e comprometimento com a entidade.

Algumas características são mais evidentes em empregados classificados como comprometidos. A seguir algumas destas características:

a) Trabalho correto

Para Freitas (2004), não basta assinar um contrato para ter funcionários que trabalhem corretamente, é preciso satisfazer sua escala de necessidades no ambiente de trabalho, principalmente as de relacionamento humano, tratamento adequado, reconhecimento e recompensa. Nesta relação de troca, espera-se que o funcionário que trabalhe corretamente seja eficiente, siga procedimentos eficazes e inove quando necessário.

b) Contribuição para melhorias contínuas

Ainda para Freitas (2004), o processo de melhorias contínuas também necessita que a empresa satisfaça a escala de necessidades do empregado no ambiente de trabalho. Almejando que o funcionário seja ousado e que tenha coragem de mudar, buscando melhorias contínuas; que seja capaz de mudar as coisas mesmo que elas sempre tenham sido feitas de uma determinada maneira.

c) Responsabilidade

De acordo com Freitas (2004), o empregado é dito responsável quando responde por seus próprios atos e sabe administrar suas obrigações a atribuições. Esta característica se demonstra importante para o desenvolvimento do comprometimento.

d) Líder com capacidade para gerir pessoas

Gil (2001, p.17) afirma que “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Gerir pessoas é o modo de lidar com elas na organização, de forma a favorecer o seu bem estar aliado aos interesses da empresa. O líder gestor de pessoas deve agir de maneira intuitiva e com empatia, estimulando o comprometimento.

e) Diálogo de mão dupla

Como visto no item sobre comunicação eficaz, o diálogo é fundamental dentro das organizações para formar confiança. Contudo ele deve ser uma via de mão dupla. Muitas vezes o problema da empresa é que esta não sabe ouvir.

f) Disposição para aprender, crescer e mudar todos os dias

Para Ramos (2000), a atualização constante é necessária, assim como o interesse em sempre aprender coisas novas sem ter medo das mudanças. Como passo inicial, o autor sugere o comprometimento consigo mesmo, sabendo onde quer chegar, se imaginando no cargo que pretende ocupar e pensando no crescimento pessoal. O segundo passo seria o comprometimento com a empresa, buscando, se possível, atividades que o motivem e solicitando ajuda ao chefe ou à área de recursos humanos, se necessário

2.3 Comprometimento organização e indivíduo

Entende-se por comprometimento como uma relação que envolve tanto a empresa como o empregado, é uma via de mão dupla. A empresa também tem de estar comprometida com o empregado, ressaltando que o comprometimento muitas vezes requer abdicar de algumas coisas.

Uma das maneiras de tornar esta relação satisfatória para ambos é conseguir fundir metas individuais e organizacionais. Assim, o empregado que se identifica com a empresa, adota metas como se ele próprio fosse o proprietário.

Analisando esta relação, pelo lado da empresa, sabe-se que ela também precisa despende esforços para conquistar o comprometimento do empregado. Normalmente este empenho se dá por meio de investimentos no capital humano, para tornar o trabalho mais atrativo.

Conforme Dessler (1996), as pessoas devem estar em primeiro lugar. Neste contexto, a empresa tem algumas alternativas para atrair o comprometimento do empregado. Souza (1999) aponta algumas práticas recomendáveis que a empresa deve-se empenhar para propiciar aos empregados, tais como: salários atrativos; condições adequadas de trabalho; ambiente agradável; instalações confortáveis; cumprimento de normas de segurança; benefício; programas de motivação; equipe de recursos humanos; preocupação com o meio ambiente; programas sociais; programas de incentivo; metas de crescimento profissional; oportunidades de desenvolvimento; qualidade de vida no trabalho; política de distribuição de lucros; promoções; inovação; plano de cargos e salários; planos de assistência médica; refeitórios; transporte; serviços de psicólogos; planos de aposentadoria complementar; planos de complementação salarial em casos de afastamentos prolongados; seguro de vida; creche para os filhos dos funcionários; associações de empregados; áreas de lazer para os horários de intervalos; estacionamento para o horário de trabalho; subsídios de convênios com farmácias; treinamento; etc. Todas estas práticas devem ajudar a empresa a conquistar o comprometimento do empregado.

Rêgo (2004; p.84) afirma que a empresa pode aumentar o envolvimento e o comprometimento de seus funcionários da seguinte forma: Um ótimo ponto de partida é selecionar candidatos com valores que coincidam com os da empresa. Depois é necessário ter um processo sistemático de avaliação dos funcionários, identificando os pontos críticos na

relação da equipe com a organização. A partir dos resultados são definidas estratégias específicas para cada caso. Pode ser necessário trabalhar o reconhecimento dos profissionais ou as formas de promoção e treinamento, por exemplo. Se o diagnóstico é bem feito, há várias maneiras de ampliar e melhorar o envolvimento e o comprometimento de empregados. No processo, os funcionários mais qualificados merecem atenção especial. Os graduados e pós-graduados exibem maiores índices de envolvimento com seu trabalho do que comprometimento com a empresa. Com o aquecimento do mercado, eles são sondados por outras companhias e estão mais dispostos a deixar seus empregadores. O maior *turnover* de profissionais qualificados prejudica a produtividade, a inovação continuada e o número de pessoas preparadas para assumir posições de liderança. E isso, é claro, vai contra os objetivos de qualquer empresa.

Esses são alguns exemplos das recompensas mais comuns que as empresas podem oferecer aos seus funcionários para torná-los comprometidos. Mas tudo isto pode gerar altos custos. É justamente neste ponto que a empresa deve medir o investimento e seu retorno correspondente para saber que tipo de comprometimento pode esperar de seus empregados.

A maneira de tornar o comprometimento satisfatório para a empresa e para o indivíduo é fazer com que o sacrifício impetrado ao funcionário seja recompensado por investimentos feitos pela empresa. E que estes investimentos sejam retribuídos com o comprometimento do funcionário por meio de atitudes que favoreçam o crescimento da organização.

2.4 Técnica de comprometimento

O programa, chamado Employee Equity, é uma das técnicas que identifica os pontos que ameaçam o relacionamento entre os profissionais e a organização, indicando estratégias para solucionar esses problemas.

Segundo Zilda Knopoch (2014) como avaliar algo tão subjetivo como envolvimento e comprometimento, esse é um dos maiores desafios das pesquisas de clima organizacional. Abaixo, algumas questões que ajudam a determinar o perfil. Quanto mais a pessoa se identifica com as frases, mais comprometido e envolvido está.

- **Comprometimento**

Recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores?

A empresa em que atuo é um dos melhores lugares para se trabalhar?

Há uma troca justa entre a minha contribuição e o que a empresa investe em mim?
Pretendo ficar na empresa, pelo menos, nos próximos dois anos?

- Envolvimento

Estou satisfeito com o meu atual emprego?

Sinto orgulho em falar com os outros sobre o meu atual emprego?

Meu trabalho é algo que realmente quero fazer e não somente um meio de ganhar a vida? Eu me sinto estimulado e desafiado pelo meu trabalho?

2.5 Padrões de comprometimento

A percepção das organizações acerca dos diferentes padrões de comprometimento na criação e implantação de políticas voltadas à gestão dos recursos humanos concede às empresas um novo ângulo de visão para ampliar a abrangência e o impacto das iniciativas que objetivam intensificar o comprometimento de seu quadro funcional. Bastos inovou ao ampliar a avaliação do tema (1994, *apud* Llapa-Rodriguez, E.O., Trevizan, M.A., Shinyashiki, G.T., 2008) e viabilizar a conceituação destes padrões de comprometimento, alocando-os em quatro grupos:

- *os duplos comprometidos, aqueles indivíduos comprometidos tanto com a carreira como com a organização;*
- *os duplos descomprometidos, aqueles descomprometidos com a organização e profissão;*
- *os unilateralmente comprometidos com a organização; e os unilateralmente comprometidos com a profissão.*

A percepção de tais padrões na composição das equipes organizacionais é um mecanismo facilitador da gestão do capital humano, cujo principal desafio é identificar e aplicar de forma efetiva ferramentas que potencializem o comprometimento profissional de forma a ampliar os resultados corporativos.

2.6 Modelo Tridimensional de Meyer e Allen

Meyer e Allen (1997, *apud* Simon; Contri, 2012) desenvolveram um modelo de estudo para entender o vínculo de comprometimento ou, mais precisamente, que tipo de processo psicológico embasa a relação do indivíduo com a sua organização. Este modelo possui três dimensões: afetiva, instrumental e normativa, nos quais os indivíduos são caracterizados nas três dimensões da seguinte forma:

Indivíduos com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam; e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

2.6.1 Comprometimento Afetivo

Segundo Meyer e Allen (1997, *apud* Simon; Contri, 2012), o comprometimento afetivo é como um apego, um envolvimento onde ocorre identificação com a organização. Este enfoque dominou a literatura sobre o construto, estudado predominantemente sob a abordagem atitudinal, enfatizando a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Mowday, Steers e Porter (1979) o definem a partir de três dimensões: disposição para exercer esforço considerável em benefício da organização; forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; e forte desejo de permanecer membro da organização. Ou seja, os indivíduos com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem e desejam. Assim, relaciona-se com a identificação do indivíduo que aceita a influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória com o grupo ou organização. Esses autores já vinham estudando o comprometimento desde o início da década de 1970, quando, em 1979, concluíram um instrumento capaz de medir o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ. Esse questionário foi traduzido e adaptado para o contexto brasileiro por Borges Andrade, Afanasieff e Silva, obtendo um bom índice de consistência interna. A partir desse trabalho outros estudos surgiram utilizando o mesmo instrumento e modelos explicativos bastante semelhantes.

O comprometimento afetivo seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, que de algum modo satisfizeram necessidades psicológicas do indivíduo, levando-o a se sentir competente em seu trabalho e confortável dentro da organização. Assim, o

indivíduo assume uma postura positiva e ativa diante do trabalho e da organização, despertando o desejo e a vontade de contribuir com as atividades e entidades relacionadas ao indivíduo, como trabalho e organização. Pode-se citar como indicadores do comprometimento afetivo: a felicidade do indivíduo em dedicar o resto de sua carreira na organização, a percepção dos problemas organizacionais como se fossem dele, o forte senso de integração com a organização, o seu vínculo emocional com a organização e o imenso significado pessoal que a organização proporciona ao indivíduo.

2.6.2 Comprometimento Instrumental

O enfoque instrumental origina-se a partir dos estudos de Becker (1960). Segundo este autor, os sociólogos utilizam o termo “comprometimento” quando buscam medir o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade. Em outras palavras, o trabalhador permanece na organização após avaliar os custos e benefícios de sua saída. Siqueira (1995) endossa essa definição de comprometimento instrumental como crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização.

Segundo Meyer e Allen (1997 *apud* Araújo, 2010), funcionários com forte comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam, devido aos custos associados ao deixar a mesma. Neste caso, as atitudes e comportamentos envolvidos são adotados com o objetivo de recebimento de recompensas.

Os indicadores de comprometimento instrumental são: a necessidade/desejo do indivíduo de permanecer na organização na situação atual, a dificuldade em deixá-la mesmo que quisesse, o esforço já feito pela organização e a escassez de alternativas imediatas como consequência negativa, caso o indivíduo deixe a organização (Simon; Coltri, 2012).

Segundo Siqueira (1995) o comprometimento instrumental com a organização seria lembrado pela avaliação positiva dos resultados (posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, entre outros), em consequência ao que foi investido pelo indivíduo e a possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização. Segundo esta autora, comprometimento organizacional instrumental torna-se um conceito cognitivo, na medida em que o indivíduo acredita manter relação de troca econômica com a empresa, avaliando o quanto esta permuta lhe traz benefícios e se deve, ou não, manter essa relação de trabalho.

2.6.3 Comprometimento Normativo

O comprometimento organizacional adquire um caráter normativo com o trabalho de Wiener (1982, p. 421), que define o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Para esse autor, indivíduos comprometidos sob essa perspectiva se comportam de determinada forma por acreditarem que é certo e moral fazê-lo. Siqueira (1995) afirma que a base normativa do comprometimento se caracteriza pelo sentimento de dívida social ou pela obrigatoriedade de retribuir um favor para a organização.

Estes funcionários permanecem na organização porque eles se sentem obrigados (Meyer; Allen, 1997 *apud* Araújo, 2010). “Os indicadores de comprometimento normativo são: a obrigação do indivíduo em permanecer na organização, o fato de não achar certo, mesmo sendo vantajoso para ele, deixar a organização no presente momento, o sentimento de culpa caso deixasse a organização agora, a lealdade do indivíduo perante a ela, a obrigação moral do indivíduo com as pessoas do seu trabalho e o sentimento de dever muito a organização” (Simon; Coltri, 2012).

Uma das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen é a composta por 18 itens, com questões fechadas sobre o comprometimento organizacional. Um terço dos indicadores do instrumento é de comprometimento afetivo, outro terço é de comprometimento instrumental e o último terço é de comprometimento normativo.

3 PSICODRAMA

O Psicodrama foi criado pelo médico psiquiatra Jacob Levy Moreno no início do século XX. Ele foi o criador do chamado “teatro espontâneo” ou de “improvisado”, onde os participantes amadores improvisavam acontecimentos do dia a dia. Percebeu-se que através de sua representação os participantes tomavam consciência dos seus conflitos psicológicos. Com o reconhecimento ampliou-se novas possibilidades para lidar com as dificuldades e situações de conflito, surge assim o Psicodrama. Conforme Moreno, 2008, para promover mudanças no ambiente, pensamos e agimos em função de relações afetivas, mesmo que não o façamos conscientemente. Para ele é importante pensar a respeito da interação humana levando em conta, o tempo presente, averiguar a relação presente e as correntes afetivas, como estão sendo transmitidas e captadas. O Psicodrama é uma ciência que busca a verdade por meio de métodos dramáticos e usa a ação como uma forma de investigar a alma humana.

O psicodrama como uma metodologia tem como abordagem principal a investigação das relações humanas, busca amenizar e administrar os conflitos para estabelecer uma rede relacional mais saudável.

A teoria elaborada por Moreno em reação aos métodos individualistas e racionalistas predominantes, como a psicanálise, privilegiando assim o estudo do homem em relação, como um ser biopsicossocial e cósmico. Segundo o autor:

[...] o psicodrama, representa o ponto culminante na passagem do tratamento do indivíduo isolado para o tratamento do indivíduo em grupos; do tratamento do indivíduo por métodos verbais para o tratamento por métodos de ação. (p. 59)

Psicodrama está contido dentro da ciência denominada Socionomia, que investiga como o indivíduo atua nas relações, a dinâmica dessas relações, o que leva a estabelecer os vínculos. Ele auxilia a identificar onde se está e para onde se quer chegar, o que se quer e para que. Aprimora relações, auxilia líderes na orientação e ferramentas para seu auto desenvolvimento e/ou da equipe.

3.1 Psicodrama Organizacional

As empresas buscam excelência em processos, atendimento, produção e em todas as etapas da prestação de serviços, muitas vezes as empresas não percebem ou até mesmo não buscam aprimoramentos internos, como sanar a falha na comunicação, competição improdutiva, dificuldade no trabalho em grupo, orientação na liderança falha, entre outros problemas que dificultam o desenvolvimento do trabalho. O psicodrama pode agregar um grande diferencial competitivo, propiciando a liberação de espontaneidade e criatividade dos colaboradores, fundamentais para acompanhar os momentos de transformação organizacional. Esse método possibilita o trabalhar conjuntamente, o falar e o agir dos indivíduos, em busca de respostas adequadas, identificando e solucionando conflitos.

Busca-se um equilíbrio entre resultado/satisfação com o objetivo de oferecer um bom ambiente de trabalho, boas relações, facilitar a junção operacional e comportamental pela percepção das facilidades e dificuldades individuais e da equipe com a qual trabalha. Com o psicodrama organizacional é possível buscar ações para que a divisão de poder, o compartilhamento das decisões e a maturidade na liderança despertem o comprometimento da equipe. Quando o grupo percebe sua dinâmica relacional e estratégica tem condição de realinhar os pontos frágeis e acentuar os pontos fortes. O diferencial entre ser levado pelas mudanças e interagir com as mudanças é a diferença na qualidade do profissional.

Com a aplicação do psicodrama organizacional é possível desenvolver a habilidade de percepção, a compreensão e a intervenção em processos grupais e relações interpessoais. Permite que cada participante traga sua contribuição no processo, pois ele é corresponsável pelo sucesso ou fracasso dos resultados onde está presente. Facilita que cada um se torne autor na vida e não ator de um script.

Desta forma o foco do psicodrama nas organizações é a dinâmica das relações grupais dentro do contexto profissional. As atitudes individuais e os comportamentos que são estabelecidos pelos papéis são estimulados a uma reflexão.

3.2 Teoria do Psicodrama

O Psicodrama é pautado em três pilares básicos, situados como técnicas e recursos terapêuticos: teoria de papéis, teoria da espontaneidade/criatividade e matriz de identidade.

A matriz de identidade é, para seu criador, proporcionando segurança, orientação e guiando-a rumo ao desenvolvimento de uma autonomia.

Segundo Moreno (2008), a espontaneidade e a criatividade são recursos inatos, fundamentais para o desenvolvimento saudável do homem. O autor explica que a espontaneidade habilita o indivíduo a superar situações como se carregasse o organismo, estimulando seus órgãos para modificar suas estruturas, a fim de que possam enfrentar suas novas responsabilidades.

Conforme Naffah Neto (1997), a espontaneidade cria no indivíduo e a situação como dois polos de uma mesma unidade: como esforço de auto-superação em função do confronto com a situação presente, ela é, ao mesmo tempo, ação que se lança na própria situação para transformá-la tornando-se então espontaneidade – criativa.

Os vários papéis que os indivíduos podem desempenhar não existem isolados uns dos outros, apresentam semelhanças em suas estruturas e tendem a se aglutinar, formando um conglomerado ou cachos de papéis, os quais mantêm uma relação funcional entre si. Assim, se um papel de autoridade como a relação professor-aluno adquire uma maior dose de espontaneidade, outros papéis do mesmo cacho como patrão-empregado, pai-filho, podem receber uma transferência de espontaneidade e também se transformarem (Gonçalves, 1988)

Desse modo, todos os papéis se caracterizam como complementares. Os indivíduos agem a partir de uma série de papéis adquiridos em sua cultura e que o ajudam a desempenhar seu próprio papel. Seu modo de ser e sua identidade decorrem dos papéis que complementa ao longo de sua vivência e de suas experiências, com respostas obtidas na interação social, por papéis que complementam os seus.

A transformação vai ocorrer pela mobilização dos afetos, onde pode colocar para fora suas angústias e exteriorizar suas experiências intrínsecas, pois quando o indivíduo dramatiza uma situação vivida anteriormente, muitas experiências vem à tona, propiciando ao paciente a adequada avaliação da realidade interna e externa.

3.2.1 Matriz de Identidade

Segundo Moreno (2008), a Matriz de Identidade, “*é a placenta social da criança, o locus em que ela mergulha suas raízes*”. Na evolução da criança a Matriz está ligada aos processos fisiológicos, psicológicos e sociais, refletindo a herança cultural na qual está inserida, que a prepara para a sociedade, ou seja, é o primeiro processo de aprendizado emocional da criança.

Moreno ainda afirma, que a criança depende desta “placenta social” onde assimila e desenvolve os papéis que desempenhará na relação com o mundo, garantindo a proteção e a direção do seu desenvolvimento. Segundo ele, o processo de estruturação da identidade de um ser humano inicia-se no ato da fecundação, e daí por diante percorre um grande caminho, que aparenta não ter fim, uma vez que a cada momento da vida o ser humano vivencia novas experiências que o levam a agregar novos aprendizados ou até a reelaborar aprendizados anteriores.

Esse processo está baseado em três fatores:

- *locus*: que significa o lugar específico onde ocorre um fato, o cenário em si;
- *Status Nascendi*: ó o momento em que o fato ocorre;
- Matriz: é a resposta que se dá para o *locus* e o *status nascendi*, é o elemento gerador, uma resposta a um estímulo.

Portanto para o autor, a Matriz de identidade é o lugar do nascimento, a placenta social, pois estabelece a comunicação entre a criança e o sistema social da mãe. É a resposta dada pela criança ao meio em que está inserida, relacionando-se entre pessoas e determinado clima. Os vínculos criados na matriz familiar possibilitam o desenvolvimento do indivíduo e sua inserção na matriz social. A forma como lida com as relações interpessoais de seu dia-a-dia originaram-se na maneira como aprendeu a lidar com a matriz familiar. Toda resposta depende de um momento, de um local e de algo que a estimule, esse é o único fator que pode sofrer modificações, pois pode ser observado para que possamos intervir para ser transformado e/ou realçado.

Sendo assim, em uma sessão psicodramática ou em uma intervenção grupal, o investigar um sintoma recorreremos ao locus, no qual tal ocorrência está enraizada, a fim de reconhecer seu processo evolutivo (*status nascendi*), mas a intervenção somente será feita por meio das respostas defensivas que foram construídas (matriz).

Moreno afirma que assim como o indivíduo tem uma matriz, o grupo também possui a sua, são respostas aprendidas no cotidiano e a ele devolvidas. Essa teoria nos auxilia a conduzir e compreender os processos grupais, refletindo com o grupo e retomando a busca das saídas saudáveis.

Valendo-se de Moreno e Bion, a tabela 1 abaixo, desenvolvida com base na teoria da Matriz, analisa as pressões e os movimentos grupais durante o processo de mudança:

Tabela 1 – Fases da Matriz e formação de grupo, conduta e técnicas a serem utilizadas e observadas

FASE	CARACTERIZAÇÃO DA FASE	CONDUTA DO FACILITADOR	TÉCNICA A SER UTILIZADA
CAOS, INDIFERENCIAÇÃO	Há desconhecimento, expectativas e necessidade de referenciais. A emoção básica é o Medo. Necessidade do grupo: afeto; aconchego para adquirir confiança e espontaneidade.	Dar informações claras, precisas e em quantidade “suficiente” para esclarecer a situação. Requer do diretor calma, capacidade para dialogar e entender o outro, disponibilidade e espírito de ajuda e proteção.	Técnica do Duplo
ESTRANHAMENTO	Aparecem dúvidas, desconfianças, resistências, questionamentos. O grupo já começa a ganhar autonomia, como quando o bebê engatinha e inicia a separação da mãe. A emoção básica é a Raiva, pois já não o “colo idealizado”. Necessidade do grupo: o diretor de mais liberdade, mas com limite, e mantenha o contato afetivo.	Continuar esclarecendo, explicitar as diferenças (vantagens e desvantagens, o que é e o que será). Requer segurança e capacidade de argumentação do diretor.	Técnica do Espelho

DIFERENCIAÇÃO	Compreensão e percepção do que ocorre com o grupo. Justificar ou culpar os outros pelo fatos já não é suficiente para a liberdade desejada. Ainda há resistência a mudança. É o princípio da emancipação e da espontaneidade: buscar novas respostas a antigos estímulos. As reflexões são mais profundas, a elaboração é para a emancipação de cada participante. A emoção básica é a Tristeza (separação do outro). Necessidade do grupo: limites negociados, respeito, porto seguro, orientação para o espaço de cada um	Solicitar mais reflexão, pedir esclarecimentos, sugestões e alternativas, expor a situação. Requer da direção flexibilidade, capacidade para ouvir, objetividade. Relação de ajuda: proteção adequada, limites compartilhados e negociações com relativa liberdade.	Técnica do Solilóquio
JOGO, INTERPOLAÇÃO	Experimentação de novas respostas, imitação, descobrimento do novo, empolgação, teste de capacidade. A emoção básica é a Alegria. Necessidade do grupo: proteção reduzida, lembrando os limites, de maior liberdade para que crie suas próprias regras.	Estimular a prática, acompanhar de perto, orientar, ajudar a corrigir o rumo, criar novas situações. Requer o desprendimento da direção, “não querer ser aquele que sabe” e ter muita energia com persistência.	Técnica da Interpolação
INVERSAO DOS PAPÉIS	Inovação, evolução, criação própria, segurança e busca do domínio de si mesmo. A emoção básica é o Afeto. Necessidade de grupo: não estão mais centralizadas no coordenador, mas no próprio grupo, que dá a proteção. Há grande liberdade e o limite deve ser reduzido.	Supervisionar, estimulando a absorção de novos conhecimentos. Requer autoconfiança e capacidade para afastar-se (delegar), permitindo a cada um mais liberdade de ação e criatividade. Relação de ajuda: pouca proteção, limites reduzidos e grande liberdade.	Técnica da inversão de papéis

Fonte: MORENO, 2008.

As fases demonstradas na tabela 1 não são estáticas, assim que algo novo acontece, elas recomeçam. Toda mudança ameaça o padrão preestabelecido e nos coloca na fase do caos novamente. Se ocorre desequilíbrio interno, ocorre reações.

É importante lembrar que as técnicas referentes ao psicodrama buscam apenas ressaltar a essência do modo como que cada aplicação deve ser feita. Isso porque cada indivíduo expressa-se de maneira singular e assim, cada sessão será única, com uma resposta e um desenrolar característico aquele momento. Não podendo, portanto, ser utilizado como modelo para um outro evento. Assim, Gonçalves 1998, expõe o perfil básico de cada técnica, e lembra que cabe a cada um responsável por buscar meios criativos e sensibilidade para conduzir as atividades propostas.

3.3 Técnicas de Psicodrama

3.3.1 A Técnica do duplo

Consiste em ter uma pessoa no papel de ego auxiliar interpretando, muitas vezes somente através de gestos, “*os verdadeiros receios, motivações ou intenções escondidas*” (Abreu, 2002 , p. 42). Tem o objetivo de trazer a tona a emoção não verbalizada da pessoa para ajuda-la a se expressar. Utilizada “*quando o protagonista está impossibilitado ou tem muita dificuldade para se expressar verbalmente.*”(Monteiro, 1998, p. 18). O Diretor se utiliza dessa técnica com o objetivo de fazer o protagonista entrar em contato com a sua emoção que não foi verbalizada a fim de ajudá-lo a expressá-la. O perigo desta técnica é de não se integrar no papel e confrontar o protagonista com sentimentos e emoções que não são dele necessariamente.

3.3.2 Técnica do Espelho

Esta técnica é utilizada quando se deseja propiciar melhora na auto percepção dos indivíduos. Consiste em transformar cada indivíduo num espectador de si mesmo, representando-o e reproduzindo, por exemplo, seu modo de se movimentar, comunicar e interagir. Tenta-se uma representação mais fiel possível, podendo atualmente utilizar dos recursos de filmagem e vídeo.

Para aplicação dessa técnica, é fundamental ter um cuidado especial para que o protagonista não se sinta caricaturado. Para diminuir esse risco, algumas variações desta

técnica utilizam apenas um afastamento momentâneo da cena e após um tempo observando, volta-se a cena para prosseguir com a dramatização. O objetivo é espelhar não só os aspectos observáveis, mas também alcançar os estados inconscientes, permitindo captar o estado afetivo-emocional do outro.

Outro cuidado importante ressaltado por Gonçalves (1998) é o fato de não executar a técnica em excesso, visto que se um grupo de pessoas não possui a percepção de si mesmos, a repetição da técnica não irá deixá-los mais sensíveis ou acurados quanto à sua auto percepção.

3.3.3 Inversão de papéis

Consiste na troca de papéis, desempenhando o papel um outro indivíduo a qual se refere, sendo este real ou imaginário. O objetivo é expressar o modo pelo qual vê e percebe o papel do outro, através da sua perspectiva e observação. Moreno, assim como descreve Gonçalves (1998) afirma que a vivência psicodramática permite que haja uma intuição a respeito do ser do outro, permitindo analisar as situações de acordo com as perspectivas alheias. Quando a troca se dá pelos seus antagonistas, autora complementa que há assim, uma “vivência interna simultânea dos papéis opostos”, ou seja, ao mesmo tempo em que se desempenha o papel oposto, há uma experiência interna, fazendo com que a compreensão se amplie. Por exemplo, quando é realizada entre pai e filho.

Esta técnica é, portanto, ideal quando as pessoas se encontram no mesmo terreno psicológico e social, sendo elas, casais, pais e filhos, pessoas que trabalham juntas. Moreno também recomenda a utilização da inversão de papéis quando há um distanciamento social ou cultural grande no grupo.

3.3.4 Técnica de maximização

Consiste em pedir ao protagonista que maximize um gesto, uma forma verbal, uma postura corporal ou qualquer sinal destoante do resto de sua comunicação, quando esta soa estereotipada, formal ou estéril. É utilizado a qualquer momento, tanto no psicodrama pessoal quanto no grupal.

3.3.5 Técnica da concretização

É a materialização de objetos inanimados, emoções, conflitos, partes corporais, doenças orgânicas, através de imagens, movimentos e falas dramáticos. No psicodrama

grupal, esta técnica é muito utilizada com a ajuda de egos auxiliares, que podem concretizar através de imagens corporais diversas, as imagens do mundo interno e relacional.

Segundo Thelma Teixeira, o método pode ser aplicado em três estratégias: jogos dramáticos, role-playing e inversão de papéis. O jogo dramático é trabalhado em grupo para diagnosticar ou intervir em situações de conflitos ou de relacionamento. O role-playing, mais conhecido como jogo de papéis, é trabalhado através de interpretações de papéis e personagens distintos. Por último, a inversão de papéis que, segundo Thelma, informa que através dessas estratégias se obtém resultados muito interessantes, pois o profissional assume a posição do outro, sentindo e agindo como ele, fazendo-o entender o outro lado.

3.3.6 Técnica do Role-Playing

O *role playing* pode ser usado como técnica para a exploração e para a expansão do eu num universo desconhecido. (Moreno, 1983). Consiste em pedir a pessoa para representar um papel diferente do seu na vida real permitindo que ela amplie seu campo de visão frente a novas situações. Pode ser realizado várias vezes e tem como objetivo aperfeiçoar o entendimento sobre o tema/situação.

3.3.7 Técnica do Solilóquio

Consiste em encenar uma situação e fazer uma interrupção quando se chega no ponto conflitante e pedir a pessoa que esta envolvida parar e “pensar alto” a respeito do que está ocorrendo.

Esta técnica parte do princípio de que muitas vezes somos levados por vários fatores (culturais, psicológicos, etc.) a fazer, agir e se comunicar de forma diferente da que gostaríamos de ter feito se tivéssemos tido tempo de parar e pensar antes do fato ocorrer. Durante a interrupção a pessoa consegue explorar melhor suas opções e suas percepções internas e externas para expandir sua capacidade de analisar a situação.

3.3.8 Interpolação de resistências

Consiste em contrariar as expressões rígidas de um determinado relacionamento, tem como substrato a visão de que as dificuldades relacionais não são *internas* do indivíduo, mas estão *entre* este e os demais, constituindo-se numa resistência interpessoal. (Moreno, 1983).

Ao solicitar que o ego-auxiliar cuja função é de ator, facilitador e observador social, contracene e jogue um papel distinto do descrito pelo protagonista, proporciona que o mesmo

entre em contato com suas vozes internas e às vezes inusitadas, para lidar com determinada situação. Moreno crê na espontaneidade, um fator intrínseco à natureza humana, que pode ou não ser desenvolvida dependendo das inter-relações estabelecidas, e na realidade como co-construção. A dramatização e suas técnicas facilitam a reconstrução das possibilidades individuais e do grupo familiar.

Aplica-se através da dramatização uma situação, inserindo outra(s) pessoa(s) com a função de contradizer e induzir e propor novos desafios a pessoa a uma atitude contrária do que ela tem como sendo uma conduta socialmente aceita e a favor de sua espontaneidade. Os desenhos animados são bom exemplo desta técnica, quando o personagem tem um “anjinho” e um “diabinho” tentando influenciá-lo a agir de forma diferente. Esta técnica tem o objetivo de treinar a espontaneidade e criatividade do participante.

3.3.9 Técnica da Representação Simbólica/Imagem

Consiste na utilização da linguagem corporal e alguns sons para transmitir sentimento e conceitualizar uma situação.

3.3.10 Técnica da estátua

Consiste em pedir para que a pessoa faça uma escultura para representar um sentimento, vivência, valor, etc., e pedir para que ela explique a sua obra de arte. Tem a intenção de fazer com que a pessoa consiga se expressar de maneiras diferentes e demonstrar concretamente o que aquela situação significa para ela.

3.4 Psicodrama e Jogos Dramáticos

Segundo Yozo (1996), no Psicodrama, o Jogo Dramático apresenta muitas definições e diversas formas de interpretações, mas direcionando especificamente às áreas aplicadas da organização, instituição e escola, ou seja, aquelas que trabalham com grupos dentro de um contexto delimitado por regras e valores instituídos. Nesse sentido Yozo (1996) define como uma atividade que permite avaliar e desenvolver o grau de espontaneidade e criatividade do indivíduo, através de suas características, estado e ânimo e/ou emoções na obtenção e resolução de conflitos ligados aos objetivos propostos. É Jogo porque promove o lúdico, é Dramático pela proposta em trabalhar os conflitos que surgem, conflitos estes que, restringem-se somente ao papel profissional e aos objetivos propostos pelo Diretor.

3.4.1 Características do Jogo Dramático

É uma atividade voluntária e, por isso, é preciso haver aceitação dos participantes. As regras são específicas e absolutas, sendo fundamental que os participantes concordem com as que são propostas pelo jogo. Tem um tempo (duração) delimitado e deve ocorrer num espaço específico, ampliado ou reduzido de acordo com a proposta do jogo. Tem objetivo específico e busca resgatar a ordem lúdica.

3.4.2 Princípios do Jogo Dramático

Contexto:

- Social: que abrange as leis, normas e condutas sociais;
- Grupal: constituído pelo próprio grupo;
- Dramático: é o momento do jogo, separação da realidade com a fantasia.

Instrumentos: recursos utilizados para executar o método psicodramático e suas técnicas, são:

- Diretor: que possui três funções específicas – Produtor, Diretor e Analista Social;
- Ego-auxiliar: também possui três funções específicas – Ator, Guia e Investigador Social
- Protagonista: é quem centraliza o jogo. Pode ser uma ou mais pessoas, ou ainda o grupo todo.
- Cenário: onde se constrói o contexto dramático;
- Auditório: participantes que ficam no contexto grupal.

Etapas:

- Aquecimento: que pode ser específico quando do primeiro contato com o Diretor e inespecífico, ocorrendo no contexto dramático;
- Dramatização: é o jogo propriamente dito;
- Comentários: feito pelos participantes;
- Processamento: releitura direcionada aos objetivos
- Processamento teórico: utilizado para introdução de conceitos e objetivos

3.4.3 Correlação da Matriz de Identidade com o Jogo Dramático

Na tabela 2 que se segue, podemos observar as fases da Matriz de Identidade e a classificação dos Jogos Dramáticos, avaliando o grupo como um todo e identificando os jogos que podem ser aplicados, compatíveis com a fase do grupo:

Tabela 2 – Fases da Matriz , técnicas e jogos

FASES DA MATRIZ / CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	TÉCNICAS E JOGOS
Primeira Fase (EU-EU) Identidade do Eu (EU-COMIGO)	Sensação e Princípio de percepção	Técnica do Duplo O outro ajuda a explicitar as emoções. Por meio do ego-auxiliar ou do jogo, a emoção é expressa pelo protagonista. Tipos de jogos: Aquecimento, Apresentação, Relaxamento/Interiorização e Sensibilização
Segunda Fase (EU-TU) Reconhecimento do Eu (EU E O OUTRO)	Senso percepção e princípio de comunicação	Técnica do Espelho Eu me vejo no outro; o protagonista torna-se um espectador de si mesmo Tipos de jogos: são jogos com função de reflexão para a autonomia do grupo, percepção de si mesmo, percepção do outro e pré-inversão.
Terceira Fase (EU-NÓS)	Comunicação e Identidade Grupal	Técnica de Inversão de Papéis Troca de papéis, assume o papel

Reconhecimento do Tu (EU COM O OUTRO) (EU COM TODOS)		do outro. Tipos de jogos: de personagens/papéis, inversão de papéis e identidade grupal/encontro.
--	--	--

Fonte: MORENO, 2008.

4 SÓCIO ESTILOS

Durante o processo comunicativo, existem quatro sócio estilos que podem ser apresentados por um indivíduo, sendo eles: assertivo, analítico, participativo e conservador. Ou seja, o modo como cada um se expressa e manifesta seu comportamento ao se comunicar revela um estilo próprio. Estes podem ser mesclados mas, na maioria das vezes, existe um deles que se apresenta como dominante em relação aos outros.

Ao identificar esses estilos, pode-se utilizar as interpretações para criar um clima propício à comunicação, facilitando a empatia entre os indivíduos participantes, uma vez que as pessoas tornam-se mais receptivas ao se comunicarem com estilos semelhantes aos seus.

A tabela 3 apresenta as características referentes a cada sócio estilo.

Tabela 3: Descrição e características apresentadas por cada Sócio Estilo

Sócio Estilo	Descrição/Características
Racional	
Assertivo	<p>Quer resultados, é preciso atendê-lo com presteza. É franco, correto, egocêntrico, dominador, ambicioso, individualista, positivo, impaciente, obstinado, voluntarioso, determinado, competitivo, independente, irritado, nem sempre demonstra afetividade.</p> <p>Palavras que facilitam o diálogo: rapidez, benefícios, concreto, serviço, melhor, resultados, desempenho, competitivo, primeiro, ambicioso.</p> <p>Se relaciona melhor com pessoas que: concluem uma tarefa rapidamente com força e poder.</p> <p>Pontos que podem virar dificuldade: impaciência, confronto, poder, independência, agressividade.</p>
Analítico	<p>Quer provas, é preciso ajudá-lo a comparar. É analítico, preciso, lógico, introvertido, metódico, desconfiado, prudente, culto, diplomata, disciplinado, detalhista, orientado por normas e regras, evita confronto interpessoal, postura defensiva.</p> <p>Palavras que facilitam o diálogo: organização, compreensão, prudência, verificação, prova, comparação, método, precisão, informação, domínio.</p> <p>Se relaciona melhor com pessoas que: têm a razão como norteadora, ideias</p>

	<p>lógicas e atenção a detalhes.</p> <p>Pontos que podem virar dificuldade: análise excessiva de detalhes, normas, regras e procedimentos e senso muito crítico.</p>
Sócio Estilo Emocional	Descrição/Características
Participativo	<p>Quer satisfação, é preciso entusiasamá-lo. É participativo, otimista, sedutor, convincente, tagarela, extrovertido, preocupado com a aparência, espírito de equipe, sociável, senso de humor, confiante, afetivo, entusiasmado, tem facilidade nos relacionamentos.</p> <p>Palavras que facilitam o diálogo: confiança, equipe, satisfação, participação, original, fácil, prazer, motivador, praticidade, dinâmico.</p> <p>Se relaciona melhor com pessoas que: negociam de forma flexível e possuem habilidades de comunicação.</p> <p>Pontos que podem virar dificuldade: Entusiasmo exagerado, otimismo excessivo, necessidade de elogios e atuação pouco direta.</p>
Conservador	<p>Quer garantias, é preciso tranquilizá-lo. É conservador, amável, filósofo, fiel, providente, tradicional, generoso, indulgente, respeitoso, paciente, moderado, consistente, previsível, organizado, tolerante com os outros.</p> <p>Palavras que facilitam o diálogo: melhoria, conselho, honestidade, tradição, fidelidade, experiência, garantias, continuidade, permanência, simplicidade.</p> <p>Se relaciona melhor com pessoas que: se comportam de forma tranquila e harmônica e valorizam a qualidade do relacionamento.</p> <p>Pontos que podem virar dificuldade: teimosia, modéstia excessiva, repetição, conservadorismo, não fala o que fez.</p>

Fonte: MORENO, 1983

5 METODOLOGIA

Para elaborar o trabalho foi realizada uma revisão bibliográfica e documental sobre o tema proposto. A pesquisa bibliográfica e documental teve por objetivo levantar as contribuições teóricas já existentes sobre a relação dos temas psicodrama e comprometimento.

Para a coleta de dados selecionou-se a Agência do Banco Investir S/A, que é composta por 30 (trinta) funcionários, conforme o organograma da Figura 1. O Banco possui um Gerente Geral, um Gerente de Negócios, oito Gerentes de segundo nível gerencial, três Assistentes, nove Escriturários e Oito Caixas Executivos. Para o presente trabalho, o foco foi a Equipe Administrativa, composta pelo Gerente de Serviços, oito Caixas Executivos e um Escriturário.

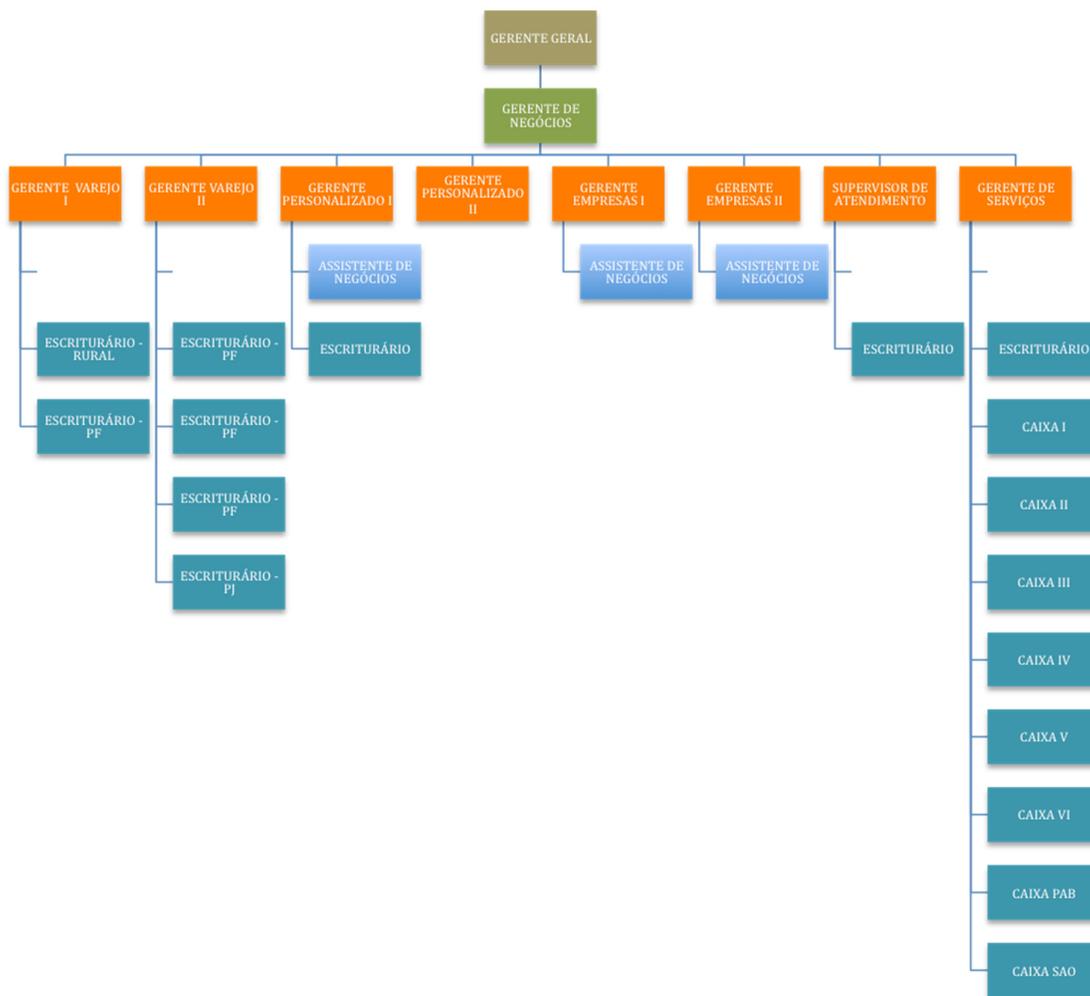


Figura 1: Organograma da Agência Banco Investir S/A
 Fonte: Banco Investir S/A

Além disso, foi utilizada uma pesquisa denominada Tipo Psicológico ou Sócio Estilo, que teve por objetivo identificar o perfil de cada colaborador da equipe administrativa do Banco Investir S/A. Esta pesquisa foi constituída por 18 questões que indicam o estilo psicológico de cada membro da equipe, sendo que os mesmos podem ser classificados como: Racional, chamado de Estilo Analítico e Estilo Assertivo, ou Emocional, chamado de Estilo Conservador e Estilo Participativo. A pesquisa foi aplicada aos 10 colaboradores da equipe.

Foi utilizada também uma outra pesquisa com o objetivo de identificar a dimensão do comprometimento organizacional dos colaboradores. Esta pesquisa foi aplicada apenas aos 8 caixas da equipe administrativa. O questionário empregado foi utilizado por Garcia (2007) e

elaborado por Meyer e Allen (1997) e é composto por 18 itens, que refletem os estados psicológicos do indivíduo na sua relação com a organização, o qual afeta a sua decisão de permanecer ou não na mesma. Nesse instrumento são abordadas três naturezas de estados psicológicos:

- Comprometimento Afetivo: (vínculo emocional em relação à organização): itens de 1 a 6 do questionário;
- Comprometimento Instrumental (consciência em relação aos custos em deixar a organização): itens 7 a 12 do questionário;
- Comprometimento Normativo (sentimento de obrigação em permanecer na organização): itens 13 a 18 do questionário.

A escala utilizada para avaliação dos itens foi a de Likert, que varia de 0 a 4 (discordo totalmente, discordo pouco, nem concordo nem discordo, concordo pouco e concordo totalmente, respectivamente) será utilizado para pontuar o comprometimento global e foi classificado de acordo com as faixas de pontuação do modelo de Meyer e Allen (1997) conforme a tabela 4.

Tabela 4: Classificação do Grau de Comprometimento

Fonte: Modelo de Meyer e Allen (1997, *apud* Simon; Coltri, 2012)

Faixa de Pontuação	Grau de Comprometimento Global
0 a 18	Baixíssimo
19 a 36	Baixo
37 a 54	Médio
55 a 72	Alto

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A totalidade de indivíduos da equipe (8 caixas) responderam às pesquisas e tiveram suas respostas analisadas. Dentre elas, a maioria é do sexo feminino, correspondendo a 75% da equipe. Com relação a escolaridade, 63% possuem superior completo e 13%, especialização. A faixa etária pode ser considerada bem distribuída na equipe, com predominância de jovens, entre 26 e 30 anos (37%). Dentre os pesquisados, apenas 12% são solteiros e os demais, são casados (38%) ou possuem união estável. Os dados podem ser observados na Figura 2, a seguir.

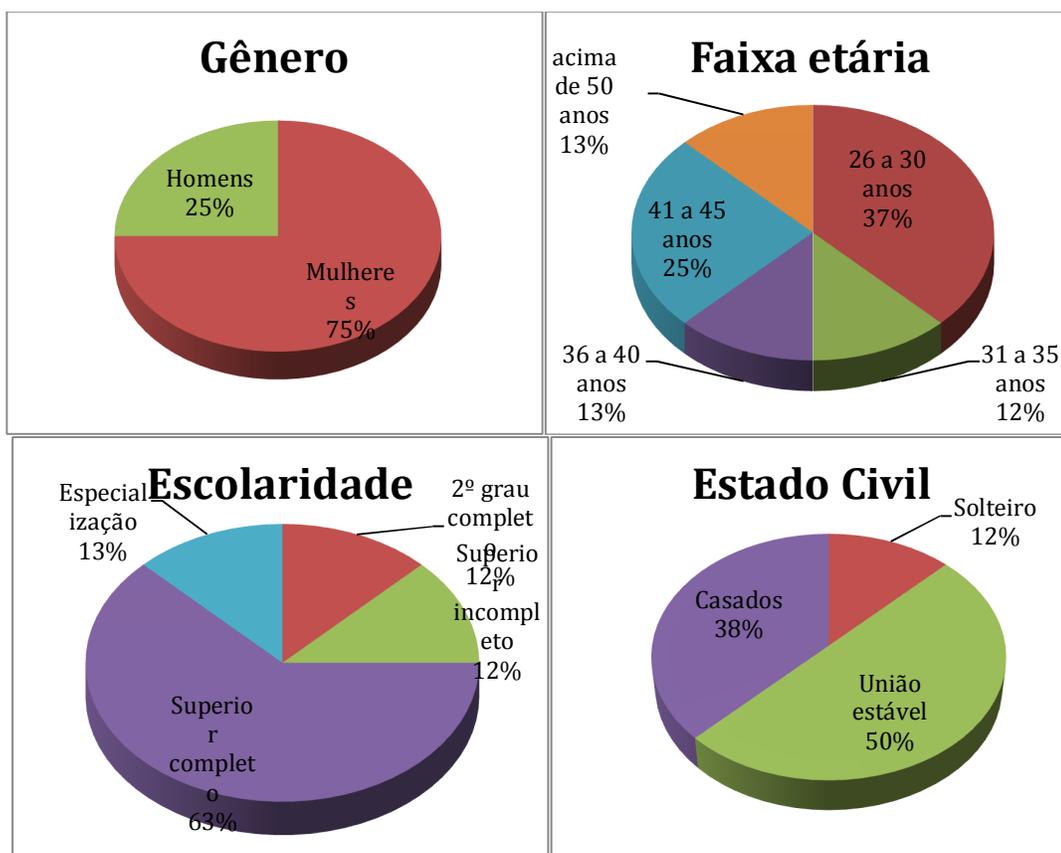


Figura 2: Dados da equipe administrativa do Banco Investir S/A

Fonte: Banco Investir S/A

Com relação às características funcionais, o Quadro 2 da Figura 3 abaixo, apresenta a distribuição da equipe. Os colaboradores possuem pelo menos 4 anos na Organização e os mais antigos, correspondentes a 10 anos na organização representam 37%. O tempo na

Agência possui uma situação similar, no entanto 13% possui apenas 4 meses na Agência e apenas 12% possui 10 meses. O mesmo se repete quando se refer à função, em que os colaboradores com pelo menos 4 anos na função e no máximo 10 anos na função, totalizam 74% dos colaboradores. Por fim, a grande maioria, 67% esta a pelo menos 8 anos exercendo a mesma atividade, como caixa administrativo.

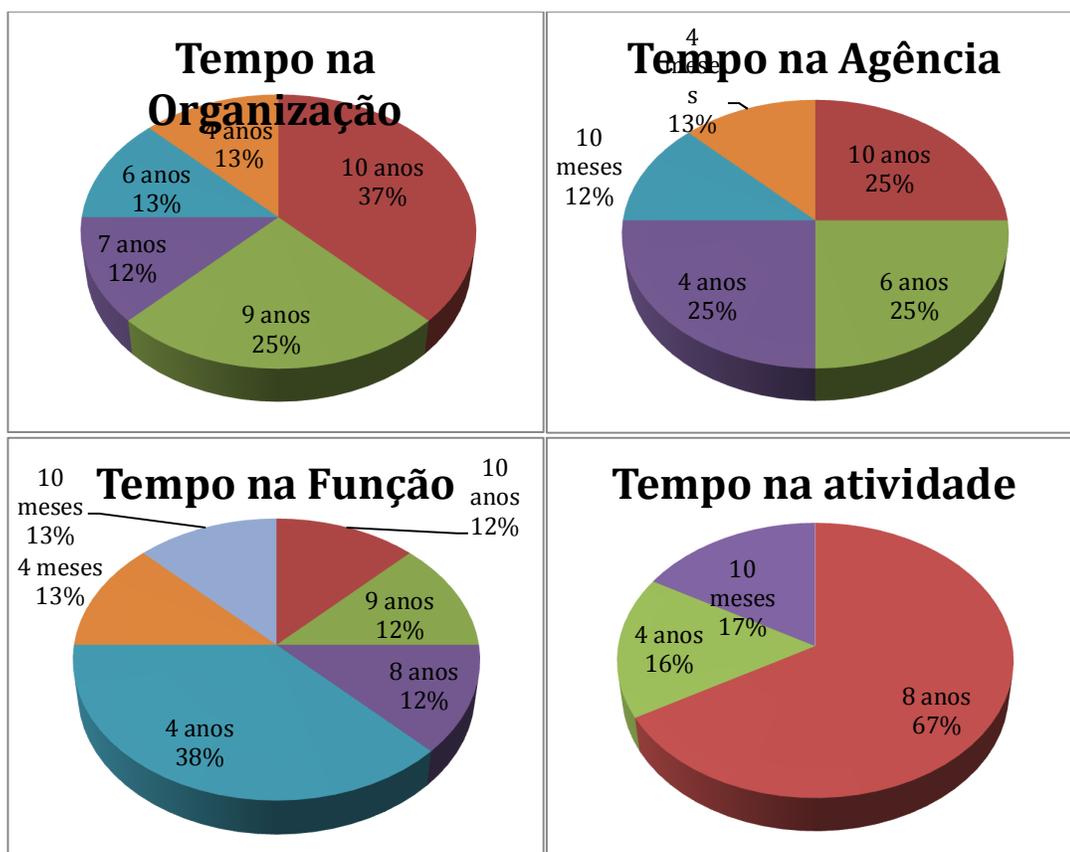


Figura 3: Dados das características funcionais da equipe administrativa do Banco Investir S/A
Fonte: Banco Investir S/A

Todos os colaboradores da equipe possuem função comissionada e nenhum deles possui subordinados.

A pesquisa Sócio Estilo foi aplicada na Equipe Administrativa do Banco Investir S/A e os resultados estão apresentados nas Tabelas 5 e 6.

Tabela 5: Sócio Estilo da equipe administrativa do Banco Investir S/A para situações normais

Sócio Estilo para Situações Normais						
Colaborador	Racional			Emocional		
	Assertivo	Analítico	Equipe (R)	Participativo	Conservador	Equipe (E)
Caixa 1	30,0%	26,0%	56,0%	22,0%	22,0%	44,0%
Caixa 2	26,0%	30,0%	56,0%	18,0%	26,0%	44,0%
Caixa 3	19,0%	29,0%	48,0%	22,0%	30,0%	52,0%
Caixa 4	29,0%	23,0%	52,0%	29,0%	19,0%	48,0%
Caixa 5	26,0%	23,0%	49,0%	32,0%	19,0%	51,0%
Caixa 6	23,0%	23,0%	46,0%	24,0%	30,0%	54,0%
Caixa 7	28,0%	23,0%	51,0%	23,0%	26,0%	49,0%
Caixa 8	26,0%	23,0%	49,0%	23,0%	28,0%	51,0%
Escriturário	26,0%	29,0%	55,0%	27,0%	18,0%	45,0%
Gerente	23,0%	23,0%	46,0%	27,0%	27,0%	54,0%
Equipe (média)	25,6%	25,2%	50,8%	24,7%	24,5%	49,2%

Tabela 6: Sócio Estilo da equipe administrativa do Banco Investir S/A para situações sob pressão

Sócio Estilo para Situações Sob Pressão						
Colaborador	Racional			Emocional		
	Assertivo	Analítico	Equipe (R)	Participativo	Conservador	Equipe (E)
Caixa 1	26,0%	21,0%	47,0%	32,0%	21,0%	53,0%
Caixa 2	23,0%	29,0%	52,0%	30,0%	18,0%	48,0%
Caixa 3	23,0%	30,0%	53,0%	27,0%	20,0%	47,0%
Caixa 4	26,0%	27,0%	53,0%	21,0%	26,0%	47,0%
Caixa 5	27,0%	30,0%	57,0%	23,0%	20,0%	43,0%

Caixa 6	28,0%	30,0%	58,0%	21,0%	21,0%	42,0%
Caixa 7	33,0%	24,0%	57,0%	24,0%	19,0%	43,0%
Caixa 8	26,0%	26,0%	52,0%	23,0%	26,0%	49,0%
Escriturário	33,0%	28,0%	61,0%	20,0%	19,0%	39,0%
Gerente	36,0%	20,0%	56,0%	17,0%	27,0%	44,0%
Equipe (média)	28,1%	26,5%	54,6%	23,8%	21,7%	45,5%

Por meio dos resultados das Tabelas 5 e 6 pode-se observar a variação dos sócio estilos de cada colaborador frente às situações normais e às situações sob pressão. Os resultados dessa variação de sócio estilo estão representados nos Gráficos 1 e 2.

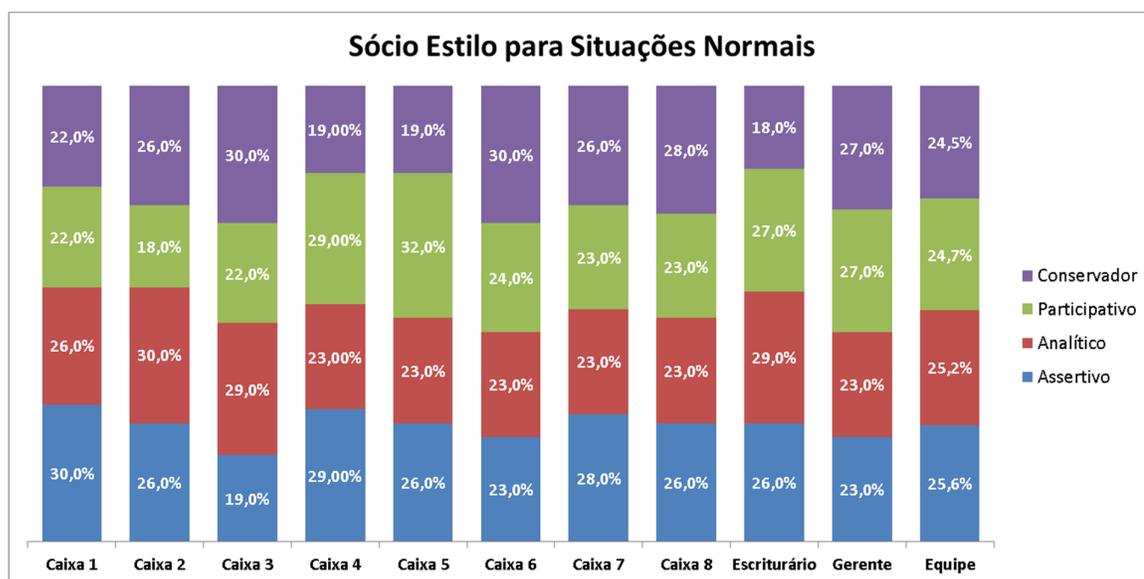


Gráfico 1: Sócio Estilo de cada colaborador da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Normais

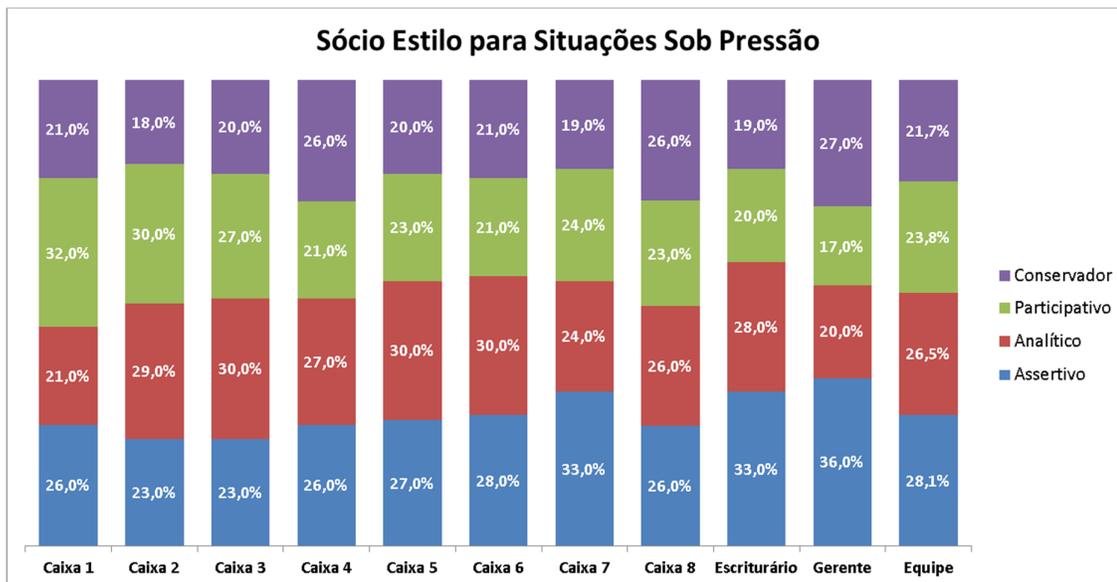


Gráfico 2: Sócio Estilo de cada colaborador da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Sob Pressão

Já os Gráficos 3 e 4 representam a variação do sócio estilo da equipe administrativa como um todo, nas situações normais e nas situações sob pressão.

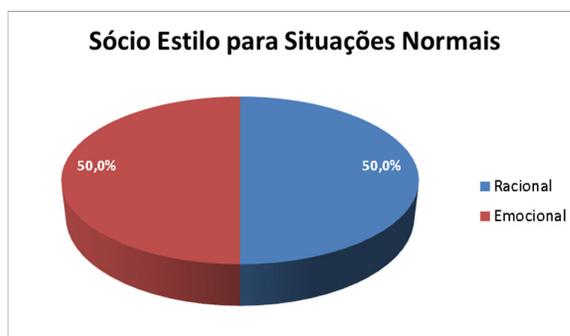
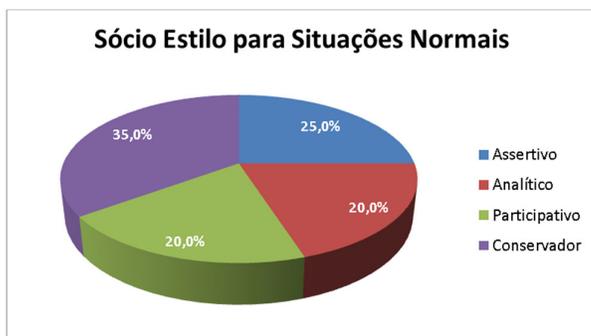


Gráfico 3: Sócio Estilo da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Normais

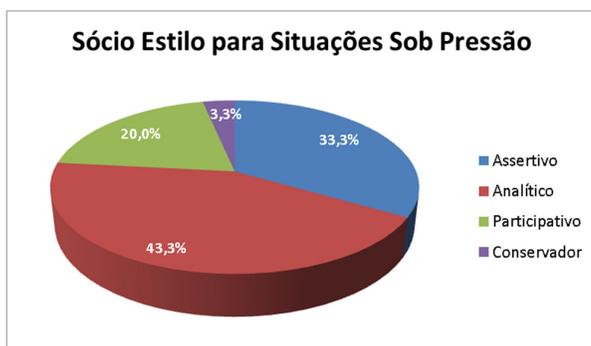




Gráfico 4: Sócio Estilo da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Sob Pressão

Os dados da pesquisa sobre as dimensões do comprometimento organizacional foram organizados e demonstrados em tabelas para cada uma das dimensões, afetiva, instrumental e normativa. Cada tabela contém o grau de concordância para cada um dos indicadores das respectivas dimensões: a Tabela 7 apresenta os indicadores da dimensão afetiva, a Tabela 8 os indicadores da dimensão Instrumental e a Tabela 9 os indicadores da dimensão normativa.

Tabela 7: Grau de concordância da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão afetiva.

	1	2	3	4	5	6
Grau de Concordância	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
Discordo totalmente	3 (37,5%)	2 (25,0%)	0 (0,0%)	1 (12,5%)	0 (0,0%)	1 (12,5%)
Discordo pouco	1 (12,5%)	2 (25,0%)	3 (37,5%)	3 (37,5%)	5 (62,5%)	1 (12,5%)
Nem concordo nem discordo	1 (12,5%)	2 (25,0%)	2 (25,0%)	1 (12,5%)	0 (0,0%)	1 (12,5%)

Concordo pouco	3 (37,5%)	2 (25,0%)	2 (25,0%)	1 (12,5%)	0 (0,0%)	3 (37,5%)
Concordo totalmente	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (12,5%)	2 (25,0%)	3 (37,5%)	2 (25,0%)
Total	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)

Tabela 8: Grau de concordância da equipe administrativa do Banco Investir S/A sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão instrumental.

	7	8	9	10	11	12
Grau de Concordância	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade e mais do que um desejo.	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar um outro lugar.	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.
Discordo totalmente	0 (0,0%)	2 (25,0%)	2 (25,0%)	3 (37,5%)	5 (62,5%)	4 (50,0%)
Discordo pouco	2 (25,0%)	1 (12,5%)	0 (0,0%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)
Nem concordo nem discordo	0 (0,0%)	1 (12,5%)	0 (0,0%)	3 (37,5%)	0 (0,0%)	1 (12,5%)
Concordo	1 (12,5%)	0 (0,0%)	2 (25,0%)	0 (0,0%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)
Concordo totalmente	5 (62,5%)	4 (50,0%)	4 (50,0%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)
Total	8	8	8	8	8	8

	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)	(100,0%)
--	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Tabela 9: Grau de concordância da equipe administrativa do Banco Investir S/A sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão normativa.

Grau de Concordância	13	14	15	16	17	18
	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.		Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	Esta organização merece minha lealdade.	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
Discordo totalmente	0 (0,0%)	6 (75,0%)	6 (75,0%)	2 (25,0%)	7 (87,5%)	4 (50,0%)
Discordo pouco	2 (25,0%)	1 (12,5%)	2 (25,0%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)
Nem concordo nem discordo	0 (0,0%)	1 (12,5%)	0 (0,0%)	2 (25,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
Concordo	1 (12,5%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (12,5%)	0 (0,0%)	2 (25,0%)
Concordo totalmente	5 (62,5%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (25,0%)	0 (0,0%)	1 (12,5%)
Total	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)

O resultado de comprometimento global da equipe pode ser observado no Gráfico 5, a seguir:

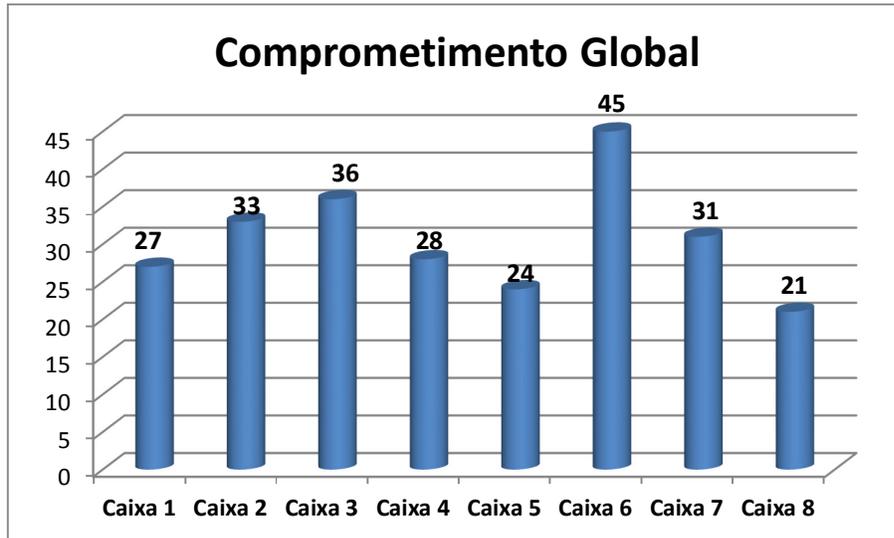


Gráfico 5: Comprometimento Global da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Sob Pressão

Uma vez que a escala utilizada para a avaliação vai de 0 a 4 (discordo totalmente, discordo pouco, nem concordo nem discordo, concordo pouco e concordo totalmente, respectivamente) utilizada para avaliar o comprometimento, tem-se o comprometimento Afetivo com 94 pontos, o Instrumental com 95 pontos e o comprometimento normativo com 58 pontos, se considerar a equipe como um todo. Na Gráfico 6 podemos ver que as dimensões de comprometimento que tem maior presença dentro da equipe é a Instrumental, a Dimensão Afetiva ficou logo após, em segundo lugar e a Dimensão Normativa que ficou em terceiro lugar. Sendo assim analisando os resultados dos testes, o comprometimento da equipe pela empresa está bem distribuído pelas três dimensões e não há uma grande predominância de uma dimensão na avaliação total da equipe.

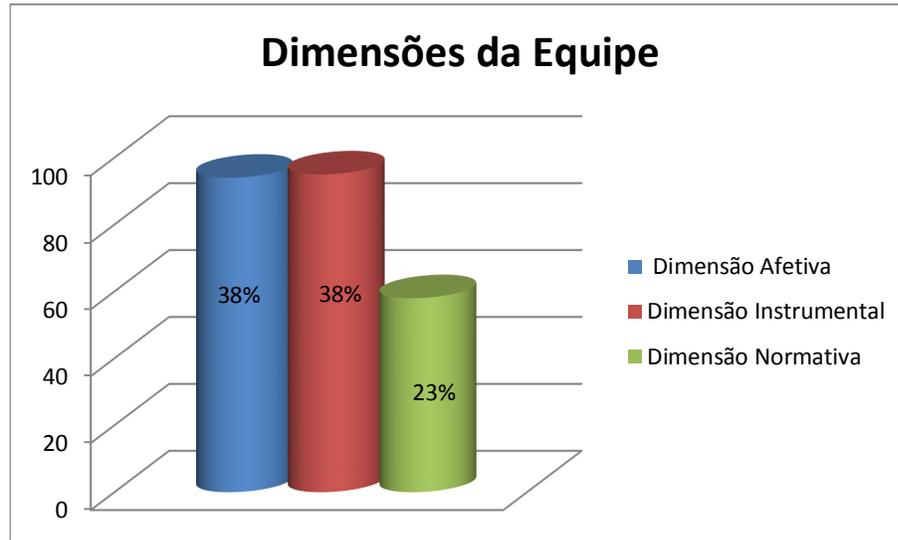


Gráfico 6: Dados Dimensões de Comprometimento do Grupo

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa Sócio Estilo (Tabelas 5 e 6) demonstraram que a equipe administrativa como um todo tem um determinado comportamento frente às situações normais do dia a dia, porém possuem um outro estilo de comportamento em situações adversas, sob pressão.

Em situações normais a equipe administrativa tem um sócio estilo bem equilibrado, ou seja, 50,0 % da equipe tem um estilo mais racional e os outros 50,0 % tem um estilo mais emocional (Gráfico 3). Porém, em situações sob pressão o estilo da equipe muda, tornando-se 90,0 % mais racional e 10,0 % mais emocional (Gráfico 4), ou seja, a equipe adota um estilo mais racional (analítico e assertivo) para a resolução de problemas.

Ao se analisar o sócio estilo predominante de cada colaborador em situações normais (Gráfico 3), nota-se que a maior parte da equipe tem um estilo Conservador (35,0 %), ou seja, preferem o tradicional, o simples, querem garantias, tranquilidade. Já 25,0 % da equipe tem um estilo mais Assertivo, são competitivos, ambiciosos, individualistas, querem resultados. Outros 20,0 % possuem um estilo Analítico, são metódicos, gostam de comparar, ter provas. E os 20,0 % restantes da equipe têm um estilo mais Participativo, são entusiasmados, confiantes, gostam de trabalhar em equipe.

No entanto, nas situações sob pressão (Gráfico 4) a maior parte dos colaboradores adota um estilo mais Analítico (43,3 %), ou seja, preferem analisar melhor a situação, ter provas, informações. Outros 33,3 % dos colaboradores têm um estilo mais Assertivo, 20,0 % possuem um estilo mais Participativo e somente 3,3 % da equipe mantêm um estilo mais Conservador. Observa-se ainda que há uma inversão de estilos para tentar solucionar problemas, sobressaindo-se os estilos Analíticos e Assertivos (Sócio Estilos Racionais) em detrimento dos estilos Participativos e Conservadores. O estilo Conservador que era predominante em situações normais (35,0 %) se torna o menos evidente em situações sob pressão (3,3 %) e o estilo Analítico que era o menos evidente em situações normais (20,0 %) se torna o predominante em situações sob pressão (43,3 %).

Dois colaboradores, Caixas 1 e 2, apresentaram uma inversão de estilos contrária à inversão de estilos da equipe: passaram de um estilo mais Racional (Assertivo e Analítico,

respectivamente) para um estilo mais Emocional (ambos para Participativo), ou seja, têm uma visão otimista, confiante, preferem trabalhar em equipe nas situações sob pressão.

Apenas o Caixa 7 manteve o mesmo sócio estilo para as diferentes situações, predominando o estilo Assertivo em ambas situações.

Os resultados obtidos na pesquisa de indicadores de comprometimento organizacional estão apresentados nas Tabelas 7, 8 e 9 com os respectivos graus de concordância para cada afirmativa.

A Tabela 7 apresenta os resultados de concordância para as afirmativas referentes ao comprometimento organizacional na dimensão afetiva. Os resultados mostraram que houve uma divisão de opiniões para as afirmativas 1 e 2; a maior parte dos colaboradores ou discordou totalmente da afirmativa 1 (37,5%) ou concordou parcialmente com a mesma (37,5%), enquanto que para a afirmativa 2 houve divisão do resultado em 4 opiniões diferentes, discordância total (25,0%), discordância parcial (25,0%), nem concordância nem discordância (25,0%) e concordância parcial (25,0%). Já para as afirmativas 3, 4 e 5, embora os resultados demonstrem discordância da maioria dos colaboradores, 37,5%, 37,5% e 62,5% respectivamente, para efeito de análise deve-se observar que as mesmas possuem valor invertido no sentido da frase, ou seja, quando se discorda na verdade está concordando com as afirmações. A afirmativa 6 demonstra que a maioria dos colaboradores concorda parcialmente com a mesma (37,5%).

Diante desses resultados pode-se observar que há um grau moderado de comprometimento organizacional na dimensão afetiva por parte dos colaboradores da equipe administrativa do Banco Investir S/A. Segundo Meyer e Allen (1997, *apud* Araújo, 2010), o comprometimento afetivo é um vínculo que o empregado tem com a organização, caracterizado por um sentimento de pertencer, de sentir-se bem na organização, de ver os problemas dela como se fossem seus, apresentando desta forma uma forte ligação emocional.

A Tabela 8 apresenta os resultados de concordância para as afirmativas referentes ao comprometimento organizacional na dimensão instrumental. Os resultados para as afirmativas 7, 8 e 9 indicaram concordância total da maioria dos colaboradores, sendo 62,5%, 50,0% e 50,0% respectivamente. Porém houve discordância total para as afirmativas 11 e 12, 62,5% e 50,0% respectivamente, e divisão de opinião entre discordância total (37,5%) e nem concordância nem discordância (37,5%) para a afirmativa 10. Considerando que a

porcentagem maior dos colaboradores concordou totalmente com as afirmativas, pode-se considerar que há um grau moderado de comprometimento organizacional na dimensão instrumental por parte dos colaboradores da equipe administrativa do Banco Investir S/A. Segundo Meyer e Allen (1997 *apud* Araújo, 2010), funcionários com forte comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam, devido aos custos associados ao deixar a mesma.

A Tabela 9 apresenta os resultados de concordância para as afirmativas referentes ao comprometimento organizacional na dimensão normativa. A afirmativa 13 demonstrou que a maioria dos colaboradores concordam com a afirmação, (62,5%). Porém, esta afirmativa possui sentido invertido na frase, ou seja, a maioria discorda da afirmação. Já os resultados para as afirmativas 14, 15, 17 e 18 foram de discordância total para as mesmas, sendo 75,0%, 75,0%, 87,5% e 50,0% respectivamente. Somente a afirmativa 16 apresentou um resultado dividido entre discordância total (25,0%), nem concordância nem discordância (25,0%) e concordância total (25,0%). Analisando-se todos esses resultados obtidos pode-se observar que os mesmos demonstraram um baixo grau de comprometimento organizacional na dimensão normativa por parte dos colaboradores da equipe administrativa do Banco Investir S/A. Isto indica que os funcionários não se sentem obrigados a permanecer na organização (Meyer; Allen, 1997 *apud* Araújo, 2010).

A pontuação do teste, representada na Gráfico 5, mostra o grau de comprometimento individual de cada colaborador sendo que quanto mais alta a pontuação, maior o comprometimento. Levando em consideração que a pontuação máxima para o teste, caso a pessoa respondesse que concorda totalmente com todas as colocações, seria de 72, a média do grupo é de 30 pontos podemos considerar que o comprometimento total da equipe se encontra em um nível mediano, sendo o Caixa 8 o menos comprometido, com um resultado de 21 pontos (apenas 29% de comprometimento), e que o Caixa 6 é o mais comprometido, com um resultado de 45 pontos (62% de comprometimento).

Considerando que a média total de comprometimento da equipe ficou com 31 pontos (42% de comprometimento) e que o não há nenhum funcionário com um grau de comprometimento maior que 80%, conclui-se que o grau de comprometimento geral da equipe é baixo, conforme os dados apresentados na Tabela 2.

Também, de acordo com os dados do Gráfico 5, em que a Dimensão Instrumental ficou um primeiro lugar, pode-se dizer que a equipe compromete-se devido aos custos relacionados a deixar a empresa. Mas como a dimensão afetiva obteve uma pontuação muito próxima pode-se dizer que grande parte da equipe também sente comprometimento pela empresa pelo que ela representa para cada um individualmente.

8. RECOMENDAÇÃO E SUGESTÕES

Depois de realizar a pesquisa das técnicas de Psicodrama disponíveis, levantou-se um plano de Ação a ser utilizado na Equipe Administrativa do Banco Investir S/A, de acordo com a Figura 4, a seguir:

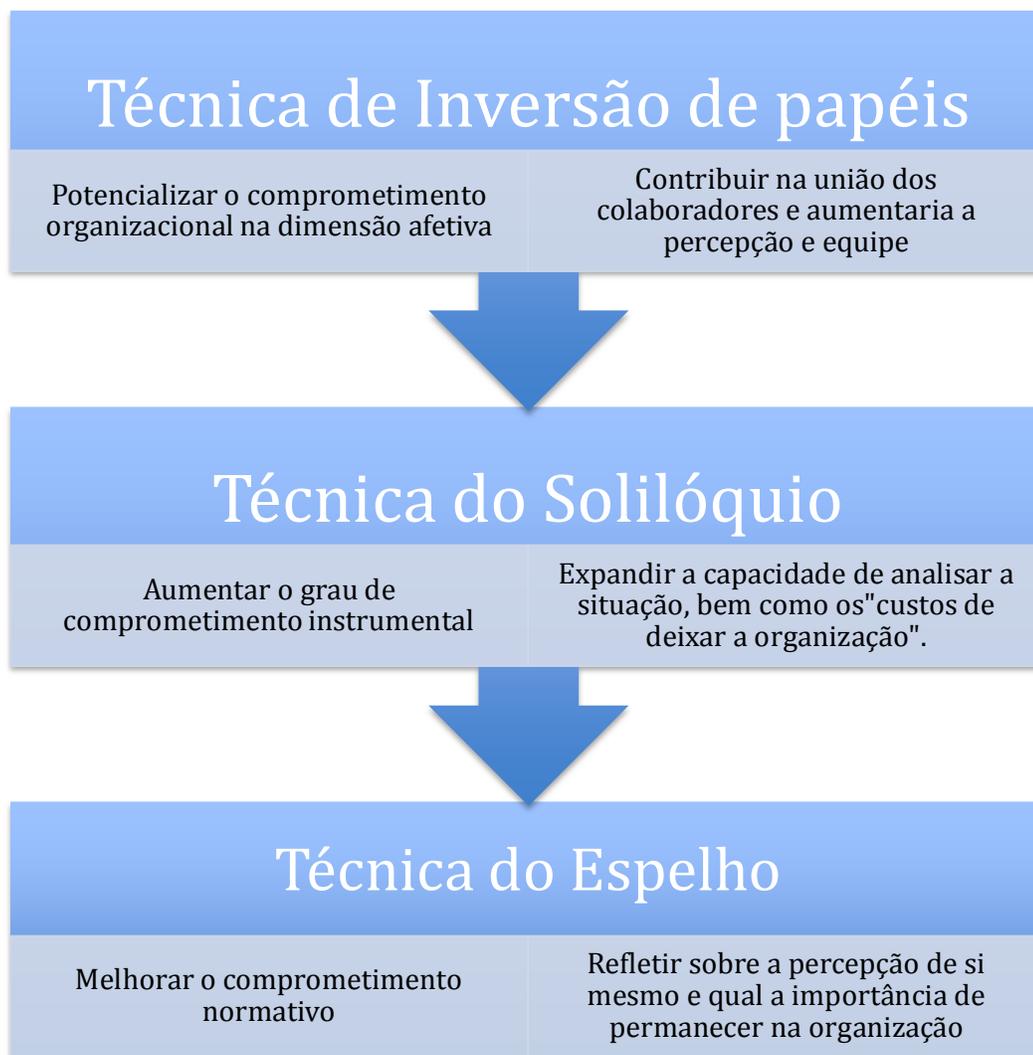


Figura 4 - Plano de Ação a ser aplicado na equipe Administrativa do Banco Investir S/A.

Sugere-se a utilização de técnicas de Inversão de papéis, por haver um grau moderado de comprometimento organizacional na dimensão afetiva. Esta técnica é recomendada quando há um distanciamento dos indivíduos do grupo. Isso porque ao se colocar no papel do outro, passa também a entendê-lo e aumentando assim a empatia entre os participantes. Além disso também pode contribuir na união dos colaboradores e aumentaria a percepção e equipe.

Já para aumentar o comprometimento organizacional na dimensão instrumental, em relação aos custos em deixar a organização, que por sua vez encontrasse com grau moderado, seria interessante utilizar Técnica do Solilóquio. Isso porque ao encenar uma situação e no decorrer da dinâmica, faz com que a pessoa pense a respeito do que está acontecendo. Esta técnica é recomendada para expandir a capacidade de analisar a situação, e por isso ajudaria o colaborador na avaliação nos "custos de deixar a organização".

Por fim, para melhorar o comprometimento normativo, utilizar a Técnica do Espelho, fazendo o colaborador refletir sobre a percepção de si mesmo e a importância de se permanecer na Organização.

9. CONCLUSÕES

Considera-se que a pesquisa realizada alcançou os objetivos propostos, visto que foi apresentado um plano de ação para a aplicação das ferramentas do psicodrama na equipe administrativa do Banco investir S/A, visando aumentar o comprometimento dos colaboradores que, por sua vez, mostraram-se em sua maioria num nível moderado a baixo. Isso foi feito a partir da avaliação dos conceitos teóricos que fundamentam as práticas psicodramáticas, principalmente para o contexto organizacional proposto.

Do mesmo modo, para que os objetivos específicos fossem concluídos de modo eficiente, foi realizado uma pesquisa bibliográfica e documental a cerca do tema proposto. Definiu-se assim os conceitos de comprometimento que foram fundamentais para realizar as análises referente ao nível como cada colaborador se compromete com a atividade que exerce e com a Organização na qual atua. Também, através dos resultados da pesquisa sócio estilo, o gestor tem como conhecer melhor cada colaborador e permitir que cada um conheça melhor a si mesmo, repassando e trabalhando os resultados obtidos. Dessa forma, mesmo diante das mudanças de comportamento do colaborador frente às diferentes situações do dia a dia (desde situações normais até às situações sob pressão), o gestor tem como lidar melhor com a equipe, pois estará apto a reconhecer e entender um determinado comportamento do colaborador e poderá para auxiliá-lo no seu desenvolvimento e aumento do seu desempenho. Vale ressaltar que as técnicas de psicodramas que foram apresentadas servem apenas de norteador para o líder de como aplicar cada uma delas. Mas como cada indivíduo expressa-se de maneira única, de acordo com o desenrolar da atividade, o líder deve apresentar-se sensível à respostas comportamentais dadas naquele momento.

Através do estudo realizado, conclui-se portanto que a utilização de técnicas psicodramáticas pode modificar o contexto organizacional a medida que estimula que cada colaborador perceba-se como parte atuante do processo. Este também mostra-se eficaz na ampliação da visão sistemática e na sensibilização do indivíduo ao entender que é agente ativo nas atividades da qual interage, favorece as comunicações interpessoais pois busca estabelecer relações mais cooperativas.

Além disso, a utilização do psicodrama visa aumentar o grau de espontaneidade e criatividade do indivíduos nas suas relações, o que é muito benéfico no contexto

organizacional, uma vez que, atualmente, estamos imersos em atividades extremamente estressantes e que demandam a geração de resultados num ritmo muito elevado.

Também, a atuação por meio de dramatizações, traz à tona o potencial e as limitações do indivíduo que muitas vezes estava escondido no seu sub consciente. Neste momento, volta os seus olhos para si e abre a sua percepção para os demais, tecendo as críticas necessárias para buscar soluções mais aprofundadas do problema em questão e assim, gerar um resultado mais efetivo. Contribui assim para a diminuição de conflitos e integração dos membros da Organização de modo mais verdadeiro e eficaz.

A utilização das ferramentas estudadas e propostas, apresenta-se como propício para melhorar o grau de comprometimento pois aprofunda o entendimento de cada um em relação ao papel que desempenha e do modo como interage com os demais. Esclarece e mostra o real significado dos problemas vividos por cada um e assim, expande a capacidade de analisar cada situação.

Diante do que foi apresentado, entende-se que a utilização do Psicodrama tem poder de aumentar o comprometimento nas três esferas. Por exemplo, amplia a consciência dos prós e contras de deixar a organização, aumentando assim o comprometimento instrumental. Também ao propiciar maior integração com os membros da equipe e a liderança, evidencia a melhoria do comprometimento afetivo: o colaborador estabelece um vínculo emocional saudável em relação ao seu ambiente de trabalho e conseqüentemente, em relação à organização. O resultado disso está no aumento do comprometimento normativo pois o funcionário compreende os benefícios e portanto, os ganhos em permanecer na organização.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, J.L. Pio. **O modelo do psicodrama Moreniano**. 2ª edição. Coimbra: Quarteto Editora, 2002.
- ALLUTO, J. A.; HREBINIAK, L. G.; ALONSO, R. C. **On operationalizing the concept of commitment**. *Social Forces*, v. 51, p. 448-454, 1973.
- ARAÚJO, Sônia Maria de. **Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: um estudo de caso no IFRN – Campus Natal/Central**. 2010. 88 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, Universidade Potiguar, Natal.
- BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese de doutorado Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A.V.B.;CORREA, N.C.N.;LIRA,S.B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 48-60, 2000.
- BECKER, H. S. **Notes on the concept of commitment**. *The American Journal of Sociology*, v. 66, p. 32-40, 1960.
- BORGES, Andrade, J.E, AFANASIEFF, R.S. SILVA, M.S. **Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas**. In: MARCOBITH, J. *Adminsitração em ciência e tecnologia*. São Paulo, Edgard Blucher, 1983.
- DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DRUMOND, Joceli; SOUZA, Andréa Claudia de. **Sociodrama nas organizações**. São Paulo: Ágora, 2008.
- FREITAS, Ângela. **Comprometimento com a empresa**. *Rh.com.br*, 17 fev. 2004. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php>
- GARCIA, Cinara de Assumpção Nunes. **Relação entre comprometimento organizacional e desempenho no trabalho**. 2007. 27 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, S. Camilla. **Psicodrama com crianças: uma psicoterapia possível**. São Paulo. Ágora, 1988
- KANAANE, R.: **Comportamento humano nas organizações o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KNOPOCH, Zilda. **Você é comprometido?** Vocês S.A. <http://www.enfoquepesquisa.com.br/imgs/comprometido.pdf>, acessado em 09.04.2014.
- NETO, N. Alfredo. **Psicodrama: descolonizando o imaginário**. São Paulo. Plexus, 1997.
- MARTINS, Fabiane S., **Mobilização das pessoas para a mudança organizacional possibilitada pelo psicodrama**. UFSC, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/102468/224409.pdf?sequence=1>, acessado em 10.03.2014.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2003.
- MEDEIROS, C.A.F., Albuquerque, L.G., Marques, G.M. & Siqueira, M.(2003). **Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes**. In Anais, 27 Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia, SP.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M.: **Reflections on the study and relevance of organization commitment**. *Human Resource Management Review*, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.
- MOWDAY, R. T., Porter, L. W.; Steers, R. M. **Employee-organization linkages- the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York : Academic Press, 1982.
- MORAIS, J. H. M. **Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo Hierárquico Multinível (HLM) no sistema público de ensino da Bahia**. 2004. Dissertação (Mestrado em Psicologia e do Trabalho) - Universidade Federal da Bahia, BA, 2004.
- MONTEIRO, R.F. **Técnicas Fundamentais do Psicodrama**. Agora, São Paulo, 1998.
- MORENO, J. L. **Fundamentos do Psicodrama**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Summus. 1983
- _____ **Psicodrama**. São Paulo: Editora Cultrix, 2008.

- NETO, Naffah.A. **Psicodrama: descolonizando o imaginário**. São Paulo: Plexus, 1997.
- PINTO.P.C. Marcelo. **Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com desempenho na carreira**. (Dissertação Mestrado Administração) Universidade FUMEC: Faculdades de Ciências Empresariais Núcleo de Pós-graduação em Administração. Belo Horizonte, 2011
- RAMALHO. C. M. R. **Psicodrama e Dinâmica de Grupo**. Aracajú. 2010
- RÊGO, Roberta. **Você é comprometido?** Você S.A. São Paulo, nº 78, p. 82-84, dez. 2004.
- TEIXEIRA, L. Thelma. **O Psicodrama Empresarial: O que, porquê e como fazer**. Minas Gerais. Santa Clara, 2008.
- RAMOS, Eduardo. **Não se comprometa: tenha comprometimento**. Revista TI, 14 nov. 2000. Disponível em: http://www.timaster.com.br/revista/colunistas/ler_colunas_emp.asp?cod=249
- SIMON, J.; COLTRI, S. M. **O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar**. Qualit@s Revista Eletrônica, v. 13, n.1, p. 4-23, 2012.
- SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1995.
- _____ **Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras**. In: ENCONTRO Revista de Ciências da Administração – v.6, n.12, jul/dez 2004 18 Fabíola Meazza Meneghini de Moraes, Christiane Kleinübing Godoi, Marcos Aurélio Batista Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25.,2001, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2001.
- SOUZA, Roberto de Mello e. **O futuro da administração de recursos humanos no Brasil: e a história da coisificação das relações humanas no trabalho**. São Paulo: Edicta, 1999.
- WIENER, Y. **Commitment in organizations: a normative view**. Academy of Management Review, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.
- YOZO, Ronaldo Yudi K. **100 Jogos para Grupos**. São Paulo: Ágora, 1996.

11. ANEXO

Instrumento de Pesquisa – Questionário

O presente instrumento tem como objetivo identificar a dimensão do comprometimento organizacional da equipe Administrativa do Banco Investir S/A.

O questionário é composto de 18 questões.

A pesquisa é isenta de identificação, permitindo que a coleta de dados seja confidencial.

Para responder às questões procure selecionar a alternativa que seja mais representativa e/ou que se identifique com o ambiente em que você realiza a maior parte de suas atividades diárias na organização.

Agradecemos antecipadamente, sua indispensável e valiosa colaboração.

QUESTIONÁRIO

Nos itens a seguir, favor assinalar com um X o número que melhor corresponda à sua avaliação. Para tanto, use como critério os códigos abaixo:

0	Discordo totalmente
1	Discordo pouco
2	Nem concordo nem discordo
3	Concordo pouco
4	Concordo totalmente

Nº	Questão	0	1	2	3	4
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.					
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.					
3	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta					

	organização.						
4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.						
5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.						
6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.						
7	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.						
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.						
9	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.						
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.						
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar um outro lugar.						
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.						
13	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.						
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.						
15	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.						
16	Esta organização merece minha lealdade.						
17	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.						
18	Eu devo muito a esta organização.						

11. APÊNDICE**TRABALHO INDIVIDUAL DE MONIKA FRITZ**

1. INTRODUÇÃO.....	60
2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	61
3. COMPROMETIMENTO AFETIVO	64
4. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO NAS EQUIPES.....	69
5. AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO AFETIVO NAS EQUIPES.....	73
6. CONCLUSÃO	80
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, com as novas tecnologias, e a modernização dos processos, as pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais e passaram a ser um fator de competitividade, pois num cenário de mudanças, que exige flexibilidade, é necessário que haja co-responsabilidade entre indivíduos e equipes.

A existência de pessoas competentes em uma organização não é mais suficiente para a conquista de bons resultados organizacionais, pois os colaboradores devem estar dispostos a dar sua melhor contribuição, o que é obtido através da melhoria dos níveis de comprometimento organizacional.

Este comprometimento é definido por Meyer e Herscovitch (2001) como uma força que estabiliza e direciona o comportamento do indivíduo, podendo ser mais específico, como o comprometimento aplicado ao ambiente de trabalho. Nas palavras dos autores, comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização.

O estudo do comprometimento é relativamente recente, pois teve início na década de 1950. Apenas em meados de 1990 o tema passou a ser considerado relevante, obtendo destaque na literatura científica. Surgiram várias vertentes teóricas sobre comprometimento, sendo que a classificação mais amplamente estudada e citada foi a proposta por Meyer e Allen (1991), que aponta a existência de três dimensões do comprometimento organizacional: afetivo, em que há um apego pela organização; instrumental em que são percebidos os custos associados a deixar a organização; e normativo entendido como uma obrigação em permanecer na organização. O comprometimento afetivo, é considerado como um vínculo ativo relacionado a intenções favoráveis para a organização, como intenções de empenho extra, permanência.

Colaboradores motivados, espírito de equipe e cooperação, são algumas das principais características que muitos gestores buscam para alcançar o êxito de suas organizações. Gerar comprometimento da equipe no dia a dia de trabalho é fundamental para obter bons

resultados. Profissionais comprometidos se empenham mais, se esforçam mais, produzem mais e, conseqüentemente, rendem muito mais. Este trabalho tem como objetivo geral identificar se existe um modelo de avaliação do comprometimento afetivo nas equipes. Para isso, primeiramente serão apresentados os objetivos específicos como conceituar o comprometimento organizacional, aprofundar conceitualmente uma das dimensões do Modelo de Estudo Tridimensional de Meyer e Allen: o comprometimento afetivo. Compreender o comprometimento afetivo nas equipes, bem como verificar se existe um modelo de avaliação em que se possa avaliar este tipo de comprometimento.

2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Dando início ao referencial teórico, autores como Meyer e Allen (1997) esclarecem que o comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente nas últimas quatro décadas e provocado muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos entre o empregado e a organização.

Os estudos sobre comprometimento organizacional buscam conhecer os pressupostos do comprometimento e as conseqüências de um indivíduo comprometido com o alcance dos objetivos organizacionais. O volume de pesquisas tem crescido nas últimas décadas nos Estados Unidos e mais precisamente nos anos de 1990 no Brasil. Isto se deve, em parte, ao fato de que o comprometimento passou a ser considerado um pressuposto de comportamento no trabalho, envolvendo aspectos relativos à rotatividade, absenteísmo e desempenho.

Vergara (2006) ressalta a importância de se construir uma relação de comprometimento e a organização estarem em sintonia com as mudanças do ambiente que a cerca. Do comprometimento derivam uma série de atitudes e comportamentos desejáveis: elevado grau de assiduidade e pontualidade, baixas taxas de rotatividade, atitudes positivas diante da mudança, alto desempenho individual, comportamento de cidadania, entre outros.

As transformações sociais, econômicas e tecnológicas trazidas pela modernidade exigem das organizações um patrimônio humano efetivamente disposto a contribuir para a consecução de seus objetivos. Independente de qualquer transformação, a relação indivíduo/organização, que pode ser expressa pelo comprometimento, continua a ser a base da produtividade, seja qualitativa ou quantitativa. Isso significa que o grau de comprometimento

pode resultar do maior ou menor valor que o indivíduo atribui à organização e às relações de trabalho decorrentes.

Todavia, essas relações podem ser alimentadas pela organização, a quem compete criar procedimentos que tenham impacto sobre o comportamento e pensamento de seus membros, através da elaboração e implantação de um sistema de normas e valores que especifiquem o comportamento e o nível de comprometimento esperado nas diversas situações.

A importância da análise da construção do comprometimento visa observar o comportamento do indivíduo no contexto da organização. Diante da necessidade de uma concentração de esforços em estratégias mais compatíveis com as demandas decorrentes da globalização e do conseqüente aumento da competitividade, é necessária a adoção de uma postura organizacional que procure fortalecer o comprometimento do funcionário em relação a suas metas e aos projetos de modernização.

O comprometimento no trabalho assume importância no comportamento organizacional na medida em que a valorização do tema se destaca diante da necessidade de as empresas reavaliarem seu grau de dependência em relação à sua força de trabalho, representada pelos recursos humanos. Por isso observa-se hoje maior investimento em políticas para esses recursos. Inovações tecnológicas, programas de produtividade e de qualidade fracassam quando a organização não dispõe de um patrimônio humano dedicado ao trabalho ou à empresa.

A Figura 1 esquematiza a tipologia e as bases do comprometimento organizacional mais presentes nas pesquisas sobre o tema.

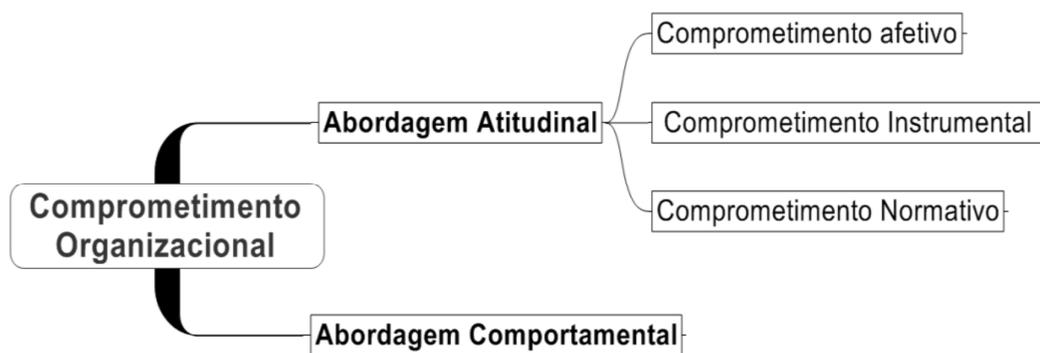


Figura 1 – Tipologia sobre comprometimento organizacional de Brow (1996)

Fonte: adaptado de Brow, 1996

A perspectiva unidimensional é também denominada de atitudinal/afetiva e pode ser caracterizada, por no mínimo, três dimensões: a crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; o desejo de esforçar-se em favor da organização; e a vontade de permanecer membro da organização do comprometimento organizacional (Mowday e cols., 1979). Observa-se que o único foco dos estudos sobre a construção do comprometimento, numa perspectiva unidimensional, apresenta uma forte ligação afetiva do compromisso global do empregado com a organização (Mowday e cols., 1979; 1982). Nessa visão, o comprometimento ultrapassa uma postura de lealdade passiva e passa a ser uma relação que tem como objetivo o bem-estar da organização.

Há uma grande diversidade de vertentes teóricas relacionadas ao tema comprometimento, que se encontra em processo de maturação científica, estando em fase de análises, validações e contribuições. De acordo com Medeiros *et al.* (2005), nos estudos da relação funcionário/empresa, descobriram-se formas de comprometimento que estão manifestadas em maior ou menor grau nos indivíduos, sendo assim denominados “modelos multidimensionais” do comprometimento organizacional. No entanto, quando os autores descrevem a presença de mais de um componente do comprometimento, eles utilizam expressões diferentes. “Mowday, Porter e Steers (1982) chamam de tipologias do comprometimento; Becker (1992) denomina as diversas dimensões como bases do comprometimento; Já Meyer e Allen (1991) chamam de componentes do comprometimento” (Medeiros et al., 2005, p.5).

Empregados com forte comprometimento afetivo continuam comprometidos com a organização porque eles querem. O comprometimento afetivo foi largamente estudado pela comunidade científica, em especial, pelos professores Mowday, Steers e Porter, (1979; 1982), que são considerados os pioneiros na investigação da abordagem afetiva, com trabalhos desenvolvidos durante a década de 1970 os quais, em 1979, resultaram na elaboração de um instrumento para medir o comprometimento, denominado de *Organizational Commitment Questionnaire-OCQ*, validado com 2563 empregados (Medeiros, 2003).

O comprometimento organizacional por parte dos indivíduos é uma busca constante nos dias atuais, todas as empresas procuram ter em seus quadros indivíduos que “vestem a

camisa” da empresa, que assumem o seu trabalho como um desafio, e que lutam pelos melhores resultados para a empresa.

Bastos (1994, p. 86), que estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento. Dentre elas identificou o comprometimento com um significado de engajamento, agregamento e envolvimento. Mais adiante ressaltou o comprometimento e o seu caráter disposicional:

“Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo”.

Segundo Bastos (1994, p.86) comprometimento é ainda uma propensão a ação, de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir. O comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização.

A pesquisa sobre o comprometimento organizacional sempre enfrentou dificuldades quanto a sua conceituação e seu enquadramento teórico, como afirma Bastos (1993, p. 63):

“Os problemas conceituais que cercam a definição e os enquadres teóricos de comprometimento organizacional associam-se aos problemas metodológicos detectáveis nesta tradição de pesquisa, fazendo com que seus resultados não correspondam às expectativas e à quantidade de esforço já investido pelos pesquisadores”.

3. COMPROMETIMENTO AFETIVO

John Meyer e Natalie Allen desenvolveram seu Modelo de três componentes de comprometimento e o publicaram em 1991 na *"Human Resource Management Review"*. O modelo explica que o comprometimento com uma organização é um estado psicológico, e que tem três componentes distintos que afetam o modo como os funcionários se sentem sobre a organização na qual trabalham. Os três componentes são: Afeição com o trabalho ("comprometimento afetivo"), Medo da perda ("comprometimento instrumental"). Sentimento da obrigação de permanecer ("comprometimento normativo"). Este modelo pode aumentar o comprometimento e engajamento na equipe, além de ajudar as pessoas a experimentar uma maior sensação de bem-estar e satisfação no trabalho.

O comprometimento afetivo (afeição com o trabalho), ocorre quando se sente uma forte ligação emocional com a organização, e com o trabalho que realiza. Provavelmente a pessoa se identifica com os objetivos e valores da organização, e tem desejo de participar nesta organização. Quando se está desfrutando do trabalho, é provável que a pessoa se sinta bem, satisfeito com o seu trabalho. Por sua vez, este aumento da satisfação no trabalho provavelmente será adicionado ao seu sentimento de comprometimento afetivo.

A abordagem do comprometimento afetivo defende a ideia de que o comprometimento organizacional vai além do sentimento de lealdade para com a empresa, envolvendo o sentimento ativo em busca do bem estar da organização, ou seja, estão dispostos a se empenhar ao máximo, contribuindo de forma positiva para a organização (Naves Dela Coleta, 2003).

No âmbito organizacional, os indicadores afetivos são um dos principais fatores responsáveis pela efetividade e bom desempenho da equipe de trabalho. O comprometimento afetivo diz respeito ao vínculo psicológico que estabelece com a organização na qual uma pessoa trabalha, diz respeito à identificação, envolvimento emocional com a equipe de trabalho e com a organização.

O comprometimento afetivo baseia-se em um sentimento de lealdade, em um desejo de permanecer na organização e um interesse em se esforçar em prol dela. Os indivíduos passam a se identificar e internalizar com os objetivos, valores e normas e, quando esses são coerentes com os que eles valorizam ou consideram como desejável criam uma relação de apego e envolvimento, contribuindo para o seu desenvolvimento (Meyer e Allen, 1991 e Bastos, 1994).

Com o intuito de expandir o conceito de comprometimento e aumentar a sua validade preditiva, Meyer e Allen (1991) também propõem uma compilação das diversas definições e dão origem ao modelo tridimensional, o qual abrange, principalmente, as elaborações de Becker (1960), Mowday, Poter e Steers (1982) e Wiener e Vardi (1980) e é constituído pelas bases de continuação, afetiva e normativa, respectivamente. Na proposta tridimensional, o Comprometimento Organizacional é concebido como um vínculo psicológico que influencia a relação do indivíduo com a organização e sua disposição para nela permanecer; e cada base se apresenta em determinada intensidade para a composição do vínculo, ou seja, não são mutuamente excludentes e sim combinadas. A dimensão afetiva assinala um vínculo afetivo

marcado pelas intenções de empenho extra, sacrifício e permanência; já a base normativa corresponde a um vínculo marcado pelo sentimento de "obrigação" de permanência; enquanto a base de continuação é um vínculo instrumental que tem como característica a permanência decorrente da percepção de perda de investimentos realizados e custos associados à saída da organização.

De acordo com Kaptijn Rianne, 2009, o comprometimento afetivo tem três subcomponentes: a ligação emocional com a organização, a identificação com a organização e o envolvimento com a organização. Funcionários com forte comprometimento afetivo desejam continuar trabalhando na organização. Kaptijn defende a ideia de Reichers (1985) e Becker (1960) de que o comprometimento afetivo não é unidimensional, ele tem diversos focos, pois os funcionários podem comprometer-se com diferentes indivíduos e metas como supervisores, colegas e a própria equipe.

De acordo com Meyer e Allen (1991) as experiências no trabalho têm o relacionamento positivo mais forte e consistente com o comprometimento afetivo. Herzberg (1966) distingue entre as categorias de conforto e competência nas experiências de trabalho. A teoria dos dois fatores da satisfação no trabalho de Herzberg et al. (1959) é desenvolvida com base na técnica da ocorrência de eventos (incidentes críticos) Ela distingue entre fatores de satisfação (motivacionais) e de insatisfação (higiênicos) de uma tarefa. Os fatores de insatisfação são intrínsecos: condições de trabalho, políticas e práticas administrativas, salário e benefícios, tarefa, supervisão, subordinados, colegas, status, segurança no trabalho, outros funcionários e vida pessoal. Os fatores motivacionais são comparáveis à necessidade de auto atualização, da hierarquia de necessidades de Maslow (1943) e são extrínsecos à tarefa. Esses fatores são: reconhecimento de realizações, o trabalho em si, a possibilidade de crescimento, promoção, responsabilidade e desafio da tarefa. A distinção entre o que causa satisfação ou insatisfação é porque elas são provocadas por diferentes fatores, isso significa que a satisfação com o trabalho não é o oposto da insatisfação com o trabalho mas sim a ausência da satisfação com o trabalho.

Conforme Herzberg et al. (1959) a ausência dos fatores de higiene cria insatisfação com o trabalho mas a presença desses fatores não cria satisfação nem motivação. Funcionários ficam insatisfeitos com a ausência dos fatores de higiene mas quando eles existem, a satisfação é só temporária e buscam mais satisfação. Esses fatores só são capazes de produzir mudanças a curto prazo nas atitudes profissionais e não enriquecem a tarefa do

funcionário. Ao contrário os fatores motivacionais estão associadas a efeitos positivos a longo prazo nas atitudes no trabalho, eles enriquecem a tarefa do funcionário. Conforme a teoria os fatores de higiene devem ter um nível mínimo antes dos fatores motivacionais poderem ser usados para estimular uma pessoa.

Para os autores Meyer e Allen (1997, p.3), o comprometimento afetivo é o comprometimento como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Os indivíduos com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, assim desejam. Este componente pode ser relacionado com a identificação do indivíduo que aceita influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória com o grupo ou organização.

Sob a perspectiva da dimensão afetiva, Meyer e Allen, (1997, p.12) consideram o comprometimento como: “a ligação de fundo individual de afetividade e emoção com o grupo”. “a relativa força de identificação individual com o envolvimento em uma organização”. Hall et alii também citam Meyer e Allen: a dimensão afetiva representaria “o processo pelos quais as metas da organização e aquelas individuais tornam-se crescentemente, integradas ou congruentes”. O comprometimento afetivo seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do indivíduo, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. Sob a dimensão afetiva do comprometimento, o indivíduo assume uma postura positiva e ativa diante do trabalho e da organização, supõe-se que a dimensão afetiva desperta o desejo e a vontade em contribuir com as atividades e entidades relacionadas ao indivíduo, como trabalho e organização. São indicadores do comprometimento afetivo: a felicidade do indivíduo em dedicar o resto de sua carreira na organização, a percepção dos problemas organizacionais como se fossem dele, o forte senso de integração com a organização, o seu vínculo emocional com a organização.

Quando o indivíduo sente-se envolvido com a organização, reconhecendo valor emocional decorrente da relação colaborador-organização, desenvolve-se o que se convencionou chamar de comprometimento com enfoque afetivo (Baía et al, 2011). Segundo Medeiros et al (2003) o enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo foi o afetivo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter como apoio de Mowday, Steers e Porter.

Baseado em Mowday, Steers e Porter, Bandeira et al (2000) enfatiza que a premissa básica do enfoque afetivo, como o próprio nome indica, revela a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios. Os autores complementam essa definição com o sentimento de lealdade, desejo de pertencer e se esforçar pela empresa, sendo tais dimensões mensuradas por meio de uma escala de atitudes. Sob esse ponto de vista, o indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização.

Sendo assim o enfoque afetivo relaciona-se com a identificação do indivíduo à organização por meio do estabelecimento de vínculos emocionais. Este por sua vez é a própria base do vínculo afetivo e destaca a natureza emocional que pode unir indivíduo e organização, em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais. *“É expressa por intermédio de sentimentos de gostar e desejar se esforçar em prol da organização.”* (Baía et al, 2011, p.6).

De acordo com Silva (2009), na base afetiva, o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos. Esse sentimento de apego à organização e o desejo de poder contribuir com a instituição em que está inserido, gera um comprometimento verdadeiro no colaborador. Rego e Souto (2004) salientam que o comprometimento afetivo induz menores intenções de abandonar a organização, menos abandonos efetivos, baixos índices de absentismo, mais comportamentos de cidadania e superior desempenho.

Em suma, nota-se que o colaborador passa desenvolver sentimentos de lealdade para com a empresa. Muller et al (2005) destaca que no comprometimento afetivo, o indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. Assim, *“o comprometimento afetivo é, entre as bases do comprometimento, o único composto por afetos e não por fatores cognitivos como aqueles encontrados nos comprometimentos normativos e calculativos.”* (Filenga e Siqueira, 2006 p.434).

4. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO NAS EQUIPES

Apesar dos estudos sobre comprometimento apresentarem-se mais concentrados no comprometimento organizacional, Bastos (1994) e Tamayo, Souza, Vilar e Ramos (2001) afirmam ser possível encontrar, na literatura da área, mais cinco focos diferentes de comprometimento: com o trabalho; com o emprego; com a carreira; com o sindicato e com a equipe.

Reichers (1985) já havia destacado esses diferentes focos, explicando que o indivíduo poderia vivenciar diferentes vínculos com diferentes entidades existentes na sua organização, incluindo a equipe de trabalho. Mais recentemente, Bishop, Scott, Goldby e Cropanzano (2005) também estudaram comprometimento com foco na equipe e ressaltaram a importância de diferenciar esse tipo de comprometimento do comprometimento com a organização, pois, aparentemente, o empregado estabelece diferentes vínculos com esses dois aspectos presentes em sua vida profissional.

Pearce e Herbig (2004) sugerem que o comprometimento afetivo com a equipe (CAE) é análogo ao comprometimento afetivo organizacional (COA), exceto que, no primeiro, o alvo do vínculo é a equipe de trabalho à qual o empregado pertence. Outras pesquisas como as de Ellemers e Van den Heuvel (1998) e as de Bishop, Scott e Burroughs (2000) também confirmam essas semelhanças e diferenças entre os dois construtos, considerando que ambos enfatizam a identificação do indivíduo com objetivos, missão e valores daquilo que constitui o foco do comprometimento. No CAE, o foco é a equipe de trabalho mais próxima do empregado, e ele se estabelece a partir da identificação e do envolvimento do sujeito com sua equipe. As principais características do CAE são crença e aceitação dos objetivos e valores da equipe; esforço para o sucesso dela e vontade de permanecer nela (Puentes-Palacios, Silva, Carneiro, et al., 2005).

Segundo Machado (1988, p.7) após analisar diversas definições sobre equipes de trabalho, concluiu que, ao longo do tempo, houve uma mudança de direção em relação a algumas características significativas do termo. Ou seja, inicialmente, as definições privilegiavam aspectos mais formais da estruturação dos grupos, como por exemplo o tamanho e o direcionamento para objetivos específicos. Mas após 1990, os pesquisadores passaram a dar mais ênfase a aspectos relacionais e contextuais.

Comportamento afetivo com a equipe (CAE) é uma abordagem recente e, apesar dessa semelhança com Comportamento Afetivo (COA), alguns estudos comprovaram empiricamente a discriminação entre ambas abordagens (Bishop, et al, 2000; Ellemers & Van den Heuvel, 1998). Ellemers e Van den Heuvel concluem que, aparentemente, o grau de comprometimento orientado para a equipe pode variar diferentemente do grau de comprometimento orientado para a organização em um mesmo indivíduo.

Embora comprometimento afetivo com a equipe seja um tema novo na área do Comportamento Organizacional, autores como Bishop, et al. (2000), Bishop, et al. (2005), Ellemers e Heuvel (1998) e Pearce e Herbig (2004) conseguiram demonstrar empiricamente a discriminação entre CAE, COA e outras variáveis como comportamentos de cidadania organizacional, suporte organizacional e suporte da equipe, confirmando a existência única do CAE, discriminado de outras variáveis.

De acordo com French e Raven (1959), Hinkin e Schriesheim (1989), Pearson, et al. (2002), Podsakoff e Schriesheim (1984), Rahim e Afza (1993) e Rodrigues e Assmar (2003), há diferentes formas de uma pessoa ou de um grupo influenciar outra pessoa ou outro grupo, utilizando-se de diferentes bases de poder. Isso permite supor que há bases de poder mais adequadas para se alcançar um melhor resultado do empregado e da equipe.

Além disso, os tipos de conflitos intragrupais foram identificados como fontes influenciadoras de satisfação no trabalho, desempenho da equipe e comprometimento organizacional e com a equipe (Simons & Peterson, 2000). Sabe-se ainda que o conflito intragrupal pode influenciar, de forma positiva ou negativa, a efetividade da equipe e, conseqüentemente, sua produtividade e seus resultados (Amason, 1996; Jehn, 1994, 1995).

Como afirmam Pearson et al. (2002), Podsakoff e Schriesheim (1984) e Rahim e Afza (1993), é através da interação do indivíduo com seu meio, com sua organização, com seu supervisor, com sua equipe e com seus colegas que o empregado, provavelmente, vai desenvolver comprometimento com a organização e com sua equipe. Nesse contexto de trocas entre o meio e o indivíduo, processos cognitivos e afetivos são vivenciados pelo empregado num caráter adaptativo e regulador, permitindo-lhe reconhecer, ao mesmo tempo, os diferentes objetos de seu ambiente, atribuindo-lhes um valor e um significado pessoal (Siqueira, 1995).

A presença de comprometimento afetivo evidencia que os funcionários quando se sentem parte da organização têm maior responsabilidade, motivação e desejo de contribuir para o sucesso da empresa (Bassan, 2007).

De acordo com Silva (2009) no cenário organizacional os grupos passam a ser cada vez mais substituídos pelas células de trabalho dominadas equipes, onde as equipes seriam unidades mais complexas que os grupos, devido ao maior nível de inter-relação existente entre seus membros.

Sobre equipes de trabalho Puente-Palacios e Borba (2010) ressaltam que elas entraram em cena no mundo das organizações nas últimas décadas e, no momento atual, a sua implementação não para de crescer, constituindo ferramentas de gestão que podem contribuir com a efetividade organizacional.

Silva (2009) afirma que a definição conceitual de equipe muitas vezes é confundida com a definição de grupos e Albuquerque e Puente-Palacios (2004) afirmam que as equipes possuem atributos peculiares que as diferenciam dos grupos, como por exemplo, o compartilhamento dos objetivos, metas, responsabilidades e resultados entre todos os membros, sendo também consideradas mais complexas que os grupos, uma vez que possuem nível maior de inter-relação entre os membros.

Puente-Palacios e Borba (2009) definem as equipes de trabalho como conjuntos de pessoas que possuem habilidades complementares e estão comprometidas com uma proposta de trabalho comum ou são responsáveis pelo alcance de seus objetivos.

É evidente a amplificação do interesse pela compreensão dos elementos que contribuem para a permanência das pessoas nas organizações. Em decorrência disso é notório que as empresas se preocupem e despendam mais esforços para manter em seus quadros pessoas qualificadas e ao mesmo tempo dispostas a se comprometer com as metas traçadas. (Silva, 2009, p. 42)

Para Puente-Palacios e Carneiro (2005) as equipes de trabalho constituem unidades de desempenho cada vez mais implementadas no âmbito organizacional, incremento este sustentado, parcialmente, na crença das vantagens que tais equipes parecem oferecer, quanto à maneira e à efetividade com que permitem o desempenho das atividades, em se comparando com o desenvolvimento das mesmas individualmente.

Reichers (1985) afirma que o indivíduo poderia vivenciar diferentes vínculos com diferentes entidades existentes em sua organização, incluindo a equipe de trabalho.

Pearce e Herbik (2004, apud Guimarães; Martins, 2008) sugerem que o comprometimento afetivo com a equipe é análogo ao comprometimento afetivo organizacional, exceto que, no primeiro o alvo do vínculo é a equipe de trabalho à qual o empregado pertence.

Siqueira e Gomide (2004) afirmam que o comprometimento afetivo surge quando o indivíduo se identifica com a empresa, internalizando os valores, envolvendo-se com papéis de trabalho e desejando permanecer nela.

Guimarães e Martins (2008) afirmam que o CAE (Comprometimento Afetivo com a Equipe) é um construto recente e que apesar de ser semelhante ao COA (Comprometimento Organizacional Afetivo), existem pesquisas que comprovam a discriminação entre os assuntos.

Ellemers et al. (1998) puderam observar que o CAE está relacionado com a disponibilidade dos membros em sacrificar suas horas livres para ajudar um colega da equipe a concluir algum trabalho, ou ainda, para trabalhar em um tempo extra, caso necessário, estes autores verificaram também que indivíduo com maiores índices de comprometimento com a sua equipe tiveram melhores resultados na avaliação de desempenho, especialmente em aspectos como iniciativa e entusiasmo.

O comprometimento afetivo com a equipe tem como principais características a crença e aceitação dos objetivos e valores da equipe, o esforço para o sucesso dela e a vontade de permanecer nela (Guimarães; Martins, 2008).

De acordo com Tamayo et al. (2001), o vínculo do indivíduo com o seu trabalho caracteriza-se como complexo e multidimensional, na medida em que compreende não apenas a relação com o trabalho em si, mas com outros aspectos do contexto organizacional.

Puente-Palacios e Vieira (2010) afirmam que manter na equipe pessoas comprometidas implica em menor possibilidade de substituição em decorrência de desistência e maior probabilidade de apresentar comportamentos alinhados às metas da equipe.

O indivíduo, ao se comprometer com os valores e metas do grupo, tende a manter fortalecidos outros vínculos afetivos, como a satisfação com o grupo de trabalho (Silva, 2009).

Demo (2003) também aponta o comprometimento como tema que engendra muitos estudos e pesquisas, e sugere que o fenômeno possa ocorrer devido ao seu papel de importante diferencial competitivo organizacional e fator crítico de sucesso para o desempenho organizacional.

No exterior as variáveis preditivas mais relevantes envolvem fatores pessoais, o planejamento e o manejo adequados de atividades e a qualidade da liderança exercida pelos gerentes, ao passo que no Brasil, o maior poder de predição é explicado por variáveis com o crescimento ocupacional proporcionado pela organização, a existência de políticas justas de gestão de pessoal e a imagem externa da organização. (Demo, 2003, p. 205)

Buscando uma análise da pesquisa brasileira realizada nos últimos cinco anos a respeito do comprometimento foi possível perceber que todas as pesquisas analisadas eram de natureza quantitativa, obtidas através da realização de pesquisas de campo e voltadas principalmente ao comprometimento organizacional. Existem poucas pesquisas com base em outros focos, como por exemplo, foco na Equipe

Puente-Palacios e Vieira (2010) destacam a importância de pesquisas com foco na Equipe onde é esperado que a adoção de equipes de trabalho leve não apenas a atingir metas de desempenho produtivo, espera-se que a experiência de trabalho coletivo resulte em um saldo afetivo favorável para os membros, destacando assim a importância de indicadores afetivos.

5. AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO AFETIVO NAS EQUIPES

Ambientes de cordialidade e de reconhecimento são elementos fundamentais na construção de equipes de trabalho, desta forma o estudo de Puente-Palacios (2002), foi norteado pela definição de que o desempenho dos grupos de trabalho envolvem um complexo sistema de ações e interações que ocorrem antes, durante e após a realização das tarefas e afetam a efetividade. As variáveis referentes as relações pessoais tem papel fundamental no desempenho da organização. A autora também defende que o comprometimento organizacional tem-se revelado juntamente com a satisfação com a equipe de trabalho um

aspecto importante na concepção de bem-estar no trabalho e de melhor desempenho na organização.

Hackman (1987) manifesta que indicadores afetivos são tão importantes como os indicadores duros, tais como número de peças produzidas ou volume de vendas atingido. Allen (1996) ainda acrescenta que trabalhadores com atitudes positivas (comprometidos) com o grupo de trabalho têm maior probabilidade de apresentar comportamentos consistentes com as metas de trabalho do grupo, se comparados com as pessoas cujas atitudes não são positivas. Entretanto, para que a organização possa usufruir das vantagens de ter pessoas comprometidas com a equipe, é imprescindível obter indicadores confiáveis dessas atitudes. A partir do adequado diagnóstico, o gestor irá contar com informação relevante a respeito das fragilidades da equipe ou dos seus pontos fortes. No Brasil, os estudos que investigam o comprometimento com a equipe são escassos. Entretanto, foi verificado que Fonseca e Bastos (2003) realizaram uma pesquisa empírica com o objetivo de estabelecer a existência de relações entre comprometimento organizacional e desempenho de equipes. Os resultados obtidos indicam que o desempenho das equipes no trabalho é avaliado melhor pelos funcionários quando eles possuem um maior comprometimento afetivo com a organização e quando percebem mais estímulos à criatividade no seu contexto de trabalho. Embora tal estudo não aborde diretamente o comprometimento com a equipe, constitui um dos poucos que toma como foco de interesse a compreensão de atributos de pessoas que desempenham suas atividades em equipes. Analisando especificamente a efetividade de equipes de trabalho, apenas pesquisas recentes buscam prever o comprometimento afetivo dos membros. Barbosa (2006) observou maior intensidade do comprometimento em pessoas cujos líderes enfatizam o relacionamento interpessoal da equipe, enquanto Souza (2006) obteve 18% de explicação do comprometimento a partir da investigação do autoconceito do trabalhador. O estudo realizado por Silva (2009) evidenciou que 29% do comprometimento relatado era decorrente da ausência de conflito, de tal forma que menor conflito prediz maior comprometimento. Por fim, Puente-Palacios, Andrade-Vieira e Freire encontraram relações positivas entre clima da equipe e comprometimento, de sorte que quanto mais positivo o clima percebido, maior o vínculo afetivo estabelecido.

Puente-Palacios e Vieira (2010) afirmam que: *“Ao contar com um instrumento de mensuração do comprometimento afetivo dos membros das equipes de trabalho, o gestor organizacional terá em mãos informações valiosas para saber onde intervir, caso o*

Pensando **na equipe de trabalho à que você pertence**, responda aos itens abaixo utilizando a escala 1 a 5.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1 – Em relação aos membros da minha equipe de trabalho, eu sinto confiança que manteremos boas relações no futuro.	
2-Tenho sentimentos positivos sobre a forma como trabalhamos juntos na minha equipe.	
3-Estou satisfeito com a forma em que trabalhamos juntos na minha equipe.	
4-Sinto-me bem a respeito do relacionamento que mantenho com os membros da minha equipe de trabalho.	
5-Confio completamente nos membros da minha equipe.	

Comentários:

Os resultados podem ser apresentados através de um gráfico para representar quantitativamente as respostas dos participantes. Os resultados da **primeira categoria - Equipe de trabalho à que você pertence**, podem evidenciar de acordo com cada questão:

1 - Se a relação de confiança entre os membros de uma equipe é positiva ou negativa, se for positiva significa uma relação de confiança, onde os membros estarão mais predispostos à participação e ao comprometimento.

2 – Se há sentimento positivo ou negativo sobre a forma como trabalha a equipe. Se for positivo significa que há respeito mutuo e sinergia para o alcance de metas.

3- Se a forma como trabalha a equipe é positiva ou negativa, se positiva possibilita o individuo construir competências na interação com outras pessoas.

4 – Se os membros se sentem bem a respeito do relacionamento de sua equipe. Se sim, existe qualidade no relacionamento associado a um grau de confiabilidade.

5 – Se confiam nos membros de sua equipe. Se for positiva, demonstrará que existe comprometimento entre seus membros, fator que influencia diretamente o desempenho nas tarefas organizacionais.

2ª parte do questionário:

Em que medida as sentenças abaixo **refletem o que você faz ou sente** em relação à sua **equipe**. Desta vez a escala de resposta mudou, pois vai de 1 a 7.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Nem concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1 Conversando com amigos, eu sempre me refiro à minha equipe de trabalho com uma grande unidade para qual é ótimo trabalhar.	
2 Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela equipe de trabalho à qual pertença.	
3 Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da minha equipe de trabalho.	
4 A minha equipe de trabalho realmente inspira o melhor em mim, para o progresso no desempenho das minhas atividades.	
5 Eu me sinto contente por ser parte desta equipe, comparando com outras que conheço.	
6 Eu realmente me interesso pelo destino da equipe à qual pertença.	
7 A minha equipe é a melhor de todas para se trabalhar.	

8 Decidir trabalhar nesta equipe foi um erro da minha parte.	
9 Eu sinto pouca lealdade para com a equipe em que trabalho.	

Questionário Escala Satisfação e Comprometimento de Equipes de Puente-Palácios, e Vieira, 2010.

Fonte: Puente-Palácios e Vieira, 2010.

Comentários:

Com relação à **segunda categoria - Sentimentos em relação ao que você faz ou sente em relação à sua equipe**, podem evidenciar de acordo com cada questão:

1 – Se quando conversam com seus amigos sempre se referem à sua equipe de trabalho como uma unidade para a qual é ótimo trabalhar. Nesta questão quando positiva mostra o sentimento de satisfação em relação à equipe na qual trabalha, demonstrando que existe um processo de identificação com os valores e confiança que a equipe transmite. Há predisposição para internalizar valores e crenças que leva o indivíduo a querer compartilhar e também se esforçar voluntariamente para cumprir metas propostas no ambiente de trabalho.

2 – Se os valores individuais são muito similares aos valores defendidos pela equipe de trabalho a que pertence existirá comprometimento afetivo entre os membros da equipe, pois existe aceitação de valores, normas e objetivos da organização.

3 – Se o membro sente orgulhoso dizendo às pessoas que faz parte de uma equipe de trabalho, demonstra vínculo afetivo, sentimento de orgulho está relacionado aos sentimentos de confiança e de identificação com os valores e crenças transmitidos pela equipe e pela organização.

4 – Quando o membro da equipe sente bem-estar em participar de sua equipe de trabalho, ele percebe que os comportamentos e atitudes de sua equipe são motivadores e incentivadores para o seu desempenho no ambiente organizacional.

5 – Quando o membro da equipe se sente contente por ser parte da equipe, são motivadores e eficazes para manter a coesão e o sentimento de contentamento entre os membros do grupo.

6 – Quando o membro se interessa pelo destino da equipe a que pertence, manifesta-se o comprometimento afetivo, originado do vínculo que estabeleceu, no qual há aceitação de valores e crenças do grupo e também o desejo voluntário de partilhar ideias e valores.

7 – Quando o membro percebe que a equipe onde trabalha é a melhor para e trabalhar, o membro sente bem-estar, apoio e força para realizar suas tarefas cotidianas. Os resultados positivos sugerem que a equipe trabalha em harmonia e buscam unir esforços para atingir objetivos.

8 – Quando se decidir trabalhar em uma equipe é percebido como um erro, significa que o sentimento de pertencimento ao grupo não existe, não há vínculo afetivo, não havendo sinergia entre as pessoas, prejudicando assim o desempenho na atuação profissional.

9 – Quando se sente pouca lealdade para com a equipe em que se trabalha, não há comprometimento afetivo. O contrário demonstra que há lealdade que é baseada em valores e nas interações de forma ética.

A avaliação do questionário deve considerar a média e o desvio padrão de cada resposta. Quanto menor o desvio padrão, mais homogêneo é o sentimento aferido pela pergunta, ou seja, mais representativa é a média para que o gestor possa avaliar o grau de comprometimento da equipe e agir de acordo.

Os dados analisados evidenciam o quanto os membros de uma equipe sentem orgulho da equipe de trabalho à qual pertence e que sua equipe de trabalho inspira o melhor e contribui para que haja um progresso no desempenho das atividades. Pode-se verificar com este questionário se os membros se sentem contentes por fazer parte desta equipe, comparando com outras que conhecem. Há também um sentimento de confiança entre os membros da equipe, levando à atuação com esforços conjuntos para atingir as metas organizacionais, sugerindo a construção de uma equipe de alta produtividade.

Segundo Puentes-Palácios e Vieira, (2010), o clima organizacional apresenta papel central na explicação de comportamentos e desempenho, no contexto das equipes o impacto das relações estabelecidas entre seus membros e as regras de comportamento e desempenho (clima) podem ser elementos que facilitam ou dificultam o alcance das metas propostas. Esta afirmação torna-se adequada, principalmente, se considerado que as equipes se caracterizam pela presença de relações complexas de interação e dependência existentes entre seus membros.

Ao se conhecer mais sobre o comprometimento das pessoas e o que as leva ao estabelecimento desses vínculos, mais se poderá predizer os seus comportamentos e desempenhos. (Puentes-Palácios, Vieira, 2010). Equipes que são altamente eficazes ou de alto desempenho, são compostas por grupos de indivíduos comprometidos que confiam uns nos outros, tem um claro sentido de propósito em relação ao seu trabalho, são eficazes comunicadores dentro e fora da equipe, certificam-se que todos na equipe estão envolvidos nas decisões do grupo, e seguem um processo que os permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade de seu trabalho.

6. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar se existe um modelo de avaliação do comprometimento afetivo nas equipes. Este estudo demonstrou que existe um modelo de avaliação, que culmina em um pequeno questionário elaborado por Puentes-Palácios e Vieira, com base em todo um arcabouço teórico dos autores citados. Uma contribuição relevante que pode auxiliar o gestor e a própria equipe a compreender o grau de comprometimento afetivo, pois de acordo com o referencial teórico, quando se compreende o comprometimento das pessoas e o que as leva a estabelecer esses vínculos, será possível predizer melhor os comportamentos e desempenhos.

O comprometimento de uma pessoa para com a empresa é uma variável relevante por permitir identificar intenções de conduta, comportamentos e resultados com impacto direto na produtividade e na eficácia organizacional. Aplicando este questionário de Escala de Satisfação, com base nos resultados é possível potencializar o comprometimento organizacional em suas dimensões afetivas considerando a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização, a disposição de exercer um esforço considerável em benefício da organização, o forte desejo de se manter como membro da organização.

O questionário também permite à organização planejar políticas de gestão de pessoas integrada à sua força de trabalho, com o objetivo de potencializar o comprometimento organizacional em suas dimensões afetivas, pois o comprometimento é da pessoa e não da organização, e perpassa por suas necessidades, interesses, sentimentos e convívio com os demais, por isso não pode ser controlado como um processo técnico, e esse é o desafio de todo gestor, criar condições para o comprometimento se desenvolver. Quando há políticas de gestão de pessoas percebe-se justiça, reconhecimento e recompensa, que os indivíduos

relacionam a um sentido de cuidado da organização para com eles e como retorno há o comprometimento com a organização.

Realizando este estudo, observou-se a necessidade de realização de outras pesquisas que aprofundem o tema do comprometimento afetivo, e sugiram outros meios de se avaliar o comprometimento afetivo nas equipes, e sua aplicação nas equipes, investigando-se outras dimensões do comprometimento como variáveis consequentes do clima no trabalho.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, F. J. B. PUENTE-PALACIOS, K. E. **Grupos e equipes de trabalho nas organizações**. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B, 2004.

AMASON, A.C. **Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: Resolving a paradox for top management teams**. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.1996

BAÍA, Elaine Silva; FREITAS, Valéria Da Silva; LEITE, Nildes R. Pitombo; CAMPOS, Mariana Vieira; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão De. **Comprometimento Organizacional: um estudo de caso do grupo PET ADM – FEA/USP**. 2011. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/345.pdf

BANDEIRA M, Pitta AMF, Mercier C. **Escalas brasileiras de avaliação da satisfação (SATIS-BR) e da sobrecarga (IMPACTO-BR) da equipe técnica em serviços de saúde mental**. *J Bras Psiq.* 49(4):105-15, 2000

BARBOSA, D. **A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas dos membros de equipes de trabalho**. Dissertação de mestrado não-publicada. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília. Brasília, DF, 2006

BASSAN, J.S.L. **Liderança e Comprometimento: Uma relação possível?** Dissertação de Mestrado UFSM. Santa Maria, RS: 2007.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. *Revista de Administração de Empresas*. 33(3),52-64, 1993.

BASTOS, A. V. B. **O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho**. *Organização e Sociedade*. 1(2),77-106, 1994.

BECKER, Howard S. **Notes on the concept of commitment**. *American Journal of Sociology*, v.66, 1960.

BISHOP, J. W., SCOTT, K. D., & BURROUGHS, S. M. **Support, commitment and employee outcomes in a team environment.** Journal of Management, 26, 6, 1113-1132, 2000.

BISHOP, J. W., SCOTT, K. D., GOLDSBY, M. G., & CROPANZANO, R. **A construct validity study of commitment and perceived support variables.** Group and Organization Management, 2005. pp 153-180.

BROW R. B. **Organizational commitment:** clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. Journal of Vocational Behavior, v. (49), 1996, pp.230-251.

DEMO, G. **Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 185-213. 2003

ELLEMERS, N. VAN DEN HEUVEL, D. G. **Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work.** Journal of Applied Psychology, 83, 5, 717-730, 1998.

FILENGA, Douglas e SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional.** Revista Administração. São Paulo, v.41, n.4, p.431-441. 2006. Disponível em: http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S0080-21072006000400007&script=sci_arttext

FONSECA, C. A.; BASTOS, A.V.B. **Criatividade e Comprometimento Organizacional:** suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Psicologia Organizações e Trabalho, 3, 1, 61-88. 2003

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. **The bases of social power.** Em D. Cartwright (Org.), Studies in social power (pp. 150-167). Ann Arbor, USA: Institute for Social Research. 1959.

GUIMARÃES, V. F. MARTINS, M. C. F. **Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe.** Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 8, n. 2, p. 54-78, 2008.

HACKMAN, J. **The design of work teams.** Em NJ. LORSCH (Ed.), Handbook of Organizational Behavior (pp. 315-342). New York: Prentice-Hall. 1987.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HINKIN, T. R., & SCHRIESHEIM, C.A. **Development and application of new scales to measure de French and Raven** (1959) bases of power. *Journal of Applied Psychology*, 74, 4, 561-567, 1989.

KAPTIJN, Rianne. **Assessing Affective Commitment in the Three-Component Model and the Two Factor Theory**: A Comparison between the Theories of Meyer and Allen and Herzberg, Mausner and Snyderman. University of Twente. Dissertação de Mestrado, 2009.

LAROS, J.A., & PUENTE-PALACIOS, K.E. **Validação cruzada de uma escala de clima social**. *Estudos de Psicologia(Natal)*, 9, (1), 113-119. 2004.

MACHADO, M.S. **Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

MASLOW, A. **A theory of human motivation**. *Psychological Review*, 50, 370-396, 1943.

MEDEIROS, C. A. F. ALBUQUERQUE, L. G. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 5, n. 2, p. 35-84, 2005.

MEDEIROS, C. A. F. ALBUQUERQUE, L. G. SIQUEIRA, M. MARQUES, G. M. **Comprometimento Organizacional**: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *RAC*, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MEYER, J. P., & HERSCOVITCH, L. **Commitment in the workplace**: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326. 2001.

MEYER, J.P. e ALLEN, N.J. **Commitment in the workplace:theory, research and application**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J.. **A three-component conceptualization of organizational commitment**. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89, 1991.

MOWDAY, R. T., PORTER, L.W., & STEERS, R.M. **Employee-Organization Linkages - the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T., STEERS, R.M., & PORTER, L. W. **The measurement of organizational citizenship**. *Journal of Applied Psychology*, 76, 6, 845-855, 1979.

MULLER, Michele; RAUSKI, Eliane de Fátima; EYNG, Ivanilde Scussiatto; MOREIRA, Joelma. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "Beta"**. *Revista Gestão Industrial* vol n 04: pp 511-518. 2005. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/viewArticle/146>

NAVES, Évora Mandim Ribeiro;DELA COLETA, Marilia Ferreira. **Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras**. *RAC*, Edição Especial 2003. pp. 205-222v

PEARCE, C. F., & HERBIK, P. A. **Citizenship's behavior at the team level of analysis: the effects of team leadership, team commitment, perceived team support and team size**. *The Journal of Social Psychology*, 144, 3, 293-310, 2004.

PEARSON, A. W., ENSLEY M. D., & AMASON, A. C. **An assessment and refinement of Jenh's intragroup conflict scale**. *International Journal of Conflict Management*, 13, 2, 110-127, 2002.

PODSAKOFF, P. M., & SCHRIESHEIM, C. A. **Field studies of French and Raven's bases of power: critique, reanalysis, and suggestions of future research**. *Psychological Bulletin*, 97, 387-411, 1984.

PUENTE-PALACIOS, K. BORBA, A. C. P. **Equipes de Trabalho: Fundamentos Teóricos e Metodológicos da Mensuração de seus atributos**. *Avaliação Psicológica*, 8 (3), p. 369-379, 2010.

PUENTE-PALACIOS, K. CARNEIRO, P. B. **Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 5, n. 1, p. 45-70, 2005.

PUENTE-PALACIOS, K. VIEIRA, R. A. **Desenvolvimento de uma Medida de Comprometimento com a Equipe**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10, 1, jan-jun 2010, 81-92. Em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/17268/15856>

RAHIM, M. A., & AFZA, M. **Leader power, commitment, satisfactions, compliance, and propensity to leave a job among U.S. accountants.** *The Journal of Social Psychology*, 133(5), 611-626, 1993.

REGO, A., & SOUTO, S. **A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional:** um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 1, 151-177, 2004.

REICHERS, A. **A review and reconceptualization of organizational commitment.** *Academy of Management Review*, 10, 3, 465-476. 1985.

RODRIGUES, A., & ASSMAR, E. **Influência social, atribuição de causalidade e julgamentos de responsabilidade e justiça.** *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16, 1, 191-201, 2003.

SILVA, N.. **Conflitos intra grupos: Preditores e consequentes no cenário de equipes de trabalho.** Dissertação, Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO). Universidade de Brasília. Brasília, DF. 2009

SIMONS, T., & PETERSON, R. **Task conflict and relationship conflict in top management teams:** the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1, 102-111, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo.** Tese de doutorado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília. Brasília, DF, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M., & GOMIDE Júnior, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização.** Em C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 357-379). Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAMAYO, A., SOUZA, M. G. S., VILAR, L. S., RAMOS, J. L., ALBERNAZ, J. V., & FERREIRA, N. P. **Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17, (1), 27-35, 2001

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WIENER, Y., VARDI, Y. **Wiener, Y., & Vardi, Y. Relationship between job, organization and career commitments and work outcomes:** An integrative approach. *Organizational behavior and Human Performance*, 26, 81-96, 1980.

11. ANEXO

Instrumento de Pesquisa – Questionário

O presente instrumento tem como objetivo identificar a dimensão do comprometimento organizacional da equipe Administrativa do Banco Investir S/A.

O questionário é composto de 18 questões.

A pesquisa é isenta de identificação, permitindo que a coleta de dados seja confidencial.

Para responder às questões procure selecionar a alternativa que seja mais representativa e/ou que se identifique com o ambiente em que você realiza a maior parte de suas atividades diárias na organização.

Agradecemos antecipadamente, sua indispensável e valiosa colaboração.

QUESTIONÁRIO

Nos itens a seguir, favor assinalar com um X o número que melhor corresponda à sua avaliação. Para tanto, use como critério os códigos abaixo:

0	Discordo totalmente
1	Discordo pouco
2	Nem concordo nem discordo
3	Concordo pouco
4	Concordo totalmente

Nº	Questão	0	1	2	3	4
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.					
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.					
3	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta					

	organização.					
4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.					
5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.					
6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.					
7	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.					
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.					
9	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.					
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar um outro lugar.					
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.					
13	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.					
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.					
15	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.					
16	Esta organização merece minha lealdade.					
17	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
18	Eu devo muito a esta organização.					