



**ROBERTA FADEL BARBUR**

**A INFLUÊNCIA DO PSICODRAMA NO  
COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL -  
Motivação E Comprometimento**

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

**A Influência Do Psicodrama No Comprometimento Profissional - Motivação e Comprometimento**

Elaborado por Roberta Fadel Barbur 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, 01 Novembro de 2014

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Roberta Fadel Barbur, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG2 – Curitiba, 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 (título) Motivação e Comprometimento, é autêntico e original.

Curitiba, 01 de Novembro de 2014

---

Roberta Fadel Barbur

## **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*

## CONTENTS

INTRODUÇÃO.....	1
REFERENCIAL TEÓRICO.....	2
1. Comprometimento Organizacional.....	3
1.1. Características do comprometimento .....	4
1.2. Comprometimento organização e indivíduo.....	6
1.3. Técnica de comprometimento .....	7
1.4. Padrões de comprometimento .....	8
1.5. Modelo Tridimensional de Meyer e Allen .....	8
2. Psicodrama .....	11
2.1. Psicodrama Organizacional .....	12
2.2. Teoria do Psicodrama .....	13
2.2.1. Matriz de Identidade:.....	14
As fases demonstradas no Quadro 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. ....	18
2.3. Técnicas de Psicodrama.....	18
2.4. Psicodrama e Jogos Dramáticos .....	21
3. Sócio Estilos .....	23
METODOLOGIA.....	25
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	27
ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	37
RECOMENDAÇÃO E SUGESTÕES .....	41
CONCLUSÃO.....	43
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO .....	45
ANEXOS.....	42

## 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.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 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.

### **1.1. 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 despender 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

## **1.2. Comprometimento organização e individuo**

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 abdicação 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 despender 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.

### **1.3. 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?

#### **1.4. 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.

#### **1.5. 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.

### **1.5.1. 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.

### **1.5.2. 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.

### **1.5.3. 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.

## **2. 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 “improviso”, 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 individuo 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 individuo 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.

### **2.1. 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.

## **2.2. 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.

### **2.2.1. 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, o Quadro 1 abaixo, desenvolvido com base na teoria da Matriz, analisa as pressões e os movimentos grupais durante o processo de mudança:

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

<b>FASE</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA FASE</b>	<b>CONDUTA DO FACILITADOR</b>	<b>TÉCNICA A SER UTILIZADA</b>
<b>CAOS, INDIFERENCIAÇÃO</b>	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
<b>ESTRANHAMENTO</b>	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

<b>DIFERENCIAÇÃO</b>	<p>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</p>	<p>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.</p>	Técnica do Solilóquio
<b>JOGO, INTERPOLAÇÃO</b>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	Técnica da Interpolação

<b>INVERSAO DOS PAPÉIS</b>	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 no Quadro 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.

### 2.3. Técnicas de Psicodrama

- **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.

- **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.

- **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.

- **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.

- **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.

- **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.

- **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.

- **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.

- **Técnica da Representação Simbólica/Imagem**

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

- **Técnica da estátua**

Consiste em pedir para que a pessoa faça uma escultura para representar um sentimento, vivencia, 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.

## **2.4. 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.

- **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.

- **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
  - **Correlação da Matriz de Identidade com o Jogo Dramático**

No Quadro 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:

**Quadro 2 – Fases da Matriz , técnicas e jogos**

<b>FASES DA MATRIZ / CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>TÉCNICAS E JOGOS</b>
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) Reconhecimento do Tu (EU COM O OUTRO) (EU COM TODOS)	Comunicação e Identidade Grupal	Técnica de Inversão de Papéis Troca de papéis, assume o papel do outro. Tipos de jogos: de personagens/papéis, inversão de papéis e identidade grupal/encontro.

Fonte: MORENO, 2008.

### **3. 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 1 apresenta as características referentes a cada sócio estilo.

**Tabela 1:** Descrição e características apresentadas por cada Sócio Estilo

<b>Sócio Estilo Racional</b>	<b>Descrição/Características</b>
<b>Assertivo</b>	<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><b>Palavras que facilitam o diálogo:</b> rapidez, benefícios, concreto, serviço, melhor, resultados, desempenho, competitivo, primeiro, ambicioso.</p> <p><b>Se relaciona melhor com pessoas que:</b> concluem uma tarefa rapidamente com força e poder.</p> <p><b>Pontos que podem virar dificuldade:</b> impaciência, confronto, poder, independência, agressividade.</p>
<b>Analítico</b>	<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><b>Palavras que facilitam o diálogo:</b> organização, compreensão, prudência, verificação, prova, comparação, método, precisão, informação, domínio.</p> <p><b>Se relaciona melhor com pessoas que:</b> têm a razão como norteadora, ideias lógicas e atenção a detalhes.</p> <p><b>Pontos que podem virar dificuldade:</b> análise excessiva de detalhes, normas, regras e procedimentos e senso muito crítico.</p>
<b>Sócio Estilo Emocional</b>	<b>Descrição/Características</b>
<b>Participativo</b>	<p>Quer satisfação, é preciso entusiasmá-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><b>Palavras que facilitam o diálogo:</b> confiança, equipe, satisfação, participação, original, fácil, prazer, motivador, praticidade, dinâmico.</p> <p><b>Se relaciona melhor com pessoas que:</b> negociam de forma flexível e possuem habilidades de comunicação.</p> <p><b>Pontos que podem virar dificuldade:</b> Entusiasmo exagerado, otimismo excessivo, necessidade de elogios e atuação pouco direta.</p>
<b>Conservador</b>	<p>Quer garantias, é preciso tranquilizá-lo. É conservador, amável, filósofo, fiel, previdente, tradicional, generoso, indulgente, respeitoso, paciente,</p>

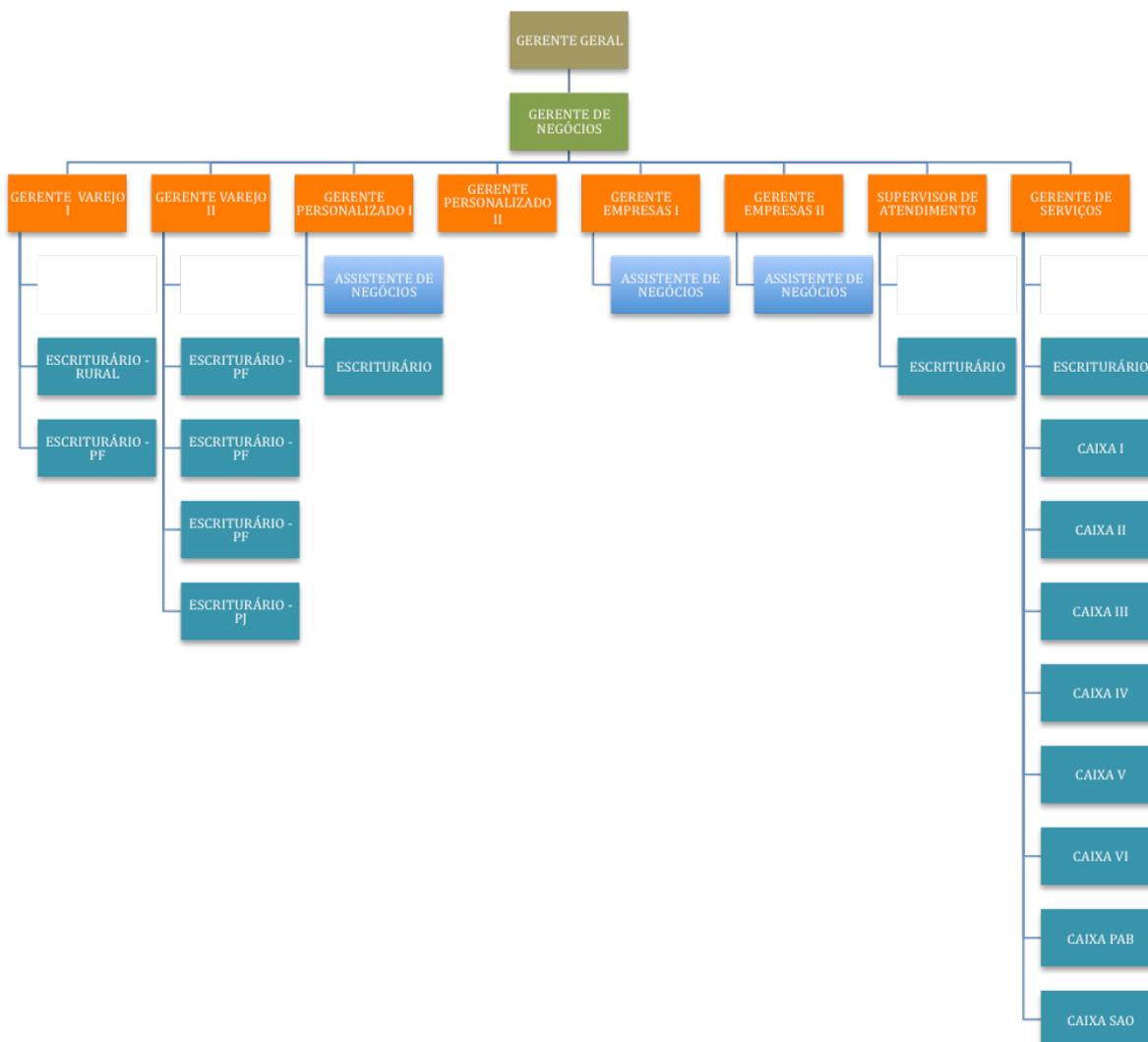
	<p>moderado, consistente, previsível, organizado, tolerante com os outros.</p> <p><b>Palavras que facilitam o diálogo:</b> melhoria, conselho, honestidade, tradição, fidelidade, experiência, garantias, continuidade, permanência, simplicidade.</p> <p><b>Se relaciona melhor com pessoas que:</b> se comportam de forma tranquila e harmônica e valorizam a qualidade do relacionamento.</p> <p><b>Pontos que podem virar dificuldade:</b> teimosia, modéstia excessiva, repetição, conservadorismo, não fala o que fez.</p>
--	--

Fonte: MORENO, 1983

## 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 Tabela 2.

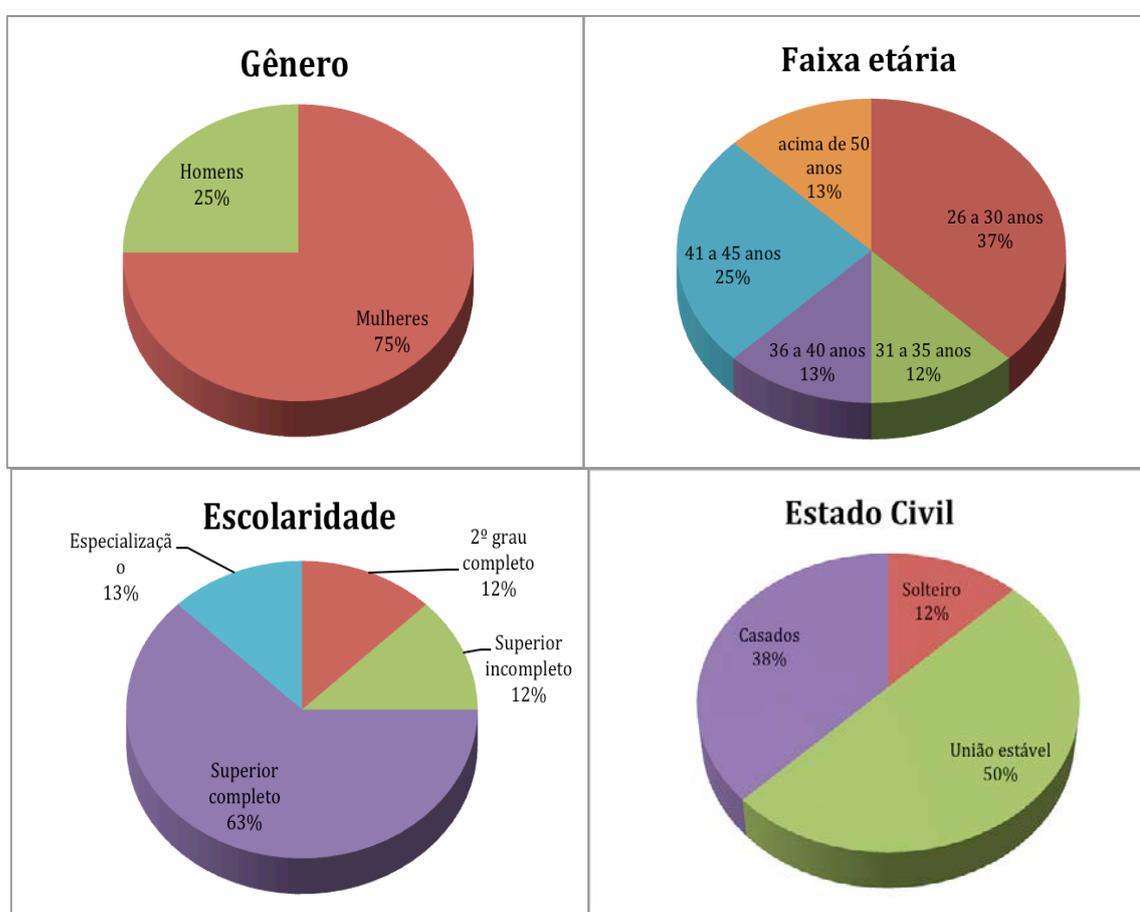
**Tabela 2:** Classificação do Grau de Comprometimento

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

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

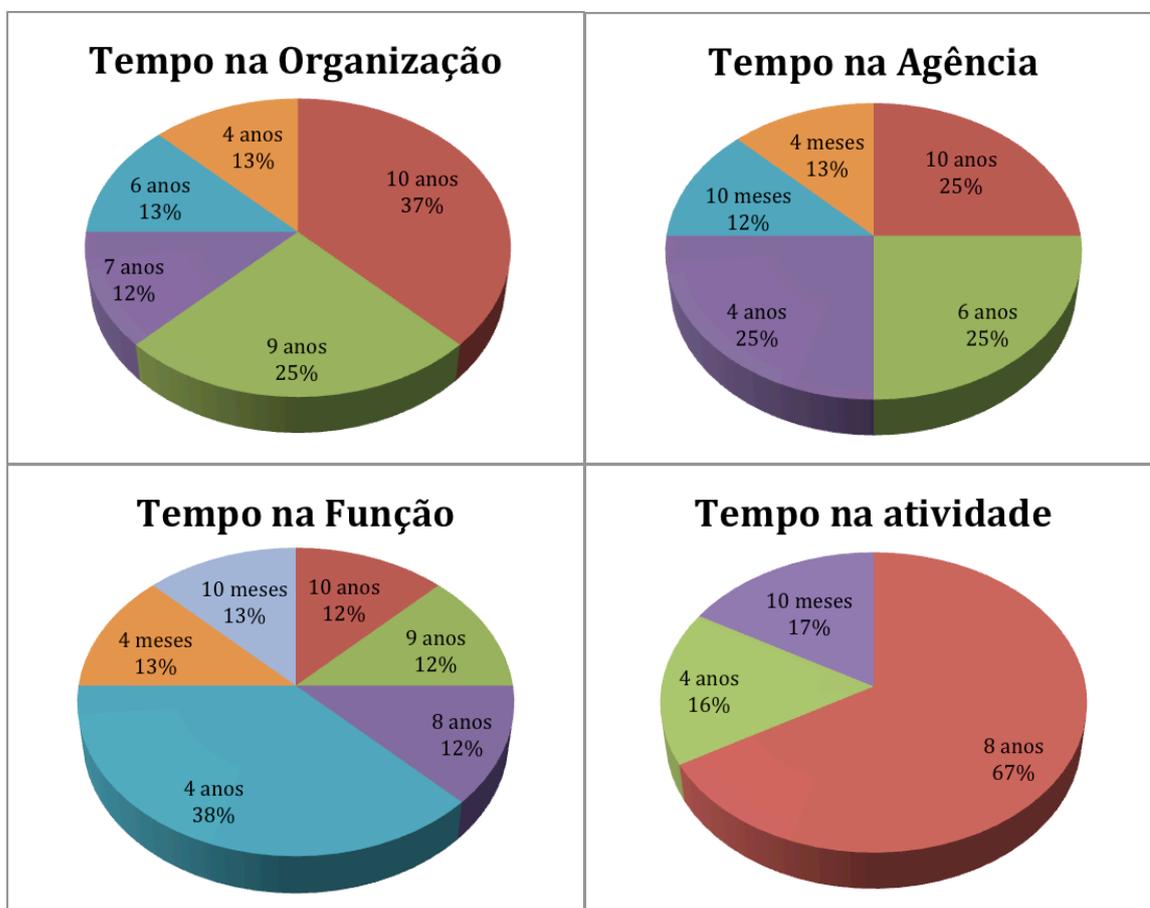
A totalidade de indivíduos da equipe (8 caixas) responderam às pesquisas e tiveram suas respostas analisadas. Dentre elas, a maioria é do sexo feminino, correspondendo a 75% da equipe. Com relação a escolaridade, 63% possuem superior completo e 13%, especialização. A faixa etária pode ser considerada 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 2:** 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 3 e 4.

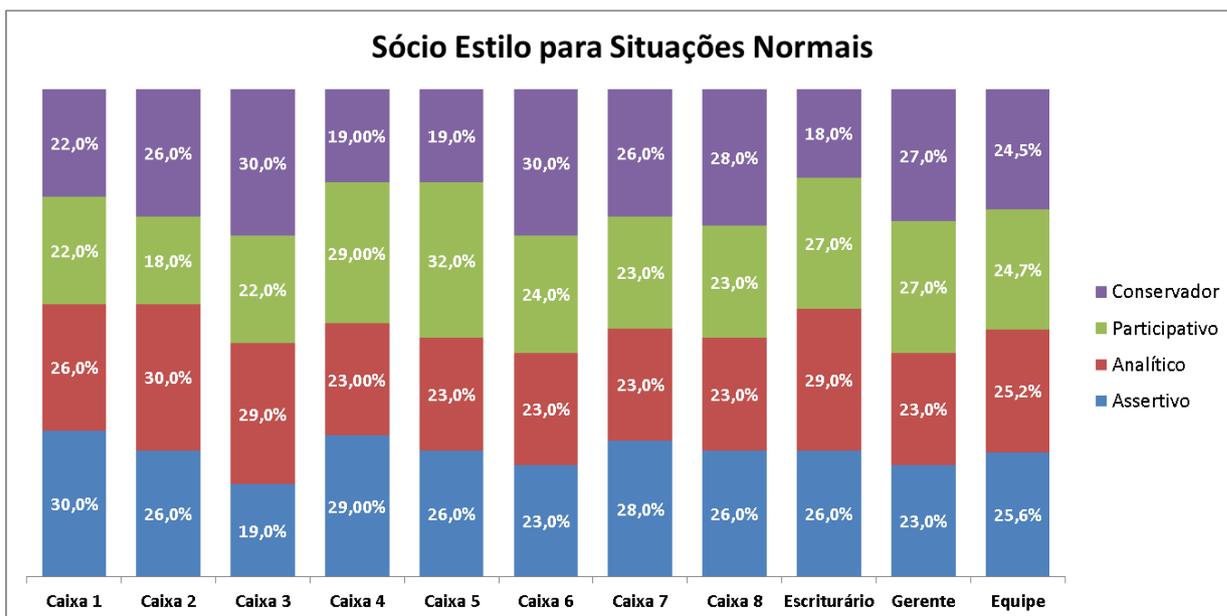
**Tabela 3:** Sócio Estilo da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Normais

<b>Sócio Estilo para Situações Normais</b>						
<b>Colaborador</b>	<b>Racional</b>			<b>Emocional</b>		
	<b>Assertivo</b>	<b>Análítico</b>	<b>Equipe (R)</b>	<b>Participativo</b>	<b>Conservador</b>	<b>Equipe (E)</b>
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%

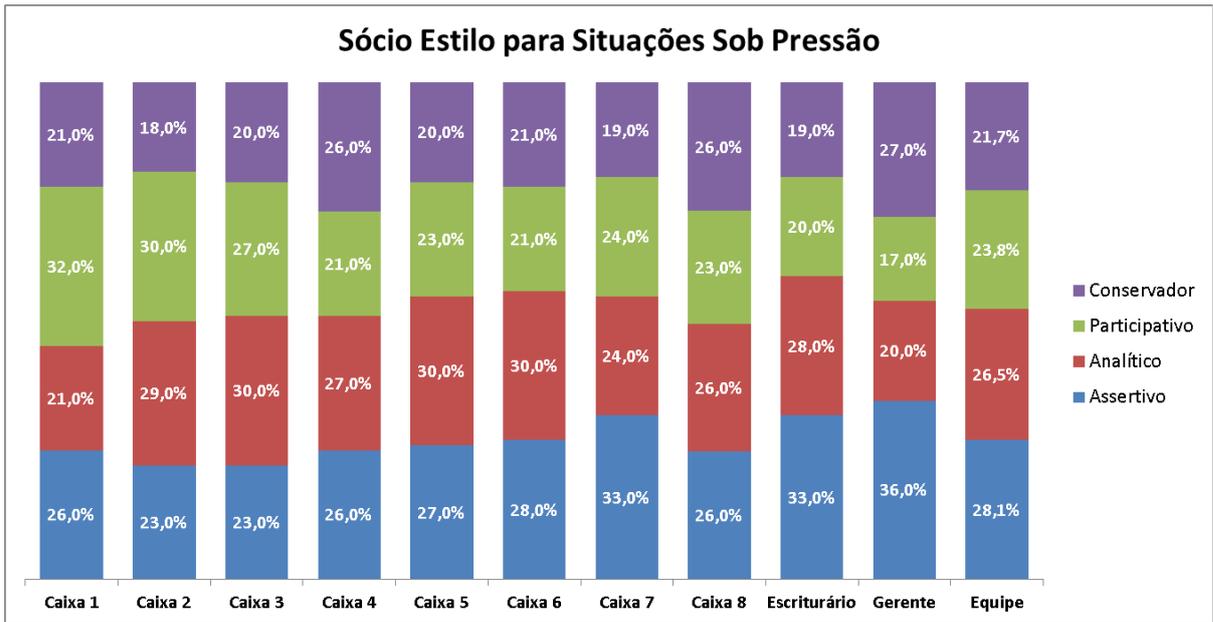
**Tabela 4:** Sócio Estilo da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Sob Pressão

Sócio Estilo para Situações Sob Pressão						
Colaborador	Racional			Emocional		
	Assertivo	Análítico	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 3 e 4 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.

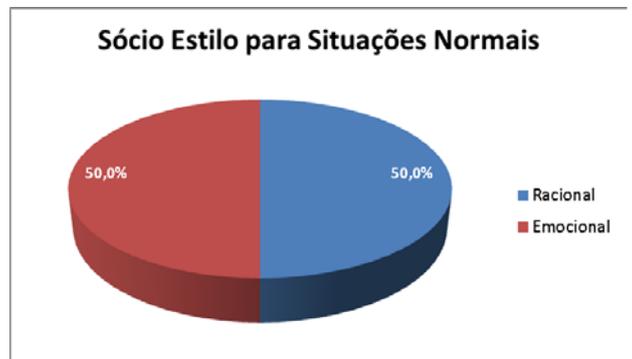
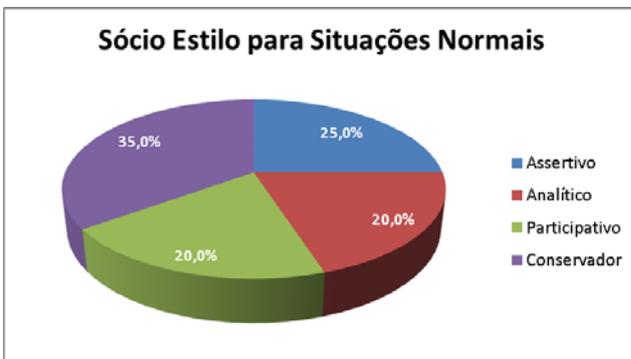


**Gráfico 1:** Sócio Estilo de cada colaborador da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Normais

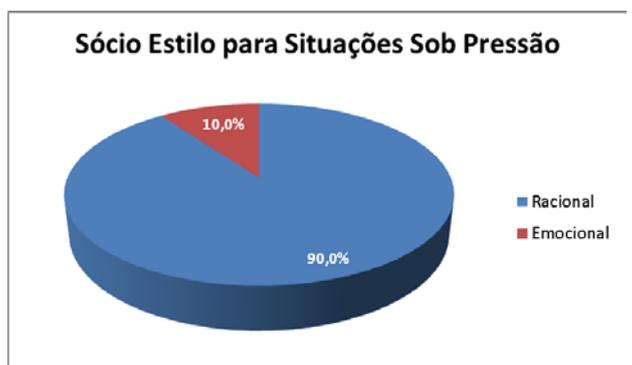


**Gráfico 2:** Sócio Estilo de cada colaborador da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A para Situações Sob Pressão

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 5 apresenta os indicadores da dimensão afetiva, a Tabela 6 os indicadores da dimensão Instrumental e a Tabela 7 os indicadores da dimensão normativa.

**Tabela 5:** Grau de concordância da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão afetiva.

Grau de Concordância	1	2	3	4	5	6
	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%)

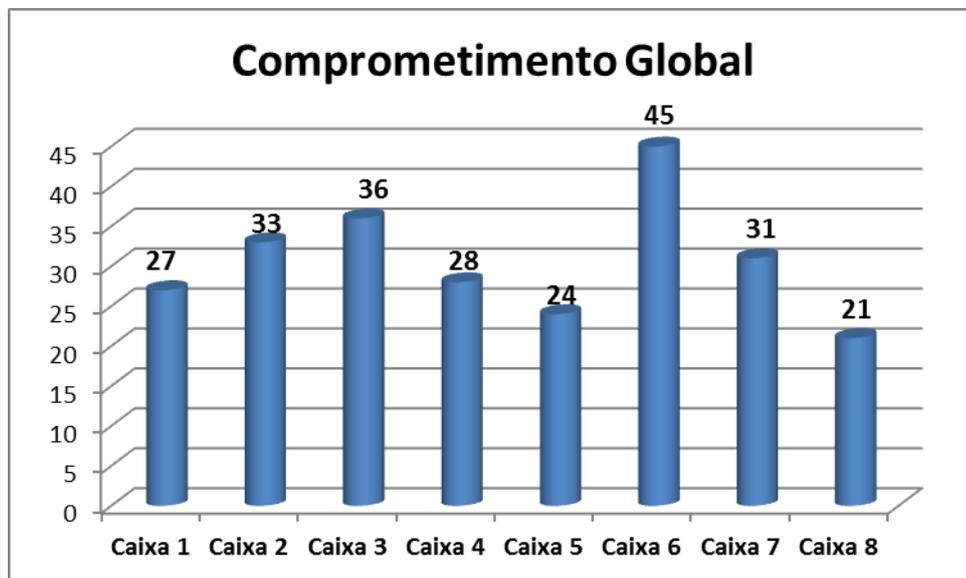
**Tabela 6:** Grau de concordância da Equipe Administrativa do Banco Investir S/A sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão instrumental.

<b>Grau de Concordância</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
		Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade 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.
Discordo totalmente	0 (0,0%)	2 (25,0%)	2 (25,0%)	3 <b>(37,5%)</b>	5 <b>(62,5%)</b>	4 <b>(50,0%)</b>
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 <b>(37,5%)</b>	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	<b>5</b> <b>(62,5%)</b>	4 <b>(50,0%)</b>	4 <b>(50,0%)</b>	1 (12,5%)	1 (12,5%)	1 (12,5%)
Total	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)	8 (100,0%)

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

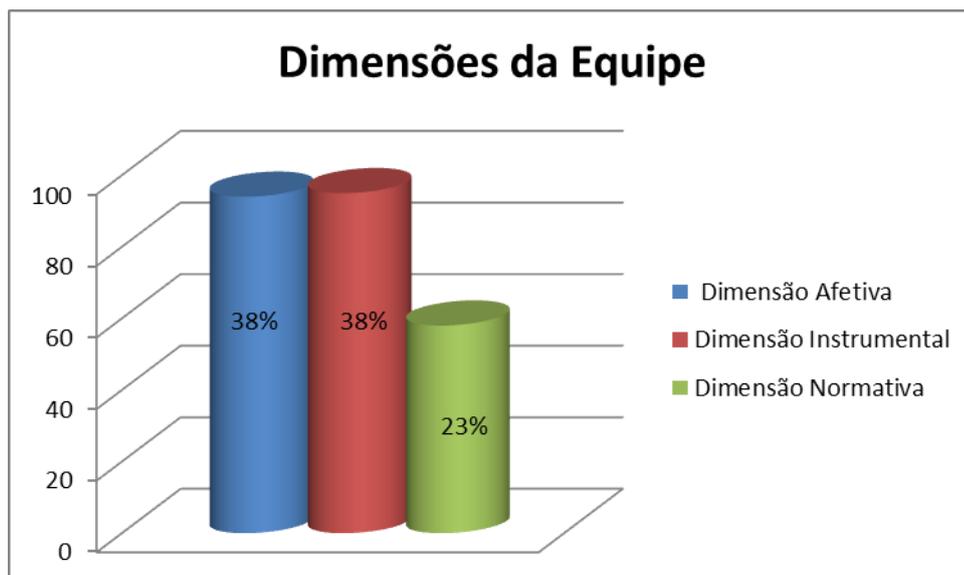
<b>Grau de Concordância</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>
	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	Esta organização merece minha lealdade.	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	Eu devo muito a esta organização.
Discordo totalmente	0 (0,0%)	<b>6</b> <b>(75,0%)</b>	<b>6</b> <b>(75,0%)</b>	<b>2</b> <b>(25,0%)</b>	<b>7</b> <b>(87,5%)</b>	<b>4</b> <b>(50,0%)</b>
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%)	<b>2</b> <b>(25,0%)</b>	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	<b>5</b> <b>(62,5%)</b>	0 (0,0%)	0 (0,0%)	<b>2</b> <b>(25,0%)</b>	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

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa Sócio Estilo (Tabelas 3 e 4) 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 5, 6 e 7 com os respectivos graus de concordância para cada afirmativa.

A Tabela 5 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 6 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 7 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).

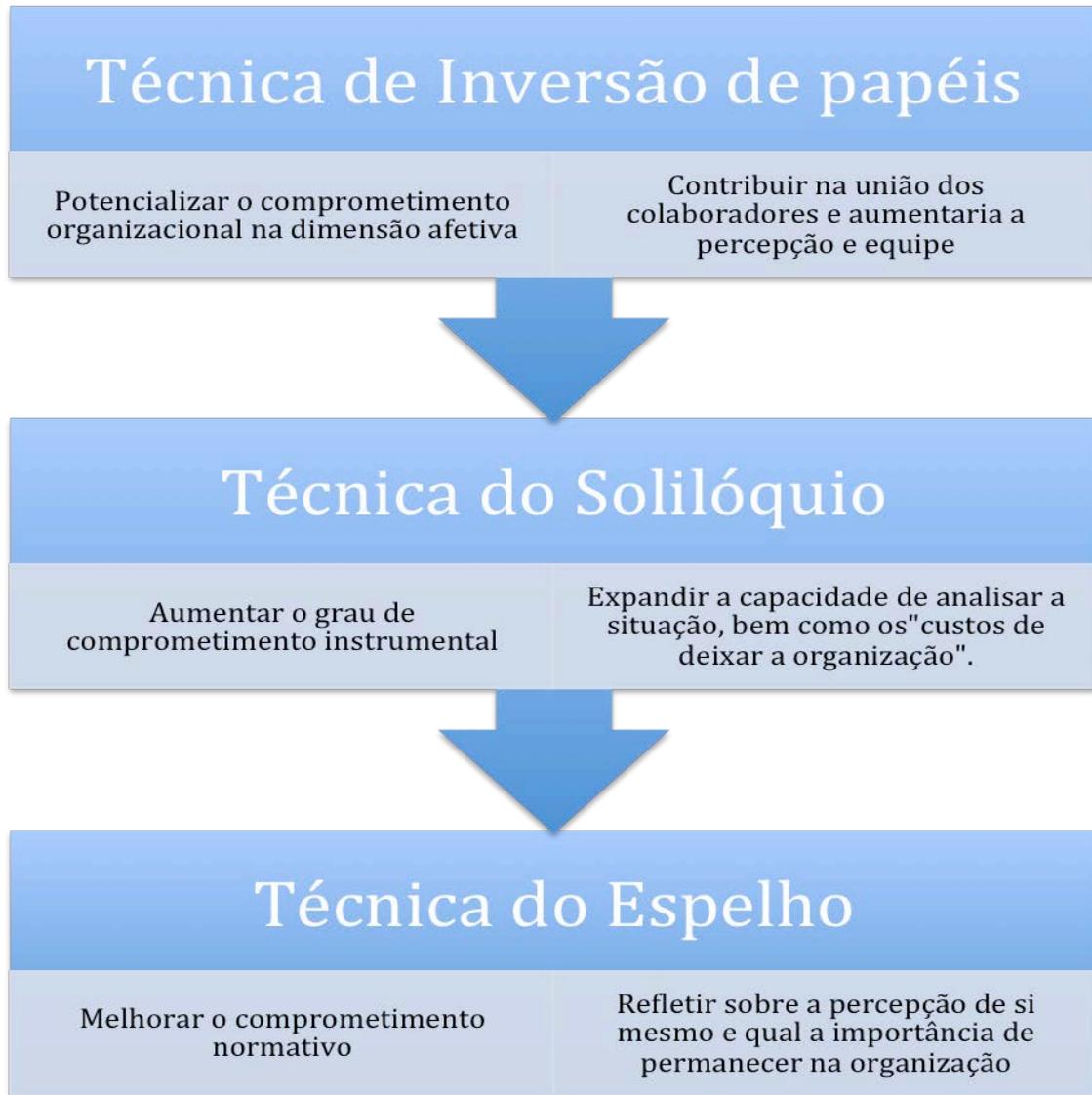
A pontuação do teste, representada na Gráfico 5, mostra o grau de comprometimento individual de cada colaborador sendo que quanto mais alta a pontuação, maior o comprometimento. Levando em consideração que a pontuação máxima para o teste, caso a pessoa respondesse que concorda totalmente com todas as 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.

## 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 3, a seguir:



**Figure 3 - 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.

## CONCLUSÃO

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 realizada uma pesquisa bibliográfica e documental a cerca do tema proposto. Definiu-se assim os conceitos de comprometimento que foram fundamentais para realizar as análises referentes 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 indivíduo 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.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

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?cod=3731&org=2>>

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](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

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### 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.					

## **ANEXO II - MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO**

## 1-INTRODUÇÃO

A evolução da sociedade e o aumento do fluxo de informações assim como a mudança de estilo de vida das pessoas resultou em duas opções de caminho para as empresas em relação ao futuro, ou flexibilizar ou se tornar obsoleta.

Através da análise da evolução da sociedade vê-se que os objetivos pessoais e empresariais devem estar cada vez mais entrelaçados dentro da empresa para uma estratégia de sucesso e prosperidade nos tempos atuais. Uma prova disto é a mudança da relação entre vida pessoal e trabalho. *A geração da década de 1901 a 1924 tinha como objetivo a estabilidade econômica e sonhavam com uma carreira segura e estável. A geração seguinte, os Baby Boomers, passou por um período de prosperidade econômica que os fez acreditar que se trabalhassem duro, além da estabilidade tão procurada pelos seus pais, também seriam capazes de conseguir tudo o que desejam. A geração de hoje, além da prosperidade econômica almejada pelos seus pais e a crença de que podem alcançar qualquer coisa com trabalho duro, “querem também se sentir realizados em suas carreiras, uma coisa que os Baby Boomers não pensavam muito”. (URBAN, 2013)*

A partir deste cenário de busca não pela formação de uma carreira sólida mas sim pela realização profissional e busca de um “sonho” pessoal alinhado a vida profissional torna-se imprescindível a criação e implementação de programas de desenvolvimento humano dentro das empresas para o desenvolvimento e principalmente retenção de talentos.

Este trabalho tem por objetivo identificar se há alguma ligação entre Motivação e Comprometimento no âmbito profissional. . Sendo assim, inicia-se com a definição de motivação e comprometimento. Após estes conceitos, identifica-se quais os fatores motivacionais que as pessoas de cada geração tem em comum relacionados a criação de comprometimento organizacional. Descrevermos os fatores motivacionais identificados por Eduardo Ferraz, e por fim aponta-se a importância da motivação para o comprometimento profissional.

## 2. Motivação

A palavra motivação provém dos termos latins motus (“movido”), motio (“movimento”) e moveres (“mover”). Motivação é o impulso interno que nos leva à ação; a palavra sugere exatamente isso: motivo + ação, a força (motivo) que leva a pessoa a agir;

É difícil definir motivação, pois não há exatamente um fator em comum que motive todos os indivíduos na mesma forma e intensidade. Esta fonte de motivação é ligada diretamente a fatores subjetivos associados ao comportamento, desejos, necessidades e vontades de cada indivíduo.

“Os indivíduos são diferentes uns dos outros. A partir do nascimento as pessoas já trazem sua bagagem inata que consiste no seu código genético, as experiências de vida intra-uterina e do momento do parto. Além disso, elas acumulam experiências que lhes são pessoais, ao longo das diferentes etapas de sua vida (infância, adolescência, maturidade e velhice)”. (Bergamini, 1990 p.19)

“A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo.” (Bergamini, 1990 p.38)

A compreensão de seu real significado vem sendo estudado há tempos. Não há uma um consenso em relação ao funcionamento dos mecanismos que iniciam um processo de motivação, e existem varias teorias a respeito deste tema.

A Teoria das Relações Humanas foi uma das primeiras a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas no ambiente organizacional. Foi identificado que a motivação é um fator importante, pois atua sobre as necessidades dos indivíduos, a fim de supri-las para atingir objetivos, tanto pessoais, como organizacionais. A partir daí foi reconhecido que a felicidade humana, o homem social e a motivação são fatores que influenciam na produtividade das empresas.

A teoria considera que as necessidades motivam o comportamento humano e as classifica em três níveis. Primeiro as necessidades fisiológicas, que são as necessidades vitais, inatas e instintivas. Segundo as necessidades psicológicas que englobam a necessidade de segurança íntima, participação (pertencer a um grupo social), autoconfiança (auto-avaliação e

auto-apreciação) e afeição (dar e receber amor, afeto e carinho). Por último, a necessidade de auto-realização, o impulso de estar em continuo autodesenvolvimento. (Chiavenato, 2000 p.128)

. A motivação é um processo constante e cíclico e não possui nenhum fator definido de origem. Permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma nova necessidade. (Bergamini, 1990 p.19)

Existe fatores de motivação intrínsecos e extrínsecos. O primeiro refere-se a fatores gerados por necessidades e motivos subjetivos, enquanto o segundo refere-se a fatores advindos de estímulos externos, como fatores de reforço e de processos considerados como punitivos.

Segundo Chiavenato (2000, p. 131), o não cumprimento de uma necessidade em tempo razoável gera frustração que pode levar a reações comportamentais negativas. A desorganização do comportamento (conduta ilógica), agressividade, reações emocionais negativas (sentimento de ansiedade, aflição nervosismo, que podem ter efeitos físicos como insônia, distúrbios circulatórios, digestivos, etc...), e a alienação e apatia como processo inconsciente de defesa do ego são sinais de frustração.

Foram desenvolveram teorias para tentar explicar a origem da motivação. A Teoria das Necessidades de Maslow é a mais famosa. Segundo Maslow o ser humano é motivado por uma hierarquia de necessidades representadas por uma pirâmide.



**Figura 1: Pirâmide de Maslow**

**Fonte: Isoterikha Website, 2014**

A pirâmide de Maslow foi base de desenvolvimento para outras Teorias sobre a motivação. Como a Teoria das Necessidades adquiridas de McClelland, Teoria de Herzberg, Teoria dos Dois Fatores: Higiênicos e Motivacionais, Teoria X e Y - Teoria de McGregor sobre Motivação, Teoria de Alderfer - Teoria ERC Existência, Relacionamento e Crescimento, entre outras.

### 3- Comprometimento

A palavra comprometimento é formada por COM (junto de) e PROMITTERE (prometer, garantir) do latim e tem origem no termo Compromissus, que indica o ato de fazer uma promessa mútua. Por esta razão o comprometimento está diretamente ligado à responsabilidade da parte de todos os que se comprometem. (Origem da Palavra, 2014)

O comprometimento não é algo que está relacionado a “cultura” da empresa. Mas sim com as experiências organizacionais do indivíduo e um conjunto de práticas gerenciais que fazem com que os funcionários se sintam mais conectados, de alguma maneira, com a empresa. Há três formas diferentes com que os funcionários podem se envolver com a empresa:

1. Comprometimento Afetivo – o trabalhador sente-se conectado com a empresa por um vínculo emocional e deseja permanecer na mesma. Muitas vezes estes funcionários cuidam dos interesses da empresa e se fazem seu trabalho como se fossem os próprios donos.
2. Comprometimento Instrumental – o trabalhador sente que precisa de seu emprego e que seria prejudicado de alguma maneira se deixasse a empresa. Está diretamente ligada a avaliação subjetiva do “custo x benefício” em trabalhar na companhia.
3. Comprometimento Normativo - o trabalhador têm uma grande disciplina para cumprir normas, ou têm o sentimento de que “deve” muito a empresa, e, por isto não seria correto sair da empresa.

As experiências no campo profissional que impactam no grau de comprometimento estão ligadas a quatro fatores: o grau de importância pessoal, ou seja, ser considerado parte da equipe e ter seu valor percebido pela empresa; as experiências de grupo de trabalho, relacionadas ao grau de afinidade entre funcionários que trabalham juntos; a realização das expectativas em relação a empresa, e; a oportunidade de participar de projetos desafiadores.

“Em utopia o que as pessoas querem fazer é o mesmo que devem fazer.”

– Rosabeth Moss Kanter (DESSLER, 1996 p.17)

Gary Dessler faz algumas observações sobre um estudo sobre comprometimento realizado em comunidades utópicas nos Estados Unidos. Ele chegou a conclusão que quando todos estão comprometidos com o objetivo comum, neste caso, de viver em conjunto e, de

forma cooperativa, é criado um governo próprio que opera de acordo com uma “ordem elevada” de leis naturais e espirituais.

“Os interesses dos indivíduos são congruentes com os do grupo, sendo que o crescimento e a liberdade pessoal vinculam responsabilidade em relação a outros.”

- DESSLER, 1996 p.17

Segundo Kanter um estado de comprometimento perfeito é composto de elementos de sacrifício, investimento, comunhão e transcendência.

O sacrifício, afirma Kanter, opera com base em um simples princípio psicológico: quanto mais custa para alguém fazer algo, mais valioso ele o considerará, para justificar seu esforço psicológico para alcançar o objetivo.

- O investimento, sendo que, quanto mais o indivíduo investe nesta causa, menor é a chance de abandoná-la. Normalmente o investimento em relação ao comprometimento é irreversível, e se a pessoa não pode obter resultados de volta, empenha-se mais em permanecer. Segundo Dessler, se alguém empenha seus lucros no grupo, deixá-lo torna-se mais dispendioso.
- A comunhão como compartilhamento de um todo ou posses em comum, tendo cada membro do grupo possibilidades iguais de benefícios, ou perdas. A junção do eu e do grupo ajuda a criar comprometimento.
- A transcendência, ou seja, acreditar que faz parte de algo maior do que si próprio. A sensação de ter um dever maior na terra, uma missão que une pessoas na busca da realização de um sonho em comum.

A “Roda do Comprometimento”, desenvolvida por Gary Dessler, a partir de pesquisas e análise do comprometimento em várias empresas, propõe que para que haja comprometimento profissional deve-se satisfazer uma hierarquia de fatores.

O cerne da roda é denominado “People-First”, em português Pessoas Primeiro e abrange fatores básicos como confiança e respeito mútuo e foco no bem-estar dos funcionários. A inexistência destes valores anulará qualquer esforço nos outros níveis. A segunda camada e terceira camada são compostas por três itens. O diálogo de mão dupla, a percepção de futuro compartilhado (comunhão), e a mediação transcendental (senso de missão) fazem parte do segundo nível. Na camada seguinte estão: a contratação baseada em

valor (em que a empresa faz uma análise da personalidade do candidato, suas qualidades e a compatibilidade de valores pessoais antes de contratá-lo), a segurança e as práticas de recompensa extrínsecas. A realização dos funcionários no nível mais elevado. No contexto empresarial, o aspecto da realização é considerado como o apoio que a empresa dá aos funcionários para que eles alcancem suas aspirações e “se tornem tudo o que poderem ser”.

#### **4- Gerações: motivação e comprometimento através dos tempos**

Para podermos falar da relação entre motivação e comprometimento organizacional, primeiro precisamos entender as porque as pessoas com quem trabalhamos agem como agem. Cada pessoa se comporta de uma forma única que deriva de experiências subjetivas vividas e da forma como reage a estímulos internos e externos. Ferraz explica que atitudes que são repetidas várias vezes, principalmente durante o período da infância, são cravadas em nossa memória e se tornam automáticas. Sendo assim o comportamento é uma consequência de fatores diversos que vão desde herança genética até as várias atitudes aprendidas ao percorrer da vida em resposta a fatores culturais, sociais, familiares, econômicos, psicológicos e até mesmo físicos.

Encontramos mais de 3 gerações diferentes no mercado de trabalho hoje. Cada uma com suas particularidades e perfil profissional diferente. Fazem parte da geração dos Veteranos pessoas que nasceram de 1922 a 1945. Por terem vivido no período entre guerra,

Os baby boomers são as pessoas que nasceram logo após a Segunda Guerra Mundial, na década de 1940. Tem em torno de 50 a 64 anos de idade hoje, e foram responsáveis por grandes mudanças sociais.

A década de 60 foi um período de grande experimentação social, em que as pessoas defenderam os direitos individuais e foram a luta pela justiça e igualdade social, econômica e política das minorias. (History.com Staff, 2010) Realizaram protestos anti-guerra, movimentos a favor dos direitos civis, movimentos de liberdade sexual, movimentos e protestos feminista e ambientalista.

‘Baby boomers foram, no entanto, menos convencionalmente religiosos que seus pais, e mais liberal em questões raciais, homossexualidade e o papel das mulheres’

- Los Angeles Times – Setembro 2011

Os baby boomers cresceram em frente a televisão e puderam compartilhar marcos políticos e sociais e disseminar cultura. “Eles foram chamados de "Geração Eu" porque foi a primeira geração a fazer um intervalo entre a infância e a idade adulta, e a explorar o fato de ser jovem. Eles se casaram e tiveram filhos mais tarde, e gastaram bastante com si mesmos.”(How stuff works – UOL -David Neilsen)

Enquanto seus pais “veteranos” que nasceram no período entre guerras, de 1922 a 1945, tinham como objetivo a estabilidade econômica e sonhavam com uma carreira segura e

estável, os jovens dos anos 60, viveram em uma época de prosperidade econômica que os fez acreditar que se trabalhassem duro, além da estabilidade tão procurada pelos seus pais, também seriam capazes de conseguir tudo o que desejam. Ansiosos por uma carreira de ascensão profissional e convencidos de que podem mudar o mundo, as pessoas desta geração prezam por alguns valores muito diferentes das outras gerações presentes no ambiente empresarial moderno. Não se deixam influenciar facilmente, valorizam o status, o trabalho duro e a fidelidade do funcionário com a empresa, e tem grande respeito pelos cargos e a hierarquia dentro da empresa.

A “Geração X”(nascidos entre 1965 e 1977) formada por pessoas que hoje tem em torno de 49 e 37 anos, vivenciaram o período da guerra fria, o conflito entre o socialismo e capitalismo e o estabelecimento de uma nova ordem mundial. Filhos de pais “workaholics”, mães que trabalhavam fora de casa ou de pais divorciados, adquiriram um senso menor de respeito pela família do que a geração anterior. Começaram a trabalhar cedo, se tornaram independentes e buscam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Enfrentaram a crise da década de 80 e o aumento do desemprego, o que os tornou inseguros (não gostam muito de correr riscos). Buscaram traçar um plano de carreira dentro de uma empresa, respeitando os superiores e as hierarquias sem deixar de ser fiel aos seus ideais pessoais. Trocaram o idealismo por um realismo mais cético e valorizam a individualidade sem a perda de convivência com o grupo. Foi a primeira geração a ter contato com a tecnologia em massa e a dominar os computadores.

Na década de 80 surgem as gerações X e Y . Já nasceram em um mundo tecnologicamente conectado e se tornaram impacientes e ansiosos, se caracterizam pelos novos hábitos voltados a comunicação, o alto fluxo de informações e a obtenção de informação instantânea.

Foram mimados para compensar a ausência dos pais (geração X), que se juntaram ao mercado de trabalho mais cedo, e gostam de ter todos os seus pedidos atendidos.

Na década de 90 o advento da internet e a possibilidade de interagir com pessoas sem que haja a barreira geográfica criou uma forte mudança comportamental nesta geração que é considerada rebelde e indisciplinada.

“A Geração Y, ou *Millennials*, que é caracterizada por ser mais autocentrada e egoísta, porém, de maneira antagônica, gosta de compartilhar informações pelas redes sociais.” [Rede Globo – André Oliveira]

Imediatistas, querem crescer rapidamente na carreira e estão sempre se comparando com os colegas e amigos das redes sociais para medir seu sucesso tanto pessoal como profissional. Estão sempre “conectados” e compartilham tudo que os identifica (dados, hábitos, fotos, hobbies, etc). Esta constante comparação faz com que estes jovens se tornem insaciáveis na busca pela vida perfeita e nunca se dêem por satisfeitos por estarem aonde estão.

Voltados para o crescimento próprio, estão sempre em busca de maior conhecimento. Nas empresas, não são fãs de hierarquia, formalidade e rigidez, gostam de inovar, trabalhar em equipes diversificadas e estão sempre realizando mais de uma tarefa ao mesmo tempo.

O comportamento de cada geração depende do momento socioeconômico e histórico em que ela se desenvolve. Com a evolução tecnológica, as gerações estão cada vez mais diferente umas das outras. A geração dos anos 50, 60, 90 e do século XIX e do século XX terão sempre características diferentes de comportamento.

A era do conhecimento e da tecnologia popularizou e descentralizou o acesso aos recursos disponíveis e, desta forma, as tecnologias podem ser facilmente copiáveis, sendo que hoje o que diferencia duas empresas estruturalmente iguais é a sua “massa cinzenta”. Ou seja a capacidade que os funcionários de uma empresa tem em aprender e o grau de liberdade cultural dentro da mesma, possibilita uma atmosfera de inovação culminando com a criação de novas soluções para os mesmos problemas. Sendo assim ter o comprometimento dos colaboradores se tornou imprescindível para que a empresa evolua e se mantenha competitiva no mercado.

## **5- A teoria de motivação segundo Eduardo Ferraz**

Eduardo Ferraz, especialista em gestão de pessoas, após 20 anos experiência como consultor, reuniu os principais motivadores que estimulam as pessoas em suas carreiras profissionais. Em seu livro “Seja a Pessoa Certa no Lugar Certo”, Ferraz guia o leitor através de um processo de auto-conhecimento e análise de seu perfil pessoal e profissional, explicando conceitos importantes de como a mente funciona e dando dicas de como utilizar o que temos de melhor a nosso favor.

O consultor Ferraz em entrevista para Samara Ferreira, disponível no site [www.catho.com.br](http://www.catho.com.br), afirma que:

“O objetivo do livro é mostrar como alguém aparentemente comum, que parece não contar com um supertalento, pode aprender a usar melhor aquilo que já tem, incorporar novas habilidades, posicionar-se onde renderia o máximo e se tornar um profissional mais valioso e realizado do que é atualmente” – Ferraz, 2013 entrevista ao site catho

O livro ajuda o leitor a compreender o funcionamento da mente humana e a levantar informações sobre as características particulares de cada indivíduo. O desenvolvimento interno da mente e os estímulos externos recebidos ao decorrer da vida fazem com que as pessoas gravem certos padrões de comportamento e se tornem diferentes umas das outras. O autor afirma que não há perfil correto ou errado, melhor ou pior. As avaliações contidas no livro tem o propósito de aumentar o auto- conhecimento e apontar a forma como a pessoa funciona.

Ferraz afirma que as pessoas são talentosas de diferentes formas e que o seu sucesso profissional dependerá da dedicação em entender e aprimorar estes talentos. É importante ter ciência de seus pontos limitantes, para poder melhorá-los, e investir em seus pontos-fortes para maximizá-los. Através do levantamento destas características a pessoa pode escolher o melhor caminho para obter sucesso profissional e realização pessoal.

A falta de auto-conhecimento causa frustração no trabalho, que dá início a um ciclo de falsas expectativas, decisões equivocadas e resultados ruins que resultam na falta de realização. Esta frustração pode interferir de maneira drástica, chegando até a se manifestar fisicamente, na forma de uma doença, como a depressão. Mesmo aqueles que já tem seus interesses e aspirações definidos, tem que se esforçar e ser resiliente para chegar ao lugar certo.

Neste trabalho iremos focar no aspecto motivacional da personalidade segundo Ferraz. É importante identificar o que faz com que as pessoas acordem todos os dias e vão trabalhar,

ao em vez de permanecer dormindo. O dinheiro, a segurança, o aprendizado, o reconhecimento e a auto-realização são os fatores que explicam a razão pela qual trabalhamos e como decidimos quanta energia dedicamos ao trabalho. Somos motivados por todos estes fatores, porém em intensidades diferentes.

Como visto anteriormente, a sensação do que é motivador varia muito de pessoa para pessoa. Está diretamente relacionada as crenças, emoções e anseios ocultos do inconsciente, onde as emoções prevalecer sobre a lógica. Outro fator importante é que os motivadores de carreira mudam conforme as etapas da vida. Por exemplo, ao sair da faculdade o motivador pode ser o aprendizado; se formamos uma família, o motivador pode ser o dinheiro; se entramos para a terceira idade podemos ser motivados pela segurança.

### ***5.1 - O dinheiro como fator motivacional:***

Algumas teorias mais antigas consideravam que o dinheiro era a única motivação para o trabalho. O dinheiro, no mundo capitalista, serve para satisfazer as necessidades fisiológicas da base da Pirâmide de Maslow, porém estudos posteriores mostraram que somente o dinheiro não era capaz de motivar todos na mesma intensidade. Quando as necessidades fisiológicas ainda não foram sanadas, qualquer incentivo financeiro extra servirá como motivador. Incentivos financeiros, normalmente, não são um fator de grande valia para os profissionais com cargos mais altos. Quanto mais alto o nível de motivação da pirâmide, supõe-se que, menor impacto tem o dinheiro.

Ferraz considera que pessoas que optam por empregos em que a remuneração é atrelada a performance tem o dinheiro como fator motivador principal. São capazes de sacrificar sua qualidade de vida, gostam de correr riscos e de desafios profissionais. Se sentem mais motivados quando vêem, nem que remotamente, a possibilidade de enriquecer. Algumas atividades que proporcionam estes fatores são: trabalho com vendas, empreender ou trabalhar para pequenas em que a remuneração é atrelada ao cumprimento de metas. Pessoas incentivadas por este motivador devem tomar cuidado para não estragar sua reputação e não se envolver em situações anti-éticas para conseguirem o que querem.

### ***5.2 - A segurança como fator motivacional:***

Está diretamente atrelado a aversão a perda. Pode ser identificada quando o medo de perder é maior que o desejo de ganhar.

Pessoas que são motivadas pelo fator “segurança” não gostam de arriscar, gostam de ter emprego garantido e ocupar cargos que apresentem elevado grau de estabilidade, com

rotinas, horários fixos e que garantam proteção ao longo do tempo. Considera importante ter qualidade de vida, tem aversão a mudanças e medo de ser enganado.

### ***5.3 - O aprendizado como fator motivacional:***

Interessadas em estar em ambientes com pessoas talentosas, e aonde possam absorver o máximo conhecimento. Valorizam a oportunidade de poder estar sempre aprendendo, seja por meio de treinamentos técnicos, formais, e, principalmente, informais. Sentem-se realizadas em perceber que a empresa está investindo em sua capacidade de se tornar um profissional melhor. Consideram importante participar de processos trainee, mentoria, coaching, learning on-the-job, etc.

É comum que este seja o fator motivacional de maior peso quando está se iniciando uma carreira profissional. Muitas vezes, jovens dedicam tempo em aprender para poder se preparar para no futuro estar numa boa condição profissional. Depois de ter esta necessidade sanada substituem o aprendizado por outro motivador. Pessoas incentivadas por este motivador devem tomar cuidado para não sacrificar sua vida profissional em detrimento do estudo.

### ***5.4 - O reconhecimento como fator motivacional:***

Estão sempre em busca de aprovação social. Valoriza ser considerada como uma pessoa importante, e admirada pelos outros. Valoriza cargos, títulos e status. Considera importante ter prestígio e não perde oportunidade para demonstrar suas habilidades. Se esforça para estar em destaque e, assim, obter uma promoção e subir na hierarquia da empresa. Esta pessoa se sentirá realizada em um lugar que tenha a cultura de reconhecer os esforços de seus colaboradores e que permita uma rápida acessão profissional dentro da empresa. Pessoas incentivadas por este motivador devem tomar cuidado para não deixar a ostentação prejudicar sua carreira e se sacrificar financeiramente para manter seu status.

### ***5.5 - A auto-realização como fator motivacional:***

É a mais complexa e profunda forma de motivação. Está diretamente ligada ao suprimimento de necessidade todas as outras categorias de motivação. Está relacionada com a vontade de cumprir um “propósito maior” ou deixar um legado. Quase que como uma missão espiritual.

Estas pessoas tem boa percepção da realidade, conhecem seu propósito de vida, são bem resolvidas profissionalmente, tem facilidade para aceitar críticas, sabem analisar a

conseqüência de seus atos e sentem profunda paz de espírito. (FERRAZ, 2013) Para que as pessoas obtenham a auto-realização, devem fazer o que gostam, e o que querem para expressar ao máximo suas potencialidades e fazer o que os completa.

Ferraz cita Abraham Maslow: “o que os seres humanos podem ser, devem ser. As pessoas auto-realizadas têm uma consciência clara sobre seus impulsos, desejos, suas opiniões e ações como um todo”. - (Ferraz, 2013 - entrevista para site G1)

## **6- A importância da Motivação para obter o Comprometimento**

Dan Pink, analista de carreira americano, autor do livro “Motivação 3.0: Os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional” em uma palestra sobre motivação para o site TED Talks ([www.ted.com.br](http://www.ted.com.br)), afirma que experimentos que vão desde 1945, com o experimento da Vela de Karl Duncker, até estudos recentemente realizados por economistas do MIT, Carnegie Mellon e Universidade de Chicago, em uma pesquisa encomendada pelo Banco Central dos Estados Unidos, provam que oferecer uma recompensa extrínseca para a solução de um problema nem sempre faz com que as pessoas o resolvam mais rápido.

O dinheiro, usado como recompensa para incentivar as pessoas a achar a resolução de um problema, pode muitas vezes fazer com que a entrega dos resultados esperados seja mais lenta do que se não houvesse nenhuma recompensa. “Você tem um incentivo para afiar o pensamento e acelerar a criatividade. Ele faz justamente o oposto. Ele cega o pensamento e bloqueia a criatividade.”

A recompensa atrelada a apresentação de resultados funciona quando a tarefa a ser realizada já tem uma solução óbvia e com regras claras, ou solução já conhecida; uma tarefa mais mecânica. Porém se oferecida para acelerar a solução de um problema novo, que exige habilidades criativas e pensamento crítico, muitas vezes esta recompensa faz com que as pessoas percam suas visões periféricas, restringindo as possibilidades percebidas.

“Recompensas, por natureza, estreita nosso foco, concentra a mente.” – Dan Pink

A CIA de Talentos realiza uma pesquisa anual com os jovens para descobrir o que importa para eles em relação ao mercado de trabalho. A análise da pesquisa “Empresa dos sonhos dos Jovens -2014” nos permite interpretar o que as empresas devem fazer para motivar seu pessoal e manter o comprometimento com o trabalho no contexto atual.

A pesquisa aponta que na escolha da profissão 78% dos jovens consideram suas características, habilidades e gostos pessoais, e 57% consideram as oportunidades de trabalho, ou seja, procuram levar em consideração se vão poder fazer o que gostam não só na área pessoal como na profissional também.

Os jovens consideram que uma carreira de sucesso é baseada em um processo interdisciplinar em que devem passar pelas mais diversas áreas e funções. Isto permite adquirir conhecimento da empresa como um todo, e assim se tornarem profissionais de sucesso. Apenas 9% acredita que a pessoa deve permanecer mais de 24 meses no mesmo

cargo enquanto a maioria, 32%, acredita que após 13 a 18 meses já devem ser realocados para outras funções. .

A pesquisa verificou que quanto mais rápida a evolução, maior a certeza de que a escolha foi bem feita. É o crescimento profissional que trás a realização pessoal. O trabalho ajuda a expressar quem realmente são, não é considerada uma área seguitada da pessoal, familiar, financeira e outras. Todas estas áreas estão interligadas e o sucesso profissional resulta em estabilidade financeira, conforto e a qualidade de vida.

“Estabilidade não é o mesmo q se acomodar e trabalhar menos, e sim ter uma carreira sólida, cheia de possibilidades de desenvolvimento e desafios. Uma carreira que permite planejar o futuro, o que da um enorme senso de realização.”

– Cia de Talentos, 2014

Tem como grande fator motivador o aprendizado, principalmente no início da carreira. Uma pós graduação, programas de mentoring e coaching, treinamentos on-the-job , job-rotation, experiência internacional e participação em projetos inovadores estão entre as expectativas de encontrar um bom trabalho ao entrarem para o mercado de trabalho. Em troca disto, 64% acreditam que devem entregar resultados com práticas eficientes e com praticas inovadoras.,

Dan Pink nos dá alguns exemplos de empresas que tiveram sucesso em obter o comprometimento de seus funcionários pelo fato de entenderem o que as pessoas do ano 2014 querem para sua vida profissional. Atlassian, uma empresa canadense de software, criou o “Dia FedEx” . No Dia FedEx, os engenheiros da empresa devem trabalhar em algo de livre escolha e que não fazem em seus dias normais para entregar o que desenvolveram em um prazo de 24 horas. Apesar do prazo curto, os engenheiros adoram estes dias, pois podem escolher trabalhar em qualquer coisa que gostem (que sintam motivação em realizar) em conjunto com o desafio e a adrenalina de apresentar para toda a empresa no prazo de 24 horas. Esta idéia foi tão proveitosa e produtiva para a empresa que ela cedeu 20% do tempo da expediente regular para que seus funcionários trabalhassem no que gostavam.

A Google, considerada como a empresa “número 1” dos sonhos dos jovens segundo a Cia de Talentos, além dos 20% de tempo de “trabalho livre”, também dá uma grande autonomia aos colaboradores. Seus engenheiros decidem como querem gastar seu próprio tempo, em que tarefas gastarão suas energias e podem escolher suas técnicas sem nenhuma intervenção da empresa. Pink aponta que esta “falta de controle” sobre os funcionários é

“recompensada” para a empresa, pois, cerca de metade dos produtos lançados em um ano típico, como Gmail, Orkut, Google News, nascem durante os 20% do tempo.

Para Dan Pink o novo modelo de gestão de pessoas se resume ao que chama de “ROWE”, do inglês “Results Only-Work Environment” (em português significaria “Ambiente de trabalho baseado apenas em resultados”). No ROWE as pessoas não tem horários, apenas tem que simplesmente fazer seu trabalho. Como, quando e onde irão realizar suas funções são de seu critério. Mesmo que aparentemente este método pareça diminuir o comprometimento do funcionário com a empresa os resultados provam o contrario. A rotatividade diminui e o engajamento, o nível de satisfação e a produtividade cresce na empresa que “cede” o controle destes “detalhes” aos funcionários.

## 7- CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi identificar se havia alguma ligação entre Motivação e Comprometimento no âmbito profissional.

Há uma linha muito tênue entre o que é considerado como fator motivador e o que origina o comprometimento. Podemos considerar a motivação como “querer chegar em algum lugar”, atingir algum objetivo. O comprometimento é a quantidade de energia que a pessoa gasta efetivamente para chegar a este objetivo. Por exemplo:

Querer ser jogador de futebol profissional – uma vontade que resulta em um motivador.

Não dedicar tempo aos treinos – baixo nível de comprometimento.

Ou seja, muitas pessoas tem a vontade de ser jogador profissional, mas consideram que o esforço seria tão grande que não vêem a possibilidade deste sonho se realizar, por isto não se comprometem a levar uma vida regrada para chegar lá. Preferem usar a energia e tempo que seria gasto com treino e em outras atividades, como participar de um churrasco, por exemplo. O churrasco, além de ser considerado como um objetivo atingível facilmente, também envolve a satisfação outros fatores motivacionais. Satisfaz um fator fisiológico (a necessidade de alimento) e também satisfaz fatores contidos nas camadas superiores de motivação, como a possibilidade de se relacionar com outras pessoas (necessidade de afiliação).

Quando não há nenhum motivador a pessoa a fica perdida, sem direção e não vê sentido em gastar suas energias em nada. Tudo que é exigido será percebido com uma tarefa árdua. A famosa frase que diz que: “Se não você não sabe onde quer chegar qualquer caminho é bom” ilustra bem o cenário da falta de motivação. A maior parte dos profissionais, muitas vezes, ocupa o lugar em que estão por seguirem seus instintos de sobrevivência. A desmotivação é proveniente da falta de auto-conhecimento, pois as pessoas, não analisando o que lhes é importante, acabam muitas vezes ocupando o acento do carona, ao invés de serem os motoristas de suas próprias vidas.

O livro de Ferraz entrou na lista dos livros mais vendidos pela Folha de São Paulo (2º lugar), pela PublishNews (2º lugar), pela Revsita Época (9º lugar) e pela Revista Veja (8º lugar) em Agosto de 2013 por ajudar as pessoas a tomarem não só o acento do motorista, mas também assumir a direção e decidir quais os caminhos a serem tomados e em qual velocidade devem dirigir para chegar ao seu destino no tempo desejado.

É da natureza humana querer progredir. As pessoas sempre galgam uma condição mais alta, e as que não estão nas carreiras mais compatíveis com a sua personalidade erroneamente acreditam que atingir aquele objetivo lhes trará satisfação e felicidade. Por este motivo, para obter o comprometimento dos funcionários a organização devem, primeiro, conhecer o que mais os motiva.

Podemos também considerar a motivação como quer algo, e comprometimento como não querer deixar de fazer algo. Desta forma, se a empresa sabe o que motiva a pessoa pode encontrar meios de, aos poucos delegar tarefas que a façam valorizar cada vez mais fazer parte daquele projeto. Oferecer as chances corretas para que crie comprometimento e sinta que está progredindo na direção correta, para alcançar o que realmente lhe motiva.

A forma de motivação mais eficaz é construída em torno de recompensas intrínsecas. A remuneração já é considerada como um elemento básico para o trabalho, “Autonomia, o desejo de direcionar nossas próprias vidas. Domínio, o desejo de melhorar cada vez mais fazendo algo que importa. Propósito, o desejo de fazer o que fazemos para que sirva a algo maior que nós mesmos. Estas são as peças para um sistema operacional completamente novo para nossos negócios” afirma Pink.

Cada vez mais a escolha da carreira profissional está atrelada a vontade de fazer as coisas porque elas são importantes, porque oferecem desafios interessantes ou simplesmente porque é gostoso. O salário não aparece mais como fator determinante na escolha de um emprego. Para motivar estas pessoas é importante propor desafios constantemente, para que não acreditem que a carreira está em estagnação e percam o comprometimento.

No mundo das redes sócias, aonde tudo é comunicado na forma de postagens, é importante proporcionar interação dentro da empresa. Para satisfazer as necessidades sociais dos colaboradores (necessidades de filiação), as empresas devem criar espaços e condições onde as idéias possam se misturar, se combinar e gerar novas formas:

“O grande propulsor da inovação científica e inovação tecnológica sempre foi o aumento histórico na conectividade e na capacidade de buscar outras pessoas com quem possamos trocar idéias, e pegar emprestado palpites alheios e combiná-los com nossos próprios palpites e transformá-los em algo novo.”

– Vídeo De onde vem as boas idéias, por Steven Johnson

As pessoas se tornam comprometidas em resposta a fatores que fogem das teorias de estudo motivacional que conhecemos, e se motivam pelo alcance de metas e projetos a nível pessoal no campo profissional. A satisfação das necessidades da empresa esta ficando em

segundo plano, considerada como efeito colateral de suas escolhas na busca das melhores experiências. Entendem que a empresa deve investir neles para que eles dediquem seu tempo a ela. Ou seja, há sim uma ligação entre motivação e comprometimento e para se sentirem motivados hoje, os funcionários querem que a empresa também se comprometa com eles, da mesma forma que eles deverão dedicar seu tempo a apresentar resultados, tornando a relação empregatícia uma via de mão dupla.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C.W. **Motivação**. São Paulo: Editora Atlas. 1990

Bowman and Rugg, K. (2011, 07). As the boomers turn. Los Angeles Times. Retirado 10, 2014, de <http://articles.latimes.com/2011/sep/12/opinion/la-oe-bowman-baby-boomers-more-conservative-20110912> , Outubro, 2014

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Campus, 2000

Cia de Talentos, Pesquisa Empresa dos Sonhos dos Jovens 2014. Disponível em: <[www.ciadetalentos.com.br/esj](http://www.ciadetalentos.com.br/esj)> , Acesso em: 01 Setembro de 2014

**Conquistando Comprometimento** São Paulo: Editora Makron Books, 1996

FERRAZ, E. **Seja a Pessoa Certa no Lugar Certo: saiba como escolher empregos, carreiras e profissões mais compatíveis com sua personalidade**. São Paulo: Editora Gente, 2013

\_\_\_\_\_ **Entrevista: Guiado pela estratégia**. (Profissão&Negócios, Entrevistador) Disponível em [www.profissionalenegocios.com.br](http://www.profissionalenegocios.com.br) , Acesso em Outubro, 2014.

HISTORY.COM Staff. (2010). BABY BOOMERS. HISTORY. Disponível em: <http://www.history.com/topics/baby-boomers>, Acesso em Outubro, 2014.

Igor, J. (2013, 10). Quem são os Baby Boomers?. Demografia Unicamp. Disponível em: <http://demografiaunicamp.wordpress.com/2013/10/30/porque-os-jovens-profissionais-da-geracao-y-estao-infelizes/>, Acesso em Outubro, 2014

IDF. (2011, 03). Geração X, Geração Y, Geração Z .... IFD Comunicação. Disponível em: <http://www.ifd.com.br/marketing/geracao-x-geracao-y-geracao-z/>, Acesso em Outubro, 2014

G1. (2013, Outubro). **Concursos e Emprego: Veja 5 motivadores que estimulam os profissionais na carreira.**, from Globo Comunicação e Participações Disponível em: S.A: <http://glo.bo/1anSvbC>, Acesso em Outubro, 2014

Origem da Palavra, Origem Etímológica de palavra. Disponível em: <  
<http://origemdapalavra.com.br> > Acesso em: 2014

P. (2010, 01). Entendendo as Gerações VETERANOS, BOOMERS, X e Y. Estágios - PUC-SP. Disponível em: de <http://www.pucsp.br/estagios/entendendo-geracoes-veteranos-boomers-x-e-y> , Acesso em Outubro, 2014

PINK, D . Motivation Disponível em [www.ted.talks](http://www.ted.talks) Acessado em Outubro de 2014-11-01

Marcos, N. (2009, 10). Conflito de Gerações. Cine Gestão. , Disponível em:  
<http://cinegestao.blogspot.com.br/2009/12/conflito-de-geracoes-post-3-geracao-x.html>,  
Acesso em Outubro, 2014

Neilsen, D. (2010, 01). Quem são os Baby Boomers?. howstuffworks.com. Disponível em:  
<http://pessoas.hsw.uol.com.br/baby-boomers2.htm> , Acesso em Outubro, 2014

REDE GLOBO, (2013, 10). Veja as características que marcam as gerações 'baby boomer', X, Y e Z. IFD Comunicação. Retirado 10, 2014, Disponível em:  
<http://redeglobo.globo.com/globociencia/noticia/2013/10/veja-caracteristicas-que-marcam-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z.html>, Acesso em Outubro, 2014