



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e
Documentação
Programa de Pós-Graduação em Administração

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE OS MEMBROS DA
EQUIPE SOBRE O COMPROMETIMENTO**

LEILA DE ARAUJO JORGE

Brasília/DF
Maio / 2008



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e
Documentação
Programa de Pós-Graduação em Administração

A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE OS MEMBROS DA EQUIPE SOBRE O COMPROMETIMENTO

LEILA DE ARAUJO JORGE

Trabalho monográfico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: **Profa. Msc. Magali dos Santos Machado.**

Brasília/DF
Maio / 2008

À minha querida e adorável filha Jéssica, por ter compreendido com sabedoria e muito amor, os momentos de convívio que lhe roubei.

AGRADECIMENTOS

A alegria em concluir este trabalho, alcançando mais uma jornada em minha vida, me fez enxergar que existem pessoas que torcem por mim e ficaram contentes com esta conquista. Gostaria de deixar aqui registrado os meus agradecimentos.

. Primeiramente, à Deus pela minha vida e por me acompanhar em todos os momentos.

. Ao FNDE, na pessoa do Senhor Diretor Freitas pela oportunidade, credibilidade e confiança oferecidas.

. À Equipe da DICOA pelo apoio, compreensão e prestimosa colaboração.

. À Professora Magali, pelo carinho, paciência e dedicação na condução desta monografia e pelos ensinamentos repassados contribuindo para o meu aprendizado. Meu especial MUITO OBRIGADA.

. Aos demais Professores integrantes do Curso pelos ensinamentos repassados com tanta presteza e sabedoria.

. Aos Colegas que fiz durante este Curso, em especial, à Cláudia e a Laetícia pelo delicioso convívio.

. A toda a minha família pelo estímulo e apoio incondicional, em especial ao Cris e a Lela.

. Ao meu marido pelo companheirismo e compreensão.

. A todos àqueles que de alguma forma colaboraram para que este trabalho se concretizasse.

Meus sinceros agradecimentos.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	i
LISTA DE GRÁFICOS	ii
LISTA DE QUADROS	iii
RESUMO	iv
1- INTRODUÇÃO	09
2 – REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1. Comprometimento Organizacional	12
2.1.1. Os Antecedentes e Conseqüentes do Comprometimento	14
2.2. Equipes de Trabalho: Conceitos e Características	18
2.2.1. Comprometimento com a Equipe	21
2.3. Relações Interpessoais: O Comportamento da Equipe	25
3 – METODOLOGIA	29
3.1. Amostra	29
3.1.1. Identificação da Organização	29
3.1.2. Identificação da Equipe	31
3.2. Instrumento	32
3.3. Procedimentos	32
3.4. Análise dos Dados	34
4 – RESULTADOS	35
4.1. Entrevistas	35
4.2. Questionários	36
5 – DISCUSSÃO	39
6 – RECOMENDAÇÕES	43
REFERÊNCIAS	44
ANEXO I – Questionário	45
ANEXO II – Validação semântica dos especialistas	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do Estudo de Antecedentes e Conseqüentes do Comprometimento	15
Tabela 2 – Distribuição de frequência da população quanto ao vínculo	31
Tabela 3 – Distribuição de frequência da população quanto à função	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Médias dos itens de comportamento	37
Gráfico 2 – Médias dos itens de comprometimento	37
Gráfico 3 – Comparação entre as variáveis comportamentais em relação ao vínculo empregatício	38
Gráfico 4 – Comparação do comprometimento em relação ao vínculo empregatício	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre as características de grupos e equipes	19
Quadro 2 – Comparação entre os elementos identificados nos discursos das entrevistas e os elementos descritos na literatura	36

JORGE, Leila de Araujo. A Influência das Relações Interpessoais entre os Membros da Equipe Sobre o Comprometimento. 2008. 50p. Monografia (Pós-Graduação no Curso de Especialização de Gestão de Pessoas) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – Universidade de Brasília, Brasília-DF.

RESUMO

O objetivo desta monografia foi demonstrar o quanto o comprometimento dos membros de uma equipe de trabalho se faz necessário para que uma organização tenha os seus objetivos alcançados, sejam eles servidores permanentes ou prestadores de serviços (terceirizados). Buscou mostrar, também, o importante papel nas relações interpessoais nos processos de gestão das organizações, para o alcance dos resultados esperados.

Por tratar-se de um estudo de caso, a pesquisa restringiu-se a uma equipe de trabalho dentro de uma Autarquia Federal. Foram utilizadas as técnicas de entrevistas e aplicação de questionários como instrumentos de coleta de dados, sendo analisadas por análise de conteúdo e estatística descritiva.

Nas entrevistas ficaram caracterizados o papel da forte liderança e o ótimo relacionamento entre os membros da equipe. Nos questionários, além de confirmar esses dados, mostrou que se trata de uma equipe com alto grau de comprometimento.

A pesquisa revelou que, em geral, os funcionários da equipe são bem comprometidos, sendo que o grau de comprometimento dos prestadores de serviços se mostrou mais elevado com a equipe em que trabalha do que os servidores permanentes. Concluiu-se que quanto mais comprometido o funcionário com a equipe, melhores são os resultados alcançados.

PALAVRAS-CHAVE: Comprometimento, Equipes de Trabalho, Relações Interpessoais

1. INTRODUÇÃO

As organizações atuais têm buscado conquistar espaço num mercado cada vez mais competitivo. Por isso, não só as organizações, mas também as pessoas necessitam formar parcerias para se desenvolverem. Daí o comprometimento de todos passa a ser uma vantagem competitiva.

Para a conquista deste espaço as empresas estão dando preferência para a realização das atividades por meio de equipes de trabalho, que tem sido apontada como propulsora da melhoria da qualidade e produtividade.

Neste contexto, o comprometimento do indivíduo é peça fundamental para que as organizações alcancem suas metas e objetivos. Ter pessoas comprometidas implica, dentre outras coisas, na diminuição de custos ocasionados por movimentações em seu quadro funcional.

O comprometimento, assim como o envolvimento das pessoas, passou a ter relevância para a produtividade, qualidade do trabalho, rapidez para agregar novos conhecimentos e velocidade nas respostas.

Por outro lado, a falta de comprometimento gera sérios problemas para a equipe, pois não permite que o grupo trabalhe no seu melhor nível de produção.

As organizações contemporâneas vêm buscando cada vez mais competitividade no mercado de trabalho, o que ocasiona a necessidade de mudanças constantes, visando à adaptabilidade à nova realidade. Mudanças sempre mexem com as pessoas e para se tornarem menos traumáticas é fundamental a criação de um clima favorável a estes processos.

No contexto atual de mudanças, as organizações, bem como os gestores vêm buscando estratégias de gestão e estilos gerenciais, visando à flexibilização organizacional e maior desempenho dos trabalhadores. O comprometimento passou a ser requisito fundamental para o sucesso dessas mudanças. Sem profissionais comprometidos, é difícil alcançar metas e prestar serviços de qualidade.

Para isso, as organizações precisam manter em seus quadros pessoas comprometidas com sua missão e envolvidas no cumprimento e atingimento de seus objetivos. O comprometimento precisa ir muito mais além de um simples contrato de trabalho entre empregado e empregador.

Aliado ao comprometimento tem-se buscado, também, estudos sobre o trabalho em equipes, pois as empresas/organizações estão apostando cada vez mais nas equipes em seus processos de produção. Está comprovado que em se tratando de tarefas que requerem múltiplas habilidades, julgamentos e experiências, as equipes são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos. Assim, quando as organizações se reestruturaram para competir de modo mais eficaz e eficiente, escolheram as equipes como forma de utilizar melhor os talentos de seus funcionários (ROBBINS, 2007).

De acordo com Silva (2006), o comprometimento, assim como a satisfação, está sendo utilizado como indicador afetivo pelos pesquisadores que buscam investigar o desempenho das equipes de trabalho.

Assim, o presente estudo tem o propósito de pesquisar a influência das relações interpessoais entre seus membros de uma equipe sobre o comprometimento, propondo ações que visem incentivar esse comprometimento do servidor com a equipe, por meio de: (1) identificar os elementos que influenciam no comprometimento com a equipe, com base na revisão da literatura nacional da última década; (2) descrever, na percepção dos membros da equipe, os elementos que interferem no comprometimento; (3) elaborar instrumento de coleta de dados destinado a medir a influência dos elementos identificados e (4) com base nos resultados coletados, diferenciar o nível de comprometimento dos funcionários com a equipe, em função do vínculo empregatício (o servidor e o contratado), visando propor ações específicas para incentivar o comprometimento.

A presente monografia está dividida nos seguintes capítulos, a saber: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, resultados e discussões, conclusões e recomendações, referências e anexo.

O referencial teórico apresentará a visão do comprometimento e das equipes de trabalho pelos estudiosos das áreas, contextualizando conceitos correlatos.

Na metodologia será explicitado o tipo de pesquisa adotada, população e amostra estudada, os instrumentos utilizados para a coleta de dados, e o procedimento adotado para análise e interpretação dos dados.

Os resultados serão apresentados a partir da análise e interpretação dos dados coletados.

A conclusão será apresentada a partir da análise dos resultados obtidos, bem como serão descritas as possíveis recomendações para estudos futuros.

Nas referências serão citados os autores utilizados na pesquisa e no anexo serão apresentadas as perguntas utilizadas na entrevista semi-estruturada e o questionário aplicado na equipe, utilizada como amostra.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta revisão de literatura nacional se propõe a estudar os principais conceitos relacionados ao tema deste trabalho: descrever sobre o comprometimento com a equipe de trabalho e sua interferência nas relações interpessoais de seus membros.

Por ser o comprometimento organizacional objeto central deste estudo, será o primeiro tópico a ser abordado.

2.1. Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é visto por Robbins (2007), um dos maiores pesquisadores na área de comportamento organizacional, como uma atitude no trabalho. Segundo esse autor, comprometimento organizacional é “a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte da organização”. Desta forma, enquanto o envolvimento no trabalho significa uma identificação com as tarefas realizadas, o comprometimento organizacional diz respeito à identificação com a organização na qual se trabalha.

O estudo no campo do comprometimento organizacional tem mostrado grandes avanços nas últimas décadas no Brasil. Em 1993, com a publicação de um artigo na Revista de Administração de Empresas, no qual enumerou várias sugestões para a pesquisa do comprometimento no Brasil, Bastos (1994) passou a ser referência a qualquer estudante ou pesquisador da área. De acordo com Bastos (1994), as bases do comprometimento correspondem aos motivos que levam o trabalhador a se envolver com os diferentes focos ou aspectos do contexto organizacional. Atualmente existem duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: a de natureza afetiva, onde o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos, e a outra de natureza cognitiva, que reflete concepções de permuta e crenças desenvolvidas pelos trabalhadores acerca de suas relações com a organização (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

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

É consenso na literatura (MEDEIROS *et al*, 2002) que o comprometimento possui diversos focos, sendo que os mais estudados são os vínculos com a organização, carreira/profissão e sindicato, e as bases afetiva, normativa e instrumental.

Segundo Bastos (1994), dessas bases, originaram-se três concepções ou estilos de comprometimento organizacional, quais sejam: o comprometimento afetivo, que se assenta na base afetiva, o comprometimento calculativo e o normativo, na base cognitiva.

Dentre os estilos, é o comprometimento afetivo que tem se destacado na literatura da área por se mostrar um preditor confiável de comportamentos organizacionais. Silva (2006) e Mowday, Steers e Porter (1979) concebem o enfoque afetivo segundo uma perspectiva atitudinal, na medida em que transcende uma postura de lealdade passiva do empregado em relação à organização e envolve uma postura ativa, na qual o indivíduo deseja pôr algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização. Segundo aqueles autores, o comprometimento organizacional afetivo compreende três características principais: forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; disposição para exercer esforço considerável em prol da organização e forte desejo de permanecer na organização.

Assim, o indivíduo ao internalizar os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, desempenhando-se no trabalho, com vistas à consecução dos objetivos organizacionais, e ainda procura se manter membro da organização. Nesse caso foi estabelecido um vínculo de natureza afetiva com a organização, denominado comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

O enfoque calculativo, também denominado instrumental, originou-se dos estudos de Becker (1960). O autor descreve comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividade. Para ele, a manutenção de uma dada linha de ação consistente seria resultante da acumulação ao longo do tempo, de *side-bets*, termo utilizado por ele para se referir a algo de valor (tempo, esforço, dinheiro) investido pelo indivíduo durante sua relação com outro objeto social e que seria perdido, ou percebido como um custo, caso a interação cessasse. O indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais (MEDEIROS *et al*, 2002).

Já para Siqueira e Gomide (2004), o comprometimento calculativo consiste em um conceito cognitivo que representa o pensamento do empregado acerca de sua relação de permuta econômica com a empresa e que resulta das percepções individuais do empregado

sobre os custos ou perdas de investimentos, decorrentes do possível rompimento do vínculo do trabalho com uma organização.

Diferente do enfoque calculativo, no qual a concepção de comprometimento com a organização está estruturada em permutas econômicas, onde são avaliados custos ou perdas associados ao rompimento do vínculo com o trabalho, o comprometimento normativo se refere, de acordo com Siqueira e Gomide (2004, p.320), “ao conjunto de pensamentos no qual são reconhecidos obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se desligar da mesma”.

Portanto, o comprometimento normativo se constitui num conjunto de crenças mantidas por empregados acerca de obrigações e deveres de reciprocidade em relação à organização.

Para Meyer *et al* (1989 apud SILVA, 2006) a diferença entre os três enfoques está no fato de empregados com forte comprometimento afetivo continuarem na organização porque desejam; àqueles com forte comprometimento calculativo continuam porque necessitam, enquanto os que têm um forte comprometimento normativo permanecem na organização porque se sentem obrigados a fazê-lo.

A literatura evidencia seis focos principais de comprometimento: com o trabalho, com o emprego, com a carreira, com a equipe, com o sindicato e com a organização. Dentre eles, o comprometimento organizacional afetivo tem se mostrado o mais amplamente investigado, sendo objeto de várias pesquisas empíricas, tanto como antecedente como conseqüente de variáveis relacionadas ao contexto laboral.

2.1.1. Os Antecedentes e Conseqüentes do Comprometimento

Shore, Barksdale e Shore (1995) ao investigarem percepções gerenciais sobre o comprometimento organizacional dos empregados, encontraram que o comprometimento afetivo organizacional está positivamente relacionado aos índices de promoção elevados e as melhores avaliações de desempenho, enquanto o comprometimento organizacional calculativo se mostrou negativamente associado a estas variáveis. Os estudos de Meyer *et al.* (1989) também confirmaram que diferentes estilos de comprometimento impactam diferentes variáveis organizacionais. O comprometimento afetivo apresentou correlação positiva com o desempenho no trabalho entre gerentes de alto escalão, enquanto que o comprometimento

calculativo demonstrou estar negativamente relacionado ao desempenho no trabalho entre os indivíduos desse grupo (SILVA, 2006).

No Brasil foram realizadas várias pesquisas, principalmente no tocante aos antecedentes do comprometimento organizacional. Dezesete artigos trazem pesquisas de campo realizadas, que tratam da relação entre antecedentes e o comprometimento organizacional. De acordo com Medeiros *et al* (2002) todos os cinco conjuntos de variáveis descritos na meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) são tratados na literatura brasileira. São eles: características pessoais; características do trabalho; relações com o grupo/líder; características organizacionais e variáveis funcionais. Já a pesquisa sobre conseqüentes foi um pouco descuidada, com apenas três artigos acerca do tema. A tabela, a seguir, demonstra a evolução da pesquisa no Brasil.

Tabela 1 - Evolução do Estudo de Antecedentes e Conseqüentes do Comprometimento

Antecedentes e Conseqüentes	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	TOTAL
Variáveis pessoais	2	1	2	-	2	3	-	1	-	11
Variáveis funcionais	2	1	1	-	1	1	-	1	-	7
Características do trabalho	2	-	2	-	2	4	3	1	-	14
Características organizacionais	-	-	1	-	-	2	1	-	-	4
Relações com o grupo/líder	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2
Desempenho do indivíduo	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2
Intenção de sair	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1

Fonte: anais do ENANPAD.

Nota: Esta tabela admite múltipla resposta, pois alguns trabalhos investigam mais de um grupo de antecedentes.

A pesquisa dos antecedentes ao comprometimento organizacional foi característica marcante dos primeiros trabalhos realizados no Brasil. Dentre eles, estão Bastos e Brandão (1993) que estabeleceram um conjunto de determinantes do comprometimento em empresas públicas e privadas e traçaram como resultados um conjunto de estratégias, alinhadas às práticas de recursos humanos, para envolver os empregados; o de Pena (1995) onde relaciona ética e comprometimento organizacional, mostrando que ética de inspiração organizacional e a de inspiração humanista estão correlacionadas positivamente com o comprometimento organizacional; e o de Moraes *et al.* (1997) que encontraram resultados que mostram que as dimensões de conteúdo e contexto do trabalho, bem como o ambiente social e a política salarial, influenciam o comprometimento organizacional. Ao investigar as influências das prioridades axiológicas no comprometimento dos indivíduos com a organização, Tamayo *et*

al. (2001) encontraram que o impacto exercido pelos tipos motivacionais tradição, conformidade e segurança revela uma correlação positiva significativa entre comprometimento e metas que expressam motivações e interesses coletivistas.

Antecedentes relativos ao cargo evidenciam correlações positivas entre tarefas de caráter inovador e não rotineiro e comprometimento, e ainda entre a quantidade de autonomia concebida aos empregados e o comprometimento (TAMAYO *et al.*, 2001).

Resultados relativos ao impacto de características da organização, como os valores organizacionais, sobre o comprometimento afetivo revelam que este último se correlacionou significativamente a diversas prioridades axiológicas (TAMAYO *et al.*, 2001).

A percepção de suporte organizacional também aparece como um importante preditor de comprometimento organizacional afetivo (SETTOON; BENNETT; LIDEN, 1996). Logo, o vínculo afetivo dos empregados para com a organização se intensifica, fazendo com que as pessoas se sintam mais comprometidas, na medida em que percebem que a empresa também se mostra comprometida com elas. Desta forma, verifica-se que o comportamento apresentado pelo líder também influencia nos níveis de comprometimento.

De acordo com Bass (1990), o estilo “consideração” promove níveis mais elevados de comprometimento quando comparado ao estilo “estruturação” (orientado para a tarefa). Melo (2001) encontrou, ainda, que a configuração de poder do tipo sistema fechado, que se caracteriza por um estágio de maturidade da organização em relação aos seus valores e metas, influencia de forma significativa o vínculo afetivo dos empregados para com a empresa.

Em relação à pesquisa dos conseqüentes ao comprometimento, apesar de ter sido negligenciada pelos pesquisadores brasileiros, mostraram que o vínculo afetivo dos indivíduos com a organização pode suscitar tanto efeitos positivos quanto negativos. Silva (2006) destaca que no primeiro caso, surgem como conseqüentes do elevado grau de comprometimento afetivo com a organização, a redução dos índices de rotatividade, absenteísmo e intenção de deixar a empresa (KELLER, 1997; MATHIEU; ZAJAC, 1990; VANDENBERGUE *et al.*, 2004) e maior freqüência de promoções e melhores avaliações de desempenho dos gerentes em relação aos seus subordinados (SHORE *et al.*, 1995). Conseqüências negativas para a organização, vinculadas a um baixo grau de comprometimento, consistem em elevados índices de atrasos e estresse e baixos índices de desempenho (MATHIEU; ZAJAC, 1990).

Os resultados ainda são controversos quando se trata da influência exercida pelo comprometimento afetivo no desempenho do trabalho. De acordo com Silva (2006), enquanto a maior parte dos estudos aponta para correlações fracas entre comprometimento afetivo e desempenho (KELLER, 1997; MOWDAY *et al.*, 1979; MATHIEU; ZAJAC, 1990), outros relatam correlações positivas significativas entre ambos (LARSON; FUKAMI, apud MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER *et al.*, 1989). Devido a essas indefinições fazem-se necessários mais estudos que investiguem as qualidades preditivas do comprometimento organizacional afetivo sobre o desempenho.

Em relação aos correlatos do comprometimento afetivo, a literatura mostra que ao se comprometer com o trabalho, o indivíduo também mantém fortalecidos outros vínculos afetivos relevantes para a organização, como a satisfação e o envolvimento com o trabalho (IRVING *et al.*, 1997; KELLER, 1997; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER *et al.* 1979 apud SILVA, 2006). Verifica-se, assim, a pertinência de se adotar dois ou mais desses conceitos quando se deseja analisar a participação simultânea de diversos vínculos afetivos na predição de variáveis inerentes ao ambiente organizacional.

Em seu artigo, Leite (2007) afirma que na busca de eficiência e competitividade, as organizações têm implementado processos e estratégias modernas, principalmente no campo tecnológico. Portanto, se as organizações não dispuserem de uma força de trabalho comprometida com sua missão e objetivos, de nada adiantará tamanho investimento. Neste sentido, Tomei (1994, p.11) argumenta sobre a importância do comprometimento.

“A necessidade crescente de se criar comprometimento deriva do novo conteúdo e natureza das funções que se realizam nas organizações modernas. Os imperativos de qualidade e serviços que marcaram os anos 80 e 90 demandaram mudanças radicais na forma como as empresas são gerenciadas. Estes novos sistemas gerenciais demandam mais do que nunca de empregados comprometidos que se identifiquem com os objetivos organizacionais e que gerenciem a empresa como seu próprio negócio”.

Albrecht (1994 apud LEITE, 2007) destaca um aspecto importante com relação ao comprometimento, o trabalho emocional, pois os sentimentos fazem parte do cotidiano do empregado. Assim, suas reações psicológicas e emocionais são diretamente envolvidas no desempenho de suas funções, logo influenciará na qualidade dos serviços.

Neste sentido, Wiener (1990, apud LEITE, 2007) vai ainda mais longe quando afirma, ironicamente, que empregados infelizes são “terroristas”. De propósito, ou não, destroem a qualidade do serviço diretamente em suas raízes.

Assim, entender a relação indivíduo-organização, bem como discutir a forma como o comprometimento processa cognitivamente e afetivamente os eventos, passou a ser finalidade primordial deste construto.

Neste contexto, o desenvolvimento de pesquisas sobre o comprometimento procura, como em outras áreas das ciências administrativas e sociais, “compreender e explicar o comportamento dos indivíduos tendo em vista a prevê-lo e influenciá-lo” (TEIXEIRA, 1994 apud LEITE, 2007).

Como o interesse do presente trabalho é identificar a influência das relações interpessoais entre os seus membros de uma equipe sobre o comprometimento é fundamental que se defina e caracterize uma equipe. Na seqüência, portanto, serão discutidos alguns conceitos e características de equipes de trabalho, também foco deste estudo.

2.2. Equipes de Trabalho: Conceitos e Características

Encontram-se na literatura várias definições de equipes de trabalho, onde há divergências quando é enfatizado o interesse dos autores pelo seu estudo.

Segundo a literatura, grupos e equipes são coisas distintas. Registrar esta distinção faz-se necessário, pois muitos grupos são definidos como equipes sem de fato o serem. A confusão deve-se, talvez, pelo fato de que toda equipe é um grupo, visto que é composta por um conjunto de indivíduos. Entretanto, o oposto não é verdadeiro.

Robbins (2007, p.213) define grupos de trabalho como sendo dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência, que se juntam para atingir um objetivo. Assim, o grupo interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para auxiliar cada membro no desempenho afeto à sua responsabilidade, na busca de um objetivo comum.

Já na equipe de trabalho, os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais (ROBBINS, p.213, 2007). A equipe gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado.

Na concepção de Albuquerque e Puente-Palacios (2004) existe uma grande confusão em relação às denominações encontradas sobre equipes e grupos de trabalho. Para maior precisão e clareza, os autores propõem um quadro comparativo demonstrando as diferentes características entre equipes e grupo de trabalho:

GRUPOS	EQUIPES
Esforço individual	Esforço coletivo
Responsabilidade por resultados individuais	Responsabilidade compartilhada pelos resultados globais
Objetivo de trabalho individual	Objetivo de trabalho compartilhado
Unidades de trabalho dependentes	Unidades de trabalho semi-autônomas ou autônomas

Fonte: Albuquerque e Puente-Palacios (2004, p.371).

Quadro 1 – Comparação entre as características de grupos e equipes (ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS, 2004)

Verifica-se por meio destas características que, em um grupo, as pessoas trabalham de forma individualizada, realizando seu trabalho isoladamente, podendo dividir o mesmo espaço, sem necessariamente dividir tarefas. Por vezes, as atividades no grupo são inter-relacionadas ou complementares, porém cada indivíduo apresenta um objetivo específico, e o resultado depende do empenho individual e não do coletivo. Os trabalhos desenvolvidos pelos grupos são definidos e acompanhados pela organização, enquanto nas equipes de trabalho existe mais flexibilidade para elaboração e desenvolvimento do trabalho, que é partilhado para que todos atinjam o mesmo objetivo.

Arrow e McGrath (1995, apud ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004) definem o grupo de trabalho como um padrão complexo de relações dinâmicas entre um conjunto de pessoas (membros) que utiliza uma determinada tecnologia para atingir propósitos comuns. Nessa definição, eles apontam a existência de três elementos constitutivos: os membros, o propósito ou objetivo e a tecnologia, que pode ser compreendida como as ferramentas e procedimentos utilizados para a efetiva realização do trabalho.

Por sua vez, Guzzo e Dickson (1996, apud ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004) definem grupo de trabalho como indivíduos que se percebem e são percebidos pelos outros como uma entidade social, interdependentes por causa das tarefas que desempenham e inseridos em um sistema social maior, a organização, que é afetada pelo desempenho do grupo. Portanto, os indivíduos que integram as equipes é que são priorizados e não os propósitos, mecanismos ou produtos do trabalho da equipe.

Já para Machado (1998), uma das poucas autoras, no Brasil, a investigar empiricamente o desempenho dos grupos de trabalho, equipe é:

"Um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos."

Desde a década de 70, estudos procuram definir as características das equipes de trabalho e entender os processos intra e intergrupais (variedade e complementariedade).

Nas décadas de 70 e 80, as definições privilegiaram aspectos mais formais de estruturação das equipes, como, por exemplo, o tamanho e o direcionamento para objetivos específicos.

Desta forma, visando uma melhor clareza, serão apresentadas algumas definições das características da equipe vistas na literatura dessas décadas.

Mucchielli (1979 apud MACHADO, 1998) define equipe de trabalho como um grupo unitário, equilibrado entre a orientação para o grupo e a orientação para a tarefa, caracterizado pelo engajamento interpessoal, objetivos e tarefas comuns e destaca sete características presentes em algumas definições de equipes:

- 1) O pequeno número;
- 2) O vínculo interpessoal;
- 3) O engajamento pessoal;
- 4) A formação de uma unidade particular;
- 5) A intencionalidade comum dirigida para um objetivo coletivo, aceito e desejado;
- 6) O estabelecimento de normas e obrigações e
- 7) Uma organização de papéis e de distribuição do trabalho.

A partir da década de 90, as definições passaram a dar uma maior ênfase às relações e ao contexto, salientando os seguintes aspectos: (1) sistêmicos, relacionais ou interativos; (2) comportamentais ou de identificação; (3) tecnológicos; e (4) de desempenho ou de alcance de resultados.

Arrow e Mcgrath (1995 apud MACHADO, 1998) definiram grupo de trabalho (equipe) como um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas que utilizam tecnologias específicas para atingir propósitos comuns.

Machado (1998) ressalta que os autores propuseram um referencial teórico visando o entendimento dos padrões de continuidade e mudanças na dinâmica inter-relacional entre os membros das equipes de trabalho em ambientes organizacionais. Para Arrow e Mcgrath (1995 apud MACHADO, 1998) os elementos que caracterizam os padrões presentes entre os membros dos grupos de trabalho são:

- 1) **Relação membro-membro:** as pessoas reconhecem umas às outras como membros;
- 2) **Relação membro-grupo:** as pessoas tanto se consideram, como são consideradas por pessoas externas como pertencentes ao grupo;
- 3) **Relação tarefa-membro:** as relações entre os membros são moldadas por uma atividade, que por ser cooperativa auxilia no desenvolvimento das tarefas;
- 4) **Relação tecnologia-membro:** as pessoas compartilham um conjunto de técnicas, regras e procedimentos e
- 5) **Relação organização-grupo:** as pessoas são vistas como interdependentes pela organização, tanto em relação às tarefas quanto aos benefícios.

Para Guzzo e Dickson (1996 apud MACHADO, 1998), grupo de trabalho (equipe) é formado por indivíduos que vêm a si próprios e são vistos pelos outros como uma entidade social, são interdependentes em função das tarefas que desempenham e estão inseridos em um ou mais sistemas sociais cujo desempenho afeta terceiros.

Nas definições existentes em relação às equipes de trabalho pode-se constatar a importância dos aspectos relacionados ao compromisso com a própria equipe e com suas metas e objetivos, assim como a importância das relações existentes na equipe. Esses temas serão apresentados a seguir.

2.2.1. Comprometimento com a Equipe

No intuito de se verificar como os indivíduos articulam seus níveis de comprometimento com diferentes aspectos do seu contexto de trabalho, estudos foram realizados no sentido de analisar as relações entre comprometimento organizacional e

ocupacional/profissional. Muitos aspectos podem ser alvos do comprometimento do indivíduo, tais como: a própria organização, a sua profissão, o seu sindicato, o grupo de colegas, o conjunto de tarefas que executa, os objetivos ou metas do trabalho. No momento, será dada ênfase no comprometimento com a equipe, objeto do presente estudo. Alguns estudos confirmaram o comprometimento como um fenômeno multidimensional e elegeram o grupo de trabalho e a equipe como focos centrais para a identificação de perfis de comprometimento dos trabalhadores.

Segundo Paludo & Fink (1992) e Gregersen (1993), há a necessidade de se ampliar o foco de estudo sobre comprometimento. Assim, foram incluídos como focos centrais para a identificação de perfis de comprometimento dos indivíduos no trabalho: o grupo, o trabalho e a organização (PALUDO, 2005).

As equipes e os grupos de trabalho são utilizados como meio de organização social para atender aos objetivos organizacionais. Os objetivos das equipes e dos grupos de trabalho são alcançados à medida que seus membros comprometem-se com a organização e com a própria equipe de trabalho.

O processo de trabalho e o ambiente em que o trabalhador está inserido apresentam uma relação intrínseca com o comprometimento dos trabalhadores, com a organização e com a equipe.

Quando um indivíduo se sente parte de um todo e atua melhorando o que está ao seu alcance, influencia o seu ambiente. O trabalho em equipe proporciona mais conhecimento, uma visão abrangente da organização, um maior poder de atuação e participação nas decisões e, conseqüentemente, uma melhoria do trabalho, maior produtividade e o crescimento da empresa (HARDINGHAM, 2002). Desta forma, o indivíduo vai se tornar mais comprometido na medida em que se sente importante para sua organização e os resultados serão satisfatórios.

Embora exista uma gama considerável de pesquisas que apontem para a relação entre as diversas variáveis e vínculos afetivos do indivíduo, direcionados para a organização de maneira mais ampla, estudos que foquem nas relações entre esses vínculos e as equipes de trabalho ainda se mostram um tanto quanto incipientes.

Segundo Medeiros *et al* (2002), outra questão relevante, levantada por Mowday, Porter e Steers (1982), Bastos (1993) e Meyer e Allen (1997), foi a necessidade de que a pesquisa do comprometimento examinasse diferentes focos do comprometimento. A pesquisa brasileira sobre focos do comprometimento, apesar de não ser extensa, possui bastante

profundidade e qualidade, graças aos trabalhos produzidos por Bastos e seus associados que privilegiaram focos diferentes, tais como carreira e sindicato (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 1995, 1999; BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1996; BASTOS e PEREIRA, 1997; BASTOS, 1998; BASTOS, CORREA e LIRA, 1998; BASTOS; COSTA, 2000).

De acordo com Vandenbergue, Betein e Stinglhamber (2004), a distinção entre os múltiplos focos de comprometimento do empregado no ambiente de trabalho faz-se importante uma vez que, quando direcionado a um alvo específico, o comprometimento se mostra melhor preditor do comportamento investigado. Os autores esclarecem ainda, que as perspectivas, segundo as quais o comprometimento pode ser estudado, não são totalmente independentes entre si, podendo se influenciar tanto direta como indiretamente. Assim, quando um empregado desenvolve um vínculo afetivo global com a organização, pode se sentir afetivamente comprometido também com seu supervisor e com a sua equipe de trabalho (SILVA, 2006).

Durante as últimas décadas de estudo sobre o tema surgiram diversas conceituações e medidas de comprometimento organizacional, mas de um modo geral, todas se agrupam em torno da idéia central de que o comprometimento organizacional consiste em um elo que liga o indivíduo à organização.

De acordo com Medeiros *et al.* (2002), os trabalhos desenvolvidos no início da década de 70, por Mowday *et al.*, culminaram com a validação do instrumento para medir o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), composto por nove itens que visa medir o comprometimento afetivo dos indivíduos com a organização e que continua sendo bastante utilizado nas pesquisas da área.

No Brasil, o instrumento foi validado por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989), obtendo-se um índice de consistência interna elevado.

Medeiros *et al.* (2002) registram ainda que a mensuração do comprometimento normativo foi testada, de modo mais simples, por Wiener e Vardi *apud* Allen e Meyer (1990). Os autores avaliaram o comprometimento normativo por meio de três indicadores. Os entrevistados responderiam as seguintes questões: Em que extensão eles sentiam que um indivíduo: 1) deveria ser leal a sua organização? 2) deveria fazer sacrifícios em benefício da organização? e 3) não deveriam criticar a organização? Com base nisso, Allen e Meyer (1990) desenvolveram dois tipos de escalas para medir o comprometimento normativo: uma com 24

itens e outra reduzida com 18 itens (MEYER, ALLEN e SMITH, 1993). As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato *likert*. Um terço dos indicadores do instrumento é do comprometimento afetivo, e os demais são do comprometimento instrumental e normativo. Os instrumentos desenvolvidos pelos autores em 1984, 1990, 1991 e 1993, foram de grande valia para a operacionalização dos conceitos do comprometimento na literatura.

Não obstante as várias definições existentes relativas ao comprometimento, será adotada a proposta adaptada por Mowday, Steers & Porter (1979, apud SILVA, 2006), que consideram comprometimento com a equipe compreendendo: (a) uma forte crença e aceitação de cada um pelos objetivos e valores da equipe; (b) uma disposição para exercer esforço em prol da equipe e (c) forte desejo de permanecer na equipe.

Quando um indivíduo internaliza os valores da equipe, identifica-se com seus objetivos e se envolve com os papéis do trabalho, desempenhando-o com vistas à consecução dos objetivos da equipe e ainda procura se manter membro da equipe, considera-se que foi estabelecido um vínculo de natureza afetiva com a equipe, denominado comprometimento afetivo (SIQUEIRA & GOMIDE, 2004).

A equipe é um grupo que se desenvolve e evolui gradativamente, considerando as competências técnicas e, principalmente, as competências emocionais, que representam o nível de maturidade de seus integrantes. Para Moscovici (2003, p.113), a competência emocional da equipe significa "desenvolvimento de autoconsciência, controle emocional, intuição, empatia, comunicação autêntica e relacionamento sadio entre os membros do grupo".

Para o desenvolvimento de um grupo para equipe é necessário que seus integrantes reavaliem seu jeito de ser, de relacionarem-se, seus valores, suas atitudes, sentimentos e motivações. Conforme comenta Moscovici (1999), essa transformação representa um processo que atinge em profundidade fatores pessoais e interpessoais, percepções, sentimentos e valores dos membros do grupo e da cultura grupal, que ela chama de transformação qualitativa do todo, da realidade interna e externa do grupo. Esse processo de transformação de um grupo em equipe ocorre quando seus integrantes passam a "prestar atenção à sua própria forma de operar e procuram resolver os problemas que afetam seu funcionamento" (MOSCOVICI, 1999, p.5).

Uma equipe para funcionar deve levar em consideração todos estes aspectos citados e, ainda, ter claro que equipe é comprometimento, união, cumplicidade; todos devem respeitar as mesmas normas, regras, devem procurar cumprir com suas atribuições e, sobretudo, reconhecer que o esforço conjunto é essencial para o alcance das metas definidas e para que todos possam gozar do mesmo prestígio.

Atingir o *status* de equipe de elevado desempenho, ou seja, as equipes de alta performance, como também é conhecida, requer empenho e comprometimento de seus integrantes. Os membros desta equipe têm o papel de fortalecer o vínculo afetivo entre eles, bem como servir de referência para outros grupos na organização.

Embora existam muitas pesquisas que apontem a relação entre diversas variáveis e vínculos afetivos do indivíduo direcionados para a organização de maneira mais ampla, estudos que foquem nas relações entre esses vínculos e as equipes de trabalho são raros na literatura nacional.

2.3. Relações Interpessoais: o comportamento da equipe

Em se tratando de comprometimento, não se podem ignorar as relações interpessoais estabelecidas em um ambiente de trabalho; fator que se mostrou relevante nos estudos realizados por Elton Mayo nas primeiras décadas do século XX.

A interação do grupo faz com que as relações interpessoais sejam desenvolvidas. Num ambiente em que existe respeito pela opinião e a idéia do outro é ouvida, é estabelecida uma modalidade de relacionamento diferente daquele onde não há respeito nem a cultura de saber ouvir. Neste sentido, Moscovici (1985, p.26) enfatiza:

“A maneira de lidar com diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

O relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia”.

Com relação ao ambiente de trabalho e as suas influências para as relações interpessoais, serão realizadas algumas considerações sobre o relacionamento interpessoal, visto que as organizações são formadas por pessoas e suas interações.

Segundo Fritzen (2001 p.7), é a partir do momento em que o homem começa a se relacionar que se torna pessoa. São nas trocas com o outro que ele percebe as diferenças individuais e se identifica. O indivíduo é um ser em relação, está sempre buscando contato com o outro, necessita do outro para se realizar; não é um ser auto-suficiente, precisa das trocas para crescer, para amadurecer sua personalidade. Assim, as relações interpessoais são essenciais para vivência e crescimento do indivíduo e desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. (MOSCOVICI, 1997).

Assim, no ambiente de trabalho, o indivíduo vive num eterno processo de troca de compartilhamento, dividindo com o outro seus conhecimentos, dúvidas, angústias e incertezas sobre as atividades que desempenha. Da mesma forma em que aprende com o outro, adquirindo confiança e segurança para realização do trabalho.

Neste processo relacional, a comunicação, a cooperação, o respeito e a amizade vão dimensionar e direcionar a forma de atuação do profissional. Cada indivíduo que participa de um grupo de trabalho traz consigo suas experiências anteriores, seus preconceitos, atitudes, valores, opiniões, comportamentos e sentimentos que serão compartilhados com seus pares, podendo ser aceitos ou não pelo grupo. Estas diferenças individuais, e a forma como elas serão recebidas no grupo, vão influenciar o andamento deste grupo. Quando aceitas e discutidas, o grupo ganha em confiança e respeito, facilitando a comunicação interpessoal, caso contrário, o grupo cria bloqueios para ouvir o que é necessário, aparecem às distorções, até mesmo conflitos, e o clima de trabalho perde em comunicação, motivação e confiança, baixando o desempenho produtivo.

Moscovici (1997 p.34) chama a atenção para influência dos sentimentos no desempenho produtivo dos indivíduos no ambiente de trabalho. Segundo a autora, os sentimentos positivos de simpatia e atração favorecem o aumento da interação e cooperação, que resulta em maior produtividade. Por outro lado, quando existe a presença de sentimentos negativos de antipatia e rejeição, ocorre uma baixa nas interações; a presença do afastamento é mais forte, existe redução da comunicação, levando a uma queda no desempenho das atividades e, conseqüentemente, uma perda em produtividade.

A observação daquela autora sobre a influência dos sentimentos no desempenho dos indivíduos, remete ao comentário de Schutz (1978, p.11), quando faz referência ao encontro. Para este autor, o "encontro é um método de relacionamento humano baseado em abertura e honestidade, consciência de si mesmo, responsabilidade por si mesmo, percepção alerta do

corpo, atenção aos sentimentos e ênfase no aqui e agora". Na sua definição, enfatiza a necessidade de conhecer-se para praticar a troca com o outro, estar atento para seus sentimentos e capacidades, que poderão beneficiar o desempenho individual e, por conseqüência, o desempenho da equipe.

Percebe-se, com as considerações realizadas, que o desempenho de uma equipe está diretamente ligado ao relacionamento interpessoal, à forma como seus integrantes se relacionam. Quando o relacionamento interpessoal é harmonioso, permite a existência do trabalho cooperativo, as pessoas trabalham de fato em equipe, existe integração dos esforços, as energias são conjugadas, ocorre à sinergia, o resultado é maior que a soma das partes.

Quando falta harmonia nestas relações, o clima é mais tenso, aparecem mais facilmente os conflitos, a energia se dissipa, o desempenho individual e grupal decai, ocorre uma perda produtiva de todos os integrantes (MOSCOVICI, 1997). Neste caso, o relacionamento interpessoal em um ambiente de trabalho serve como indicador de clima para o ambiente.

Contudo, o relacionamento interpessoal positivo em um ambiente de trabalho também é fruto de outros fatores que estão presentes neste ambiente e da competência interpessoal das lideranças, que, de certa forma, pode proporcionar uma participação mais efetiva dos indivíduos, nas equipes e maior integração entre estes.

Pode-se dizer que um relacionamento interpessoal harmonioso num ambiente de trabalho facilita o comprometimento dos membros em uma equipe de trabalho; contexto em que os indivíduos possam se sentir estimulados e valorizados, quando ocorre um clima de confiança e respeito, colaboração e ajuda mútua. Por outro lado, quando as relações interpessoais provocam um clima de insegurança e falta de respeito, todo o ambiente de trabalho perde. E, por conseqüência, o comprometimento fica prejudicado, cedendo lugar para a desmotivação dos membros. A falta de harmonia no relacionamento interpessoal dos integrantes de uma equipe gera a perda produtiva, podendo mesmo chegar à dissolução do grupo.

Percebe-se com estas considerações que tanto o relacionamento interpessoal influencia no ambiente de trabalho, como os fatores deste ambiente influenciam nas relações interpessoais. Logo, o comprometimento entre os membros das equipes é resultado da qualidade das relações que permeiam o ambiente. Melhores relações, maior probabilidade de

estímulos para comprometer-se; falta de harmonia nos relacionamentos, probabilidade de perda do comprometimento.

Os conceitos apresentados neste capítulo servem de apoio para elaboração dos procedimentos metodológicos desta pesquisa. Lembrando que a compreensão das relações interpessoais da equipe, adotada neste trabalho, é baseada nas variáveis comportamentais de processo, dos modelos sistêmicos de desempenho das equipes, tais como: a comunicação, níveis de conflito, autonomia, coesão, sinergia, motivação, a liderança e o próprio comprometimento (MACHADO, 2006).

3. METODOLOGIA

Nesta parte do trabalho será apresentada a metodologia utilizada para o presente estudo, com a descrição do tipo de pesquisa adotada, amostra, instrumento de coleta de dados, procedimentos e análise dos dados.

Esta pesquisa pode ser caracterizada como bibliográfica, além de exploratória, visto que objetivou identificar elementos que interferem no comprometimento com a equipe e sua influência nas relações interpessoais de seus membros. Foram descritas a organização estudada e a amostra.

Vale ressaltar que, sendo um estudo de caso, a discussão limitou-se ao contexto da organização estudada.

3.1. Amostra

Os trabalhos foram desenvolvidos na Divisão de Contratos Administrativos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, Autarquia Federal, vinculada ao Ministério da Educação. A Divisão é responsável pela efetivação, acompanhamento e controle de todos os contratos firmados pelo órgão.

A Divisão é composta por 11 (onze) colaboradores, sendo 06 (seis) servidores do quadro permanente da Autarquia e 05 (cinco) prestadores de serviços (terceirizados).

Dentro do quadro de colaboradores, 03 (três) servidores são recém contratados, aprovados no concurso público promovido pelo órgão.

Na seqüência, serão contextualizados a organização e setor pesquisados.

3.1.1. Identificação da Organização

No contexto das instituições públicas encarregadas na condução das ações sociais do Governo Federal, no campo educacional, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) é a autarquia responsável pelo financiamento da educação básica, tendo por missão o provimento de recursos e a execução de ações para o seu desenvolvimento, com foco na melhoria da qualidade do ensino e do sistema educacional como um todo.

A estrutura formal do FNDE, como a maior parte das entidades públicas, é formada por grupos e/ou equipes, e para que o órgão consiga cumprir sua missão organizacional e

alcançar seus objetivos, com serviços de excelência e qualidade, é imprescindível que seu corpo funcional esteja totalmente engajado e completamente comprometido com a organização.

A Divisão de Contratos Administrativos, foco da investigação desta pesquisa, é uma unidade da estrutura regimental do FNDE, responsável pelo controle e acompanhamento dos contratos firmados entre o órgão e diversas parcerias, e tem como função elaborar e analisar os contratos e termos aditivos, solicitações de pagamentos, repactuações de preços, bem como acompanhar a execução orçamentária e financeira dos contratos. Estes contratos são resultados de licitações executadas no âmbito do órgão para atendimento de demanda interna e externa.

Portanto, dentro da sua função primordial no contexto social e, ainda, para o cumprimento de sua missão constitucional visando um atendimento de excelência e qualidade à sociedade, torna-se imprescindível que o órgão tenha em seus quadros servidores/funcionários comprometidos com a organização e sua missão.

Daí a importância de se buscar identificar os elementos que influenciam o comprometimento dos funcionários com o trabalho em equipe, e, ainda, na medida em que visa propor ações no sentido de incentivar o comprometimento na busca do cumprimento da missão do órgão e, conseqüentemente, da prestação de serviços de qualidade à sociedade brasileira.

Os principais programas financiados e executados pela Autarquia são: Programa Nacional de Alimentação Escolar, Programa Nacional do Livro Didático, Programa Dinheiro Direto na Escola, Programa Nacional Biblioteca da Escola, Programa Nacional de Saúde do Escolar e Programa Nacional de Transporte do Escolar, além de Projetos com financiamento de recursos oriundos de empréstimos internacionais junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, como: Fundescola – Fundo de Desenvolvimento da Escola, Promed – Programa de Expansão do Ensino Médio e Proep – Programa de Expansão da Educação Profissional.

A Autarquia dispõe, também, de uma linha de financiamento para projetos educacionais direcionados ao Ensino Fundamental, contemplando, nesse segmento, os projetos voltados para a Educação Infantil, Educação de Jovens e Adultos, Educação Indígena, Educação Especial, Aceleração da Aprendizagem, Cultura Afro-Brasileira, Áreas

Remanescentes de Quilombos e Paz nas Escolas. Os recursos são dirigidos para ações, como construção, ampliação, reforma e conclusão de unidades escolares, capacitação e formação continuada de professores, aquisição de equipamentos e adaptação de escolas, além da produção e impressão de material didático-pedagógico.

Após a caracterização da organização como um todo, seguem as características do setor pesquisado.

3.1.2. Identificação da Equipe

A Divisão de Contratos Administrativos, foco da presente pesquisa, é o setor responsável pela efetivação, acompanhamento e controle dos contratos firmados pela Autarquia para atendimento da demanda interna e externa.

Dentro da estrutura formal do órgão, a Divisão é subordinada a uma Coordenação, uma Coordenação-Geral e uma Diretoria.

A equipe na qual foi aplicado o questionário é composta por onze funcionários, sendo seis servidores do quadro permanente, cinco contratados/terceirizados (Tabelas 2 e 3). Seis funcionários são do sexo feminino e cinco do masculino. Com relação à formação acadêmica dos componentes da equipe, cinco tem o nível superior, quatro o nível médio e dois possuem pós-graduação.

A Divisão está localizada no segundo subsolo do prédio e a disposição da sala em baias. A Chefia é diferenciada por um “aquário” dentro do mesmo espaço.

Tabela 2 – Distribuição de frequência da população quanto ao vínculo.

FREQUÊNCIA / VÍNCULO		
Origem	Quant.	Porcentagem
1- Servidor	6	55%
2 - Prestador	5	45%

Tabela 3 – Distribuição de frequência da população quanto a função.

FREQUÊNCIA / FUNÇÃO			
Origem	Quant.	Função / Porcentagem	
		Operacional	Gerencial
1- Servidor	6	83%	17%
2 - Prestador	5	100%	–

3.2. Instrumento

Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados neste estudo: uma entrevista semi-estruturada e um questionário, elaborado a partir da entrevista.

O roteiro da entrevista semi-estruturada resumiu-se basicamente em dois questionamentos:

- (1) Pensando nas tarefas que você realiza junto com seus colegas, o que você acha que **ajuda** a todos a se esforçarem em benefício de toda equipe e a quererem permanecer na equipe?
e
- (2) Pensando de novo na sua equipe, o que você acha que **atrapalha** esse esforço coletivo em benefício de toda equipe e a quererem permanecer nela?

As questões tiveram o objetivo de descrever, na percepção dos entrevistados, os elementos que poderiam influenciar, positiva e negativamente, no comprometimento com a equipe em termos do desempenho da mesma.

Com base na literatura e nas entrevistas realizadas estruturou-se um questionário que visou medir o grau de influência das relações interpessoais entre os membros da equipe sobre o desempenho e sua relação com o comprometimento com a equipe (Anexo I). A versão final do questionário ficou com 23 itens, sendo 2 itens para cada um dos 8 elementos identificados no comportamento da equipe e 7 itens para o comprometimento, com escalas para resposta indo de (1) – nunca até (6) – sempre. Os itens referentes ao comprometimento foram extraídos do trabalho de Souza (2006).

3.3. Procedimentos

Na primeira etapa foram realizadas as entrevistas. Foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturada, com duas questões abertas. As entrevistas foram realizadas com a Líder da equipe e dois membros (um servidor e um prestador de serviços). Foram feitas *in loco*, em horários previamente marcados. As mesmas foram gravadas, com autorização dos entrevistados, visando facilitar a análise das respostas. Primeiramente, a Chefe do setor respondeu as perguntas e, em seguida, em dias distintos, os dois membros.

Na segunda etapa, após a análise das entrevistas, foram identificados, no discurso dos entrevistados e na literatura, alguns elementos das relações interpessoais que influenciavam no desempenho e, conseqüentemente, no comprometimento dos membros com a equipe.

Os seguintes elementos foram identificados e contextualizados segundo Robbins (2007), da seguinte forma:

- a) **Autonomia** – dar autonomia aos funcionários é colocá-los no comando de suas atividades, onde terão responsabilidade sobre seu trabalho e sobre as decisões tomadas;
- b) **Coesão** – é o grau em que os membros são atraídos entre si e motivados a permanecer como grupo;
- c) **Comunicação** – exerce quatro funções básicas dentro de um grupo ou organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. Ela age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras;
- d) **Confiança** – é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista, seja por palavras, ações ou decisões;
- e) **Gestão de conflito** – é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante;
- f) **Interação** – a interação entre os membros dos grupos é influenciada pelo status;
- g) **Liderança** – é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Os líderes de equipe são como treinadores. Eles definem os papéis e as expectativas, ensinam, apóiam, torcem e fazem o necessário para ajudar os membros a melhorar seu desempenho no trabalho; e
- h) **Motivação** – a motivação será alta na medida em que as recompensas recebidas pela pessoa, por seu bom desempenho, satisfizerem suas necessidades dominantes coerentes com suas metas individuais.

Para cada um dos 8 elementos identificados foram elaboradas duas afirmativas. Essas afirmativas foram submetidas a análise de 3 especialistas, que as categorizaram em função desses elementos (Anexo II). Após a validação, os questionários foram entregues à Chefia do setor para aplicação, conforme entendimento prévio. A Chefe também respondeu o questionário.

A Chefe distribuiu os questionários e solicitou, a meu pedido, o retorno o mais breve possível. Todos os funcionários receberam o questionário e todos responderam prontamente, totalizando, assim, 11 (onze) questionários respondidos.

3.4. Análise dos Dados

As entrevistas foram analisadas com a técnica de análise de conteúdo, categorizando os elementos positivos e negativos relacionados ao comprometimento com a equipe.

Os dados coletados pelo questionário foram analisados por meio de estatística descritiva. Utilizou-se uma planilha eletrônica (Excell) para tabulação das informações, calculando-se as médias e os desvios padrão. Nas informações relativas aos dados funcionais, foi calculada a frequência de cada categoria apresentada. Esses dados serão apresentados no capítulo a seguir.

4 - RESULTADOS

Os dados coletados serão descritos em dois tópicos. Inicialmente serão descritos os achados obtidos nas entrevistas realizadas e, a seguir, serão descritos o resultado dos questionários aplicados.

4.1. Entrevistas

As entrevistas foram categorizadas em função dos elementos positivos e negativos relacionados ao comprometimento com a equipe, citados pelos entrevistados. Pode-se observar, por meio da seguinte fala: *“o que ajuda é essa camaradagem que existe dentro da equipe, essa interação, essa ajuda mútua”* que a equipe é muito unida, coesa.

Os membros foram unânimes em imputar o mérito da equipe à postura e liderança da Chefia. Isso pode ser confirmado pelas seguintes colocações dos entrevistados:

“A chefe, eu acho que ela faz com que a gente se una cada vez mais nesse sentido...A participação dela neste contexto é muito importante. Ela veio para unir a equipe. Ela cativa isso na gente. Essa vontade da gente fazer bem feito, sabe? Ela estar no comando da Chefia tem ajudado bastante. Ela sabe comandar, ela sabe pedir, ela sabe administrar a equipe.”
 “Nós temos uma pessoa maravilhosa no comando”.

Em contrapartida, a Chefia relatou ser uma equipe com ótimo relacionamento, havendo pouco conflito, como pode ser comprovado no seguinte trecho:

“O relacionamento da própria equipe faz com que o esforço da equipe estar permanecendo junto, porque aqui na DICOA, na nossa equipe a gente tem um bom relacionamento entre todos os nossos colegas de trabalho, tanto como servidor, como prestador. Não há nenhum tipo de discriminação”.

O Quadro 2 sintetiza a comparação feita entre os discursos dos entrevistados e o que a teoria aponta como influenciando o comprometimento. Após a comparação realizada, foram selecionados 8 elementos que retratavam as relações interpessoais na equipe: autonomia, coesão, comunicação, confiança, gestão do conflito, interação, liderança e motivação.

VARIÁVEL	TEORIA	ENTREVISTA
Ajuda mútua		X
Ambiente físico inadequado		X
Autonomia	X	X
Camaradagem		X
Coesão	X	X
Comportamento da Liderança	X	X
Comprometimento	X	X
Comunicação	X	X
Conflito (mínimo)	X	X
Desigualdade Salarial		X
Interação		X
Liberdade de expressão		X
Motivação	X	X
Respeito		X
Sinergia	X	X
Sobrecarga de Trabalho		X
Treinamento/Reciclagem		X
Vínculo empregatício		X

Quadro 2 – Comparação entre os elementos identificados nos discursos das entrevistas e os elementos descritos na literatura.

4.2. Questionários

Algumas das variáveis, identificadas na literatura como influenciando o comprometimento das equipes, correspondem às presentes nos modelos de desempenho, como variáveis de processo ou de comportamento da equipe. No questionário aplicado, 16 itens correspondem as variáveis de comportamento da equipe e 7 itens às de comprometimento.

O Gráfico 1 apresenta as médias das variáveis de comportamento da equipe, agrupando os itens pelos elementos identificados. Como pode-se observar as variáveis *interação* e *liderança* apresentam as maiores médias, 5,82 e 5,73, respectivamente. As variáveis *gestão do conflito* e *motivação* ficaram empatadas com a menor média de 5,18.

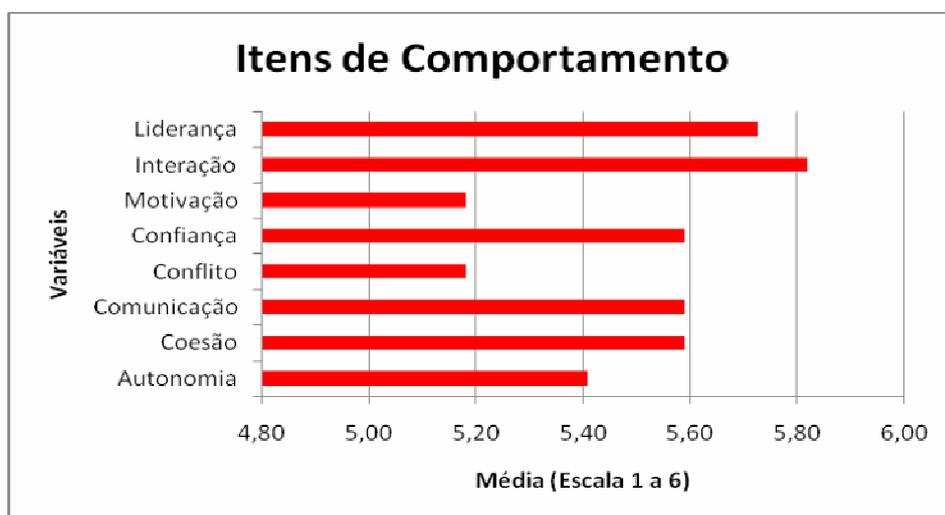


Gráfico 1 – Médias dos itens de comportamento

Nos itens referentes ao comprometimento, o item “Eu realmente me interessar pelo destino da equipe a qual pertença” apresentou a maior média de 5,91 e o item “Eu me sinto contente por ser parte desta equipe, comparando com as outras que conheço” a menor, 5,0 (Gráfico 2). O comprometimento médio da equipe é de 5,42.

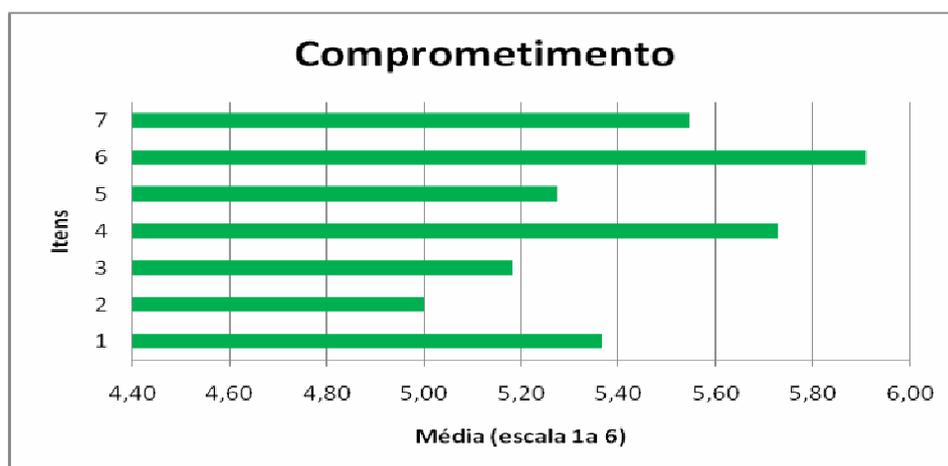


Gráfico 2 – Médias dos itens de comprometimento

O Gráfico 3 apresenta a comparação entre as variáveis de comportamento da equipe diferenciando-as em relação ao vínculo empregatício. Para os servidores, a variável *coesão* obteve maior média de 5,83 e a variável *motivação* a menor, 4,83. Para os prestadores de serviço, as variáveis de *interação* e *liderança* ficaram empatadas com a maior média, 6,00. E a menor ficou com a variável *gestão do conflito* com média 5,00.

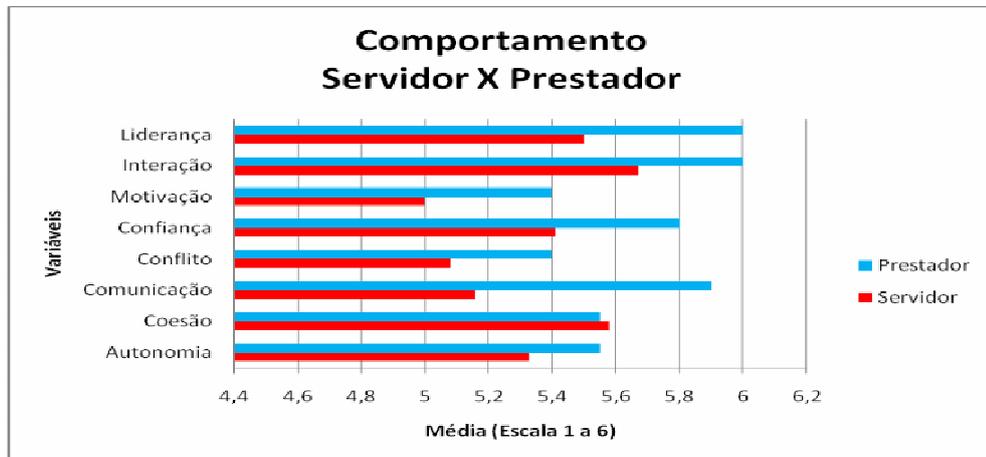


Gráfico 3 – Comparação entre as variáveis comportamentais em relação ao vínculo empregatício.

Em relação aos itens do comprometimento, os servidores apresentaram no item “Eu realmente me interessar pelo destino da equipe a qual pertença” a maior média de 5,83 e no item “Eu me sinto contente por ser parte desta equipe, comparando com as outras que conheço” a menor média de 4,67. O comprometimento médio dos servidores é de 5,26 (Gráfico 4). Já para os prestadores, o comprometimento médio é de 5,62 e o item com melhor avaliação foi o 6 “Eu realmente me interessar pelo destino da equipe a qual pertença”.

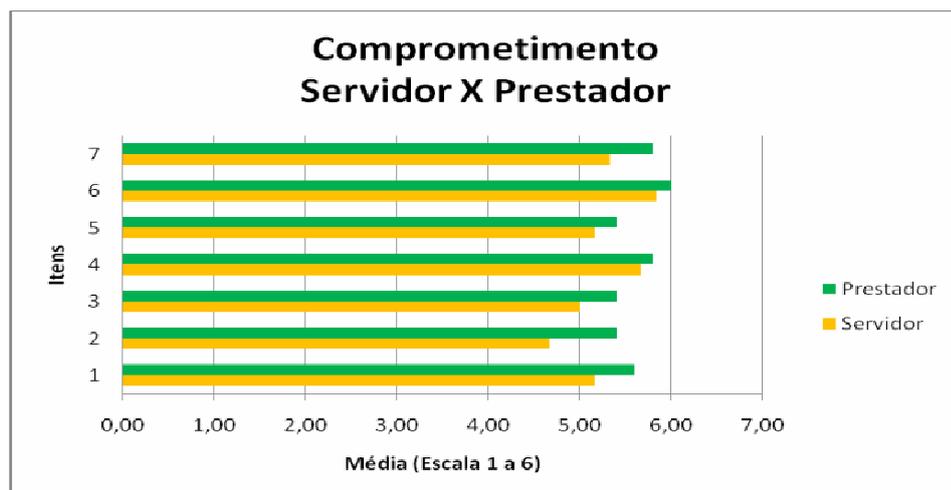


Gráfico 4 – Comparação do comprometimento em relação ao vínculo empregatício.

A seguir, os resultados obtidos serão discutidos à luz da literatura existente na área.

5 – DISCUSSÃO

A equipe pesquisada mostrou-se altamente comprometida, o que ficou caracterizado no interesse dos membros pelo destino da equipe e por se referirem à equipe como um lugar ótimo para se trabalhar. O comportamento dos funcionários denota o seu envolvimento com a equipe. O grau de envolvimento dos funcionários é demonstrado na grande interação existente entre eles e na forte liderança que a equipe tem, apesar da grande sobrecarga de trabalho.

Há um sentimento de orgulho da maioria dos membros em dizer às pessoas que trabalha na equipe. O orgulho é decorrente do sentimento de fazer parte da equipe e de atuar como integrante da equipe de trabalho. Esse sentimento revela o desejo do funcionário de querer participar da equipe e de internalizar suas características e valores, pois julga serem seus valores similares aos valores defendidos pela sua equipe. Quando o trabalhador se identifica com a equipe, ele se sente parte dela porque é responsável pelos rumos que a equipe tomará.

Os resultados apresentados sobre a forma de comprometimento organizacional dos funcionários na equipe mostram congruência com a literatura sobre a multidimensionalidade do comprometimento organizacional. Alguns estudos confirmaram o comprometimento como um fenômeno multidimensional e elegeram o grupo e a equipe como focos centrais para a identificação de perfis de comprometimento dos trabalhadores.

O grau de comprometimento afetivo dos membros de uma equipe, em geral, fica acima das demais formas de comprometimento existentes (instrumental e normativo). Os funcionários permanecem na equipe porque querem e desejam. Eles se sentem emocionalmente ligados, identificados e envolvidos com a equipe. Eles se interessam pelo destino de sua equipe.

A interação da equipe, uma das variáveis de comportamento da equipe, é caracterizada pelo sentimento de amizade, coesão e o bom relacionamento existente entre seus membros. O trabalho em equipe requer que os seus membros vejam a si mesmos como um grupo, cujo sucesso depende da sua interação. A eficácia da equipe depende da vivência e da percepção de seus participantes como membros de uma equipe unida que trabalha em conjunto. Nem todas as equipes coesas se concentram necessariamente nos objetivos da organização.

A coesão pode ser vista como uma força positiva da equipe que garante o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais e da equipe. O nível de

coesão, bem como da comunicação e confiança da equipe também é alto. Mas, ela pode levar a um padrão de comportamento que diminui a capacidade de tomada de decisão da equipe. A coesão decorrente da atração pessoal ou da amizade entre seus integrantes pode propiciar o desenvolvimento de comportamentos sociais e interações entre os membros que mantenham sua associação à equipe, mas não atinjam os objetivos da equipe.

O relacionamento interpessoal entre os membros da equipe de trabalho é fundamental para criar um grupo íntegro que trabalha em conjunto para melhorar os seus desempenhos, lidar com os problemas diários, planejar e controlar as suas atividades de trabalho. Os membros da equipe investigada mostram-se satisfeitos com o trabalho, sentindo orgulho pelo trabalho que a equipe realiza. Verificar o quanto e como a condição atual da equipe é satisfatória para seus participantes é uma das formas de avaliar se o comportamento da equipe é eficaz na organização.

Um grupo de trabalho pode ser considerado uma equipe ao compreender seus objetivos e engajar-se para alcançá-los de forma compartilhada. A interação entre os funcionários na equipe é o indicador que aparece com maior ocorrência. Essa interação é primordial para o alcance dos resultados a serem alcançados pela equipe.

A liderança aparece logo em seguida, demonstrando que o papel do líder nessa equipe é relevante para que ela se mantenha coesa, unida e comprometida com seus objetivos. O comprometimento dos membros com a equipe ocorre na medida em que os mesmos se vêem como parte de uma equipe. Além dos objetivos individuais, de cada um, está o compromisso com os objetivos a serem alcançados pela equipe.

As equipes cooperam quando são capazes de estabelecer participações conjuntas nas atividades de trabalho e quando os membros estão dispostos a dividir e debater suas percepções uns com os outros. A ação cooperativa dos membros da equipe também é alcançada quando a estrutura e o comportamento das equipes favorecem o seu desenvolvimento. Na equipe pesquisada, há cooperação entre os membros, no sentido de um apoio, uma ajuda mútua na gestão dos processos, pois cada um é responsável por uma atividade específica, porém nada impede que um colabore com o outro. A cooperação é um indicador de comprometimento dos funcionários com a equipe. Ela ocorre com frequência, quando a equipe favorece a união, a coesão entre os integrantes na busca de solução de problemas e na tomada de decisões.

O ponto forte que ficou caracterizado nesta equipe, também por meio das entrevistas, foi a força de sua liderança. Ficou claramente evidenciada a importância da líder da equipe no processo de gestão.

A confiança e a comunicação entre os membros da equipe mostraram-se também como variáveis importantes para o comprometimento com a equipe.

O nível de conflito na equipe é baixo, na medida em que os membros procuram resolver discordâncias e problemas, de forma não prejudicar os resultados a serem alcançados.

O grau de motivação também pode ser considerado alto, o que pode ser caracterizado pelo prazer dos membros em fazer parte da equipe e pela empolgação na realização das tarefas em busca dos resultados.

O passo fundamental para a eficácia do processo de trabalho em equipes é o comprometimento de seus membros. O alto grau de interação dos integrantes da equipe, da satisfação em participar da equipe, a confiança e a comunicação, além, é claro, da forte liderança são variáveis que contribuem para o vínculo do funcionário com a sua equipe, seja ele servidor efetivo ou prestador de serviços. Nessa equipe ficou evidenciado que os prestadores de serviços são levemente mais comprometidos com a equipe do que os servidores efetivos. No geral, os membros da equipe investigada estão altamente comprometidos com sua equipe de trabalho, logo pressupõe-se que com sua organização também.

Estudar o grau e a forma de comprometimento dos membros em uma equipe permite avançar o conhecimento sobre comprometimento organizacional e identificar que a equipe investigada possui trabalhadores comprometidos e comportamentos que auxiliam na manutenção desse comprometimento.

Esse conhecimento contribuirá para a melhoria dos processos de trabalho desenvolvidos à medida que, ao conhecer as formas e o grau de comprometimento desses trabalhadores, os dirigentes e administradores terão subsídios para analisar os modelos organizacionais implantados na organização, como estratégia para promover o comprometimento do seu corpo funcional, aumentar o grau de rendimento deles, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados, além de propiciar a qualidade de vida no trabalho.

Por meio desse estudo foi possível analisar através de variáveis comportamentais, o grau e a forma de comprometimento dos membros de uma equipe de trabalho.

6. RECOMENDAÇÕES

O estudo das relações entre as variáveis do comportamento da equipe e o comprometimento não encerram a discussão diante das conclusões deste trabalho. Esse esforço deve ser entendido como uma contribuição para promover maior apreensão das dimensões do comprometimento relacionadas a um dos fatores conseqüentes do comprometimento organizacional, ou seja, processo de trabalho por meio de equipes.

A pesquisa brasileira do comprometimento ainda deve continuar a estudar o relacionamento entre o comprometimento organizacional e seus conseqüentes, numa maior escala, em relação à pesquisa dos antecedentes (BASTOS, 1998). A ênfase que o estudo do comprometimento adquiriu no campo do Comportamento Organizacional sugere as novas formas de gestão como um fenômeno global de mudança organizacional. Novos estudos envolvendo a relação desses construtos possibilitarão uma compreensão mais acurada dos contextos organizacionais num nível organizacional e grupal.

Outras pesquisas deverão ser realizadas no sentido de investigar mais profundamente até que ponto as relações interpessoais entre os membros de uma equipe de trabalho interferem no comprometimento das pessoas com a sua equipe e, conseqüentemente, diretamente no desempenho dessa equipe. E, finalmente, se esse comprometimento interfere no aumento da produtividade do grupo, e ainda, se os trabalhos em equipes apresentam maior comprometimento perante a organização.

Como o estudo limitou-se a uma equipe de trabalho dentro de uma Diretoria, é necessário se expandir a investigação às demais equipes. O papel do FNDE é de suma importância no cenário da Educação Brasileira, portanto, necessita ter em seu quadro servidores comprometidos com sua missão, sejam eles permanentes ou temporários.

REFERÊNCIAS

- 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, 1994.
- BASTOS, A.V.B.; BRANDÃO, M.G.A. **Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas**. In: XVII Encontro da ANPAD. EnANPAD 1993.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; AFANASIEF, R.S. & SILVA, M.S. **Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas**. In: XIX Reunião Anual de Psicologia 1989. Anais da 19ª Reunião Anual de Psicologia, p.236. Ribeirão Preto, 1989.
- HARDINGHAM, ALISON. **Trabalho em Equipe**. São Paulo. Nobel, 2002.
- LEITE, CARLOS FERNANDO FARIA. **O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública**: Um Estudo de Caso em uma Universidade Estadual. In: XXXI Encontro da ANPAD. EnANPAD 2007. Rio de Janeiro/RJ, de 22 a 26 de setembro.
- MACHADO, MAGALI DOS SANTOS. **Equipes de Trabalho**: sua efetividade e seus preditores. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, 1998.
- MEDEIROS, C.A.F.; ALBUQUERQUE, L.G.; SIQUEIRA, MICHELLA; MARQUES, GLENDA MICHELLE. **Comprometimento organizacional**: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: XXVI Encontro da ANPAD. EnANPAD, 2002. Salvador/BA, 22 a 25 set 2002.
- MORAES, L.F.R *et al.* **Comprometimento Organizacional**: um estudo de caso comparativo em Universidades Federais Mineiras. In: XXI Encontro da ANPAD. EnANPAD, 1997. Rio das Pedras/RJ, 21 a 24 set 1997.
- MOSCOVICI, FELA. **Competência Interpessoal**. In: Desenvolvimento Interpessoal. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985. cap.3.
- MOURA, ANA RITA DE MACEDO. **Trabalho em Equipe** – Biblioteca de Competências. Disponível em: <<http://books.google.com/books>>. Acesso em 16 nov.2007
- PALUDO, CLEOCIMAR AIGNER. **Comprometimento de Trabalhadores de Equipes Autogerenciadas com a Organização e com a Equipe**: Um Estudo no Vale do Itajaí. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.
- PENA, R.P.M. **Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte**: face a face com as faces. In: XIX Encontro da ANPAD. EnANPAD, 1995.
- ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed.reimp. Ed. São Paulo: ABDR Editora Afiliada, 2007. caps.3, 9.
- SILVA, DAISY BARBOSA. **A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, 2006.
- SIQUEIRA, M.M.M., & GOMIDE JUNIOR, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização**. Em: J.C. ZANELLI, J.E. BORGES-ANDRADE, A.V.B. BASTOS, A.V.B. (Orgs). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre. Artmed, 2004.
- TAMAYO, A. *et al.* **Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 2001.
- ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & Cols. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. São Paulo. Artmed Editora S.A., 2007. p. 313-321.

ANEXO I QUESTIONÁRIO

Caro (a) Funcionário (a).

O presente questionário tem a finalidade de contribuir para elaboração da monografia final a ser apresentada, como requisito de certificação, no curso de pós-graduação em gestão de pessoas que frequento na Universidade de Brasília. As questões irão solicitar sua análise sobre alguns elementos presentes no dia-a-dia das equipes de trabalho. Solicito sua especial colaboração no sentido de respondê-lo na sua integralidade, pois todas as questões são importantes para a análise. Não é necessário identificar-se e as informações constantes do presente instrumento serão analisadas de forma agrupada e somente irão ser utilizadas para fins acadêmicos.

Muito Obrigada.

1 - IDENTIFICAÇÃO:

Vínculo empregatício:

() servidor () prestador

Escolaridade:

() Nível Médio () Nível Superior () Pós Graduado () Mestrado e/ou Doutorado

Idade: _____ anos

Tempo de casa: _____ meses/anos

Tempo na equipe: _____ meses/anos

Função:

() Nível operacional () Nível gerencial

2 – As questões abaixo procuram dimensionar a sua relação com a equipe na qual você trabalha. Marque com um “X” o **número** correspondente à sua posição, utilizando a seguinte **escala**:

1 Nunca	2	3	4	5	6 Sempre
--------------------------	----------	----------	----------	----------	---------------------------

1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da minha equipe de trabalho.

1	2	3	4	5	6
Nunca			Sempre		

2. Eu me sinto contente por ser parte desta equipe, comparando com as outras que conheço.

1	2	3	4	5	6
Nunca			Sempre		

3. A minha equipe de trabalho realmente inspira o melhor em mim, para o progresso no desempenho das minhas atividades.

1	2	3	4	5	6
Nunca			Sempre		

4. **Conversando com amigos, eu me refiro a minha equipe de trabalho como uma grande unidade para a qual é ótimo trabalhar.**

1	2	3	4	5	6
Nunca			Sempre		

5. **A minha equipe é a melhor de todas para se trabalhar.**

1	2	3	4	5	6
Nunca			Sempre		

6. **Eu realmente me interesso pelo destino da equipe a qual pertença**

1	2	3	4	5	6
Nunca			Sempre		

7. **Eu julgo que meus valores são similares aos valores defendidos pela equipe de trabalho a qual pertença.**

1	2	3	4	5	6
Nunca			Sempre		

8. **A descentralização das tarefas ajuda a equipe a obter bons resultados.**

1	2	3	4	5	6
Nunca			Sempre		

9. **A liberdade que temos para executar nossas tarefas auxilia no alcance de resultados definidos para nossa equipe.**

1	2	3	4	5	6
Nunca			Sempre		

10. **A ajuda mútua facilita na realização das atividades para alcance das metas.**

1	2	3	4	5	6
Nunca			Sempre		

11. **O esforço conjunto facilita a maneira de executar as nossas tarefas.**

1	2	3	4	5	6
Nunca			Sempre		

12. **O diálogo existente na nossa equipe facilita o alcance de nossas metas.**

1	2	3	4	5	6
Nunca			Sempre		

13. **A forma como expressamos nossas opiniões ajuda no resultado que temos que alcançar.**

1	2	3	4	5	6
Nunca			Sempre		

14. **As discordâncias, existentes em nossa equipe, são resolvidas de forma a contribuir com o alcance de nossas metas**

1	2	3	4	5	6
Nunca			Sempre		

15. Nossos problemas são resolvidos de forma a facilitar o alcance dos nossos resultados.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

16. A confiança na capacidade de cada um facilita a obtenção de nossos resultados.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

17. A liberdade que temos em partilhar nossas opiniões facilita o alcance de nossas metas.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

18. O prazer que cada um sente em fazer parte da nossa equipe facilita o alcance de nossas metas.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

19. A empolgação na realização de nossas tarefas ajuda na obtenção de nossos resultados.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

20. O relacionamento que temos entre os colegas ajuda na realização das tarefas.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

21. A interação que temos em nossa equipe auxilia na obtenção dos resultados que temos que alcançar.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

22. Nosso (a) chefe atua como facilitador para o alcance de nossos resultados.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

23. Nosso (a) chefe nos dá inspiração para agir, influenciando no alcance das metas.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

ANEXO II VALIDAÇÃO SEMÂNTICA

Categorias:

Autonomia	Liderança
Coesão	Comunicação
Confiança	Gestão do conflito
Interação	Motivação

Questão Eu acredito que:	Categoria
1. A descentralização das tarefas ajuda a equipe a obter bons resultados.	AUTONOMIA
2. A liberdade que temos para executar nossas tarefas auxilia no alcance de resultados definidos para nossa equipe.	AUTONOMIA
3. A ajuda mútua facilita na realização das atividades para alcance das metas.	COESÃO
4. O esforço conjunto facilita a maneira de executar as nossas tarefas.	COESÃO
5. A liberdade para expressar (A forma como expressamos) nossas opiniões ajuda no resultado que temos que alcançar.	COMUNICAÇÃO
6. O diálogo existente na nossa equipe facilita o alcance de nossas metas.	COMUNICAÇÃO
7. A confiança na capacidade de cada um facilita a obtenção de nossos resultados.	CONFIANÇA
8. A liberdade que temos em partilhar nossas opiniões facilita o alcance de nossas metas.	CONFIANÇA
9. As discordâncias, existentes em nossa equipe, são resolvidas de forma a contribuir com o alcance de nossas metas	GESTÃO CONFLITO
10. Nossos problemas são resolvidos de forma a facilitar o alcance dos nossos resultados.	GESTÃO CONFLITO
11. Os desentendimentos existentes são resolvidos na hora no intuito de não prejudicar os resultados esperados.	GESTÃO CONFLITO
12. A amizade entre os colegas (O relacionamento que temos entre os colegas) ajuda na realização das tarefas.	INTERAÇÃO
13. A interação que temos em nossa equipe auxilia na obtenção dos resultados que temos que alcançar.	INTERAÇÃO
14. Nosso (a) chefe atua como facilitador para o alcance de nossos resultados.	LIDERANÇA
15. Nosso (a) chefe nos dá inspiração para agir, influenciando no alcance das metas.	LIDERANÇA
16. A empolgação na realização de nossas tarefas ajuda na obtenção de nossos resultados.	MOTIVAÇÃO
17. A satisfação (O prazer) que cada um sente em fazer parte da nossa equipe facilita o alcance de nossas metas.	MOTIVAÇÃO

18. A aceitação que cada um tem com o colega reflete nos resultados positivos da equipe.	EXCLUIR
19. A alegria com que cada um exerce suas tarefas ajuda nos resultados esperados.	EXCLUIR
20. A colaboração entre nossos colegas ajuda no alcance de nossos resultados.	EXCLUIR
21. A definição feita por todos da equipe, sobre a forma de realização de nossas tarefas, facilita a obtenção das nossas metas.	EXCLUIR
22. O compartilhamento das responsabilidades contribui para o sucesso nos resultados alcançados pela equipe.	EXCLUIR
23. O empenho coletivo de nossa equipe contribui para o alcance de nossos resultados.	EXCLUIR
24. O relacionamento com o (a) nosso (a) chefe contribui para o alcance de nossas metas.	EXCLUIR
25. O respeito que temos um para com o outro, ajuda no alcance dos nossos resultados.	EXCLUIR