



**Universidade de Brasília**

**Universidade de Brasília – UnB**

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da  
Informação e Documentação - FACE**

**Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA**

**DIAGNOSTICO DE INTENÇÕES DE  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E  
ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO EM  
EQUIPES E GRUPOS DE TRABALHO.**

**MARYANGELA CAROL DOS SANTOS**

Brasília – DF

2008

MARYANGELA CAROL DOS SANTOS

DIAGNOSTICO DE INTENÇÕES DE  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E  
ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO EM  
EQUIPES E GRUPOS DE TRABALHO.

Projeto de Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, da Universidade de Brasília – UnB, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialização em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Eulení Antonio de Andrade Melo.

Brasília – DF

2008

*A minha mãe, Madalena, pelo seu amor incondicional.*

*Aos meus irmãos, em especial Márcia Fernanda, pela força e carinho.*

*Aos e meus sobrinhos, por serem especiais na minha vida.*

*Ao Carlos Augusto, meu amore, pelo incentivo e motivação.*

## **AGRADECIMENTOS**

*A Deus por ter me dado força e acima de tudo proteção e saúde para concretizar mais uma conquista em minha vida.*

*Ao meu orientador Eleuní Antonio de Andrade Melo, por sua paciência e dedicação.*

*A todos da turma de Especialização, em especial as minhas amigas Daniele Marchese, Fabiana Caputo e Tatiana Carneiro.*

*Aqueles da Diretoria de Gestão e Planejamentos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), que me ajudaram e contribuíram para a realização da pesquisa, importante procedimento para a conclusão deste trabalho, em especial Raimunda, Renato e Saulo.*

*Pois tudo que aprendemos diante de um acontecimento modifica nossos pensamentos e ações, e o aprendizado se torna mais fácil quando temos pessoas ao nosso lado, nos orientando.*

*“Todo o sucesso exige um comprometimento e um  
envolvimento com aquilo que vamos  
realiza”.*

*AUTOR DESCONHECIDO*

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Modelo das três bases do Comprometimento Organizacional.....	11
Quadro 2: Diferentes bases de comprometimento .....	12
Quadro 3: Características que devem ser encontradas nas equipes de trabalho.....	21
Quadro 4: Diferenças entre equipes de trabalho e grupo de trabalho. ....	22

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1: Características da amostras Conjunto 1 .....	27
Tabela 2: Identificação como grupo ou equipe Conjunto 1 .....	27
Tabela 3: Características da amostras Conjunto 2 .....	28
Tabela 4: Identificação como grupo ou equipe Conjunto 2 .....	28
Tabela 5: Características da amostras Conjunto 3 .....	29
Tabela 6: Identificação como grupo ou equipe Conjunto 3 .....	30
Tabela 7: Analise dos Resultados: Grupo ou Equipe?.....	30
Tabela 8: Identificação Equipes ou Grupos .....	31
Tabela 9: EICCO .....	33
Tabela 10: Legenda EICCO: Escore Médio .....	32
Tabela 11: Base Afetiva .....	32
Tabela 12: Base Instrumental .....	32
Tabela 13: EET .....	34
Tabela 14: Grau de EET .....	34
Tabela 15: Resultados Conjunto 1: Grupo .....	35
Tabela 16: Resultados Conjunto 2: Grupo .....	35
Tabela 17: Resultados Conjunto 3: Equipe.....	35
Tabela 18: Relação entre intenções de comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho em uma equipe ou grupo de trabalho.....	36

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1 Relevância que cerca o Estudo sobre Comprometimento Organizacional e Envolvimento com o Trabalho .....	1
2 Formulação do Problema de Pesquisa .....	2
3 Objetivos .....	3
3.1 Objetivo Geral .....	3
3.2 Objetivos Específicos .....	3
4 Justificativa.....	3
<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
5 O Contexto Organizacional e Comportamental do Trabalho, os Vínculos Organizacionais e as Pessoas.....	5
5.1 O Contexto de Trabalho Atual.....	5
5.2 As Organizações.....	6
5.3 Comportamento Organizacional.....	7
5.3.1 Atitudes .....	7
5.4 Comprometimento Organizacional.....	8
5.4.1 Alguns Conceitos e Definições .....	9
5.5 Envolvimento com o Trabalho.....	16
5.6 Grupos e Equipes de Trabalho .....	18
<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>23</b>
6 Desenvolvimento do Estudo.....	23
6.1 Tipo de Pesquisa .....	23
6.2 Contexto da Pesquisa .....	23
6.3 Sujeitos da Pesquisa.....	23
6.4 Instrumentos .....	24
6.5 Procedimentos de Coleta de Dados.....	25
6.6 Análise de Dados .....	25
<b>RESULTADOS E ANÁLISES</b> .....	<b>26</b>
7 Apresentação dos Resultados .....	26
7.1 Características da amostra e Identificação .....	26
7.2 Análise e identificação do grau de intenções de comprometimento de dois Grupos e de uma Equipe de Trabalho .....	31
7.3 Análise e identificação do grau de envolvimento com o trabalho de dois Grupos e de uma Equipe de Trabalho .....	32
7.4 Relação entre intenções de comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho em uma equipe e grupo de trabalho .....	34
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>39</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>44</b>
Anexo I: Questionário de identificação de grupos e das equipes de trabalho.....	44
Anexo II: Escala de Intenções de Comprometimento Organizacional [EICCO] e Escala Envolvimento com o Trabalho [EET] .....	46

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo geral identificar a relação entre intenções de comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho em uma equipe ou grupo de trabalho. A pesquisa foi realizada na Diretoria de Gestão e Planejamento do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), uma Autarquia da Administração Pública, por meio de um roteiro de entrevista para identificar os grupos e as equipes de trabalho, da Escala de Intenções de Comprometimento Organizacional (EICCO), e da Escala de Envolvimento com o Trabalho (EET). Foram realizadas análises estatísticas descritivas e os escores das duas escalas foram correlacionados. Os resultados revelaram correlação negativa entre os dois construtos.

Palavras-Chave: Comprometimento organizacional; Envolvimento com o trabalho; Equipes e Grupos de Trabalho.

## INTRODUÇÃO

### 1 Relevância que cerca o Estudo sobre Comprometimento Organizacional e Envolvimento com o Trabalho

As aceleradas transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas marcam o mundo atual e influenciam diretamente o mundo do trabalho. Essas influências podem resultar em conseqüências, boas ou ruins, nas organizações e para seus funcionários.

O ambiente, tanto para a organização quanto para os seus funcionários, torna-se instável, exigindo um contínuo ajustamento e uma maior capacidade de flexibilização e adaptação, baseado em informação, conhecimento, planejamento estratégico, ferramentas necessárias para crescer e permanecer em um mercado competitivo (FLEURY, 1991, apud BASTOS, 1994).

Para uma empresa ou organização se estabelecer em um mercado cada vez mais competitivo e global, além das estratégias mencionadas no parágrafo anterior, certamente serão necessários recursos financeiros, estruturais e tecnológicos, e, cada vez mais de pessoas e conhecimento intelectual. Mas ter essas pessoas na empresa não é o bastante, é importante que elas estejam comprometidas com a organização, envolvidas efetivamente com o trabalho que desempenham, pois o desempenho e a qualidade do trabalho realizado, por elas, dependerão muito desses fatores.

A importância do elemento humano para se alcançar os objetivos de toda e qualquer empresa é cada vez mais necessária, pois no sistema produtivo capitalista composto por processos de transformação que dependem, ainda, da participação das pessoas. Segundo Bastos (1994, p.15) “esta importância deixa de ser um simples elemento retórico do discurso gerencial”, que permaneceu durante o século XX com raízes do movimento das relações humanas. Apesar de os novos processos produtivos e estruturas organizacionais aumentarem a demanda da evolução tecnológica, o elemento humano não perdeu a sua importância dentro da organização.

Com a empresa e a tecnologia mais dependente do elemento humano, baseada em uma técnica de produção caracterizada na automação flexível, alguns aspectos se tornam fundamentais em um processo de produção, que deve ser

integrado (indivíduo, grupo, equipe, tecnologia), com motivação, responsabilidade, atenção, capacitação, participação, envolvimento (MACHADO, 1992, apud BASTOS, 1994, p. 15).

Ao estudar o comprometimento organizacional e o envolvimento com o trabalho é necessário estudar o comportamento organizacional. O comportamento dos indivíduos em seu ambiente de trabalho se constrói por meio de desafios, mudanças e crises que caracterizam todos os sistemas produtivos (BASTOS, 1994).

## **2 Formulação do Problema de Pesquisa**

O comprometimento do indivíduo com a organização e o seu envolvimento com o trabalho é altamente positivo e necessário para uma empresa inserida em um mercado competitivo e instável. Esse mercado exige cada vez mais das empresas, que, por sua vez, exigem de seus funcionários produtos e serviços de qualidade e maior desempenho.

Neste cenário as empresas precisam mais do que nunca que seus funcionários, grupos e equipes de trabalho estejam comprometidos e envolvidos com a organização e com o trabalho. A organização além de atrair e motivar as pessoas no sentido de se comprometerem, se envolverem e desempenharem da melhor forma o seu trabalho, podem identificar se o indivíduo, o grupo ou a equipe de trabalho estão comprometidos ou não com a organização.

Neste sentido, as principais preocupações que deram origem ao presente trabalho situam-se na relação entre intenções de comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho em equipes ou grupos de trabalho. A relação desses dois vetores com o foco em equipes e grupos, associada à falta de pesquisas, assegura a necessidade e atualização da temática objeto desta investigação.

Então, o presente projeto pretende estudar o seguinte problema: Qual é a relação entre intenções de comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho em uma equipe ou grupo de trabalho?

### **3 Objetivos**

De acordo com Borges-Andrade e Zanelli (2004, p. 504), “após a identificação de um problema, objetivos poderão ser formulados visando resolvê-los”.

Para a realização deste estudo seguem os objetivos que deverão ser alcançados:

#### **3.1 Objetivo Geral**

Identificar a relação entre intenções de comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho em uma equipe ou grupo de trabalho.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Levantar informações sobre comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho, equipes e grupos de trabalho;
- Identificar o grau de intenções de comprometimento em uma equipe ou grupo de trabalho.
- Identificar o grau de envolvimento com o trabalho em uma equipe ou grupo de trabalho.

### **4 Justificativa**

A intenção de realizar este trabalho partiu da constatação, adquirida por meio acadêmico e em minha pouca experiência como profissional – em algumas organizações e empresas públicas e privadas, onde pude observar que todas elas, necessitam (chegando até a exigir) que seus funcionários, grupos e equipes de trabalho, estejam comprometidos e envolvidos com a organização e com o trabalho. Não que isso seja errado, muito pelo contrario, pois para que uma empresa obtenha lucro, sucesso e consiga permanecer no mercado, que é cada vez mais exigente e competitivo, o comprometimento e o envolvimento dos indivíduos é muito importante.

Além das razões pessoais e profissionais já apresentadas, o comprometimento organizacional, vínculo existente entre o funcionário e a organização, é considerado um preditor confiável de comportamentos desejados pela organização, principalmente aqueles que influenciam no resultado do trabalho (atividades, ações, relações) do indivíduo (BASTOS, 1994). “A avaliação do comprometimento pelo trabalhador é vista como sendo feita para manter a consistência entre os seus comportamentos e as suas atitudes” (BASTOS, 1994, p. 31). Nesse sentido, Kiesler e Sakamura (1966 apud Bastos, 1994) afirmam que o comprometimento é a ligação do trabalhador com seus atos e comportamentos.

Então pode-se concluir que existe um círculo, que se reforça constantemente, “no qual o comportamento leva o desenvolvimento de atitudes, que por sua vez, levam a comportamentos futuros, resultando em um lento e consistente crescimento do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com o alvo do comprometimento”. (BASTOS, 1994, p.32)

Apoiado na constatação que o comprometimento e o envolvimento dos funcionários com a organização e com o trabalho são ingredientes indispensáveis para a organização é que se desenvolve a presente pesquisa. Alguns estudos e pesquisas (MOWDAY et al., 1982; LUTHANS, BAAK & TAYLOR, 1987; GLISSON & DURICK, 1988; MOTTAZ, 1988; HACKMAN & OLDFHAM, 1975; BORGES-ANDRADE, 1994 apud BASTOS, 1994) indicam que os funcionários poderão estar mais ou menos comprometidos com a organização e envolvidos com o trabalho dependendo do contexto organizacional em que se encontram, no caso, os grupos e as equipes de trabalho, por serem influenciados por eles.

São muitas as pesquisas realizadas sobre comprometimento organizacional. Grande parte investiga um tipo por vez, relacionando-os a variáveis antecedentes. Mas estudar o comprometimento organizacional de forma isolada, certamente, não proporciona um resultado promissor (MULLER, RAUSKI, EYNG & MOREIRA 2005, apud GUIMARÃES, 2007). Então, é importante que sejam realizadas pesquisas sobre comprometimento organizacional em uma perspectiva mais ampla, e com diferentes focos de investigação, no sentido de saber como o comprometimento se relaciona com outros construtos (COHEN, 2000, apud COSTA, 2007).

## REFERENCIAL TEÓRICO

**5 O Contexto Organizacional e Comportamental do Trabalho, os Vínculos Organizacionais e as Pessoas:** aspectos teórico-conceituais que norteiam a investigação do tema, as abordagens, perspectivas e enfoques que alicerçam o presente trabalho.

### 5.1 O Contexto Atual de Trabalho

O trabalhador contemporâneo é considerado o principal elemento em uma organização. Segundo Bastos (1994) este trabalhador convive com as pressões que geram conflitos. E o que contribui para este conflito é o fato de que as organizações, que dependem deste trabalhador, ao mesmo tempo em que cobram dele, mais e mais, comprometimento e envolvimento com a organização e com o trabalho que desempenha, não se atentam em procurar saber a relação dos vínculos organizacionais e o motivo pelo qual o seu funcionário se compromete e se envolve, mais ou menos, organizacionalmente e com o seu trabalho.

Por meio do trabalho as pessoas sobrevivem e transformam em realidade seus desejos e necessidades. O trabalho e o seu resultado servem para que o ser humano veja sua vida como um projeto, pois é do trabalho que vem os recursos que proporcionam o desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional do indivíduo. Sendo assim, seus desejos e suas necessidades também determinam as atitudes (comprometimento e envolvimento) e provocam resultados no comportamento do indivíduo na organização (ROBBINS, 2005).

Muller et al. (2005, p 512) afirmam que quando os indivíduos apresentam “um elevado grau de comprometimento com a organização” isso contribui para que os objetivos das empresas sejam alcançados, pois os “colaboradores comprometidos com os objetivos da organização têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los”. Nesse sentido, o indivíduo quando está comprometido e envolvido com a organização e com o trabalho, seu desempenho vai ao encontro das expectativas da organização. Então, pode-se dizer que estes vínculos representam níveis significativos que se relacionam positivamente, ou seja, quando usados de forma integrada podem trazer resultados positivos para a a organização e o trabalho (SIQUEIRA E JUNIOR, 2004).

## 5.2 As Organizações

Relacionando a sociedade – que evoluiu de uma comunidade simples, autônoma, limitada a tecnologias artesanais, que realizava um trabalho braçal e intuitivo sem qualquer tipo de planejamento, para uma comunidade interdependente que tem como características transações complexas, tecnologia avançada, trabalho racionalizado, dependente de informação e conhecimento – pode-se dizer que as organizações constituem um campo complexo que necessita de estudo, por ser fonte de interesses, questionamentos e conflitos para as pessoas (MALVEZZI, 2004).

Uma organização pode ser entendida como uma entidade social que é composta por indivíduos que trabalham juntos e que estão estruturados organizacionalmente em uma divisão de trabalho para atingirem objetivos e metas em comum (CHIAVENATO, 1999).

Com o passar dos anos, as organizações sofreram mudanças, principalmente, em relação à gestão de trabalho. Com o capitalismo avançando para o liberalismo, o que preconiza a globalização, a competitividade e o avanço da tecnologia, informação e conhecimento, faz com que as organizações e as empresas necessitem do apoio das pessoas. Pois, ao reconhecer as pessoas – seus conhecimentos, suas habilidades e competências, suas contribuições e participações no processo de produção – as organizações conseguem “obter um diferencial de competitividade”, partindo, assim, em busca de métodos, tecnologia e ferramentas para entender e potencializar o comprometimento e o envolvimento dos seus trabalhadores (ALVIN, 2006).

Observa-se que, nos últimos anos, aconteceram grandes mudanças organizacionais no contexto do trabalho. Com base nessas mudanças espera-se que cresça o comprometimento e o envolvimento das pessoas com as organizações e empresas, onde trabalham, com o seu trabalho em si (suas tarefas e ações) e com a sua vida profissional. Não obstante notar “até certa devoção de alguns indivíduos ao trabalho e à empresa, que nos faz pensar em laços relacionais similares àqueles mantidos com suas igrejas, por fanáticos fiéis” (ALVIN, 2006, p. 123), a relação do trabalhador com a organização ainda muitas vezes se apresenta permeada por conflitos e desconfiança. Assim, o tópico seguinte será dedicado à apresentação de um breve sobre o Comportamento Organizacional, considerando tratar-se do campo de estudo onde se insere os temas objeto de estudo nesta pesquisa.

### **5.3 Comportamento Organizacional**

O comportamento organizacional de acordo com Robbins (2005, p. 6) “é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro da organização com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”. Para Dubrin, Cook e Leal (2003, p. 2) o comportamento organizacional “é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si”, tendo como um dos seus principais objetivos o de “explicar, prever e controlar o comportamento”. Então, pode-se dizer que comportamento organizacional estuda o que as pessoas fazem dentro das organizações, observando seus comportamentos para saber como eles influenciam o desempenho e o resultado esperado pelas organizações (ROBBINS, 2005).

Os conhecimentos obtidos a partir desse campo de estudo servem também para o aprimoramento da produtividade, desempenho, qualidade e satisfação do trabalho organizacional (DUBRIN; COOK; LEAL, 2003).

Se o objeto de interesse do comportamento organizacional tiver como fundamento o modelo elaborado por Rubem (1999, apud Siqueira, 2002) três objetos são apontados: o indivíduo, os grupos e as equipes de trabalho e a organização. Tal modelo indica “critérios da conduta humana individual (produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação) como produtos do comportamento organizacional” resultado da relação e interdependência dessas três variáveis que integram todos os níveis da organização (SIQUEIRA, 2002, p.13).

Entre as variáveis do nível individual, o estudo das atitudes tem recebido uma especial atenção, uma vez que estas são consideradas preditoras do comportamento, razão pela qual o tópico seguinte tratará desse conceito.

#### **5.3.1 Atitudes**

As atitudes das pessoas frente ao trabalho ou à organização podem influenciar profundamente não só na maneira como realizam ou desempenham o trabalho, mas também na qualidade de vida que experimentam no trabalho. Segundo Robbins (2005, p. 60) “as atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetivos, pessoas ou evento. Refletem como o indivíduo se sente em relação a alguma coisa”, ao dizer que gosta do seu trabalho, o indivíduo expressa sua atitude em relação a ele, é por isso que o autor afirma que as

atitudes são importantes dentro da organização, por afetarem o comportamento das pessoas no trabalho.

As atitudes são vistas como o resultado da composição de três componentes: a cognição estabelece o palco para a parte mais crítica da atitude; o afeto, segmento emocional ou sentimento de uma atitude; o comportamento (propulsor para a ação) se refere a uma intenção para o indivíduo agir de determinada forma face aos objetivos atitudinais. Vale observar que estes componentes que estão intimamente relacionadas. Encarando as atitudes dessa forma, facilita a compreensão sobre a sua complexidade e as relações entre atitudes e comportamentos. Não se deve esquecer que as atitudes são mais instáveis, ao contrário dos valores, sendo assim mais facilmente alteradas (ROBBINS, 2005).

Uma característica das atitudes, em relação ao trabalho, é o componente comportamental, isto é, uma predisposição para agir de determinada forma. Mas é importante ressaltar que esta predisposição pode não servir como predição do comportamento. Em outras palavras, a intenção do indivíduo para se comportar de determinada forma pode não determinar a maneira como ele irá agir (DUQUE, 1999).

Duque (1999) ao falar de atitudes em relação ao trabalho se refere aos sentimentos e tendências comportamentais, duráveis, relacionados a diversos aspectos do próprio trabalho, da organização (o local) e das pessoas envolvidas (pares, grupos, equipes, gestor).

Em relação ao trabalho estão ligadas a vários aspectos do comportamento organizacional, incluindo o desempenho, o absentismo e a rotatividade voluntária. As mais estudadas são: Satisfação no Trabalho; Envolvimento no Trabalho; e Comprometimento Organizacional. Elas representam uma parte importante na vida dos indivíduos, principalmente no trabalho.

#### **5.4 Comprometimento Organizacional**

Neste tópico serão apresentados alguns conceitos e definições, principais focos e abordagens sobre comprometimento e analisado o construto intenções de comprometimento organizacional com o enfoque comportamental, extraído da Psicologia Social e o modelo unidimensional de comprometimento, também apresentado por inúmeros autores (LEWIN 1940, FESTINGER 1957, KIESLER

1971, SALANCIK 1977, STAW 1980 apud BASTOS, 1994), uma vez que o mesmo serviu de base para este trabalho.

#### **5.4.1 Alguns Conceitos e Definições de Comprometimento**

Quanto ao uso dos conceitos há uma falta de cuidado, bem expressiva, entre aqueles que trabalham e realizam pesquisas sobre comprometimento, no sentido de que quando propõem um novo conceito, o abandono de outro que vinha sendo usado não é justificado (BASTOS, 1994). Entretanto, tradicionalmente as pesquisas realizadas sobre comprometimento não conseguem definir, conceituar de forma clara tal expressão. E assim muitos estudos o tratam de forma imprecisa e redundante (COSTA, 2007). Porém, o importante, é que as definições e conceitos usados são resultados da linguagem do dia-a-dia e apresentam ao pesquisador, muitas vezes desatento, significados que servirão para que ele decida qual o conceito irá utilizar (BASTOS, 1994).

A palavra comprometimento quando usada pelas pessoas no cotidiano significa que uma pessoa está se relacionando com outra, com uma empresa, organização e/ou instituição. E quando há uma relação que exprime comprometimento significa que ela está fundamentada em obrigações e promessas (SIQUEIRA e JUNIOR, 2004).

Neste sentido, com base na linguagem cotidiana, são apresentados três conceitos de comprometimento mais freqüentes (BASTOS, 1994):

- Comprometimento, com envolvimento (comportamentos em relação a determinados alvos);
- Comprometimento como oposto de descompromisso (ao realizar algo), ou seja, comprometimento como um estado do indivíduo (intenções); e
- Comprometer-se como prejudicar-se.

Analisando o uso do conceito comprometimento na linguagem cotidiana, esta definição é, um pouco, diferente do contexto científico. Pois na linguagem cotidiana comprometimento “qualifica o vínculo do indivíduo com partes do seu ambiente de trabalho, limitando-se à vertente de significações que aproximam comprometimento do envolvimento, engajamento” e cientificamente comprometimento “passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com varias aspectos do ambiente de trabalho” (BASTOS, 1994, p.28).

Quando analisado sob a dimensão acadêmico-científica o comprometimento apresenta características particulares que abrangem diversos elementos do mundo do trabalho. Apesar do crescimento do volume de pesquisas sobre comprometimento organizacional e de sua evolução conceitual, tanto nos Estados Unidos, quanto no Brasil, Meyer e Allen (1997, apud MORAES; GODOI; BATISTA, 2004) esclarecem que foi provocada muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos entre o empregado e a organização. O comprometimento foi definido de maneira que gera diferentes interpretações, que consiste em atitude ou orientação para a organização que liga a identidade do indivíduo a ela, podendo ser resultado de relações de troca entre o indivíduo e a organização, ou um estado em que o indivíduo liga-se à organização através de suas ações e crenças, ou, também, a natureza do relacionamento do indivíduo com a organização, vista como um sistema (MORAES; GODOI; BATISTA, 2004).

O modelo de comprometimento organizacional proposto por Allen e Meyer (1990, apud SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004), configurado nos componentes afetivo, calculativo e normativo, apresentam a existência de três estilos de vínculos do empregado com a organização e reafirmam ainda que esses vínculos possam diminuir consideravelmente a possibilidade de rotatividade do empregados na organização.

Há um consenso na literatura de que o comprometimento possui diversos focos e que os mais pesquisados são os vínculos com a organização, carreira/profissão e sindicato (BASTOS, 1994).

O quadro 1 apresenta as características, os focos, as razões e variáveis, e os conceitos de cada uma das bases de comprometimento (afetiva, calculativa e normativa):

Bases	Focos e Razões e Variáveis	Conceitos	Características
Afetiva	Organização; Desejo; Componentes afetivos e intenções comportamentais.	O indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos.	O indivíduo se confortável dentro da organização e competente em seu trabalho
Calculativo	Carreira e Profissão; Necessidade; Pouca oferta de emprego no mercado, tempo de organização, esforços investidos.	Comprometimento como função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização.	A magnitude e/ou o número de investimentos feitos pelo empregado na organização e a falta de alternativas de emprego no mercado
Normativa	Sindicato; Obrigação moral; Vínculo moral com a organização	Internalização de pressões normativas de comportamento	Experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar, social e profissional, ocorridos após a entrada do indivíduo na organização.

Quadro 1: Modelo das três bases do Comprometimento Organizacional

Adaptado de Bastos (1994) e Allen; Meyer (1990, apud Siqueira; Gomide Junior, 2004).

Ao comparar os compromissos com a carreira/profissão e com a organização, algumas pesquisas indicam a possibilidade de se identificar padrões diferentes de comprometimento entre os indivíduos (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

Como resultado da combinação de diferentes níveis das três bases de comprometimento, Allen e Meyer (1990, apud SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004) supõem que os indivíduos podem apresentar diferentes estados de psicológicos de comprometimento organizacional. Esses autores também verificam que não há distinção absoluta entre as três medidas de comprometimento, havendo superposição entre as bases afetiva e a normativa, pois os sentimentos de obrigação moral e o desejo de permanecer na organização podem ser fortemente relacionados.

O quadro 2 apresenta diferentes bases de comprometimento organizacional de outros autores.

Bases de Comprometimento	Autores seminais
Comprometimento afetivo ou atitudinal: o indivíduo aceita os objetivos da organização.	Etzioni (1961): envolvimento moral. Kanter (1968): comprometimento e coesão Poter et al. 1974 Mowday et al. (1982) O'Reilly e Chatman (1986): internalização
Comprometimento de continuação, calculativo ou instrumental: o indivíduo avalia as trocas e os custos associados a sua saída da organização.	Becker (1960): <i>side-bets</i> Kater (1968): comprometimento de continuação Meyer e Aller (1984) O'Reilly e Chatman (1986): <i>compliance</i>
Comprometimento normativo: em relação ao sentimento de lealdade do indivíduo para com a organização.	Kater (1968): comprometimento de controle O'Reilly e Chatman (1986): identificação Meyer, Aller e Smith (1993)
Comprometimento organizacional: o indivíduo se vincula com as ações desempenhadas, "sendo que as atitudes são geradas pelo comportamento".	Kiesler e Sakamura (1966) Salancik (1977, 1982)

Quadro 2: Diferentes bases de comprometimento

Adaptado de Bastos et al. (2008, p. 54).

De acordo com Rego e Souto (2004) o interesse no construto comprometimento organizacional se fundamenta na evidência derivativa de diversas atitudes e comportamentos importantes, tais como: assiduidade, intenção de abandonar a organização, pontualidade, atitudes em face da mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania e de negligência e desempenho organizacional (ALLEN e MEYER, 1996, 2000; MEYER, 1997; MEYER e HERSCOVITCH, 2001; REGO e SOUTO, 2002)

Mowday, Porter, e Steers, (1982) e Angle e Perry (1983) ao investigarem o comprometimento organizacional se orientaram na abordagem atitudinal que se refere ao comprometimento como uma conseqüência dos sentimentos positivos em relação à organização. Os autores afirmam que estes sentimentos eram resultados da "combinação de experiências de trabalho, percepções da organização e características pessoais" ou "de uma predisposição para se manter vinculado à organização em troca de recompensas futuras antecipadas" (FERREIRA et al., 2006, p.14).

A maioria dos estudos e pesquisa sobre comprometimento organizacional se insere na perspectiva atitudinal, mas Ajzen e Fishbein (1977, 1980 apud BASTOS ET AL., 2008) consideram que a pouca atenção dada às outras variáveis que fazem

parte e são importantes para prever os comportamentos a partir das atitudes é resultado da dificuldade de associar as abordagens atitudinal e comportamental. Sendo que uma das variáveis mais bem exploradas, tida como participativa, é a intenção comportamental (BASTOS et al., 2008).

Entretanto, a vertente estudada neste trabalho é a que trata o comprometimento a partir de indicadores comportamentais, aquele que vincula o indivíduo a um curso de ação. Com este foco comportamental Bastos et al. (2008, p. 53) diz que o “rótulo comprometimento comportamental busca enfatizar o efeito do comportamento passado sobre as escolhas”.

Na área da psicologia comportamental, as pesquisas relacionadas ao comprometimento do trabalhador procuram descobrir o que faz com que os indivíduos se diferenciem na maneira como reagem e enfrentam os desafios, obstáculos do seu contexto de trabalho. Então, nesta perspectiva, um indivíduo comprometido se sente vinculado a algo (organização/trabalho) e deseja permanecer naquele curso de ação por longo período de tempo (BASTOS; PEREIRA, 1997 apud MORAES; GODOI; BATISTA, 2004).

Para o presente trabalho a abordagem que será adotada é a Comportamental, com base na perspectiva unidimensional, que de acordo com Costa (2007, p. 38).

...parte da premissa de que os indivíduos tendem a manter uma consistência entre seus comportamentos, ou seja, à medida que o indivíduo apresenta determinados comportamentos, cria-se uma tendência de repetição deles no futuro, resultando em um lento e consistente crescimento do vínculo comportamental e psicólogo do indivíduo em relação à organização. Dessa forma, o comprometimento pode ser comparado a sentimentos de auto-responsabilidade por determinados atos, ou seja, existe uma pressão psicológica que os forcem a se comportarem de forma coerente com os resultados de seu comportamento prévio.

Segundo Bastos (1994) dentro do enfoque comportamental, o comprometimento, inserido nas teorias de atribuição, aceita a avaliação feita pelo trabalhador de comprometimento para manter a consistência entre os seus comportamentos e as suas atitudes. E ao sentir-se responsável pela ação, ao considerá-la significativa, achando que o resultado dela tem conseqüências relevantes, o indivíduo emerge seu comprometimento com a ação (SALANCIK, 1977 apud BASTOS, 1994).

Nessa perspectiva, de que os comportamentos ocorrem a partir de uma atitude e de que as pessoas comprometem-se com as ações, a variável intenções comportamentais é a mais explorada como participativas na relação atitudinal (crenças, afetos e comportamentos) e comportamental (ações, atitudes geradas pelo comportamento), que serve para uma melhor compreensão do processo de comprometimento organizacional (BASTOS et al. 2008).

#### **5.4.2 Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional**

De acordo com Duque (1999) o comportamento do ser humano é motivado por intenções, planos de ação, e pelo respectivo grau de motivação. E quando as intenções são cuidadosamente medidas podem revelar com precisão o comportamento do indivíduo. Porém, assim mesmo, sempre vão existir oportunidades que os impedem de seguir com as suas intenções (exemplo: um indivíduo tem a intenção de fazer algo, mas por razões externas acaba reagindo de outra forma). A autora revela também que “a consciência individual das intenções é elevada em comparação, por exemplo, com a consciência dos motivos ou mesmo das atitudes” (p.3).

Segundo Robbins (2005, p. 330) “as intenções ficam entre as percepções e emoções e o comportamento explícito das pessoas.” De uma determinada maneira elas são as decisões de agir do indivíduo.

A Teoria da Dissonância cognitiva, proposta por Festinger (1957, apud Duque, 1999), pretende explicar o elo entre atitude e comportamento. Que de modo geral é a inconsistência de uma atitude em relação a um comportamento, ou seja, o indivíduo pensa de uma maneira e age de forma contrária. E, considerando que as inconsistências geram conflito intrapessoal, as pessoas se esforçam para encontrar o equilíbrio, procurando alinhar as atitudes, os comportamentos e os sentimentos de forma que sejam consistentes. O desejo de diminuir a dissonância determina-se pela importância dos elementos que a criam, pelo grau de influência que a pessoa acredita que tem sobre os elementos e pelas recompensas que podem estar envolvidas na dissonância (FESTINGER, 1957 apud DUQUE, 1999).

Há diferentes caminhos que o indivíduo pode seguir para lidar com a dissonância: 1) ele pode mudar seu comportamento; 2) pode tentar reduzir a dissonância, ao racionalizar pouca importância ao seu comportamento dissonante; 3) pode mudar sua atitude; ou 4) pode buscar outros elementos consoantes para

contrabalancear os dissonantes. Se os elementos ou os fatos que resultam na dissonância forem pouco importantes, se o indivíduo perceber que a dissonância é resultado de uma imposição externa e que é incontrolável ou se as recompensas superam a dissonância, o indivíduo sentirá pouca pressão para reduzi-la (ROBBINS, 2005).

De acordo com Bastos et al. (2008, p. 69) “dentre as teorias que consideram a existência das intenções como componente predecessor ao comportamento” é a Teoria da Ação Racional, desenvolvida por Ajzen e Fishbein (1977), o modelo mais aceito da relação atitude/comportamento. As atitudes podem prever significativamente o comportamento futuro do indivíduo e essa relação pode ser melhorada quando as variáveis moderadoras – importância da atitude, sua especificidade, sua acessibilidade, pressões sociais e diretas – são consideradas (ROBBINS, 2005).

O modelo dessa teoria engloba quatro noções: 1) o afeto que faz referência aos sentimentos do indivíduo, que os direciona a um objeto; 2) as crenças que correspondem à informação que o indivíduo tem em relação ao objeto da atitude; 3) o comportamento que é a representação do que o indivíduo faz, suas ações, baseado a fatos que são observados; e 4) a intenção comportamental que indica a probabilidade subjetiva de como um indivíduo irá se comportar, sendo que quando avaliada pode criar uma situação na qual esse indivíduo a relacione com a sua ação (AJZEN; FISHBEIN, 1977apud, BASTOS et al. 2008).

O elemento intenção comportamental é considerado por Bastos et al. (2008, p.69) “como o elo que intermedia a relação entre a atitude (sentimentos), crenças (cognições) e o comportamento comprometido”.

Segundo Duque (1999) a principal diferença desse modelo para os outros é que este não trata as atitudes em relação aos indivíduos, aos objetivos ou com as organizações, mas somente com ações. Sendo assim esta teoria, ao invés de tentar prever como é que as pessoas farão seu trabalho a partir das suas atitudes em relação a sua organização, suas políticas, metas, objetivos, seus pares e gestores, ela tenta antes prever o sentido do trabalho que os indivíduos realizam a partir da sua atitude relativamente a esse mesmo sentido de trabalho.

A Teoria da Ação Racional, que é considerada como intuitiva e parcimoniosa, diz que o comportamento é determinado diretamente pela intenção de realizar, sendo esta intenção, por sua vez, influenciada pela atitude e pela norma subjetiva

formada a partir da percepção que cada pessoa tem sobre seu comportamento (no caso a pressão organizacional percebida para desempenhar ou não desempenhar o comportamento). Com grande valor explicativo esta teoria já foi aplicada com êxito na previsão de diversos comportamentos, inclusive organizacionais (DUQUE, 1999).

A Teoria da Ação Racional sofreu um grande desenvolvimento (FISHBEIN; AJZEN 1991, apud DUQUE, 1999), passando a ser chamada de Teoria do Comportamento Planejado. Elaborada por Fishbein e Ajzen, a nova teoria incluiu a variável, o controle comportamental percebido, que é a crença que o indivíduo possui sobre a facilidade ou dificuldade percebida de desempenhar o comportamento, determinante adicional das intenções comportamentais.

Então, nesta perspectiva, quanto maior o controle percebido, e atitudes e normas subjetivas mais favoráveis, maior deve ser a intenção de realizar comportamentos positivos. E se as intenções estão relacionadas à atitude, o envolvimento com o trabalho é uma atitude que serve para direcionar o comportamento do indivíduo ao influenciar suas intenções comportamentais (FISHBEIN e AJEN, 1975, apud, LACERDA, 2007).

## **5.5 Envolvimento com o Trabalho**

É recente a adição do termo envolvimento com o trabalho à literatura, sendo ele um dos componentes comportamental de uma atitude, tem como objeto o grau que o indivíduo identifica-se com o seu trabalho: preocupando-se com o ambiente de trabalho, suas tarefas e seu desempenho (ROBBINS, 2005).

Os estudos (LODAHL; KEJNER, 1960 e 1965; BROW, 1996) da variável envolvimento com o trabalho a relacionam a outros vínculos afetivos importantes para a organização, principalmente quando buscam analisar a influência simultânea desses vínculos na predição de ações no trabalho. (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

Assim, optou-se por incluir este construto neste trabalho com o propósito de identificar a relação com as intenções de comprometimento organizacional. Para isso é necessário avaliar o grau de envolvimento com o trabalho, pois acredita-se que para existir um grau positivo de comprometimento organizacional do indivíduo, principalmente suas intenções, o grau de envolvimento com o trabalho também será positivo.

Para substituir uma variedade de técnicas (participação em decisões organizacionais, democracia no trabalho, *empowerment* e parcerias) as organizações estão utilizando o termo envolvimento (COTTON, 1993 apud CHIAVENATO, 1999). Mas o envolvimento das pessoas é mais do que um processo de participação dentro da organização, pois o envolvimento torna as pessoas mais comprometidas com a organização e com suas atividades, por meio das decisões e do autocontrole em relação à vida organizacional e profissional.

Segundo psicólogos e sociólogos, o envolvimento com o trabalho ocorre quando existem estreitos laços entre o indivíduo e o seu trabalho, sendo que estes focalizam o envolvimento com o trabalho como um processo em que o indivíduo se socializa. Ao se socializar, o indivíduo incorpora os valores e as normas sociais do seu ambiente de trabalho, aceitando regras desse sistema organizacional e a partir dessas regras ele modela a sua conduta neste ambiente (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

Ao envolver-se com o trabalho, a literatura sobre o tema aponta que o indivíduo constrói e mantém vínculos afetivos com a organização, vínculos estes muito importantes para ela: comprometimento, satisfação na organização e com o trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

O envolvimento no trabalho está relacionando com o trabalho específico desempenhado, desenvolvido pelo indivíduo. Para Robbins (2005, p.61) “envolvimento com o trabalho é o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com o seu trabalho e considera seu desempenho como um fator de valorização pessoal”. Envolver-se com o trabalho o indivíduo também sente profunda identificação, principalmente, com as tarefas e atividades realizadas dentro da organização.

Lodahl e Kejner (1965) definem envolvimento com o trabalho como sendo “o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima”.

As organizações sociais necessitam de pessoas envolvidas ativamente, pois a participação nas relações de trabalho é muito importante para a organização. O envolvimento nos processos de trabalho é fator importante de integração entre o indivíduo e o nível de produção exigido pela organização (KANAANE, 1995 apud GONDIM; SILVA, 2004).

Envolver-se com o trabalho, no sentido organizacional, é visto como a peça principal, que ativa, funcionando como um potencializador, para a motivação dos

indivíduos em seu ambiente de trabalho, sendo fundamental para determinar alguma vantagem competitiva para a organização. Já no sentido individual, o envolvimento pode ser entendido como uma alternativa para o crescimento, evolução e desenvolvimento do indivíduo, no âmbito pessoal, dentro do ambiente organizacional de trabalho, ou seja, é um ingrediente especial e fundamental que faz com que as pessoas alcancem as suas metas (BROW, 1996 apud SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

Um indivíduo com o nível elevado de envolvimento no trabalho se identifica e se interessa, fortemente, pelo trabalho realizado. Sendo que este nível elevado de envolvimento está relacionado com baixo nível de absentismo e rotatividade voluntária (DUQUE, 1999).

De acordo com Siqueira; Gomide Junior (2004) as pesquisas das décadas de 1960 e 70 sobre envolvimento com o trabalho buscavam identificar possíveis antecedentes que influenciariam a produtividade e o desempenho (absenteísmo e rotatividade no trabalho) do indivíduo na organização, pretendendo oferecer a compreensão do comportamento humano no trabalho. Contudo, o comportamento além de ser do indivíduo é também de suas circunstâncias e de seus grupos de referências (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004).

## **5.6 Grupos e Equipes de Trabalho**

Desde que nascemos nos relacionamos em grupo: na família, escola, igreja, amigos, trabalho e sociedade, onde adquirimos nossas características pessoais e formas de comportamento.

No contexto organizacional isso não é diferente, pois todos os profissionais têm seu estilo, sua maneira de trabalhar, seu modo de comportar, pois ao mesmo tempo em que reflete a sua individualidade também é referência ao grupo que pertence, sendo que esse grupo o apóia em seu comportamento no ambiente de trabalho: advogados, médicos, padeiros e professores (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004).

Segundo Allport (1978, p. 7 apud ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004) “o grupo a que pertence o indivíduo constitui a base de suas percepções, ações e sentimentos”, ou seja, o que configura o indivíduo é a sua base oferecida pelo grupo social.

Albuquerque e Puentes-Palacios (2004, p. 358) definem um grupo como “um conjunto formado por duas ou mais pessoas que para atingir determinado objetivo necessita algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo relativamente longo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado”. Os autores apresentam quatro características condicionantes para os grupos: 1) número pequeno de membros; 2) grande interação entre os seus membros; 3) história longa; e 4) perspectiva de um futuro.

Com base nestas características Albuquerque e Puentes-Palacios (2004, p. 359) resumem que “os grupos possuem determinadas características como serem pequenos, ou seja, as pessoas se conhecem entre si, existe uma relação face a face; compartilham objetivos e aceitam as normas construídas pelo próprio grupo”.

Dentro do contexto organizacional os grupos “existem e constituem a matéria prima do seu desenvolvimento”. Em duas organizações que atuam no mesmo ramo de negócios, por exemplo, um dos aspectos que na verdade vai distinguir uma da outra é a maneira como as normas do grupo foram estabelecidas. Os grupos dentro de uma organização têm poderes significativos, este poder, por ser muito forte, pode ser utilizado em prol da própria organização (ou contra), no sentido do cumprimento dos objetivos e metas organizacionais (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004).

Segundo Greenber e Baron (1995, apud ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004) os grupos são diferentes das equipes no que se refere ao relacionamento que têm com a organização. Os grupos de trabalho apresentam as seguintes características: esforço individual; responsabilidade por resultados individuais; objetivo de trabalho individual; e unidades de trabalho dependentes (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004).

Os grupos dentro das organizações podem influenciar, de forma positiva ou negativa, nos resultados do desempenho dos seus membros, portanto, no funcionamento organizacional (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004). Esta influência que os grupos exercem sobre o comportamento dos indivíduos, características e dinâmica do ambiente de trabalho pode ter relação direta com o comprometimento e envolvimento deles com a organização e com o trabalho.

Segundo Chiavenato (1999, P. 416) “uma das mais fortes tendências atuais da administração tem sido o esforço de muitas organizações no sentido de implementar o conceito de equipe”. Pois são muitas confusões existentes entre

grupo e equipe de trabalho, sendo que freqüentemente equipe de trabalho é tratada como um conjunto de pessoas que trabalham em um mesmo setor, apesar de não terem um objetivo comum e claramente especificado a todos. Para ser uma equipe há certas peculiaridades além de que o esforço é coletivo, a responsabilidade é compartilhada pelos resultados globais, objetivo de trabalho é compartilhado e são unidades de trabalho semi-autônomas ou autônomas.

Siqueira e Gomide Junior (2004) relatam que muitos autores consideram as equipes de trabalho “como um conjunto de pessoas que trabalham em um mesmo departamento ou seção, sendo que elas nem sempre têm um objetivo comum, claramente especificado” e outros apontam que “as equipes de trabalho se caracterizam por ter um objetivo de trabalho comum compartilhado”.

Através de um esforço coordenado esta equipe gera uma sinergia positiva, no sentido de que os esforços individuais integrados resultam em um nível de desempenho maior do que o produto das partes individuais (CHIAVENATO, 1999).

Para Hackman (1987 apud PUENTE-PALACIOS, 2008) equipes de trabalho são entidades sociais, inseridas em sistemas maiores, que executam tarefas importantes para a missão da organização à qual estão vinculadas, pois seus resultados impactam o ambiente interno e externo à equipe. Compõem pessoas que trabalham de forma interdependente que são identificadas por si e por outros membros da organização.

Segundo Machado (1998, p. 7) equipe de trabalho como “um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas que se identificam e são identificadas por outras pessoas pertencentes à 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 recíprocos”.

No Quadro 3 são apresentadas algumas características que devem ser encontradas nas equipes de trabalho para que possam ser consideradas como tal:

Características de Equipes de Trabalho	Descrições
Unidades compostas de pelo menos três membros	Equipes compostas por duas pessoas apresentam características de relacionamento interpessoal e desempenho diferenciado
As atividades que os seus membros desempenham são complementares	Atividades complementares a fim de que todos almejem o alcance da meta do grupo que, ao final, será alcançada quando cada um executa a atividade que lhe corresponde: Agrupadas; Seqüenciais; Recíprocas; De equipe.
Possuem e identificam um objetivo específico que é comum a todos os membros	Definição de metas de trabalho, que só podem ser alcançadas a partir do trabalho coletivo.
Mantêm relações de interação e interdependência dinâmicas e complexas	Relações de interdependência estabelecidas entre os membros
Identificam e são identificados, por outros membros da organização, como parte da equipe.	Os integrantes da equipe devem reconhecer quem faz parte da sua equipe
Natureza das equipes de trabalho envolve dependência entre os membros.	Interdependência de resultados Interdependência de tarefas Potência

Quadro 3: Características que devem ser encontradas nas equipes de trabalho.

Adaptado de Puente-Palacios (2008)

A partir dos conceitos e características apresentados, uma equipe de trabalho pode ser entendida como um conjunto de pessoas que interagem e compartilham de técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades. Que inseridas em um sistema maior, realizam tarefas a fim de atingirem objetivos e/ou metas em comum, no qual estão vinculadas de forma interdependente e são percebidos por si e pelos membros da organização, sendo que seus desempenhos impactam positiva ou negativamente o ambiente organizacional.

Resumindo, os membros de um grupo de trabalho interagem principalmente para compartilhar informações, não precisam e nem têm oportunidade de se engajarem coletivamente em um trabalho que necessite de esforço conjunto, o desempenho de cada um dos membros é a soma das suas contribuições e ao contrário das equipes de trabalhos não existe sinergia positiva nos grupos de trabalho; e os esforços individuais em uma equipe resultam em um nível de desempenho bem maior (ROBBINS, 2005). Neste sentido, no Quadro 4 são apresentados quatro aspectos fundamentais que ressaltam as diferenças entre as equipes e grupos de trabalho:

Equipes de Trabalho	<i>Aspectos Fundamentais</i>	Grupos de Trabalho
Desempenho coletivo e integrado	<i>Objetivo</i>	Compartilham informações
Desenvolvem elevada sinergia positiva	<i>Sinergia</i>	Neutra e muitas vezes negativa
Individual, mútua, coletiva e solidária.	<i>Responsabilidade</i>	Individual e isolada
Complementares com a dos seus membros	<i>Habilidades</i>	Aleatórias e variadas de seus membros

Quadro 4: Diferenças entre equipes e grupos de trabalho (adaptado de Robbins, 2005).

A diferença entre grupos e equipes se dá pela presença, em maior intensidade, de certas características que as determinam, antes que pela simples presença ou ausência de um ou outro atributo.

Nessa pesquisa as características analisadas que farão com que um conjunto de pessoas seja reconhecido como uma equipe de trabalho específica são:

- Objetivo (referente às \*questões 1 a 11);
- Sinergia (referente às \*questões 1 a 11);
- Responsabilidade (referente às \*questões 5, 6,7e 8);
- Habilidades (\*Dados Complementares);
- Composição (referente às \*questões 1, 2, 3, 4,9 e 10);
- Atividades (referente às \*questões 6,7 e 8);
- Meta (referente às \*questões 5 e 11b);
- Interdependência (referente às \*questões 7 e 8);
- Identificação (referente às \*questões 1, 2, 3, 4,9 e 10);
- Natureza de trabalho (referente às \*questões 5, 6,7e 8,).

\*Essas questões e os dados complementares são do questionário de identificação de grupos e das equipes de trabalho, no anexo 1.

## **METODOLOGIA**

### **6 Desenvolvimento do estudo: método, empresa e colaboradores da pesquisa e procedimentos.**

#### **6.1 Tipo de Pesquisa**

A metodologia utilizada para realização dessa pesquisa, será o estudo descritivo, de natureza quantitativa, que segundo Oliveira (2001, p. 114) “é o tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno”. Quanto à abordagem quantitativa, o autor destaca ser “muito utilizada no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se preocupa descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação da causalidade entre os fenômenos: causa e efeito”.

Já a abordagem qualitativa, segundo Goode e Hant (1968) é tida como “a pesquisa moderna deve rejeitar como falsa dicotomia a separação entre estudos qualitativos e quantitativos ou entre ponto de vista estatístico, em virtude de que não existe importância com relação à precisão das medidas, uma vez que o que é medido continua a ser uma qualidade”.

#### **6.2 Contexto da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Criado, por lei, no dia 13 de janeiro de 1937, sua missão é promover estudos, pesquisas e avaliações sobre o Sistema Educacional Brasileiro com o objetivo de subsidiar a formulação e implementação de políticas públicas para a área educacional a partir de parâmetros de qualidade e equidade, bem como produzir informações claras e confiáveis aos gestores, pesquisadores, educadores e público em geral.

#### **6.3 Sujeitos da Pesquisa**

Aplicaram-se os instrumentos de pesquisa para os funcionários ( técnicos, analistas, coordenadores, efetivos e terceirizados) da Diretoria de Gestão e

Planejamentos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Como critério de seleção dos indivíduos foi levado em conta o objetivo desse trabalho: os instrumentos de pesquisa foram respondidos por funcionários pertencentes a um conjunto de pessoas, que serão identificados posteriormente como grupo ou equipe de trabalho, conforme características apresentadas na revisão de literatura que distinguem grupo e equipe.

#### **6.4 Instrumentos**

A mensuração das atitudes, intenções de comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho, foi feita de modo que se possa avaliar as suas magnitudes e estabelecer a distinção entre elas.

Os três instrumentos de pesquisa utilizados foram:

1. um roteiro de entrevista para identificar os grupos e as equipes de trabalho, ou seja, para saber como os funcionários se reconhecem como um grupo ou como uma equipe de trabalho (Puente-Palacios; Santos, 2008);
2. O segundo instrumento de medida que foi utilizado é a Escala de Intenções de Comprometimento Organizacional ([EICCO], Bastos; Menezes, 2003). Ela teve como objetivo identificar e avaliar o comprometimento a partir da perspectiva comportamental, com base no conceito central de comprometimento, oferecendo “uma amostra de situações-problema com cursos alternativos de ação” que possibilita a investigar, em graus, as escolhas feitas pelos indivíduos em relação ao seu comprometimento organizacional. O instrumento também investiga “que tipos de comportamentos pró-organização são mais fortemente associados à base afetiva ou instrumental”, ao mensurar a intensidade do comprometimento organizacional e também o peso dos elementos afetivos e instrumentais escolhidos pelo indivíduo, através de dois itens que justificam cada opção pela postura associada a um maior ou menor grau de comprometimento do indivíduo (BASTOS et al., 2008, p. 70).

Sendo assim, a EICCO mensura tanto a intensidade de comprometimento organizacional, quanto o peso dos elementos afetivos e instrumentais escolhidos pelos indivíduos. A EICCO é constituída por vinte itens – que são distribuídos em quatro fatores, com uma escala que varia de 1 (menor comprometimento) a 7 (máximo de comprometimento) – que identifica o nível de comprometimento de indivíduos, grupos e organização (Bastos et al., 2008); e

3. O terceiro instrumento de medida que foi utilizado é a Escala Envolvimento com o Trabalho ([EET] (Siqueira, M.M.M. 1995), que tem como objetivo medir quanto o indivíduo se encontra envolvido com o trabalho – apontado como vínculo afetivo do indivíduo com suas tarefas/atividades do trabalho. A EET é constituída por cinco itens afirmativos, com uma escala que varia de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

## **6.5 Procedimentos de Coleta de Dados**

O roteiro de entrevista e os dois instrumentos foram aplicados no próprio ambiente organizacional em horário compatível com a conveniência dos funcionários e da organização. Não foi solicitada a identificação dos respondentes.

A entrega do material de pesquisa foi realizada pessoalmente e de forma individual, sendo que todos os participantes da pesquisa responderam de forma voluntária.

## **6.6 Análise de Dados**

As entrevistas serão analisadas qualitativamente e os questionários e quantitativamente, apurando-se a média aritmética dos itens que integram cada fator, o desvio padrão e coeficiente de variação, com apoio do SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*.

## RESULTADOS E ANALISES

### 7 Apresentação dos Resultados

Neste tópico, são apresentadas as análises dos dados e os resultados obtidos com base nos fundamentos teóricos anteriormente apresentados.

Inicialmente cada conjunto de pessoas teve seus dados analisados e seu resultado apresentado de forma isolada, e depois os dados e resultados de cada conjunto foram relacionados, com isso, esse tópico dividiu-se em quatro partes:

1ª Apresentam algumas características da amostra quanto às variáveis pessoais e funcionais e os resultados de identificação dos três conjuntos de pessoas como equipes ou grupos de trabalho;

2ª Apresenta os resultados relativos à identificação do grau de intenções de comprometimento do grupo ou na equipe de trabalho relacionando-os aos motivos que os justificam;

3ª Apresenta os resultados relativos à identificação do grau de envolvimento com o trabalho do grupo ou da equipe de trabalho; e

4ª Apresenta a relação entre intenções de comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho em uma equipe ou grupo de trabalho.

#### 7.1 Características da amostra e identificação dos conjuntos como equipes ou grupos de trabalho.

A pesquisa foi respondida por 3 conjuntos de pessoas, seguindo o critério estabelecido na metodologia. Sendo que o *Conjunto 1* é formado por dez pessoas, mas somente oito pessoas responderam, o *Conjunto 2* têm três pessoas e as três participaram da pesquisa e *Conjunto 3* é formado por onze pessoas, porém só oito delas responderam, totalizando 19 participantes.

O *Conjunto 1* é formado em sua maioria por mulheres, a faixa etária das pessoas é de 24 aos 44 anos. Esse conjunto é formado por quatro pessoas que cursam alguma graduação, quatro graduados, e o tempo de serviço na instituição das pessoas desse conjunto varia, sendo que o mais novo tem um ano e o mais velho possui dez anos. A tabela 1 apresenta um resumo das características da amostra do Conjunto 1.

Características da amostras Conjunto 1			
Resultados em média & %			
Idade	Gênero	Escolaridade	Tempo de Serviço
29	62,5% Fem	51% 3º grau incompleto	4 anos
Obs.: Quantidades de questionários: 8/10			

Tabela 1: Características da amostras Conjunto 1

Ao analisar os dados do Conjunto 1 resultados da pesquisa realizada através do roteiro de pesquisa para identificar uma equipe ou um grupo de trabalho foram os seguintes:

- Não houve concordância alguma entre as pessoas em relação ao nome da equipe.
- E em relação ao número de pessoas que fazem parte da equipe, às duas principais atividades realizadas por eles (controle e faturamento) e a classificação delas (seqüenciais), a foi muito baixa.
- O Conjunto concorda plenamente que a meta da equipe está clara para todos e que existe dependência entre eles, além de todos se reconhecem como equipe.
- Já em relação a quantidade de pessoas que trabalham juntas, a se considerar como uma equipe, ao reconhecimento externo, e a classificação da equipe - em permanente (tempo), de trabalho (missão) e de força-tarefa (elemento) – o nível de convergência do Conjunto 1 é médio-elevado.

A tabela 2 a seguir apresenta as respostas e os resultados identificados dos funcionários do Conjunto 1.

Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11-a	11-b	11-c
Funcionários	Respostas dos funcionários Conjunto 1												
A	10,0	sim	?	31	sim	??	?	não	sim	sim	x	x	y
B	10,0	sim	x	2	sim	x/y	x	sim	sim	sim	y	x	y
C	10,0	sim	y	2	sim	x/y	y	sim	sim	não	y	x	y
D	10,0	não	z	10	sim	??	y	sim	sim	não	y	x	y
E	9,0	não	w	6	sim	x/y	y	sim	sim	sim	y	x	y
F	10,0	sim	?	10	sim	??	z	sim	sim	sim	y	x	y
G	9,0	sim	q	6	sim	x/z	w	sim	sim	sim	y	y	y
H	9,0	sim	p	9	sim	w/q	w	sim	sim	não	y	y	z
Resultados	62%	75%	0%	25%	100%	43,7%	37,5%	100%	100%	62,5%	87,5%	87,5%	87,5%

Tabela 2: Identificação como grupo ou equipe Conjunto 1

O *Conjunto 2*, conforme a tabela 3, é formado por 2 mulheres e 1 homem, com idade entre 23 e 33 anos. Uma pessoa desse conjunto é pós-graduada e as outras têm nível médio e o tempo de serviço delas na instituição é de 3, 5, e 15 anos. A tabela 3 apresenta um resumo das características da amostra do Conjunto 2.

Características da amostras Conjunto 2			
Resultados em média & %			
Idade	Gênero	Escolaridade	Tempo de Serviço
32	66,6% Fem	66,6% 2º grau	8 anos
Obs.: Quantidades de questionários: 3/3			

Tabela 3: Características da amostras Conjunto 2

Analisando os dados do *Conjunto 2* os resultados foram os seguintes:

- Em relação ao nome da equipe, à quantidade de pessoas que fazem parte da equipe e à classificação por elemento não houve concordância alguma.
- Houve baixa concordância em relação as duas principais atividades desempenhadas pelo conjunto (empenho).
- O Conjunto concorda plenamente em duas questões: ao se considerar uma equipe que a meta da equipe está clara para todos.
- O nível de convergência do Conjunto 2 é médio-elevado em relação à quantidade de pessoas que trabalham juntas, à classificação de suas atividades (de equipe), à existência de dependência, ao reconhecimento recíproco e o externo e ao classificar a equipe em temporária (tempo) e de trabalho (missão).

A tabela 4 a seguir apresenta as respostas e os resultados identificados dos funcionários do Conjunto 2.

Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11-a	11-b	11-c
Funcionários	Respostas dos funcionários Conjunto 2												
A	3,00	sim	?	?	sim	??	x	sim	sim	sim	x	?	?
B	3,00	sim	x	3	sim	x/y	y	sim	sim	sim	x	x	x
C	5,00	sim	y	15	sim	z/y	y	não	não	não	y	x	y
Resultados	67%	100%	0%	0%	100%	33,3%	66,6%	66,6%	66,6%	66,6%	66,6%	66,6%	0%

Tabela 4: Identificação como grupo ou equipe Conjunto 2

O *Conjunto 3* é formado em sua maioria por mulheres, a faixa etária das pessoas é de 22 aos 44 anos. Esse conjunto é formado por 04 pessoas que cursam alguma graduação, 03 graduados e 1 tem o ensino médio. O tempo de serviço na instituição das pessoas desse conjunto varia, em 1 ano e 10 anos. A tabela 5 apresenta um resumo das características da amostra do Conjunto 3.

Características da amostras Conjunto 3			
Resultados em média & %			
Idade	Gênero	Escolaridade	Tempo de Serviço
38	62,5% Fem	75% 3º grau completo	5 anos
Obs.: Quantidades de questionários: 8/11			

Tabela 5: Características da amostras Conjunto 3

O *Conjunto 3* apresentou os seguintes resultados, após a análise de seus dados:

- Houve baixa concordância em relação a três aspectos, sendo a quantidade de pessoas que fazem parte da equipe, as principais atividades desempenhadas pelo conjunto (licitações, editais e convênios).
- Em relação ao nome da equipe, à quantidade de pessoas que fazem parte da equipe e à classificação por elemento não houve concordância alguma.
- O nível de convergência do Conjunto 3 é médio-elevado em relação à quantidade de pessoas que trabalham juntas, ao nome da equipe (licitações), ao se considerar que a meta da equipe está clara para todos, a existência de dependência, ao se reconhecer e ser visto externamente como uma equipe, e o externo, à classificação de suas atividades em permanente (tempo).
- O Conjunto concorda plenamente em três questões: ao se consider uma equipe, sendo essa classificada como força-tarefa (elemento enfatizado) e de trabalho (missão).

A tabela 6 a seguir apresenta as respostas e os resultados identificados dos funcionários do Conjunto 3.

Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11-a	11-b	11-c
<b>Funcionários</b>	<b>Respostas dos funcionários Conjunto 3</b>												
A	11,0	sim	x	10	sim	x/p	x	sim	sim	sim	x	x	y
B	10,0	sim	x	5	sim	x/p	x	sim	sim	sim	y	x	y
C	10,0	sim	x	9	sim	x/p	y	sim	sim	sim	y	x	y
D	9,0	sim	x	10	sim	y/q	y	sim	sim	sim	y	x	y
E	10,0	sim	y	5	sim	y/q	y	sim	sim	sim	y	x	y
F	10,0	sim	z	11	sim	y/z	z	sim	sim	sim	y	x	y
G	10,0	sim	?	11	sim	x/z	w	sim	não	sim	y	x	y
H	10,0	sim	?	9	não	w/z	w	não	não	não	y	x	y
<b>Resultados</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>87,5%</b>	<b>31,3%</b>	<b>37,5%</b>	<b>87,5%</b>	<b>75,0%</b>	<b>87,5%</b>	<b>87,5%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 6: Identificação como grupo ou equipe Conjunto 3

Conforme o referencial teórico as características que fizeram do conjunto uma equipe ou um grupo de trabalho são apresentadas na tabela 7 a seguir:

Análise dos Resultados: Grupo ou Equipe?									
Conj: 1	Conj: 2	Conj: 3	Grupo	Características	Equipe	Conj: 1	Conj: 2	Conj: 3	
x	x	x	Compartilhar informações	Objetivo (1 a 11)	Desempenho coletivo e integrado		x	x	
x	x		Neutra e muitas vezes negativa	Sinergia (1 a 11)	Desenvolvem elevada sinergia positiva			x	
x	x	x	Individual e isolada	Responsabilidade (5,6,7,8)	Individual, mútua, coletiva e solidária.	x		x	
x	x		Habilidades randômicas e variadas de seus membros	Habilidades (Dados Complementares)	Habilidades complementares com a dos seus membros	x		x	
x	x	x	Conjunto formado por duas ou mais pessoas	Composição (1,2,3,4,9,10)	Unidades compostas de pelo menos três membros	x		x	
x	x	x	Esforço individual, responsabilidade por resultados individuais	Atividades (6,7,8)	As atividades que os seus membros desempenham são complementares	x			
x	x	x	Compartilham objetivos e aceitam as normas construídas pelo próprio grupo	Meta (5,11b)	Possuem e identificam um objetivo específico que é comum a todos os membros	x	x	x	
x		x	Necessitam de algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo relativamente longo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado	Interdependência (7,8)	Mantêm relações de interação e interdependência dinâmicas e complexas	x	x	x	
x	x	x	As pessoas se conhecem entre si, existe uma relação face a face	Identificação (1,2,3,4,9,10)	Se identificam e são identificados por outros membros da organização, como parte da equipe	x		x	
	x	x	Unidades de trabalho dependentes	Natureza de trabalho (5,6,7,8,)	Unidades autônomas ou semi-autônomas			x	
90%	90%	80%	Resultados				80%	30%	90%

Tabela 7: Análise dos Resultados: Grupo ou Equipe?

Com base nos resultados da tabela anterior o Conjunto 1 foi considerado um Grupo de Trabalho por apresentar mais características de um grupo, o Conjunto 2 foi identificado como um Grupo de Trabalho, pois suas características de grupo de trabalho são bem mais significativas que as de equipe de trabalho e o Conjunto 3 foi considerado uma Equipe de Trabalho, apesar de apresentar também características de um grupo de trabalho.

A tabela 8 a seguir apresenta a identificação de cada Conjunto.

Identificação: Equipes ou Grupos		
<i>Respostas</i>	<i>Resultados</i>	<i>Presença, em maior intensidade, de certas características</i>
<i>Conjunto 1</i>	Grupo de Trabalho	90% Grupo e 80% Equipe de Trabalho
<i>Conjunto 2</i>	Grupo de Trabalho	90% Grupo e 30% Equipe de Trabalho
<i>Conjunto 3</i>	Equipe de Trabalho	80% Grupo e 90% Equipe de Trabalho

Tabela 8: Identificação Equipes ou Grupos

## 7.2 Análise e identificação do grau de intenções de comprometimento de dois Grupos e de uma Equipe de Trabalho

Os resultados encontrados na pesquisa realizada através da Escala de Intenções de Comprometimento Organizacional ([EICCO], Bastos; Menezes, 2003), para identificar o nível de comprometimento organizacional dos dois Grupos e da Equipe de Trabalho, avaliando o peso das justificativas afetivas e instrumentais são apresentados na tabela 9 a seguir:

Resultados intenções de comprometimento			
Instrumentas / Escalas	Conjunto 1	Conjunto 2	Conjunto 3
<i>Grupo ou Equipe de trabalho</i>	Grupo	Grupo	Equipe
<i>EICCO</i>	4,89	5,12	5,42
<i>Grau de Importância Base Afetiva CO</i>	1,69	1,88	2,29
<i>Grau de Importância Base Instrumental CO</i>	1,88	2,18	2,22

Tabela 9: EICCO

As tabelas 10, 11 e 12 apresentam as legendas dos escores médios da Escala de Intenções de Comprometimento Organizacional, da Importância da Base Afetiva e da Importância da Base Instrumental respectivamente.

Legenda EICCO: Escore Médio			
< 4,43	4,44 a 5,35	5,36 a 6,10	> 6,11
Baixo	Médio Baixo	Médio Alto	Alto

Tabela 10: Legenda EICCO: Escore Médio

Importância da Base Afetiva		
1 a 1,55	1,56 a 2,25	2,26 a 3
Nenhuma	Pouca	Muita

Tabela 11: Base Afetiva

Importância da Base Instrumental		
1 a 1,55	1,56 a 2,55	2,46 a 3
Nenhuma	Pouca	Muita

Tabela 12: Base Instrumental

Conjunto 1: Esse Grupo de Trabalho teve um médio baixo grau (4,89) de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional, sendo justificado pela Pouca presença da Importância Afetiva (1,69) e Instrumental (1,88).

Conjunto 2: Tal Grupo de Trabalho também apresentou um médio baixo grau (5,12) de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional, e o que justifica isso é a Pouca Importância Afetiva (1,88) e Instrumental (2,18).

Conjunto 3: A Equipe de Trabalho teve um médio alto grau (5,42) de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional, justificado pela Forte Importância Afetiva (2,29) e pela Pouca (2,22) Importância Instrumental.

### 7.3 Análise e identificação do grau de envolvimento com o trabalho de dois Grupos e de uma Equipe de Trabalho

Os dados encontrados na pesquisa realizada através da Escala Envolvimento com o Trabalho ([EET] Siqueira, M.M.M. 1995), para identificar o nível de envolvimento com o trabalho dos dois Grupos e da Equipe de Trabalho são apresentados na tabela 13 a seguir:

Resultados envolvimento com o trabalho			
Instrumentas / Escalas	Conj 1	Conj 2	Conj 3
<i>Grupo ou Equipe de trabalho</i>	Grupo	Grupo	Equipe
<i>EET</i>	3,00	2,00	4,60

Tabela 13: EET

A tabelas 14 apresenta a legenda do escore médio da Escala Envolvimento com o Trabalho.

Grau de Envolvimento		
1 a 3,9	4 a 4,9	5 a 7
Nenhum	Pouco	Forte

Tabela 14: Grau de EET

Conjunto 1: Esse Grupo apresenta Nenhum (3,00) Envolvimento com o Trabalho.

Conjunto 2: Grupo revelou Nenhum grau de (2,00) Envolvimento com o Trabalho.

Conjunto 3: A Equipe de Trabalho apresentou Pouco grau (4,60) Envolvimento com o Trabalho essa Equipe apresenta Pouco grau de envolvimento.

#### 7.4 Relação entre intenções de comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho em uma equipe e grupo de trabalho

Em relação aos resultados da Escala de Intenções de Comprometimento Organizacional há concordância satisfatória entre a média e o coeficiente de variação, pois este ficou acima de 0,10 e abaixo de 0,70 nos fatores de participação, de melhor desempenho e de produtividade, enquanto o fator defesa da organização apresentou 0,77, o que é aceitável para avaliar o nível de consistência interna entre os itens. E o coeficiente de variação ideal para a Escala Envolvimento com o Trabalho é 0,78 (BASTOS; MENEZES, 2003 e SIQUEIRA, M.M.M. 1995).

Os resultados analisados sinalizam que os níveis de Intenções de Comprometimento Organizacional da amostra relacionam-se, mesmo que negativamente, com os níveis de Envolvimento com o Trabalho.

O *Conjunto 1* (tabela15) identificado como um Grupo de Trabalho apresentou um médio baixo grau (4,89) de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional, justificado pela Pouca presença da Importância Afetiva (1,69) e

Instrumental (1,88) relacionando-se com a falta de Envolvimento com o Trabalho, Nenhum (3,00).

<b>Resultados Conjunto 1: Grupo</b>			
<b>Escalas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
<i>EICCO</i>	4,89	0,94	0,19
<i>Grau de Importância Base Afetiva CO</i>	1,69	0,05	0,22
<i>Grau de Importância Base Instrumental CO</i>	1,88	0,12	0,34
<i>EET</i>	3,00	0,71	0,24

Tabela 15: Resultados Conjunto 1: Grupo

O *Conjunto 2* (tabela 16) identificado como um Grupo de Trabalho também apresentou um médio baixo grau (5,12) de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional e o motivado pela Pouca Importância Afetiva (1,88) e Instrumental (2,18) se relacionando com Envolvimento com o Trabalho que foi Nenhum grau de (2,00).

<b>Resultados Conjunto 2: Grupo</b>			
<b>Escalas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
<i>EICCO</i>	5,12	1,28	0,26
<i>Grau de Importância Base Afetiva CO</i>	1,88	0,09	0,28
<i>Grau de Importância Base Instrumental CO</i>	2,18	0,12	0,32
<i>EET</i>	2,00	0,63	0,32

Tabela 16: Resultados Conjunto 2: Grupo

O *Conjunto 3* (tabela 17) identificada como uma Equipe de Trabalho teve um médio alto grau (5,42) de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional, justificado pela Forte Importância Afetiva (2,29) e pela Pouca (2,22) Importância Instrumental relacionado pelo Pouco grau (4,60) de Envolvimento com o Trabalho.

Resultados Conjunto 3: Equipe			
Escalas	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
<i>EICCO</i>	5,42	0,96	0,18
<i>Grau de Importância Base Afetiva CO</i>	2,29	1,84	0,20
<i>Grau de Importância Base Instrumental CO</i>	2,22	0,10	0,30
<i>EET</i>	4,60	0,89	0,19

Tabela 17: Resultados Conjunto 3: Equipe

A tabela 18 a seguir apresenta de forma resumida os resultados obtidos, que após serem observados e analisados indicam uma relação.

Instrumentas / Escalas	Conjunto 1	Conjunto 2	Conjunto 3
<i>Grupo ou Equipe de trabalho</i>	Grupo	Grupo	Equipe
<i>EICCO</i>	4,89	5,12	5,42
<i>Grau de Importância Base Afetiva CO</i>	1,69	1,88	2,29
<i>Grau de Importância Base Instrumental CO</i>	1,88	2,18	2,22
<i>EET</i>	3,00	2,00	4,60

Tabela 18: Relação entre intenções de comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho em uma equipe ou grupo de trabalho

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comprometimento e o envolvimento são componentes comportamentais de uma atitude. Com isso para entender os vínculos comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho é importante estudar o comportamento organizacional. O comportamento organizacional dos indivíduos de um grupo ou equipe no ambiente organizacional é construído por suas percepções, ações, sentimentos, características, personalidades, ou seja, por sua base social oferecida e por suas atitudes (BASTOS, 1994; ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004; ROBBINS, 2005).

Os comportamentos ocorrem a partir de uma atitude, envolvimento e comprometimento. E a variável intenções comportamentais (na relação atitudinal e comportamental) serve para melhor compreender o processo de comprometimento organizacional, pois intermedeia a relação da atitude e do comportamento comprometido (BASTOS et al. 2008). Sendo o envolvimento com o trabalho também uma atitude, tanto este como aquele serviram para direcionar o comportamento do indivíduo ao influenciar suas intenções comportamentais (FISHBEIN e AJEN, 1975, apud, LACERDA, 2007).

Quando o indivíduo se envolve com o trabalho, ele constrói e mantém vínculos afetivos com o seu trabalho (suas ações e tarefas) e com a organização (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004). E dependendo do grau de comprometimento e do envolvimento o indivíduo se preocupa, se interessa, se identifica ou não com a organização e com o seu trabalho. (DUQUE, 1999).

Pelo o que foi observado neste estudo tanto o envolvimento com o trabalho como o comprometimento organizacional demonstram uma relação. Os construtos quando em níveis negativo indicam um alto nível de demissão voluntária e rotatividade, ou mesmo relacionato à falta de identificação com a organização em que trabalha e à falta de identificação e preocupação com o trabalho (ROBBINS, 2005).

Contudo, os resultados encontrados nesta pesquisa não podem ser generalizados, pois entende-se como a principal limitação deste estudo o fato de a amostra ser pequena. No entanto, espera-se que este estudo contribua no sentido de melhor entendimento da relação intenções de comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho em grupo ou equipes de trabalho. Sugere-se que

pesquisas futuras aprofundem a investigação da existência dessa relação por ser um tema importante para as organizações e ainda pouco explorado.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. J. B., & PUENTE-PALACIOS, K. E. (2004). **Grupos e equipes de trabalho nas organizações**. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 357-379). Porto Alegre: Artmed Ed.

ALVIM, M. B.. **A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na gestalt-terapia**. Estudo. pesquisa psicologia., dez. 2006, vol.6, no.2, p.122-130. ISSN 1808-4281.

BASTOS, A.V.B. (1994). **Comprometimento no Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M.. **Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho**. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 1, n. 2, p.97-120, ago. 1997. Disponível em:

<<http://www.ea.ufrgs.br/pos/home/turmas/esp2006/gp2006/Download/ArquivoProfessor/Comprometimento%20Organizacional.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2008.

BASTOS, A. V. B. et al. **Comprometimento Organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.); Á. Tamayo [et al.]. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. Cap. 4, p. 48-95.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. **Psicologia e produção de conhecimento em organizações e trabalho**. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho*. Porto Alegre, RS. Artmed, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª edição – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, V. M. F. **As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional**: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro/Petrolina. 2007. 270 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado Em Administração, Departamento de Núcleo de Pós-graduação Em Administração – Npga, Universidade Federal da Bahia, Salvador - Bahia, 2007. Disponível em:<[http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/4/DOUT/2008/743/tese\\_vania\\_medianeira\\_flores.pdf](http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/4/DOUT/2008/743/tese_vania_medianeira_flores.pdf)>. Acesso em: 13 out. 2008.

DUQUE, C.. **Psicóloga Clínica: Atitudes e Comportamento**. 1999. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/2453422/Atitudes-e-Comportamento>>. Acesso em: 19 out. 2008.

DUBRIN, A. J; COOK, J. S.; LEAL, M. M. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2003. 488 p.

FERREIRA, M. C. et. al. **Individualismo e Coletivismo, Percepções de Justiça e Comprometimento em Organizações Latino-Americanas**. Revista Interamericana de Psicología/interamerican Journal Of Psychology, Porto Alegre, v. 1, n. 40, p.13-24, 2006. Disponível em: <<http://www.psicorip.org/Resumos/PerP/RIP/RIP036a0/RIP04002.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2008.

GODIM, M. G.; SILVA, N.. **Motivação no Trabalho**. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia, Organizações e Trabalho. Porto Alegre, RS. Artmed, 2004.

GOODE, W. J; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1968.

GUIMARÃES, V. F. **Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe**: um estudo exploratório. 2007. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Instituto de Psicologia,

Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007. Disponível em: <[http://www.webposgrad.propp.ufu.br/ppg/producao\\_anexos/014\\_Dissertacao%20Vanessa%20da%20Fonseca%20Guimaraes.pdf](http://www.webposgrad.propp.ufu.br/ppg/producao_anexos/014_Dissertacao%20Vanessa%20da%20Fonseca%20Guimaraes.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2008.

JORGE, L. A. **A influência das relações interpessoais entre os membros da equipe sobre o comprometimento**. 2008. 50f. Dissertação Especialização em Gestão de Pessoas - Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração. Disponível em: <[http://www.unb.br/face/ppga/arquivos/dissertacoes/A\\_Influencia\\_das\\_Relacoes\\_Interpessoais\\_Entre\\_os\\_Membros\\_da\\_Equipe\\_Sobre\\_o\\_Comprometimento\\_.pdf](http://www.unb.br/face/ppga/arquivos/dissertacoes/A_Influencia_das_Relacoes_Interpessoais_Entre_os_Membros_da_Equipe_Sobre_o_Comprometimento_.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2008.

LACERDA, T. S.. **Teorias da ação e o comportamento passado: um estudo do consumidor no comércio eletrônico**. 2005. 129f. Dissertação Mestrado em Administração - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Disponível em: [http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco\\_teses/teses/205/m28022007tsl.pdf](http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/teses/205/m28022007tsl.pdf). Acesso em nov. 2008.

LOPES, I C.; SANTOS, F. C.; RODRIGUES, T. S. **Relatório de Diagnóstico Organizacional**. Brasília: Unip-universidade Paulista, 2006. 28 p. Disponível em: <<http://www.fabianacassimiro.psc.br/arquivos/fabpsicoOrg.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2008.

MACHADO, M. (1998). **Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores**. Tese de mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

MALVEZZI, S. (2004). **Prefácio**. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho* (p. 13-18). Porto Alegre, RS: Artes Médicas.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. **Concepção, desenvolvimento, validação e padronização da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO)**. In: III Congresso Nacional de Avaliação Psicológica, 2007,

João Pessoa - PB. Livro de Resumos – Painéis. João Pessoa - PB: Imap, 2007. p. 1 - 355. Disponível em: <<http://www.ibapnet.org.br/LivroPaineis2007.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2008.

MORAES, F. M. M.; GODOI, C. K.; BATISTA, M. A. **Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003**. Revista de Ciências da Administração, Santa Catarina, v. 6, n. 12, p.1-19, dez. 2004. Disponível em: <<http://www.cad.ufsc.br/revista/12/Revista%2012%20-%202%20-%20RCAD%2025%202004.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2008.

MÜLLER, M. et al. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de caso no supermercado “Beta”. Gestão Industrial, Ponta Grossa, V. 1, N. 4, P.511-518, 05 Out. 2005. Disponível Em: <[Http://Www.Pg.Cefetpr.Br/Ppgep/Revista/Revista2005/Pdf4/Rgiv01n04a10.Pdf](http://www.pg.cefetpr.br/Ppgep/Revista/Revista2005/Pdf4/Rgiv01n04a10.Pdf)>. Acesso Em: 18 Nov. 2008.

OLIVEIRA, M.A.P.S. **Comprometimento Organizacional e com a carreira**: influência sobre a produção científica de pesquisadores brasileiros. 1998. 170 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, UnB, Brasília.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira 2001.

PUENTE-PALACIOS, K.. Equipes de Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) Á. Tamayo [et al.]. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: ARTMED, 2008, v.1, p. 145-160.

PUENTE-PALACIOS, K.; SANTOS, M. G. Gestão de Equipes de Trabalho. In: **Curso de Especialização em Gestão de Pessoas IV**. 2008, Brasília. Aula expositiva e Slides. Brasília: Unb, 2008.

REGO, A.; SOUTO, S.. **Comprometimento Organizacional Em Organizações Autentizóticas**: Um Estudo Luso-Brasileiro. Era - Revista de Administração de

Empresas, São Paulo, v. 44, n. 3, p.30-43, set. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/2201.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Estudo Psicologia. (Natal), Natal, v. 7, n. spe, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2002000300003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 18 Nov. 2008. doi: 10.1590/S1413-294X2002000300003.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia, Organizações e Trabalho. Porto Alegre, RS. Artmed, 2004.

## ANEXOS

**Anexo I: Questionário de identificação de grupos e das equipes de trabalho, ou seja, para saber como os funcionários se reconhecem como um grupo ou como uma equipe de trabalho (Puentes-Palacios; Santos, 2008);**

### Questionário de identificação de grupos e das equipes de trabalho.

1. Quantas pessoas trabalham juntas com você? \_\_\_\_\_
2. Vocês podem ser consideradas uma equipe de trabalho? ( ) Sim ( ) Não
3. Dê um nome para essa equipe: \_\_\_\_\_ x/y/z/w/p/q/?
4. Quantas pessoas fazem parte da equipe? \_\_\_\_\_
5. A meta é clara para todos os membros da equipe? ( ) Sim ( ) Não
6. Cite duas das principais ATIVIDADES que os membros realizam: x/y/z/w/p/q/?  
I. \_\_\_\_\_ II. \_\_\_\_\_
7. Classifique as atividades descritas anteriormente:  
x ( ) Agrupadas – (atividades similares- resultados somatório das tarefas individuais)  
y ( ) Seqüenciais- (tarefas diferentes e específicas)  
z ( ) Recíprocas – (reciprocidade entre os membros)  
w( ) De equipe – (participação coletiva em todas as tarefas)
8. Há dependência de uns para com os outros? ( ) Sim ( ) Não
9. Se você pedisse para os membros dizerem de qual equipe eles fazem parte, todos se identificariam reciprocamente? ( ) Sim ( ) Não
10. Se você pedisse para diferentes pessoas no trabalho, que se relacionam de maneira próxima com esse grupo, para identificar quem faz parte desta equipe, elas identificariam os mesmos membros? ( ) Sim ( ) Não
11. Classifique a equipe por você identificada:  
11 a) Por tempo de duração:  
x( ) Temporária – possui tempo limitado de existência  
y( ) Permanente – não possui tempo previamente limitado de existência  
11 b) Por missão  
x( ) De trabalho – missão de executar atividades consideradas parte do processo produtivo  
y( ) De desenvolvimento – missão de desenvolver um novo projeto ou empreendimento  
11 c) Por elemento enfatizado  
x( ) Equipes – a própria equipe define as metas  
y( ) Força-tarefa – equipe com objetivo de alcançar as metas já estabelecidas  
z( ) Tripulação – forte vínculo entre a tecnologia e as metas a serem alcançadas

### Dados complementares

- Idade: \_\_\_\_\_ anos
- Gênero: Masculino ( ) Feminino( )
- Escolaridade: Ensino médio ( ) Superior Incompleto ( ) Superior ( ) Pós-graduação( )
- Tempo de serviço na instituição \_\_\_\_\_

**Anexo II:** Escala de Intenções de Comprometimento Organizacional ([EICCO], Bastos; Menezes, 2003) e Escala Envolvimento com o Trabalho ([EET] Siqueira, M.M.M. 1995).

**Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional – EICCO**

Esse questionário destina-se a conhecer o seu relacionamento com vários aspectos da sua vida no trabalho.

Responda com sinceridade todas as questões, pois não existem respostas certas ou erradas.

Mesmo que sinta dificuldade em escolher uma das opções, procure responder a todas as questões.

**Instruções:**

Em cada questão do questionário você irá encontrar situações que descrevem realidades do dia-a-dia do trabalho em uma organização. Frente a estas situações você deverá posicionar-se, considerando as duas opções extremas (A e B) descritas nos quadros.

Marque com um X o intervalo entre as duas opções que indica o nível de proximidade de sua decisão em relação às duas opções oferecidas. O intervalo do meio deve ser assinalado quando você estiver em dúvida ou não souber que opção escolher.

Após fazer sua opção, responda à questão sobre o nível de importância atribuído aos motivos que mais pesaram em sua decisão. Para responder, marque com um X uma das três opções de resposta, que variam do extremo grau de importância ao menor nível de importância. Não se esqueça de atribuir o nível de importância para ambos os motivos listados.

**Exemplo:**

Imagine que você recebe uma proposta de trabalho de outra organização de menor porte do que a sua, mas que oferece um salário significativamente superior ao que você recebe na organização em que trabalha atualmente. O que você faria?

<p style="text-align: center;"><b>Opção A</b></p> <p style="text-align: center;">Eu não tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.</p>	-----	<p style="text-align: center;"><b>Opção B</b></p> <p style="text-align: center;">Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.</p>
<input type="checkbox"/>		

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.		X	
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			X

1. Imagine que sua organização implantou um sistema de críticas e sugestões acessível a todos os funcionários. Que posição você assumiria?

<p style="text-align: center;"><b>Opção A</b></p> <p style="text-align: center;">Mesmo tendo críticas e sugestões, eu as guardaria para mim mesmo.</p>	-----	<p style="text-align: center;"><b>Opção B</b></p> <p style="text-align: center;">Caso eu tivesse críticas e sugestões, as apresentaria à organização.</p>
<input type="checkbox"/>		

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

2. A organização está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a um outro setor de trabalho que não o seu. Você possui alguma idéia de como resolvê-lo. O que você faria?

<p style="text-align: center;"><b>Opção A</b></p> <p style="text-align: center;">Eu me ofereceria para ajudar.</p>	-----	<p style="text-align: center;"><b>Opção B</b></p> <p style="text-align: center;">Eu não me ofereceria para ajudar.</p>
<input type="checkbox"/>		

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

3. Na sua organização você é avaliado como tendo uma produtividade satisfatória. No entanto, ela lhe solicita um aumento desta produtividade por tempo indeterminado, mantendo as mesmas condições de trabalho. O que você faria?

<p style="text-align: center;"><b>Opção A</b></p> <p style="text-align: center;">Eu manteria o mesmo nível de desempenho e produtividade que tenho.</p>	-----	<p style="text-align: center;"><b>Opção B</b></p> <p style="text-align: center;">Eu procuraria melhorar minha produtividade e meu desempenho.</p>
<input type="checkbox"/>		

Indique, a seguir, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

4. A organização na qual você trabalha teve de fazer uma redução no quadro de pessoal, requerendo de você a realização de mais tarefas do que as prescritas para o seu cargo, tendo em vista a manutenção do nível de produtividade organizacional. Diante da solicitação e sabendo que você possui o conhecimento necessário para realizar essas novas atividades, o que você faria?

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu assumiria essas novas tarefas.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Eu não assumiria essas novas tarefas.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

5. A organização na qual você trabalha adota um modelo de gestão participativa para que seus funcionários possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos a partir do próximo ano. Diante da possibilidade de participação, o que você faria?

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu me ofereceria para participar do planejamento estratégico.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Eu não me ofereceria para participar do planejamento estratégico.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

6. Em uma conversa descontraída com seus colegas de trabalho, um deles questiona e critica a empresa onde você trabalha. Que posição você assumiria?

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

9. A organização em que você trabalha está passando por dificuldades financeiras e, portanto, necessita de maior dedicação dos seus empregados. Que posição você assumiria?

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu continuaria mantendo o mesmo nível de dedicação.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Eu procuraria aumentar a minha dedicação.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

10. Imagine que, devido a algum motivo irrisório, haja divergências e tensões entre diferentes setores dentro da organização em que você trabalha. O que você faria para melhorar tal situação?

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu interviria no sentido de ajudar a superar as divergências e tensões entre diferentes setores.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Eu não interviria e deixaria que os setores resolvessem as divergências e tensões por si mesmos.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu não defenderia a organização das críticas do colega.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Eu defenderia a organização das críticas do colega.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

7. Imagine que a organização em que você trabalha convoque uma reunião de voluntários uma vez por semana, no horário após o expediente, a fim de discutir questões de interesse da própria organização. O que você faria?

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu compareceria a estas reuniões, caso eu tivesse tal horário disponível.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Mesmo que pudesse, eu não participaria destas reuniões.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

8. Um dos clientes da organização na qual você trabalha dirige críticas ao atendimento prestado pela empresa e insinua que a maior concorrente possui uma qualidade de atendimento superior. Qual a posição que você assumiria?

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu não defenderia a organização das críticas do cliente.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Eu defenderia a organização das críticas do cliente.

11. A organização onde você trabalha está sendo reestruturada, o que implica em redimensionamento de setores e remanejamento de pessoal. Estas mudanças são vistas pela organização como necessárias para a melhoria de seu desempenho e produtividade. Que posição você assumiria diante destas mudanças?

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu faria o possível para não mudar de setor.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Eu mudaria de setor.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

12. Sua organização foi indicada para concorrer a um prêmio anual como uma das melhores empresas para se trabalhar. É necessário que seus funcionários apresentem para a comissão de avaliação os principais aspectos positivos em se trabalhar para a organização. Diante de tal necessidade, qual a posição que você assumiria?

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu apresentaria as vantagens em trabalhar para a organização.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Eu não apresentaria as vantagens em trabalhar para a organização.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

13. Imagine que você foi chamado para substituir um colega de outro setor durante um mês e que terá de aprender como executar as tarefas relacionadas ao cargo. Qual posição você assumiria?

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu recusaria a proposta e não buscaria aprender as novas tarefas.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Eu aceitaria a proposta e buscaria aprender as novas tarefas.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

14. O sistema de avaliação de desempenho da sua organização detectou que a produtividade da sua equipe de trabalho não foi satisfatória como um todo, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Buscando a melhoria do desempenho geral da equipe, ela lhe solicita que aumente conjuntamente o seu nível de produtividade. Diante da solicitação, o que você faria?

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu buscaria elevar o meu nível de produtividade, tendo em vista a melhoria do desempenho da equipe.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Eu não buscaria elevar o meu nível de produtividade, mantendo meu atual padrão de desempenho.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

15. A empresa redefiniu as metas de desempenho para o próximo ano e isso exigirá de você uma carga de trabalho adicional. Que posição você assumiria?

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu não mudaria minha forma de trabalhar, não me adequando às novas metas.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Mudaria minha forma de trabalhar para me adequar às novas metas.

18. Considerando-se o conjunto das organizações similares, a organização onde você trabalha é reconhecida como a menos conceituada e que apresenta a imagem mais negativa dentre as demais. Sendo solicitado pela organização a engajar-se em atividades que visem a melhoria da imagem da organização, o que você faria?

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de promover a melhoria da imagem da organização.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Eu não tomaria qualquer iniciativa no sentido de promover a melhoria da imagem da organização.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

19. Em um determinado momento, sua organização necessita que você assuma encargos ou tarefas que se distanciam de seus interesses profissionais atuais. O que você faria?

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Não aceitaria tais encargos e tarefas, apesar da necessidade da organização.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Aceitaria assumir tais encargos e tarefas para atender às necessidades da organização.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

20. Em comparação com organizações similares, os processos de trabalho sob a responsabilidade do seu setor são mais lentos, tendo suas principais atividades um caráter rotineiro. Você possui uma idéia inovadora e que poderia otimizar o tempo de trabalho e tornar o trabalho mais diversificado. O que você faria?

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

16. Em um contexto fora de sua organização, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários criticando-a. Qual a posição que você assumiria?

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu defenderia a organização das críticas.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Eu não me exporia frente às pessoas defendendo a organização.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

17. A organização está implantando programas de melhoria do seu desempenho e da qualidade de seus produtos e serviços. Este programa exige mudanças na sua forma de trabalhar e a necessidade de uma nova adaptação ao seu trabalho. O que você faria?

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu não me engajaria no programa.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Eu me engajaria no programa.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>
Eu não difundiria minha idéia para a organização.	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	Eu difundiria minha idéia para a organização.

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

Medidas do comportamento organizacional 143

### Escala de envolvimento com o trabalho - EET

A seguir serão apresentadas cinco frases referentes ao seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas anotando nos parênteses que antecedem cada frase aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo moderadamente
- 3 = Discordo levemente
- 4 = Nem concordo nem discordo
- 5 = Concordo levemente
- 6 = Concordo moderadamente
- 7 = Concordo totalmente

- |   |
|---|
| ( ) As maiores satisfações da minha vida vêm de meu trabalho.                       |
| ( ) As horas que passo trabalhando são as melhores horas de meu dia.                |
| ( ) As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho. |
| ( ) Eu como, vivo e respeito o meu trabalho.  |
| ( ) Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.                             |