

## Questão 1:

### Capítulo 8 — Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR. In: ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014)

O Capítulo 8 apresenta o conceito de **comprometimento organizacional** a partir de três estilos — afetivo, calculativo e normativo —, cada qual sustentado por processos psicológicos distintos e com consequências diferenciadas para as organizações.

**Considerando esse quadro teórico e o contexto das organizações públicas brasileiras: Diferencie os três estilos de comprometimento organizacional quanto à sua base psicológica (afetiva ou cognitiva), aos principais fatores antecedentes de cada um e às consequências esperadas sobre o comportamento do servidor público no trabalho.**

### Padrão de Resposta para questão 1:

#### Diferenciação dos três estilos de comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional pode ser compreendido como o vínculo psicológico que o indivíduo estabelece com a organização em que trabalha. A partir do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1990, 1991), três estilos distintos foram sistematizados, diferindo quanto à sua base psicológica, aos seus antecedentes e às consequências que produzem no comportamento no trabalho.

**O comprometimento organizacional afetivo** assenta-se em uma base psicológica e afetiva, sendo definido como o estado em que o indivíduo se identifica com a organização e com seus objetivos, desejando permanecer afiliado a ela para realizá-los (Mowday; Steers; Porter, 1979). Trata-se de um vínculo de natureza emocional, composto por três elementos: crença e aceitação dos valores organizacionais, disposição para se esforçar em favor da organização e desejo genuíno de permanecer nela. Seus principais antecedentes são experiências de trabalho que satisfizeram necessidades psicológicas do servidor — tornando-o confortável e competente em seu papel —, além da percepção de suporte organizacional e de justiça distributiva e procedimental. As consequências para as organizações são amplamente positivas: menor rotatividade e absenteísmo, melhor desempenho, maior esforço aplicado às tarefas, menor intenção de sair e mais comportamentos de cidadania organizacional.

**O comprometimento organizacional calculativo** (ou instrumental) possui base psicológica-cognitiva, ancorada na teoria dos *side-bets* de Becker (1960). Representa as crenças do trabalhador acerca das perdas e custos associados ao rompimento do vínculo com a organização. O indivíduo permanece na organização não por desejo, mas por necessidade: porque avalia que os investimentos acumulados ao longo do tempo — tempo de serviço, benefícios adquiridos, posição hierárquica, planos de aposentadoria — não poderiam ser repostos em outra organização. Seus antecedentes incluem o balanço entre investimentos realizados e retribuições obtidas, o tempo de trabalho na organização e a percepção de poucas alternativas atraentes no mercado. As consequências são predominantemente negativas ou moderadas: baixa motivação intrínseca, desempenho

inferior, menor satisfação e envolvimento com o trabalho — embora reduza a intenção de pedir demissão.

**O comprometimento organizacional normativo** possui base cognitiva de natureza sociocognitiva, sustentada no princípio de reciprocidade de Gouldner (1960) e na norma social de retribuição. Constitui-se em um conjunto de crenças do indivíduo sobre sua dívida moral para com a organização — a obrigatoriedade de retribuir favores recebidos —, acompanhado de sentimentos de culpa, incômodo e apreensão diante da possibilidade de desligamento. Seus antecedentes são experiências prévias de socialização cultural (valores familiares de lealdade) e o processo de socialização organizacional após o ingresso. As consequências incluem maior satisfação no trabalho, maior comprometimento afetivo e mais comportamentos de cidadania organizacional, embora as associações tendam a ser de magnitude moderada.

No contexto do servidor público, é relevante destacar que os três estilos podem coexistir em combinações variadas: um servidor pode apresentar, simultaneamente, baixo comprometimento afetivo, alto comprometimento calculativo — sustentado pela estabilidade e pelos benefícios da carreira pública — e comprometimento normativo moderado, oriundo de valores de dever e responsabilidade com o Estado. Essa configuração tem implicações diretas para a gestão de pessoas nas organizações públicas, na medida em que o predomínio do vínculo calculativo tende a produzir servidores presentes, mas pouco engajados e inovadores.

## Questão 2:

### **Capítulo 10 — Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações**

(PUENTE-PALACIOS; ALBUQUERQUE. In: ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014)

O Capítulo 10 demonstra que grupos e equipes de trabalho são estruturas distintas, com dinâmicas próprias, e que a efetividade das equipes depende de um conjunto de fatores inter-relacionados. Considerando o contexto das organizações públicas brasileiras:

**Apresente os critérios que diferenciam grupos de equipes de trabalho segundo Greenberg e Baron (1995) e González, Silva e Cornejo (1996), explicando por que essa distinção tem relevância prática para gestores de organizações públicas. Em seguida, discuta em que medida os departamentos e seções típicos de órgãos públicos se aproximam mais da configuração de grupo ou de equipe, justificando sua resposta.**

### **Padrão de resposta para questão 2:**

#### **Distinção entre grupos e equipes e sua relevância no contexto público**

A distinção entre grupos e equipes não é meramente terminológica; ela implica diferenças estruturais e funcionais que têm consequências diretas sobre como o trabalho é organizado, avaliado e gerido.

Greenberg e Baron (1995) propõem três critérios diferenciadores. O primeiro diz respeito à natureza do esforço: nos grupos, o esforço tende a ser predominantemente individual, enquanto nas equipes ele assume um caráter coletivo, com membros que trabalham de forma interdependente para atingir uma meta comum. O segundo critério é a responsabilidade pelos resultados: nos grupos, cada membro responde prioritariamente por suas entregas individuais, ao passo que nas equipes a responsabilidade pelo resultado final é compartilhada por todos. O terceiro critério é a relação com a organização: grupos costumam operar segundo normas e procedimentos definidos externamente, com baixa autonomia, enquanto as equipes tendem a ser células semiautônomas ou autônomas, com liberdade para organizar seus processos internos e tomar decisões relativas à execução do trabalho.

González, Silva e Cornejo (1996) complementam essa diferenciação ao apontar que os grupos possuem um líder claramente designado externamente, trabalham primordialmente em prol dos objetivos gerais da organização, enfatizam aspectos individuais no desempenho e medem sua efetividade pela influência sobre outros grupos. Já as equipes compartilham as responsabilidades de liderança, trabalham orientadas por um projeto específico e próprio, enfatizam o esforço conjunto tanto no desempenho quanto nas recompensas e medem sua efetividade pelos produtos gerados coletivamente.

Tal distinção tem relevância prática significativa para gestores públicos porque determina quais estratégias de gestão são mais adequadas para cada configuração. Implantar sistemas de avaliação coletiva, metas compartilhadas e recompensas grupais em uma estrutura que funciona como grupo — onde as tarefas são atomizadas e a responsabilidade é individual — tende a produzir resistências e resultados insatisfatórios. Da mesma forma, gerenciar como grupo aquilo que deveria funcionar como equipe — com interdependência entre membros e meta comum — significa desperdiçar o potencial de sinergia coletiva.

No que concerne aos departamentos e seções de órgãos públicos, eles tendem a se aproximar mais da configuração de grupo do que de equipe. Em geral, cada servidor tem atribuições individualizadas definidas pelo plano de cargos, responde por suas entregas específicas, opera segundo normas e procedimentos prescritos em manuais e legislações, e possui pouca autonomia para reorganizar seus processos de trabalho. A chefia é designada formalmente pela estrutura hierárquica, e a responsabilidade pelos resultados tende a ser concentrada no gestor, e não distribuída entre os membros. Exceções existem quando núcleos ou grupos de trabalho são criados para projetos específicos de caráter temporário — como comissões de elaboração de planos ou equipes de resposta a crises —, que se aproximam mais do formato de equipe, dada a existência de meta comum, esforço coletivo e responsabilidade compartilhada. No entanto, no cotidiano das unidades administrativas permanentes, a configuração predominante é a de grupo.



# Assinaturas do documento



Código para verificação: **3UIRR456**

Este documento foi assinado digitalmente pelos seguintes signatários nas datas indicadas:

✓ **ANA PAULA GRILLO RODRIGUES** em 22/06/2026 às 19:18:53  
Emitido por: "SGP-e", emitido em 30/03/2018 - 12:39:05 e válido até 30/03/2118 - 12:39:05.  
(Assinatura do sistema)

✓ **JORGE BRAUN NETO** (CPF: 061.XXX.019-XX) em 24/06/2026 às 14:29:53  
Emitido por: "SGP-e", emitido em 05/04/2019 - 15:44:46 e válido até 05/04/2119 - 15:44:46.  
(Assinatura do sistema)

Para verificar a autenticidade desta cópia, acesse o link <https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo/conferencia-documento/VURFU0NfMTlwMjJfMDAwMjM1NzFfMjM1NzZfMjAyNI8zVUISUjQ1Ng==> ou o site <https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo> e informe o processo **UDESC 00023571/2026** e o código **3UIRR456** ou aponte a câmera para o QR Code presente nesta página para realizar a conferência.