



**CULTURA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO AFETIVO:
RELAÇÕES E POSSIBILIDADES DE INTERVENÇÃO DO PSICÓLOGO**

Sofia Berria Barth

Caxias do Sul, 2025

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE HUMANIDADES
CURSO DE PSICOLOGIA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO AFETIVO:
RELAÇÕES E POSSIBILIDADES DE INTERVENÇÃO DO PSICÓLOGO**

Trabalho apresentado como requisito parcial
para a Conclusão de Curso de Graduação em
Psicologia sob orientação da Profa. Dra.
Silvana Regina Ampessan Marcon.

Sofia Berria Barth

Caxias do Sul, 2025

SUMÁRIO

	Página
RESUMO.....	5
INTRODUÇÃO.....	6
OBJETIVOS	8
Objetivo Geral.....	8
Objetivos Específicos.....	8
REVISÃO DA LITERATURA	9
Cultura Organizacional.....	9
Comprometimento Afetivo	15
Intervenções do Psicólogo.....	20
MÉTODO.....	28
Delineamento.....	28
Fontes.....	28
Instrumentos.....	29
Procedimentos.....	29
Referencial de Análise.....	29
RESULTADOS.....	31
Categoria 1 "Cultura Organizacional".....	31
Categoria 2 "Comprometimento Afetivo".....	42
Categoria 3 "Intervenções do Psicólogo".....	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS.....	57

LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 1. Definições de Cultura Organizacional	13
Tabela 2. Principais Atuações da Psicologia Organizacional e do Trabalho	23
Tabela 3. Principais atuações da POT segundo a CBO.....	25
Tabela 4. Categorias e cenas correspondentes.....	31
Tabela 5. Cena 01.....	31
Tabela 6. Cena 02.....	33
Tabela 7. Cena 03.....	357
Tabela 8. Cena 04.....	37
Tabela 9. Cena 05.....	38
Tabela 10. Cena 06.....	40
Tabela 11. Cena 07.....	42
Tabela 12. Cena 08.....	43
Tabela 13. Cena 09.....	44
Tabela 14. Cena 10.....	46
Tabela 15. Cenas e intervenções do psicólogo correspondentes.....	49

RESUMO

A cultura organizacional é construída a partir das aprendizagens coletivas internalizadas pelos membros da organização, resultantes das experiências compartilhadas no enfrentamento de situações internas e externas. Ela representa o modo de funcionamento da organização e gera a homogeneidade de condutas, de expressão e de comunicação. O comprometimento afetivo, por sua vez, é entendido como o vínculo emocional estabelecido pelo indivíduo com a organização, manifestando-se no desejo de permanecer nela por aceitar e envolver-se com seus valores e objetivos. Em sua atuação na Psicologia Organizacional e do Trabalho, o psicólogo busca compreender as múltiplas dimensões que permeiam as vivências de indivíduos, grupos e organizações para desenvolver estratégias que promovam o bem-estar dos trabalhadores e a produtividade organizacional. O presente trabalho tem como tema a cultura organizacional e o comprometimento afetivo. O objetivo geral é identificar as relações entre cultura organizacional e comprometimento afetivo e as possibilidades de intervenção do psicólogo. Os objetivos específicos são: caracterizar cultura organizacional; caracterizar comprometimento afetivo e descrever as intervenções do psicólogo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, interpretativa e exploratória. A fonte utilizada foi o artefato cultural “Coach Carter - Treinando para a Vida”. Como instrumento, utilizaram-se tabelas para a descrição das cenas selecionadas. Como referencial de análise, foi utilizada a análise de conteúdo proposta por Laville e Dionne (1999). O modelo de escolha das categorias foi o fechado, com a definição das categorias feita *a priori*. A análise e interpretação dos dados se deu por meio do emparelhamento teórico e foram constituídas as categorias “cultura organizacional”, “comprometimento afetivo” e “intervenções do psicólogo”. Os resultados demonstram que os elementos da cultura organizacional como as normas e valores estabelecidos por Carter, possibilitaram a ocorrência de aprendizagens coletivas e a internalização de ensinamentos, resultando no desenvolvimento do comprometimento afetivo dos jogadores, expresso pela identificação e vínculo emocional com a equipe. Ademais, constatou-se a relevância da atuação do psicólogo organizacional nesse contexto, especialmente por meio do diagnóstico organizacional, da preparação para mudanças, do desenvolvimento de equipes e lideranças e de programas de bem-estar no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Comprometimento Afetivo, Intervenções do Psicólogo.

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional e o comprometimento afetivo são temas estudados pela Psicologia Organizacional e do Trabalho. Durante as disciplinas de Psicologia e Gestão de Pessoas, Psicologia e Organizações e Psicologia e Trabalho tive a oportunidade de entender com maior profundidade estes conceitos e sua influência nas organizações. A partir das discussões em sala de aula, realizei conexões entre o conteúdo aprendido e a minha experiência profissional na época.

Durante a graduação, as experiências em Estágio em Organizações e Trabalho I e II contribuíram para o interesse sobre o tema. Pela primeira vez, tive a oportunidade de compreender e intervir nas dinâmicas organizacionais sob a perspectiva da psicologia, o que me permitiu observar diversos aspectos do funcionamento interno da empresa, especialmente relacionado aos processos de Recrutamento e Seleção e Gestão de Pessoas. Essas experiências contribuíram ainda mais para o meu interesse na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

A partir de todas essas experiências e estudos, percebi que a temática cultura organizacional e comprometimento afetivo estavam mais entrelaçadas do que eu poderia imaginar no princípio de minha jornada acadêmica. Ao longo dessa caminhada, percebi que a vinculação afetiva à organização gera a sensação de bem-estar e de comprometimento ao local, o que permite vivenciar experiências que dão significado ao trabalho. Dessa forma, a escolha da temática nasceu de um desejo próprio: auxiliar organizações a gerar bem-estar e experiências positivas para seus colaboradores. Ao longo de meus estudos, entendi que o comprometimento afetivo e a cultura organizacional são construtos que podem auxiliar a atingir esse propósito, permitindo transcender o aspecto monetário da atividade e promover que contribuam para o desenvolvimento da empresa e trabalhador de forma conjunta.

Inicialmente vinculada ao campo da administração, a cultura organizacional passou a ser amplamente discutida e analisada a partir da década de 1970, expandindo-se posteriormente para áreas como a psicologia e a sociologia (Schein & Schein, 2022). Tal destaque ocorreu devido às mudanças no cenário global na época, como o declínio da economia americana e o alto desempenho de empresas japonesas (Machado, Maranhão & Pereira, 2016).

A cultura organizacional é construída por meio de ações humanas conjuntas, representa o funcionamento da empresa e induz a homogeneidade de condutas, de expressão e de comunicação (Silva, Zanelli & Tolfo, 2014). Schein e Schein (2022) a definem como o conjunto de tudo aquilo que a organização assimilou a partir de suas experiências com

desafios internos e externos e por terem sido eficazes, foram internalizadas pelo grupo e se tornaram parte de seu funcionamento.

A cultura organizacional se adapta às modificações do ambiente externo e interno, como mudanças no mercado ou na estrutura da organização (Lima, Pozo & Guimarães, 2018). Nesse processo dinâmico, destaca-se o papel das relações humanas, já que o ser humano é, por natureza, um ser social. Do início de sua existência até o fim dela, são seres em contato e relação com o outro e é a partir dessas relações que os indivíduos se constituem no mundo (Afonso & Costa, 2020) e contribuem para os aspectos culturais das organizações.

Para a teoria de John Bowlby, o apego é uma relação em que o senso de segurança de um indivíduo está calcado em uma figura segura e afetiva, sendo essencial para a sobrevivência (Dias, Dos Santos & Gomes, 2009). Para Pichon-Rivière (2007), o vínculo é estabelecido a partir do encontro entre duas pessoas e constitui uma estrutura particular por meio da qual cada indivíduo se relaciona com os outros em dado momento, nunca sendo uma vinculação igual à outra.

As interações sociais são desenvolvidas a partir dos vínculos, os quais precisam ser alimentados e reafirmados nas interações cotidianas. Essa reafirmação não se restringe aos vínculos amorosos ou familiares, estendendo-se também aos vínculos organizacionais. Tal reafirmação ocorre por meio dos elementos culturais transmitidos pela organização, os quais favorecem a promoção de sentimentos de identidade corporativa (Dias, Dos Santos & Gomes, 2009).

O vínculo afetivo nas organizações diz respeito a diferentes dimensões da relação entre trabalhador e organização, entre as quais se destaca o comprometimento afetivo (Jesus & Rowe, 2015). Segundo Meyer e Allen (1991), o comprometimento afetivo está relacionado ao apego emocional dos colaboradores à organização, o que os leva a desenvolver identificação, aceitação e envolvimento com os objetivos e valores da empresa. Nesse tipo de vínculo, o indivíduo valoriza as experiências positivas vivenciadas na organização e deseja a sua continuidade.

A partir das conceituações dos construtos apresentadas, esta pesquisa tem como tema a cultura organizacional e o comprometimento afetivo e tem como objetivo identificar as relações entre cultura organizacional e comprometimento afetivo e possibilidades de intervenção do psicólogo. A seguir, serão apresentados os objetivos, geral e específicos, a revisão de literatura, assim como o método, os resultados e as considerações finais.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Identificar as relações entre a cultura organizacional e o comprometimento afetivo e possibilidades de intervenção do psicólogo.

Objetivos Específicos

- Caracterizar cultura organizacional.
- Caracterizar comprometimento afetivo.
- Descrever intervenções do psicólogo.

REVISÃO DA LITERATURA

A presente revisão de literatura tem como objetivo apresentar e discutir os principais conceitos, estudos e abordagens teóricas que fundamentam o tema deste trabalho. A revisão abordará os seguintes tópicos: Cultura Organizacional, Vínculos Afetivos, Comprometimento Afetivo e Intervenções do Psicólogo.

Cultura Organizacional

A palavra “cultura” referia-se, na Roma Antiga, ao cultivo de plantas necessárias à subsistência humana, ou seja, à agricultura. O termo também passou a ser utilizado para definir a criação de crianças e o culto aos deuses. No final do século XVIII e início do século XIX, o termo ganhou uma nova conotação, impulsionado pelo desejo de colonizadores europeus de compreender os comportamentos e costumes dos povos que encontravam durante suas explorações. Assim, a cultura tornou-se objeto de estudo da Sociologia e da Antropologia (Silva, Zanelli & Tolfo, 2014).

Com a ampliação do estudo da cultura para a Sociologia e Antropologia, essas ciências criaram suas próprias definições para o conceito. Para Geertz (1989), a cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. Já Malinowski (1944) entende a cultura como um todo integrado formado por elementos materiais, sociais e simbólicos que ajudam os indivíduos a enfrentar desafios e suprir necessidades. Na Sociologia, Bordieu define cultura como um sistema de práticas sociais que revelam e reproduzem relações de dominação social e se manifestam nos comportamentos, hábitos e disposições do indivíduo (Marteleto, 2017). Para Weber, cultura é um conjunto de significados atribuídos aos fenômenos sociais e econômicos, moldados por valores, crenças e interesses (Passiani, 2001).

A partir da segunda metade do século XX, o estudo da cultura ganhou uma nova vertente no contexto das organizações. Inicialmente, o interesse pelo conceito surgiu no campo da Administração, mas outras áreas, como a Psicologia, também passaram a explorá-la (Schein & Schein, 2022), reconhecendo-a como um elemento fundamental para a compreensão do comportamento nas organizações. O termo “cultura organizacional” foi utilizado pela primeira vez por Elliot Jaques, em 1951, em seu livro *The Changing Culture of a Factory*, e por Tom Watson Jr., em 1953, na obra *A Business and Its Beliefs - The Ideas That Helped Build IBM* (Freitas, 2007).

A maior disseminação do construto se deu a partir da década de 1970 (Freitas, 2007). Nessa época, a análise da cultura organizacional como fator essencial para a compreensão

das empresas ganhou destaque diante de transformações no cenário global, como o declínio da economia americana e o sucesso das empresas japonesas, que valorizavam o altruísmo no ambiente de trabalho (Machado, Maranhão & Pereira, 2016). O crescimento das multinacionais e a popularização do tema fora do meio acadêmico, com publicações voltadas ao público empresarial em uma abordagem teórico-prática, também impulsionaram seu estudo nos anos 1980 (Silva, Zanelli & Tolfo, 2014; Freitas, 2007). Com essa popularização, diversos autores observaram, discorreram e conceituaram a cultura organizacional, gerando uma ampla gama de definições sobre o tema (Coelho Junior & Borges Andrade, 2004).

Segundo Freitas (2007), os estudos sobre a cultura organizacional se dividem em duas abordagens: como metáfora e como variável. Como metáfora, a cultura é parte intrínseca da organização, moldando e sendo moldada pelos indivíduos que a compõem. Ela é expressa em manifestações simbólicas do grupo, como rituais, narrativas e significados compartilhados. Essa perspectiva destaca aspectos políticos e simbólicos, como os vínculos afetivos, que promovem o pertencimento e a colaboração através da identificação com a organização (Kramer & Faria, 2007), e os jogos de poder, baseados e sustentados por relações de dependência e reciprocidade (Moreira, 1985; Paz & Neiva, 2013). Já como variável, a cultura é tratada como elemento separado da organização, passível de ser mensurado, moldado ou modificado de forma estratégica. Nessa perspectiva, os indivíduos apenas se adaptam à cultura estabelecida (Ungari & Rodrigues, 2020). Nessa visão foca-se em oferecer respostas práticas a desafios, como mudança organizacional, necessárias para a adaptação e sobrevivência em contextos instáveis (Chiavenato, 2021), e a análise de desempenho, voltada ao aprimoramento de processos e resultados (Izidoro, 2016).

A cultura organizacional tem sido explorada sob diferentes perspectivas e é considerada essencial para a eficácia dos processos organizacionais. Nesse cenário, diversos autores apresentam contribuições relevantes para o aprofundamento do tema. Este estudo, ao revisar teoricamente o conceito de cultura organizacional, analisará as concepções de Edgar Henry Schein e Peter Schein (2022), Paul Shrivastava (1985), Charles Handy (1994) e Geert Hofstede, Geert Jan Hofstede e Michael Minkov (2010).

De acordo com Schein e Schein (2022), a cultura organizacional constitui-se das aprendizagens compartilhadas por um grupo, que desempenham papel central na formação de sua coesão e na definição de seu propósito coletivo. Para defini-la, é necessário conhecer como e em que período ocorreu esse processo de aprendizagem, bem como sob que tipo de liderança ele foi conduzido. Uma vez consolidadas, as aprendizagens coletivas são transmitidas aos novos membros da organização, de forma que seus valores e crenças sejam percebidos como naturais e passem a orientar pensamentos e comportamentos no ambiente

organizacional. À medida que essas crenças e valores são internalizados, transformam-se em premissas básicas duradouras e, muitas vezes, inconscientes. As aprendizagens e conhecimentos compartilhados pelo grupo moldam e aperfeiçoam continuamente a cultura organizacional (Schein & Schein, 2022).

Schein e Schein (2022) definem três níveis de análise da cultura organizacional. O primeiro nível são os artefatos, que englobam estruturas e processos visíveis e palpáveis, os quais são de fácil observação, mas difícil de serem decifrados. Isto é, o observador pode descrever o que vê e sente, mas dificilmente conseguirá abstrair o significado cultural para o grupo.

O segundo nível são as crenças e valores expostos, compostos por ideais, objetivos e valores. As aprendizagens grupais têm início por meio de sugestões sobre como solucionar um problema ou situação, as quais refletem as crenças e valores do indivíduo que as apresenta. Essas percepções individuais podem tornar-se pressupostos básicos e integrar a cultura organizacional se o grupo as testar e constatar resultados positivos. Quando isso ocorre, os elementos bem-sucedidos são incorporados às aprendizagens coletivas do grupo e serão reutilizadas em diversos momentos da vida da organização (Schein & Schein, 2022).

O terceiro e último nível são as premissas básicas subjacentes, ou seja, as crenças e valores inconscientes e naturalizados. Elas recebem essas características quando a solução de um problema funciona diversas vezes, sendo possível de ser reproduzida em situações futuras. A partir disso, as premissas básicas determinarão o comportamento, a percepção e o sentimento do grupo (Schein & Schein, 2022).

Por sua vez, Shrivastava (1985) define a cultura organizacional como um sistema compartilhado de significados que atribui sentido aos eventos e circunstâncias, além de gerar produtos culturais próprios que se manifestam por meio de mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, rituais, cerimônias, sistemas de valores e normas de comportamento que, em conjunto, contribuem para a estabilização e a perpetuação da cultura organizacional.

Os produtos culturais são moldados pelas suposições compartilhadas dentro da organização. O grau de consenso e homogeneidade dessas suposições determinam a força e a singularidade dos produtos e processos culturais que, conjuntamente, formam a cultura organizacional. Com base nisso, há quatro principais categorias de produtos culturais: mitos e sagas; sistemas de linguagem e metáforas; simbolismo, cerimônias e rituais; e sistemas de valor e normas de comportamento (Shrivastava, 1985).

Os mitos e sagas refletem as interpretações dos membros sobre eventos importantes da vida da organização. Os mitos narram eventos passados de forma estilizada, casual e

auxiliam na interpretação de eventos presentes. Tais mitos são transmitidos aos novatos para ilustrar momentos significativos da história organizacional (Shrivastava, 1985).

A cultura organizacional se manifesta de forma oral por meio do sistema de linguagem e metáforas. As metáforas e jargões utilizados pelos membros ao comunicarem-se compõem esse sistema. Ele varia amplamente em cada organização, podendo haver ênfase em um vocabulário subjetivo ou técnico, por exemplo. Além disso, o uso de metáforas depende de cada organização, fornecendo uma compreensão intuitiva dos eventos ocorridos nela (Shrivastava, 1985).

Os símbolos, cerimônias e rituais tem por objetivo transmitir significados especiais a ideias, eventos e indivíduos dentro da organização, reforçando o comprometimento destes. Exemplos de símbolos incluem logos, *slogans* ou bandeiras da organização. As cerimônias, como confraternizações ou jantares, refletem os valores e prioridades organizacionais, dependendo do local onde ocorrem, dos convidados presentes e das atividades realizadas (Shrivastava, 1985).

O sistema de valores e normas de comportamento faz parte integrante da cultura organizacional. Os valores refletem o que é considerado desejável pelos membros e influenciam as escolhas, os objetivos e as estratégias da organização. As normas de comportamento, por sua vez, orientam os indivíduos em situações nas quais não existem diretrizes específicas sobre como se comportar, alinhando-se aos valores organizacionais. Além disso, as normas descrevem padrões de desempenho e sistemas de recompensas para atividades que não estão formalmente descritas no cargo (Shrivastava, 1985).

Em sua conceituação de cultura organizacional, Charles Handy, filósofo e escritor irlandês, utilizou-se de deuses da mitologia grega para caracterizar quatro diferentes formatos de cultura organizacional. O primeiro deles é Zeus, deus dos céus. Com sua personalidade dominadora e paternalista, ele representa a Cultura-de-Clube. Essa cultura é altamente movida pelo poder e pela influência. Ela é comum em pequenas empresas familiares com gestão informal e com equipes que compartilham ideias, valores e objetivos semelhantes e inflexíveis. As decisões são rápidas e baseadas na confiança e na empatia, pois há poucos documentos ou normas escritas (Handy, 1994).

Apolo, por sua vez, é o deus da ordem e das regras e simboliza a Cultura-de-Função, em que a ênfase está na racionalidade, normas e estruturas formais. A estabilidade e a previsibilidade são essenciais nessas organizações, por isso as funções são fixas e previamente definidas, cabendo ao indivíduo adaptar-se a elas e não o contrário (Handy, 1994).

Athena, deusa grega da sabedoria e da guerra, está associada à Cultura-de-Tarefas, ou seja, às organizações que focam na solução de problemas. Cada unidade opera de forma independente, com responsabilidades específicas dentro da estratégia global. O poder está disperso, e o talento é mais importante que a experiência ou o tempo de serviço (Handy, 1994).

Dionísio, deus do vinho e da alegria, representa a Cultura Existencial. Nessa cultura, os indivíduos têm liberdade para desenvolver seus próprios talentos. Essas organizações se apresentam como agrupamentos de talentos individuais que não são interdependentes. O foco está na liberdade e na preservação da identidade individual (Handy, 1994).

A cultura organizacional foi definida por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) como uma "programação coletiva da mente", aprendida por meio da convivência e que distingue os membros de uma organização em relação aos outros. Ao ingressar em uma empresa, os indivíduos passam a internalizar práticas organizacionais que representam aspectos visíveis e superficiais de seu funcionamento. Essa cultura é transmitida a todos que interagem com a organização, como *stakeholders*, clientes, fornecedores e sindicatos. É um fenômeno holístico, historicamente determinado e construído socialmente, pois é mantido pelas pessoas que o compõem. Ademais, a cultura organizacional apresenta uma natureza intangível e difícil de mudar.

A seguir, apresenta-se a Tabela 1 com definições do termo “cultura organizacional”, selecionadas a partir de uma pesquisa em artigos científicos disponíveis na plataforma Google Acadêmico, utilizando os descritores “cultura organizacional” e “definição”. Foram considerados artigos publicados entre os anos de 2015 e 2024. O objetivo é explorar as diferentes definições utilizadas pelos autores e analisar suas possíveis semelhanças.

Tabela 1

Definições de Cultura Organizacional

AUTORES	ANO	DEFINIÇÃO
Gonçalves, A., Trevisol, N. P., Lopes, M. C., & Soethe, J. da S.	2015	“Para decifrar a cultura organizacional é preciso descobrir os seus pressupostos básicos, entender como ela é aprendida, transmitida e mudada. A cultura, então, é passada aos novos para manter a percepção, linguagens, padrões e regras.” (p. 87)
Aguiar, C. V. N., Silva, E. E. da C., Carvalho, B. R. de, Ferreira, J. C. M., & Jesus, K. C. O. de.	2017	“A cultura representa um fenômeno dinâmico, trazendo consigo um conjunto de normas, regras, estruturas e rotinas que orientam os comportamentos dos indivíduos no trabalho.” (p. 122)

AUTORES	ANO	DEFINIÇÃO
Lima, J. G. de, Pozo, O. V. C., & Guimarães, G. F.	2018	“A cultura organizacional é refletida através do cotidiano de uma organização, forma a “cara” dessa organização e é visível através de todos os ambientes físicos desta organização, buscando com isso, de maneira involuntária, influenciar todos os que da organização participam, sempre objetivando o equilíbrio organizacional, uma vez que as pessoas se moldam à forma da organização e a organização é moldada à forma das pessoas que participam de sua existência, isso faz com que a organização seja e tenha uma cultura.” (p. 210)
Costa, G. da, Araújo, L. M., & Ferreira, M. A.	2021	“A Cultura Organizacional surge então como um suporte da organização, desde o seu nascimento, pois foi originada e criada através dos valores do fundador do negócio, sendo estes muito além de morais e éticos. Sua execução tornando-se indispensável já que já que tem como base as fundamentações teóricas desenvolvidas pelo fundador.” (p.20)
Lopes, C. S., Ribeiro, E. A., & Todor, M. A.	2023	“A cultura representa um sistema de significados que são absorvidos e aceitos pelos indivíduos, ao passo que, cada sujeito carrega consigo uma série de padrões culturais desenvolvidos a partir de suas experiências.” (p. 169)
Koelln, A. de O., & Santos, E. C. R. dos.	2024	“A cultura organizacional, inquestionavelmente, assume o papel de elemento unificador dentro das organizações e, consequentemente, se estabelece como um dos fatores cruciais que moldam a eficácia do capital humano.” (p.106)

Fonte: Elaboração própria com base nos autores citados (2025).

A partir da análise das definições apresentadas na Tabela 1, é possível identificar semelhanças nas concepções dos autores sobre cultura organizacional. Há um entendimento compartilhado da cultura organizacional como um sistema de valores e significados, com pressupostos básicos que visam manter normas e regras, transmitidos aos novos membros da organização. Essa cultura é compreendida como um fator de integração e coesão, sendo definida como um "elemento unificador" (Koelln & Santos, 2024, p. 106) e um suporte indispensável para alcançar o equilíbrio organizacional (Lima, Pozo & Guimarães, 2018, p. 210). Além disso, é um fenômeno dinâmico e coletivo, constantemente moldado pelas pessoas. Essa perspectiva é reforçada por Lima, Pozo e Guimarães (2018, p. 210) ao afirmarem que *“as pessoas se moldam à forma da organização e a organização é moldada à forma das pessoas que participam de sua existência”*, evidenciando o caráter recíproco da construção cultural. Gonçalves et al. (2015, p. 87) também corroboram essa visão ao destacar que a cultura *“é aprendida, transmitida e mudada”*, indicando seu aspecto processual e transformável ao longo do tempo.

Ao analisar a interpretação da cultura organizacional como variável ou metáfora (Freitas, 2007), percebe-se que ambas estão presentes nas concepções dos autores. Aguiar et al. (2017), Cárceres da Costa et al. (2021) e Koelln e Santos (2024) definem a cultura como

variável, orientando comportamentos e moldando o capital humano. Já Gonçalves et al. (2015), Lima, Pozo e Guimarães. (2018) e Lopes, Ribeiro e Todoro (2023) adotam a visão da cultura como metáfora, entendendo que ela é moldada pelos trabalhadores, de modo que a organização não “possui” uma cultura, mas “é” uma cultura, na qual cada indivíduo mantém percepções distintas.

A partir do que foi apresentado nesta breve revisão sobre a cultura, desde suas origens na Roma Antiga até sua aplicação no contexto das organizações, é notável a complexidade e a diversidade de definições atribuídas a esse fenômeno pelos diferentes campos do conhecimento. No âmbito organizacional, o conceito foi consolidado como um elemento central para a compreensão das dinâmicas comportamentais internas das empresas. As conceituações propostas por autores como Edgar Henry Schein (2022), Paul Shrivastava (1985), Charles Handy (1994) e Geert Hofstede (2010), assim como os dados sistematizados na Tabela 1, ilustram a amplitude das concepções de cultura organizacional, evidenciando diferentes perspectivas e enfoques sobre o tema. A seguir será apresentado o conceito de comprometimento organizacional e sua importância para o estabelecimento de vínculos entre indivíduos e organização.

Comprometimento Afetivo

O ser humano é por natureza um ser social. Durante toda a sua existência, ele está em constante relação com o outro, e suas interações são fundamentais para a formação de vínculos afetivos, para seu desenvolvimento e para a percepção de si no mundo (Afonso & Costa, 2020; Nery, 2014).

Esta seção aborda o conceito de comprometimento afetivo no contexto organizacional. São apresentadas as teorias de Freud (1950), Bowlby (1990), Maslow (2017) e Pichon-Rivière (2007), que contribuem para a compreensão da formação e importância desses vínculos. Em seguida, é discutida a concepção de vínculos afetivos no contexto organizacional.

Na psicologia, a conceituação de vínculos está atrelada à afetividade. Em sua visão psicanalítica, Freud (1950) define o afeto como uma forma de energia psíquica, sujeita a variações de intensidade, deslocamentos e manifestações somáticas, sendo uma expressão de energias pulsionais inseparável do aparelho psíquico.

Bowlby (1990) define o vínculo afetivo como um laço duradouro estabelecido com uma figura significativa, constituindo uma base segura para o desenvolvimento e a interação social ao longo da vida. Esse comportamento tem uma função biológica específica e essencial, pois proporciona segurança e proteção. O conhecimento de que existe uma figura

de apego acessível e responsiva permite que o indivíduo se sinta seguro para explorar o mundo (Cassidy & Shaver, 1999).

Abraham Maslow propôs a hierarquia das necessidades humanas, representada por meio de uma pirâmide que organiza essas necessidades em diferentes níveis. A terceira delas, denominada necessidade de afiliação, refere-se à necessidade humana inata de conexão com os outros. A formação de vínculos sociais e afetivos é essencial não apenas para o senso de pertencimento, mas também para a saúde mental e emocional dos indivíduos (Maslow, 2017).

Com uma perspectiva voltada para a psicologia social, Pichon-Rivière (2007) define o vínculo como uma relação que surge no momento do encontro entre duas pessoas. Essa relação envolve tanto o campo interno, ao contribuir para a formação da personalidade, quanto o campo externo, relevante psicossocialmente. O tipo de vínculo desenvolvido depende do grupo social em que o sujeito está inserido (como família, escola ou trabalho) e do papel que desempenha nesse grupo. Os vínculos são múltiplos e dinâmicos, variando de acordo com os contextos vividos, nunca sendo iguais entre indivíduos (Pichon-Rivière, 2007).

No âmbito organizacional, as relações de trabalho são complexas e permeadas por diversas dimensões, como física, estrutural, econômica e social. Nesse contexto, cada indivíduo ou grupo varia na forma de se vincular com suas atividades e com o ambiente de trabalho. A organização também é influente nesse processo: ela pode levar seus funcionários a diferentes níveis de identificação e de internalização de normas, valores e princípios. A partir do exposto, pode-se distinguir dois tipos de vínculos: vínculos com o trabalho e vínculos com a organização (Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

Siqueira e Gomide Júnior (2014) definem que os vínculos com o trabalho pressupõem o vínculo entre o indivíduo e a tarefa desempenhada. Existem dois construtos essenciais para a formação desse tipo de vínculo: a satisfação e o envolvimento com o trabalho. A satisfação no trabalho é um estado emocional positivo resultante das experiências vividas no ambiente laboral e que contribui para o bem-estar, fortalecimento da autoestima, redução da rotatividade e melhora do desempenho (Locke, 1976; Siqueira & Gomide Júnior, 2014). Já o envolvimento com o trabalho está relacionado com a percepção e internalização dos valores do trabalho, especialmente no que diz respeito à relevância e qualidade para o valor pessoal e autoestima do indivíduo. Quando há envolvimento, ocorre o aumento do esforço, a melhora do desempenho, e o fortalecimento do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho (Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

Os vínculos com a organização são aqueles estabelecidos com o ambiente de trabalho e são mediados por relações de troca social entre o indivíduo e a instituição. Esses vínculos abrangem as percepções de suporte organizacional, de reciprocidade organizacional, de justiça organizacional e o comprometimento organizacional (Siqueira & Gomide Júnior, 2014). A percepção de suporte organizacional refere-se à crença do trabalhador sobre o quanto a empresa valoriza suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Tal crença contribui para a formação da identidade social do empregado, equilibrando o que já recebeu da organização e suas expectativas futuras (Siqueira & Gomide Júnior, 2014). Já a percepção de reciprocidade organizacional corresponde ao conjunto de crenças dos trabalhadores sobre como a organização retribui suas contribuições, que podem envolver favores ou ajuda prestada (Siqueira, 2003). Por sua vez, a percepção de justiça organizacional refere-se ao julgamento dos trabalhadores sobre a equidade nas decisões organizacionais, como salários e participação em projetos, influenciando sua intenção permanecer nela (Colquitt, 2001).

Dentre os construtos abordados, destaca-se o comprometimento organizacional, com ênfase no comprometimento afetivo, que se configura como o conceito central deste estudo, dada a sua relevância na construção da relação emocional entre o indivíduo e a organização.

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2014), o comprometimento envolve uma relação de obrigação ou promessa entre as partes envolvidas. No contexto organizacional, Meyer e Allen (1991) definem o comprometimento organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação entre os trabalhadores e a organização, influenciando suas decisões sobre permanecer ou não na empresa. Ele se desenvolve como resultado de experiências de trabalho que satisfazem diferentes necessidades do indivíduo ou que estejam alinhadas com seus valores (Meyer e Allen, 1991).

O comprometimento organizacional é preditor de importantes indicadores, como taxas de absenteísmo, rotatividade e desempenho. Ademais, é fundamental para a promoção de comportamentos desejáveis na organização, pois está diretamente relacionado ao desenvolvimento da lealdade dos trabalhadores (Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

Meyer e Allen (1991) identificam três componentes do comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo. Esses se apoiam em duas bases psicológicas. A primeira é a base cognitiva que envolve as crenças sobre o papel social dos envolvidos em uma relação de troca econômica e interpessoal. Essa base abrange os comprometimentos calculativo e normativo. Por sua vez, a base afetiva refere-se aos sentimentos e afetos direcionados à organização e engloba o comprometimento afetivo (Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

O comprometimento calculativo refere-se à determinação do indivíduo em permanecer na organização devido aos investimentos e sacrifícios realizados ao longo do tempo, os quais seriam perdidos se ele decidisse sair dela (Becker, 1960). Já o comprometimento normativo se manifesta quando o trabalhador considera que deve permanecer na organização por uma obrigação moral ou ética, independentemente do grau de valorização ou satisfação percebida ao longo do tempo (Marsh & Mannari, 1977).

O comprometimento afetivo refere-se à força da identificação do indivíduo com a organização, ao seu envolvimento e à aceitação dos objetivos organizacionais. Os autores destacam que indivíduos com esse tipo de vínculo estão dispostos a se empenhar em favor da organização e apresentam um desejo genuíno de permanecer nela, não por obrigação ou necessidade, mas por acreditarem em seus valores e objetivos (Mowday, Steers & Porter, 1979; 1982).

Meyer e Allen (1991) definem o comprometimento afetivo como o vínculo emocional, a identificação e o envolvimento do indivíduo com a organização. Para esses autores, os indivíduos com esse componente de comprometimento permanecem na organização porque desejam fazer parte dela, evidenciando um compromisso baseado na valorização das experiências positivas vividas no ambiente organizacional (Meyer & Allen, 1991).

Meyer e Allen (1991) destacam 3 antecedentes principais para o desenvolvimento do comprometimento afetivo: características pessoais, estrutura organizacional e experiências de trabalho. Em relação às características pessoais, os autores apontam que atributos como necessidade de autonomia, afiliação, ética de trabalho, interesse pelo trabalho e locus de controle influenciam a propensão de cada indivíduo para desenvolver o comprometimento afetivo. Entre fatores da estrutura organizacional que favorecem o comprometimento afetivo, destacam-se a qualidade das relações entre trabalhadores e liderança, a descentralização de decisões, a formalização de procedimentos, a clareza de papéis e o sentimento de importância do indivíduo para a organização. Ademais, as experiências de trabalho que atendem às necessidades de conforto físico e psicológico do colaborador, assim como o sentimento de competência no seu papel, contribuem para a formação desse comprometimento.

O desejo de contribuir e se esforçar pela organização é determinado pelo tipo de comprometimento apresentado pelo indivíduo. Indivíduos com comprometimento afetivo tendem demonstrar maior disposição para colaborar e contribuir, buscando manter a equidade nas relações com a organização, pois valorizam e desejam a continuidade das experiências positivas de trabalho nela vivenciadas (Meyer & Allen, 1991).

Siqueira e Gomide Júnior (2014), identificaram como consequências do comprometimento afetivo para as organizações a melhora do desempenho e do esforço no trabalho, a maior incidência de comportamentos de cidadania organizacional e a diminuição das taxas de absenteísmo, de rotatividade e de atrasos.

Martins, Costa e Siqueira (2015) investigaram a relação entre o comprometimento afetivo e o surgimento de comportamentos de cidadania organizacional em uma pesquisa com 175 trabalhadores da região metropolitana de São Paulo. Os resultados indicaram uma correlação positiva significativa entre o comprometimento afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional, sendo o comprometimento afetivo um preditor importante para a manifestação desses comportamentos no ambiente de trabalho.

Além de favorecer comportamentos espontâneos e benéficos à organização, o comprometimento afetivo também pode ser relevante na redução da intenção de rotatividade. Um estudo realizado por Silva, Santos e Oliveira (2016) com 440 profissionais de empresas de tecnologia de Santa Catarina revelou que aqueles com altos níveis de comprometimento afetivo demonstram menor intenção de deixar a organização. Silva, Cappellozza e Costa (2015), ao pesquisarem 132 profissionais do estado de São Paulo, também identificaram que a intenção de rotatividade tende a diminuir na presença de níveis elevados de comprometimento organizacional afetivo.

Outros estudos reforçam os impactos positivos do comprometimento afetivo em diferentes contextos organizacionais. Uma pesquisa realizada com 438 docentes da rede de ensino básico da Região Sul de Minas Gerais, em 2024, investigou as relações entre papéis organizacionais, conflito trabalho-família, satisfação no trabalho, saúde mental e comprometimento organizacional afetivo. Os resultados indicaram que níveis mais elevados de comprometimento afetivo estão associados a maior satisfação no trabalho e menor conflito trabalho-família, o que, por sua vez, se relaciona a menores índices de desenvolvimento de Transtornos Mentais Comuns. Além disso, docentes afetivamente comprometidos tendem a se engajar mais com a missão educacional da instituição, favorecendo a qualidade do ensino (Medeiros, Lima & Almeida, 2024).

Barbosa e Guimarães (2005), ao analisarem 249 gestores da empresa Eletronorte, constataram que quanto maior o comprometimento organizacional afetivo, menores os níveis de *burnout*. O estudo aponta ainda que indivíduos com maior vínculo afetivo com a organização tendem a experimentar maior realização pessoal em relação ao trabalho que desempenham.

A partir dos dados apresentados, parece ser evidente que o comprometimento organizacional afetivo desempenha um papel central na construção dos vínculos entre a

pessoa e a organização. Sua origem está relacionada a fatores pessoais, estruturais e a experiências significativas no ambiente de trabalho. Altos níveis de comprometimento afetivo estão associados ao surgimento de comportamentos positivos, à redução de indicadores prejudiciais como rotatividade e *burnout*, além de estarem vinculados a menores índices de absenteísmo e atrasos, o que favorece a estabilidade e o desempenho organizacional. Diante dessa relevância, torna-se fundamental refletir sobre o papel do psicólogo nas organizações e as possíveis intervenções que possam fortalecer esse tipo de vínculo, promovendo um ambiente mais saudável e produtivo.

Intervenções do Psicólogo

Esta seção abordará as possíveis intervenções do psicólogo no contexto organizacional. Para isso, apresenta-se o conceito de organização como um contexto de trabalho do psicólogo, seguido de um breve histórico da psicologia organizacional e das principais possibilidades de intervenção profissional.

A sociedade contemporânea está repleta de organizações que permeiam a vida do ser humano e, para compreendê-lo integralmente, torna-se necessário explorar sua relação com o mundo de trabalho e com as organizações (Zanelli, Bastos & Rodrigues, 2014). Neste contexto, o conceito de estrutura organizacional torna-se importante. A estrutura organizacional estabelece a maneira pela qual a autoridade é distribuída, as atividades são atribuídas e os sistemas de comunicação são configurados no âmbito da organização. Ela representa, portanto, a articulação entre as pessoas, os processos e as tarefas que compõem a organização. Quando bem estruturada, pode minimizar o distanciamento entre os trabalhadores e a alta direção. Ela funciona como um mecanismo de integração, conectando os cargos e os níveis de autoridade com o propósito de alinhar os objetivos organizacionais e alcançar os resultados pretendidos. Essa estrutura pode ser visualizada por meio do organograma organizacional (Loiola, Bastos, Queiroz & Silva, 2014).

Diante da complexidade estrutural e relacional que caracteriza as organizações, torna-se essencial a presença de profissionais capazes de compreender e intervir nesses contextos, sendo um destes o psicólogo. De acordo com a Resolução nº 013/2007 do Conselho Federal de Psicologia (CFP), o psicólogo pode atuar em diferentes especialidades, sendo uma delas a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT).

Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014) dividem a trajetória da atuação do psicólogo nas organizações e no trabalho em quatro períodos. A sua origem se deu no início do século XX, sob a denominação de Psicologia Industrial. Esse campo ganhou destaque com a publicação da obra *Psychology and Industrial Efficiency*, de Hugo Münsterberg, que abordava temas

centrais deste primeiro período, como o processo de seleção de pessoal por meio da aplicação de testes psicológicos. O segundo período se estende do pós-guerra até a década de 1960 e marca a ampliação das práticas psicológicas, consolidando a Psicologia Organizacional e do Trabalho. Neste momento, os psicólogos passam a expandir sua intervenção para além dos processos seletivos, atuando no desenho de cargos, nos programas de treinamento e no desenvolvimento organizacional. O terceiro período, entre o final dos anos 1960 e a década de 1970, é caracterizado pela ampliação do foco das intervenções, que passam a considerar não apenas o indivíduo, mas também aspectos coletivos, com destaque para os conceitos de envolvimento e comprometimento organizacional. O quarto período, iniciado no final do século XX até a década de 2010, volta-se para temas relacionados à saúde mental no trabalho, como estresse ocupacional, conflitos entre vida pessoal e profissional e os desafios da aposentadoria.

Observa-se, portanto, que a história da psicologia organizacional e do trabalho reflete uma ampliação progressiva de seu escopo de atuação. Nesse contexto, o principal objetivo do psicólogo na POT é compreender as múltiplas dimensões que englobam a vida de indivíduos, grupos e organizações, bem como suas interrelações. A partir dessa compreensão, ele deve desenvolver estratégias que promovam o bem-estar das pessoas, ao mesmo tempo em que preservem a produtividade, a qual é elemento essencial tanto para a organização quanto para seus colaboradores e para a sociedade como um todo (Zanelli, Bastos & Rodrigues, 2014).

Consoante ao exposto por Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014), a Nota Técnica do Conselho Federal de Psicologia (CFP) nº 18/2024 estabelece que cabe ao psicólogo organizacional intervir em fenômenos psicossociais relacionados ao trabalho e às organizações. Isso envolve a análise de tais fenômenos, o acompanhamento do desenvolvimento organizacional, o relacionamento com clientes, a gestão de pessoas, bem como a promoção e a prevenção da saúde de trabalhadores e desempregados. Além disso, deve também promover intervenções que permitam a gestão em níveis organizacionais e não-organizacionais. O trabalho não é apenas uma atividade econômica, mas também um elemento constituinte da identidade social dos indivíduos e, portanto, a atuação da POT impacta diversos níveis da vida dos indivíduos, como pessoal, familiar e social.

A partir das definições de Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014) e a Nota Técnica do Conselho Federal de Psicologia (CFP) nº 18/2024 observa-se que a atuação da POT atualmente é bastante abrangente. Para a melhor compreensão dessa diversidade, Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014) organizam a prática profissional da POT em três grandes categorias: Psicologia Organizacional, que abrange temas como comportamento

organizacional, desenho organizacional, consultoria, condições e higiene do trabalho; Psicologia do Trabalho, que trata de questões como saúde no trabalho, ergonomia, orientação profissional e de carreira, emprego, desemprego e empregabilidade; e Gestão de Pessoas, que envolve administração de pessoal, análise de trabalho, recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e educação, avaliação de desempenho e relações de trabalho.

A seguir, apresentam-se duas tabelas que sintetizam as principais atividades do psicólogo organizacional. A Tabela 2 foi desenvolvida segundo Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014) e a Nota Técnica CFP nº 18/2024 e a Tabela 3 refere-se à Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

Tabela 2

Principais Atuações da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Tabela 2		Principais Atuações da Psicologia Organizacional e do Trabalho	
FONTE		PRINCIPAIS ATUAÇÕES DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO	
Zanelli, Bastos & Rodrigues (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnósticos de clima organizacional; • Pesquisas sobre satisfação, comprometimento, envolvimento no trabalho; • Diagnósticos de cultura organizacional; • Processos grupais e relações interpessoais; • Dinâmica de interação nas equipes de trabalho • Relações líder/gestor e trabalhadores; • Modelos de motivação no trabalho; • Produtividade, desempenho individual, grupos e organização; • Rotatividade, turnover, absentismo; • Diagnóstico e manejo da diversidade da força de trabalho; • Análise de cenários; • Planejamento estratégico; • Design organizacional; • Modelos de gestão; • Análise dos ambientes organizacionais; • Diagnósticos organizacionais; • Arranjos flexíveis de trabalho; • Assessoria e consultoria a organizações de diferentes tipos (empresas, serviço público, cooperativas, ONGs, sindicatos) para diagnóstico, intervenção e mudanças organizacionais; • Segurança e prevenção de acidentes; • Programas de ajustamento e bem-estar; • Programas de qualidade de vida no trabalho • Assistência psicossocial; • Realização de diagnósticos de saúde e adoecimento no trabalho; • Identifica fatores do trabalho, da organização e da gestão propiciadores de adoecimento; • Trabalho com distúrbios musculoesqueléticos; • Diagnóstico e manejo de estresse no trabalho e síndrome de <i>burnout</i>; • Clínica do trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação ergonômica do contexto de trabalho (ambiente); • Avaliação ergonômica de equipamentos e ferramentas do trabalho; • Planejamento, implementação e avaliação de intervenções ergonômicas; • Análise da interação homem-computador; • Análise de interesses e aspirações vocacionais; • Orientação e aconselhamento nas escolhas profissionais; • Aconselhamento e desenvolvimento individual; • Coaching; • Preparação para aposentadoria; • Manejo dos impactos psicossociais do desemprego; • Construção de estratégias de recolocação no mercado de trabalho; • Movimentação e desligamento; • Remuneração e benefícios; • Planejamento de recursos humanos; • Análise de postos de trabalho; • Descrição de rotinas e fluxos de trabalho; • Definição de competências exigidas para os cargos; • Alocação e desenho de tarefas; • Layout de postos de trabalho; • Diagnóstico de necessidades de pessoal; • Realização de pesquisa salarial; • Identificação de potenciais candidatos aos postos de trabalho; • Planejamento do processo seletivo; • Definição de instrumentos usados no processo de avaliação; • Realização de avaliação psicológica com o objetivo de seleção; 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de resultados, tomadas de decisão e recomendações consolidadas em laudos específicos; • Análise do trabalho e de suas cargas físicas e mentais; • Análise de resultados, tomadas de decisão e recomendações consolidadas em laudos específicos; • Atuação nos processos de admissão; • Avaliação de necessidades de TD&E; • Acompanhamento e avaliação das ações de TD&E; • Apoio/desenvolvimento de material instrucional; • Implementação de política de estágios (seleção, encaminhamento, acompanhamento, avaliação); • Supervisão de estagiários de psicologia; • Desenvolvimento de carreiras e planos de sucessão; • Desenvolvimento gerencial; • Desenvolvimento de equipes; • Programas de qualidade; • Definição de modelo geral de avaliação de desempenho; • Preparo de equipe para implantar ações de avaliação; • Oferecimento de suporte para decisões do processo de avaliação a gestores; • Análise de dados e avaliação do processo de avaliação de desempenho; • Avaliação de potencial dos trabalhadores; • Programas de integração e socialização; • Regulação de conflitos; • Negociação trabalhista; • Programas de relacionamento família-trabalho (p. 569-571)

Tabela 2
Principais Atuações da Psicologia Organizacional e do Trabalho

PRINCIPAIS ATUAÇÕES DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO		
FONTE		
Nota Técnica CFP nº 18/2024	<ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico e análise do trabalho visando melhorar a interação pessoa-tecnologia, adaptando o trabalho às características humanas;• Intervenções para reduzir riscos no ambiente de trabalho e realização de perícias para diagnosticar impactos na saúde. Mapeamento da saúde e bem-estar no trabalho, identificando riscos e organizando dados epidemiológicos;• Capacitações e intervenções que relacionem trabalho, saúde e adoecimento;• Notificação de agravos e criação de estratégias para lidar com riscos psicossociais;• Planejamento de programas de saúde e segurança, incluindo a gestão organizacional do trabalho;• Atuação conjunta com equipes multiprofissionais no diagnóstico de doenças relacionadas ao trabalho;• Orientação profissional, apoio na escolha de carreira e desenvolvimento educacional;• Estímulo à criatividade, inovação e ações para desenvolver o potencial criativo;	<ul style="list-style-type: none">• Redesenho do trabalho e programas de melhoria de desempenho;• Avaliação e preparação para mudanças e inovações organizacionais;• Análise do comportamento de clientes e apoio à estratégia de mercado;• Desenvolvimento de competências para lidar com mudanças na carreira e apoio na socialização no trabalho;• Apoio à inserção/reinserção no mercado de trabalho e programas de inclusão;• Mediação de conflitos laborais e desenvolvimento de normas nas relações de trabalho;• Promoção da qualidade nas relações de trabalho e atuação em políticas de emprego;• Diagnóstico do contexto organizacional, de fenômenos psicossociais e resultados organizacionais;• Implementação de práticas de gestão voltadas ao bem-estar e desenvolvimento de gestores e equipes;• Estratégias para qualidade de entrega, avaliação de produtos e expectativa do público;
	<ul style="list-style-type: none">• Análise de cargos, salários e políticas de remuneração;• Planejamento de recursos humanos e gestão de pessoas;• Movimentação de pessoal e sucessão organizacional;• Diagnóstico de necessidades de pessoal e fontes de recrutamento;• Planejamento e condução de processos seletivos, com elaboração de pareceres;• Avaliação da efetividade dos processos seletivos e estratégias de avaliação de desempenho;• Definição de critérios, instrumentos e ações de melhoria de desempenho;• Diagnóstico de necessidades e condições para transferência de treinamento;• Seleção de métodos e instrumentos para TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação);• Avaliação da efetividade de TD&E nos níveis individual, grupal, organizacional e societal.	
Fonte: Elaboração própria com base nos autores citados (2025).		

A Tabela 3 apresenta as principais atuações da psicologia organizacional e do trabalho segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

Tabela 3

Principais atuações da POT segundo a CBO

ÁREAS DE ATIVIDADE	TAREFAS
Avaliar comportamentos psíquicos	<ul style="list-style-type: none"> • Triagem, entrevistas, observações, diagnósticos e devolutivas; • Escolha, aplicação, mensuração e análise de instrumentos psicológicos.
Analisar e tratar indivíduos, grupos e instituições	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar acolhimento, suporte emocional e vínculo terapêutico; • Elucidar conflitos, promover relações interpessoais e facilitar grupos; • Elaborar alta e propor intervenções.
Orientar indivíduos, grupos e instituições	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre o desenvolvimento psíquico; • Aconselhamento, orientação vocacional e de carreira; • Encaminhamentos e formulação de políticas públicas.
Acompanhar processos e intervenções	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento terapêutico e evolução de casos e intervenções; • Supervisão de profissionais em formação. Visitas institucionais e participação em plantões técnicos; • Planejamento, programação, coordenação e avaliação de ações e eventos.
Participar de atividades para divulgação profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em eventos, conselhos, publicações e comissões técnicas; • Contribuição em políticas, legislação e pareceres.
Realizar tarefas administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Organização de prontuários, agendamentos, estatísticas, aquisição de materiais, sigilo e sistematização de dados.

Fonte: Elaboração própria com base na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) (2025).

Conforme observado nas atribuições apresentadas nas Tabelas 2 e 3, a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) abrange uma ampla variedade de funções. Entre os aspectos em comum nas três orientações referentes ao trabalho do psicólogo analisadas, destaca-se o papel do psicólogo na realização de diagnósticos em diferentes âmbitos: da cultura organizacional, das condições de trabalho e dos riscos psicossociais e físicos.

É possível verificar que são recorrentes intervenções voltadas à promoção da saúde e do bem-estar, como programas de qualidade de vida no trabalho, aconselhamento,

orientação profissional, desenvolvimento de carreira, sucessão e liderança, ergonomia e adequações no ambiente de trabalho, ações de inclusão e mediação de conflitos.

O psicólogo da POT também é responsável pelo planejamento estratégico organizacional, pela gestão de pessoas, equipes e talentos, e por processos como recrutamento e seleção. Soma-se a isso a aplicação de instrumentos psicológicos, a supervisão profissional e o desenvolvimento de materiais como manuais e treinamentos.

Como citado nas Tabelas 2 e 3, uma das facetas importantes da atuação do psicólogo na POT é o trabalho multidisciplinar, pois ele está em contato constante com profissionais de diversas áreas como o direito, a economia, a medicina do trabalho, a assistência social e a engenharia. Segundo a Nota Técnica CFP nº 18/2024, muitas vezes as competências desses profissionais estão sobrepostas e, dada a natureza diversa e interdependente do trabalho e das organizações, a atuação conjunta é indicada para a resolução de situações desafiadoras nesse campo.

O psicólogo organizacional e do trabalho pode assumir uma ampla gama de responsabilidades e funções. Ainda de acordo com a Nota Técnica CFP nº 18/2024, suas atividades têm implicações no nível individual, coletivo, nas equipes, na gestão, nas organizações e no mercado de trabalho em geral. Dada a amplitude de seu trabalho, se torna fundamental que ele desenvolva competências para realizar sua atuação com excelência.

Nesse sentido, Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014) definem algumas competências gerais essenciais para o psicólogo atuante nas organizações e trabalho. Entre elas estão: explicar as mudanças e a estrutura contemporânea do mundo do trabalho; caracterizar e associar a POT às demais áreas da psicologia; compreender a organização como um fenômeno psicossocial e atuar na transformação de sua estrutura e modelos de gestão; atuar de forma multidisciplinar; identificar as estruturas e níveis dos processos realizados; ter uma percepção crítica da atuação da POT no Brasil; reconhecer as diferentes possibilidades de atuação e intervir em todas elas; atualizar-se constantemente sobre os construtos, metodologias e estratégias de atuação.

Entende-se, portanto, que as organizações são estruturas complexas que afetam a vida dos indivíduos não apenas no nível econômico, mas também familiar, pessoal e social. Além disso, as organizações também são influenciadas pelos valores e comportamentos dos indivíduos que as compõem. Dessa maneira, a Psicologia Organizacional e do Trabalho entra em cena para caracterizar as múltiplas influências entre organização e trabalhador, e intervir para promover o bem-estar e qualidade de vida dos indivíduos e, ao mesmo tempo, manter a produtividade que sustenta a organização (Zanelli, Bastos & Rodrigues, 2014). Nesse contexto, a atuação do psicólogo se dá em diferentes níveis, como o diagnóstico

organizacional, intervenções voltadas ao bem-estar, ações de recrutamento e seleção, desenvolvimento de talentos, gestão de pessoas, dentre outros.

MÉTODO

O método pode ser definido como o conjunto de passos necessários para a obtenção de um conhecimento confiável e isento da subjetividade do pesquisador (Gil, 2019). Com base nessa perspectiva, esta seção apresenta o delineamento, as fontes, os instrumentos, os procedimentos e o referencial de análise que orientaram a condução da presente pesquisa.

Delineamento

Esta pesquisa apresentou delineamento qualitativo de cunho interpretativo e exploratório. De acordo com Gibbs e Flick (2009), a pesquisa qualitativa se utiliza de formas de comunicação humana, como textos, artefatos culturais e escrita como seu material empírico. Os resultados são apresentados em forma de descrições textuais e verbais, e não numéricas. A pesquisa qualitativa é especialmente relevante aos estudos de relações sociais devido à pluralidade das vivências dos diferentes indivíduos (Flick, 2008).

O método interpretativo tem como foco a compreensão dos fenômenos em seu contexto natural, buscando apreender as vivências humanas em toda a sua complexidade cultural e social. Seu principal objetivo é aprofundar o entendimento desses fenômenos dentro de seus contextos específicos (Gil, 2022).

Por sua vez, a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar uma visão geral sobre um problema de pesquisa e elaborar, elucidar e reformular conceitos e ideias, com o objetivo de ampliar as possibilidades de investigação do fenômeno para estudos posteriores (Gil, 2019).

Fontes

Como fonte da pesquisa, foi escolhido um artefato cultural. Segundo Flick (2008), artefatos culturais são produtos, materiais ou simbólicos, compartilhados por um grupo e que representam aspectos de sua cultura. Ainda de acordo com o autor, a televisão e o cinema desempenham, na atualidade, um papel central na vida dos indivíduos e podem ser utilizados em pesquisas qualitativas por representarem construções sociais da realidade e revelarem as percepções dos indivíduos pertencentes à cultura sobre a situação representada. Os filmes retratam instituições, eventos históricos relevantes, normas sociais, formas de relacionamento e expressões emocionais. Além disso, possibilitam a observação do comportamento não verbal dos personagens, o que não seria possível por meio de textos escritos. Outra vantagem é a possibilidade de rever cenas quantas vezes for necessário (Flick, 2008).

O artefato cultural escolhido foi o filme “Coach Carter – Treinando para a Vida” de 2002, dirigido por Thomas Carter e produzido por Brian Robbins, Michael Tollin, Sharla Sumpter e David Gale. O filme narra a trajetória de Ken Carter que retorna à escola onde estudou em Richmond, Califórnia, para assumir o cargo de treinador do time de basquete. A equipe acumulava resultados insatisfatórios e, em um contexto socioeconômico adverso, o basquete era uma das poucas atividades valorizadas por alunos, pais, professores e direção escolar. Em sua atuação, Carter estabelece regras rígidas por meio de um contrato e impõe disciplina, o que leva o time a diversas vitórias. No entanto, ao perceber que os jogadores faltavam aula e tiravam notas baixas, o treinador fecha o ginásio e interrompe o campeonato até que todos atinjam as médias exigidas. Apesar de receber críticas dos pais, alunos e professores, o treinador não cede e se mantém firme, pois seu objetivo vai além das quadras: ele almeja formar jovens capazes de vencer não apenas no esporte, mas também na vida.

Instrumentos

O instrumento utilizado foi uma tabela. Os dados coletados a partir das cenas selecionadas do filme foram organizados por meio de uma tabela com o objetivo de facilitar a sistematização e a análise dos dados. De acordo com Gil (2019), as tabelas são recursos úteis para resumir e sintetizar informações, o que facilita a visualização dos dados pelo leitor. Além disso, segundo Gibbs e Flick (2009), elas auxiliam na realização de comparações, na construção de modelos explicativos e facilitam a análise de dados para visualizar padrões e relações. As tabelas são, portanto, ferramentas valiosas em pesquisas qualitativas.

Procedimentos

Segundo Gil (2022), os procedimentos metodológicos envolvem a elaboração dos objetivos da pesquisa, por meio da seleção da amostra que permitirá a interpretação dos resultados, bem como a realização da coleta e análise dos dados. Por meio de pesquisas sobre filmes que abordam o mercado de trabalho ou que se passam em contextos organizacionais, o filme “Coach Carter – Treinando para a Vida” foi selecionado por apresentar maior alinhamento com os objetivos da pesquisa. A partir dessa escolha, o filme foi assistido diversas vezes, possibilitando a seleção e a descrição de cenas relevantes para atender os objetivos da pesquisa. As cenas selecionadas foram descritas e organizadas em uma tabela, a fim de subsidiar a análise. Após esta organização foi possível analisar os dados de interesse deste estudo e relacionar com os aspectos teóricos desenvolvidos.

Referencial de Análise

A análise deste estudo foi orientada pelo referencial da análise de conteúdo, conforme proposto por Laville e Dionne (1999). Segundo os autores, o primeiro passo consiste na coleta de informações e de dados que permitam descrever o fenômeno investigado. Esse material coletado deve ser organizado, ao longo do processo de coleta, de forma a permitir que o autor se localize de maneira ágil durante a análise e interpretação dos dados, sendo essa organização guiada pelo problema de pesquisa.

Após essa primeira organização, o material continua sendo bruto, e não é possível extrair interpretações ou chegar a conclusões por meio dele. Portanto, o pesquisador deverá realizar uma análise minuciosa do conteúdo para extrair a sua significação e esclarecer suas características (Laville & Dionne, 1999). Neste estudo optou-se pela organização dos dados em categorias de análise fechadas. Por meio da abordagem fechada, as categorias são definidas *a priori*, ou seja, são previamente definidas. Os objetivos específicos da pesquisa foram utilizados para a definição de tais categorias.

Após a coleta, a análise e o recorte dos dados, bem como a formação das unidades de análise e a definição das categorias, foi realizado o emparelhamento teórico que tem o objetivo de associar os dados coletados a um modelo teórico para compará-los (Laville & Dione, 1999). Portanto, foi verificado se havia correspondência entre os dados encontrados e as fontes apresentadas na revisão da literatura deste trabalho.

RESULTADOS

Para atingir os objetivos deste trabalho, foi escolhido como artefato cultural o filme “Coach Carter – Treinando para a Vida”. O filme foi assistido diversas vezes e, posteriormente, foram selecionadas cenas conforme os objetivos específicos deste trabalho, sendo eles: caracterizar cultura organizacional; caracterizar comprometimento afetivo e descrever intervenções do psicólogo. Após a seleção de tais cenas, estas foram agrupadas em categorias temáticas, apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4

Categorias e cenas correspondentes

CATEGORIAS	CENA
1.Cultura Organizacional	Cena 01 (3:51-4:52)
	Cena 02 (10:03 - 11:40)
	Cena 03 (41:00 - 43:20)
	Cena 04 (25:14 - 26:38)
	Cena 05 (2:07:55 - 2:09:50)
	Cena 06 (56:58 - 58:10)
2.Comprometimento Afetivo	Cena 07 (33:19 - 34:45)
	Cena 08 (1:21:35 - 1:22:50)
	Cena 09 (1:45:35 - 1:47:27)
	Cena 10 (21:55 - 23:18)

Fonte: Elaboração própria com base no artefato cultural.

Categoria 1 “Cultura Organizacional”

A partir do objetivo específico “caracterizar cultura organizacional”, foi desenvolvida a Categoria 1, intitulada “Cultura Organizacional”. De acordo com Schein e Schein (2022), a cultura organizacional é resultado das aprendizagens compartilhadas por um dado grupo em um certo período. As cenas selecionadas a partir do artefato cultural para essa categoria estão descritas nas Tabelas 5, 6, 7, 8, 9 e 10.

Tabela 5

Cena 01
Ken Carter caminha até a sala do treinador White, localizada próxima aos vestiários dos jogadores. Ele escuta uma discussão entre os atletas.
Timo Cruz: “Você fez dois pontos em 16 minutos, por isso o técnico te chutou.”
Maddux: “Timo, você jogou o tempo todo e nem tocou na bola. Você não fez droga nenhuma.”

Cena 01

TC: “Para quem você estava passando?”

Lyle, para Maddux: “Você estava jogando e não fez droga nenhuma.”

Carter balança a cabeça em sinal de desaprovação. Ele entra na sala do treinador White.

W: “Kenya Rae Carter. Colégio Richmond, título de *all-american*, 1972.”

C: “É bom vê-lo, senhor.”

W: “Fiquei muito feliz de vê-lo na plateia essa noite.”

C: “Tenho de lhe contar, senhor. Ainda não me decidi.”

W: “Como lhe falei, está na hora de me aposentar. Os últimos anos foram muito difíceis.”

C: “Eu sei, perder é muito difícil”.

W: “Não falo sobre derrotas dos jogos. Não consigo fazê-los vir à escola ou aos treinos. Não consigo mobilizar os pais e já estou farto de caçar os garotos pelas ruas para trazer ao ginásio.”

C: “É, é um trabalho difícil.”

Fonte: Elaboração própria com base no artefato cultural.

A cena 01, apresentada na Tabela 5, mostra os primeiros contatos de Ken Carter com o time da escola Richmond. Após assistir uma partida em que os jogadores saem derrotados, ele se dirige à sala do treinador White. No caminho, escuta uma discussão acalorada entre atletas no vestiário, que se acusam mutuamente pela derrota. Ao entrar na sala de White, é recebido com entusiasmo pelo treinador, que vê sua presença no jogo como um sinal de que aceitará assumir o time, já que White planeja se aposentar. White relata o quão difícil é trabalhar com a equipe e Carter associa o desânimo do treinador às constantes derrotas, mas ele revela uma realidade mais dura: a dificuldade em conseguir o apoio das famílias, em manter os jovens na escola e engajados nos treinos.

A dinâmica retratada na cena 01 ilustra como a cultura do time foi construída ao longo do tempo. O comentário do treinador White de que “os últimos anos foram difíceis”, sugere que as dificuldades enfrentadas pela equipe não são recentes, ou seja, as condutas apontadas pelo treinador são repetidas há anos. Os comportamentos agressivos e acusatórios dos jogadores, repetidos constantemente nas interações entre eles, reforçam essa dinâmica, demonstrando que a cultura organizacional é aprendida por meio da convivência, sustentada pelo grupo e historicamente determinada (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

É possível identificar dois aspectos da cultura originados no time conforme o relato da cena: o sistema de linguagem e metáforas e o sistema de normas de comportamento (Shrivastava, 1985). Ao longo do diálogo entre jogadores, observa-se uma linguagem marcada pela informalidade e agressividade entre eles, revelando um sistema comunicativo que reforça a falta de coesão e de união do grupo. Além disso, na conversa entre treinadores é perceptível a dificuldade do treinador White em estabelecer e consolidar normas de comportamento que orientem a conduta dos jogadores ou estabeleçam padrões de

desempenho para o time. Quando afirma “não consigo fazê-los vir à escola ou aos treinos”, ele revela a ausência de respeito às regras e dificuldade no controle e engajamento dos jogadores. A expressão comportamental demonstra alguns aspectos da cultura, tais como a agressividade, desunião e falta de disciplina, o que pode ser percebido na forma como os jogadores gritam e agredem uns aos outros e não respeitam as ordens do treinador. Além disso, tais aspectos também são expressos nos resultados obtidos pela equipe: com a falta de adesão aos treinos, o time acaba por sair derrotado dos jogos (Shrivastava, 1985).

A situação analisada na cena 01 evidencia aspectos da cultura organizacional da equipe de Richmond que culminam em suas dificuldades atuais, refletidas em sua má performance e nas sucessivas derrotas. Observa-se que características da cultura organizacional são originadas ao longo da vida da organização e, posteriormente, são perpetuadas pelas relações entre seus membros. Além disso, cada jogador carrega consigo sua própria história, que se manifesta no time por meio de condutas e comportamentos. O local onde a escola está inserida, um bairro marcado pela violência e por condições socioeconômicas desfavoráveis, também exerce influência em aspectos da cultura organizacional, uma vez que os indivíduos levam esse *background* para dentro da equipe. Dessa forma, a cultura do time é mantida por meio das relações entre jogadores: quando se agredem e se culpam mutuamente pela derrota perpetuam um sistema de linguagem embasado na agressividade, desunião e competitividade. Além disso, a dificuldade em estabelecer um sistema de normas e condutas afeta os resultados da equipe: sem parâmetros para conduzir seus comportamentos, não há organização ou disciplina na equipe, comprometendo seus resultados nas quadras.

Após a cena 01, a cena 02, pertencente à Categoria 1 “Cultura Organizacional”, também oportuniza a compreensão de aspectos culturais e será apresentada na Tabela 6.

Tabela 6

Cena 02
No ginásio, os jogadores estão um ao lado do outro e Carter segura papéis em suas mãos.
C: “Em segundo lugar, se o treino de basquete começa às 15h, vocês estão atrasados depois das 14h55min.”
Um dos jogadores arremessa uma bola na cesta.
C: “Você, arremessando a bola. Qual o seu nome, senhor?”
L: “Jason Lyle, mas não sou ‘senhor’.”
C: “Você não é ‘senhor’. Você é ‘senhora’?” A equipe ri.
C: “A partir de agora, você é ‘senhor’. Como todos vocês. “Senhor” é um termo de respeito. E vocês terão o meu respeito até perdê-lo Sr. Lyle, quantos jogos vocês venceram na última temporada?”
L: “Umas quatro vitórias, 22 derrotas.”
C: “Senhor.”

Cena 02

L assente: “Senhor.”

C: “Eu vou dar contratos a vocês. Se vocês assinarem e honrarem sua parte neles, nós vamos ser bem-sucedidos.”

W: “Diabos, vou ganhar bônus por assinar esse contrato?”

C: “Sim senhor, você ganha se tornar um vencedor. Porque se tem uma coisa que eu sei é isso: as derrotas terminam agora. A partir de hoje, vocês vão jogar como vencedores, agir como vencedores e, o mais importante, vocês serão vencedores. Se ouvirem e aprenderem, vocês vão ganhar os jogos de basquete. E, senhores, vencer na quadra é a chave para vencer na vida. Esse contrato declara que vocês vão manter 5.75 pontos de média. Vão assistir todas as suas aulas e vão se sentar na fileira da frente nessas aulas.”

Fonte: Elaboração própria com base no artefato cultural.

Conforme demonstrado na Tabela 6, a cena 02 mostra os primeiros momentos de Ken Carter como treinador do time de basquete. No início da cena os atletas estão contato dispersos e não prestam atenção às palavras de Carter. Os jogadores passam a ouvi-lo com mais atenção quando ele introduz o uso do termo “senhor” como forma de respeito mútuo. Nesse momento, ele apresenta as normas que estabeleceu para o grupo, como a pontualidade, o compromisso acadêmico e a seriedade nos treinos. A responsabilidade e o dever de cumprir tais regras é firmado por meio de um contrato, que deve ser assinado pelos alunos. Quando um dos jogadores questiona o que ganhará ao assinar o contrato, Carter transmite sua visão para o time: se escutarem, aprenderem e aplicarem o que lhes é ensinado, não conquistarão vitórias apenas na quadra, mas também poderão vencer na vida.

Ao longo do enredo da cena 02, Carter impõe sua autoridade aos jogadores e introduz suas percepções e crenças individuais à cultura, comunicando o que considera serem valores fundamentais para o sucesso da equipe: respeito mútuo, disciplina, comprometimento acadêmico e pontualidade (Schein & Schein, 2022). A partir do discurso do treinador, é possível compreender que a cultura organizacional que ele busca desenvolver tem foco na solução de um problema específico: interromper a sequência de derrotas e desenvolver um time vencedor, tanto dentro quanto fora das quadras. Essa orientação caracteriza uma cultura de tarefa, na qual os esforços coletivos são direcionados para o alcance de resultados concretos. A mensagem do treinador é transmitida não apenas verbalmente, mas também por meio da assinatura dos contratos, o que reforça o compromisso de direcionar os esforços coletivos a essa meta ao mesmo tempo que atribui a cada jogador responsabilidade individual pelos resultados da equipe (Handy, 1994).

É possível inferir que a cultura organizacional é interpretada por Carter como uma variável, passível de ser moldada e modificada de forma estratégica. A adaptação à cultura proposta é condição necessária para que os jogadores se mantenham na equipe (Ungari &

Rodrigues, 2020). Os atletas que não cumprem as exigências são suspensos ou desligados, como ocorre com Timo Cruz, que se recusa a assinar o contrato, ou com Júnior Battle, que não cumpre as regras em relação à frequência e notas escolares.

As crenças e valores comunicados por Carter funcionam como orientações que o grupo deve aceitar para guiar seu comportamento, embora ainda não estejam internalizados como pressupostos básicos. Apesar da relutância dos jogadores em aderir às regras do novo treinador, precisarão segui-las para permanecer na equipe, sendo a eficácia dessas normas, ao longo do tempo, que poderá transformá-las em premissas básicas da cultura do time (Schein & Schein, 2022).

Os acontecimentos descritos na cena 02 apresentam a tentativa do treinador Carter em estabelecer parâmetros claros de conduta para o time por meio da introdução de valores, normas e senso de responsabilidade individual. A equipe encontrava-se desorganizada, sem normas que orientassem sua atuação, o que resultava em baixa adesão aos treinos, aos estudos e em derrotas frequentes. Diante desse cenário, Carter exige disciplina, respeito e empenho dos atletas, tanto por meio de sua forma de comunicação quanto pela formalização em um contrato. Tal postura revela sua compreensão de que aspectos da cultura podem ser moldados para adequar-se às necessidades e objetivos estabelecidos e, portanto, cabe aos estudantes se adequarem ao que foi imposto para permanecer na equipe. Com a fala “vencer na quadra é a chave para vencer na vida”, Carter sugere que, se os jogadores aprenderem disciplina e responsabilidade por meio do basquete, serão capazes de generalizar esses princípios para outras áreas, alcançando uma vida próspera. Logo, Carter conduz a transformação cultural do time de modo a resolver o problema central: formar vencedores não apenas nas quadras, mas também na vida.

Após a apresentação da Cena 02, será apresentada a Cena 03 na Tabela 7, que integra a Categoria 1 “Cultura Organizacional”.

Tabela 7

Cena 03

O treinador Carter assopra o apito e pede que os jogadores se reúnam. Clyde, o assistente da equipe, lhe mostra uma prancheta.

C: “Sr. Cruz, estou impressionado com o que fez, mas não conseguiu. Ainda me deve 80 suicídios e 500 flexões.”

Jogadores: “Nossa.”

C: “Por favor, saia do meu ginásio. Obrigada, Clyde. Senhores, eu os vejo amanhã.”

Jogador 1: “Eu faço as flexões por ele. Você disse que somos um time. Uma pessoa luta, todos lutam. Um jogador vence, todos vencem, não é?”

Jogador 2: “Faço umas. E faço uns suicídios também.”

Aos poucos, todos os jogadores passam a fazer os exercícios. Timo volta a correr suicídios.

Jogador 3: “Eu também faço alguns.”

C: “Clyde, continue contando. Me ligue quando terminarem.”

Fonte: Elaboração própria com base no artefato cultural.

A Tabela 07 apresenta a descrição da cena 03 que retrata as consequências da tentativa de Timo Cruz de voltar a jogar no time, após o treinador Carter ter imposto uma tarefa quase impossível como condição para seu retorno. Mesmo demonstrando esforço ao longo da semana, Cruz não consegue cumprir o desafio. Carter, apesar de parabenizar o jogador pelo que conseguiu cumprir, é irredutível em sua condição para o retorno de Cruz e pede que ele se retire do ginásio. Diante disso, os demais jogadores decidem se unir ao colega, oferecendo-se para ajudá-lo a completar os exercícios restantes. Essa atitude é justificada pelos jogadores com base nas palavras do treinador: em um time, quando um vence, todos vencem; quando um falha, todos falham. Carter solicita que o assistente da equipe continue a contagem dos exercícios e o informe quando todos concluíssem.

A partir da situação expressa na cena 03 é possível perceber que os jogadores passam por um processo de aprendizagem coletiva: utilizam-se da fala de Carter para embasar seus argumentos, internalizando os ensinamentos do treinador sobre a importância da união e coesão do grupo para atingir objetivos, ou seja, se um vence, todos vencem. Tais aprendizagens são essenciais para a definição do propósito coletivo do grupo (Schein & Schein, 2022)

A aprendizagem coletiva é internalizada e se torna uma premissa básica quando os jogadores testam empiricamente os ensinamentos de Carter. Ao dizerem “Você disse que somos um time. Uma pessoa luta, todos lutam. Um jogador vence, todos vencem, não é?”, verificam se o princípio se aplica à situação. Quando confirmam a validade da fala de Carter, todos passam a ajudar Cruz, consolidando o trabalho em equipe e a união como valores naturalizados, que passarão a guiar comportamentos, percepções e sentimentos do grupo em situações futuras (Schein & Schein, 2022).

Os acontecimentos retratados na cena 03 evidenciam o desenvolvimento de elementos da cultura organizacional por meio de aprendizagens coletivas. Jogadores que antes se mostravam desunidos e agressivos passam a se unir em torno de um objetivo comum: ajudar Cruz a retornar para a equipe. Essa mudança na conduta dos atletas demonstra a internalização de determinados ensinamentos de Carter, como a ideia de que, em um time, o sucesso e o fracasso são coletivos, não havendo espaço para o individualismo nesse contexto. Ao testarem e validarem tais ensinamentos na prática, os jogadores abarcam

a união e a valorização do trabalho em equipe como uma das premissas básicas da equipe, que passa a orientar os comportamentos, percepções e sentimentos do grupo.

Em sequência à Cena 03, a Cena 04, pertencente à Categoria 1 “Cultura Organizacional”, encontra-se descrita na Tabela 8.

Tabela 8

Cena 04

Os jogadores formam uma fila na quadra.

C: “Tudo que eu aprendi no basquete, eu aprendi com as mulheres.” Os jogadores trocam olhares, incrédulos.

C: “Eu tenho uma irmã. O nome dela é Diane. Ela sempre pegava no meu pé por tudo que acontecia. Para falar a verdade, continua pegando. *Desliga o rádio! Você comeu o último pedaço da torta? Você bebeu o último refrigerante?* Ela estava sempre pegando no meu pé. Então quando eu falar “Diane”, nós vamos fazer a marcação cerrada homem a homem.”

Os jogadores treinam a técnica ensinada pelo treinador.

C: “Worm! Não, não, senhor! Olhe só a sua postura defensiva. O que é isso? Bloqueie o cara. Costas retas, quadril encaixado. Essa mão bloqueia a passagem e essa mão protege o cruzamento, tá bom? Palmas para cima. Concentração.”

C: “E agora temos a Delilah, ela foi minha namorada de infância.”

Jogador: “Ela era quente, senhor?”

C: “Sim senhor! Ela era quente até demais. Ela era uma diabinha. Era uma garota do mal. Eu lembro que um dia ela me convenceu a roubar brownies da quermesse de doces da Igreja Batista Cristo Rei. Ela deu um risinho e se safou. E eu? Eu quase tive que andar com uma almofada atrás durante o mês para poder sentar. “Delilah”, senhores, é a nossa marcação dupla.”

Fonte: Elaboração própria com base no artefato cultural.

Como apresentado na Tabela 8, a cena 04 perpassa um dos treinos do time de basquete. Carter, por meio de histórias de sua vida, ensina técnicas de jogo para os atletas. A primeira história é sobre sua irmã, Diane, que “pega no seu pé”. Ao relatar sobre como a irmã está constantemente o cobrando, o treinador estabelece que, quando ouvirem a palavra “Diane”, os jogadores deverão fazer uma marcação cerrada homem a homem. Após praticarem essa primeira marcação e receberem correções, o treinador inicia outra história, dessa vez sobre Delilah, uma namorada de infância. Ao contar sobre como ela o colocou em apuros ao roubar doces de uma feira comunitária da igreja, introduz a palavra “Delilah” como código para a marcação dupla.

Ao ensinar as técnicas de forma bem-humorada, os códigos “Delilah” e “Diane” configuram-se como artefatos culturais do time. O uso de nomes femininos expressa como a cultura se manifesta em práticas e formas de comunicação que só fazem sentido para quem pertence à equipe. Embora os códigos sejam facilmente percebidos por um observador externo, como um espectador que ouve o treinador gritando os nomes durante um jogo,

difficilmente tal pessoa conseguirá compreender o seu significado cultural (Schein & Schein, 2022). Esse sistema de comunicação baseia-se em uma linguagem acessível e próxima ao universo dos garotos (como quando Carter diz que a namorada era “quente”), o que capta a atenção do time e favorece uma aprendizagem marcante e prática. Além disso, essa estratégia contribui para a organização e disciplina do time ao mesmo tempo que reforça a sua identidade coletiva ao compartilharem um vocabulário próprio. Portanto, o sistema de linguagem constitui uma forma de compreender os eventos e experiências vividas pela equipe (Shrivastava, 1985).

A cena 04 ilustra o processo de criação e estabelecimento de artefatos culturais em uma organização, representados pelo sistema de linguagem. Ao utilizar uma linguagem adequada à faixa etária dos jogadores e recorrer a uma temática presente em suas vidas – o namoro – Carter consegue prender a atenção dos garotos e facilita a memorização das técnicas de basquete de forma simples. A narrativa também permite que os jogadores se identifiquem com o treinador, reconhecendo nele alguém que já enfrentou situações similares às suas. Concomitantemente, um código que só é compreendido por quem faz parte da equipe é desenvolvido. Esses elementos contribuem para a construção da identidade e coesão grupal do time Richmond.

Outra cena pertencente a Categoria 1 “Cultura Organizacional”, é a Cena 05, que será descrita na Tabela 9.

Tabela 9

Cena 05
Os jogadores estão reunidos no vestiário após perderem um jogo para o time St Francis.
C: “Bom, não é o final de um livro infantil. Não para nós, afinal. Mas os senhores jogaram como campeões. Vocês jamais desistiram. E os campeões andam com a cabeça erguida. O que conseguiram está além da coluna de vitória e derrota ou do que vai estar escrito na manchete da página de esportes de amanhã. Vocês conseguiram uma coisa que algumas pessoas passam a vida inteira tentando encontrar. O que vocês alcançaram é aquela vitória interior sempre tão difícil de atingir. E, senhores, eu estou muito orgulhoso de vocês. Há quatro meses, quando aceitei o trabalho em Richmond, eu tinha um plano. Esse plano falhou. Eu vim treinar jogadores de basquete e os senhores se tornaram alunos. Eu vim para ensinar meninos, e os senhores se tornaram homens. E por isso eu agradeço a vocês. Se alguém entrasse por aquela porta e me oferecesse para treinar em qualquer escola do estado da Califórnia, sabem que time eu escolheria?”
Jogador 1: “St. Francis?” Vários jogadores riem.
Carter se dirige ao jogador Kenyon: “Kenyon?”
K: “Richmond?”
C: “Rich o que?”
K: “Richmond.”
C: “Rich o que?”

Todos os jogadores: “Richmond.” Carter questiona novamente, e os jogadores se juntam em uma roda e o grito de guerra continua.

Fonte: Elaboração própria com base no artefato cultural.

Conforme mostrado na Tabela 9, a cena 05 retrata uma conversa entre o treinador Carter e os jogadores, após uma derrota contra o time da escola St. Francis. Os atletas estão no vestiário, cabisbaixos e desanimados. Ao se dirigir aos garotos, Carter lamenta a perda, mas também relembra sobre o que conquistaram ao longo da trajetória de treinos e jogos: uma vitória interior, buscada por muitos, mas difícil de alcançar, que não está relacionada com as quadras. Carter revela que, ao aceitar o trabalho em Richmond, tinha o plano inicial de treinar jovens para ganhar jogos de basquete, mas, ao longo do processo, houve uma transformação que ia além dos jogos: meninos se transformaram em homens, estudiosos e responsáveis. Carter reforça que, se pudesse escolher qualquer time para treinar, ainda assim escolheria o time de Richmond. A cena termina com o “grito de guerra” do time: repetindo o nome de sua cidade e equipe em coro, abraçados em círculo.

O discurso de Carter revela a construção de um mito ou saga organizacional, ao narrar a trajetória da equipe. Ele começa lembrando seu plano inicial para o time e como, ao longo do tempo, esse plano mudou. Ele passou a presenciar a transformação dos jogadores em estudantes dedicados e responsáveis. Dessa maneira, o discurso de Carter revisita eventos passados do time e as dificuldades enfrentadas por este, destacando as formas como os problemas foram superados, especialmente quando fala das transformações ocorridas na conduta e no comportamento dos jogadores. Esse processo de rememoração destaca momentos significativos que dão sentido à história da organização (Shrivastava, 1985).

Em diversos momentos do filme, fica evidente que ninguém, incluindo professores, familiares e a própria diretoria da escola, esperava que os garotos se formassem no ensino médio ou ingressem na faculdade. Em uma das cenas, a diretora do colégio Richmond afirma que a temporada de basquete seria o ponto alto da vida de muitos daqueles jovens. A narrativa de Carter ressignifica essa expectativa e fortalece a identidade da equipe ao atribuir aos jogadores o papel de heróis que venceram não apenas no basquete, mas também superaram barreiras econômicas, sociais e educacionais e conquistaram a vitória interior (Shrivastava, 1985).

O grito de guerra – “Rich o que? Richmond!” – configura-se como um ritual da equipe, presente em diversos momentos do filme, especialmente em comemorações. Esse ritual reforça a união e o comprometimento da equipe, assim como é uma forma de celebrar as conquistas da equipe (Shrivastava, 1985). Enquanto artefato cultural da organização, o

grito de guerra expressa valores e crenças da equipe, sendo essencial para a coesão e definição de propósito coletivo (Schein & Schein, 2022).

A conversa entre Carter e jogadores evidencia o fortalecimento de aspectos da cultura organizacional por meio da construção de um mito ou saga organizacional. A fala de Carter ressignifica a derrota sofrida pelo time, convertendo as dificuldades em símbolos de superação e amadurecimento. O treinador posiciona os jogadores como protagonistas e heróis de uma narrativa em que desafiaram as expectativas da comunidade e conquistaram resultados positivos, dentro e fora das quadras. A união deste mito com o grito de guerra da equipe reforça a coesão e a união do grupo, consolidando valores e crenças que, na forma de artefatos culturais, poderão ser transmitidos aos futuros membros da equipe.

Na sequência da Cena 05, a Cena 06, retratando outros exemplos de aspectos culturais, pertencente à Categoria 1 “Cultura Organizacional”, é apresentada na Tabela 10.

Tabela 10

Cena 06

Ken Carter está trabalhando em sua loja de artigos esportivos e uma mulher entra pela porta: “Senhor Carter? Eu...”

C: “A senhora é a mãe do Júnior Battle. Eu lembro da senhora.”

Ela concorda: “Willa. Willa Battle.”

C: “Em que posso ajudá-la?”

W: “Senhor Carter, eu recebi uma ligação hoje de um técnico de uma universidade em Sacramento. Eles querem ver o Júnior jogando na sexta-feira.”

C: “Que bom, minha senhora, mas o Júnior não cumpriu algumas regras...”

W: “Eu concordo com as regras. Não vim para discuti-las. Não mesmo. Há quase dois anos, o irmão mais velho de Júnior, Anton, foi morto e tem sido muito difícil e confuso para mim e para o Júnior. Depois que perde um filho, sempre que o telefone toca, o coração para. Não estou pedindo atenção especial. Eu concordo que ele tem que assistir às aulas. Mas a ideia de ir para a faculdade nunca tinha passado pela cabeça do meu filho. Eu poderia transferi-lo para a escola Hércules e ele poderia jogar lá.”

C: “Olha, mudar não vai resolver...”

W: “Mas eu quero que ele jogue para o senhor.”

Fonte: Elaboração própria com base no artefato cultural.

Na Tabela 10, apresenta-se a situação correspondente à cena 06, o momento em que a mãe de Júnior procura Carter em sua loja de artigos esportivos. O jogador havia sido suspenso da equipe por descumprir as regras do contrato ao faltar aulas. Willa conta que recebeu uma ligação de um técnico de uma universidade que deseja ver Júnior jogando naquela semana. Carter argumenta que o garoto havia descumprido com as regras e, portanto, não poderia jogar. Willa reconhece a importância das regras estabelecidas pelo treinador, mas, ao compartilhar sobre a perda do filho mais velho, relata as dificuldades enfrentadas

por sua família. Ela concorda que Júnior deve ir às aulas e diz não estar pedindo por atenção especial, porém relata que essa é a primeira vez que Júnior cogita ingressar na faculdade. Willa expressa que há a possibilidade de transferir Júnior para jogar em outra escola, mas conclui dizendo que quer que o filho jogue para Carter.

A partir do enredo da cena 06 é possível observar como a cultura organizacional da equipe de Richmond ultrapassa a relação direta entre jogadores e treinador, alcançando também os pais, ou seja, pessoas que interagem indiretamente com a equipe. Embora Willa já possuísse seus valores pessoais formados, ela passa a aceitar as regras de Carter, como prezar por um bom desempenho acadêmico e pela frequência escolar, o que se evidencia nas falas: “Eu concordo com as regras. Não vim para discuti-las. Não mesmo.” e “Eu concordo que ele tem que assistir às aulas” (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

O conteúdo da cena 06 demonstra que aspectos da cultura organizacional podem ser percebidos e incorporados por pessoas que não fazem parte diretamente da equipe. No caso de adolescentes em idade escolar, a adesão das regras e valores organizacionais pelos pais torna-se essencial para o sucesso da equipe porque, quando a disciplina e responsabilidade exigidas por Carter durante os treinos são reforçadas no ambiente familiar, há maior probabilidade de que os jogadores internalizem tais ensinamentos e alcancem melhores resultados. Além disso, quando o incentivo de Carter para que os garotos se dediquem aos estudos e ingressem na faculdade encontra respaldo e apoio na família, há maiores chances de alcançar tais objetivos.

A partir da análise de conteúdo das cenas 1, 2, 3, 4, 5 e 6, a Categoria 1, “Cultura Organizacional”, evidenciou aspectos importantes da cultura do time de basquete de Richmond. Dentre eles, destacam-se os artefatos e produtos, gerados e mantidos na organização por meio das interações entre indivíduos. A categoria também abrangeu o processo de estabelecimento da cultura organizacional, inicialmente marcada pela desunião, agressividade e falta de disciplina. Com a chegada do treinador Carter, é possível observar uma tentativa de transformação de aspectos da cultura vigente por meio da criação de regras e da implementação de um contrato que sela o compromisso de atender às exigências para permanecer no time. Observou-se que indivíduos que não fazem parte da equipe, mas interagem com ela indiretamente, aderem a aspectos de sua cultura organizacional, o que se torna crucial para o contexto do time: adolescentes que necessitam do apoio familiar para alcançar os objetivos estabelecidos por Carter, como manter um bom rendimento escolar e frequência nas aulas. Além disso, a Categoria 1 contempla o processo de aprendizagens coletivas, que ocorre quando os jogadores testam os ensinamentos de Carter em situações cotidianas. Uma vez comprovados como verdadeiros, tais ensinamentos se consolidam como

aprendizagens coletivas e, ao serem internalizados, transformam-se em premissas básicas que guiam o comportamento, a percepção e os sentimentos da equipe em situações futuras.

Categoria 2 “Comprometimento Afetivo”

A Categoria 2 foi intitulada “Comprometimento Afetivo” e contempla as cenas 7, 8, 9 e 10. Segundo Meyer e Allen (1991) o comprometimento afetivo tem relação com o grau de identificação e de envolvimento do indivíduo com a organização, assim como com a aceitação dos objetivos organizacionais. As cenas selecionadas a partir do artefato cultural para essa categoria estão descritas nas Tabelas 11, 12, 13 e 14.

Tabela 11

Cena 07

Timo Cruz entra na quadra enquanto o treinador Carter conversa com os jogadores sobre o último jogo.

C: “Sr. Cruz, você está perdido?”

TC: “O que tenho que fazer para jogar?”

C: “Sr. Cruz, você não quer saber a resposta dessa pergunta. Como ia dizendo, como um time, arremessamos 56% da linha de lance livre. De agora em diante, antes de deixarem o meu ginásio, precisam pagar uma taxa de saída de 50 lances livres convertidos para poderem ir. Isso é para todos.”

Carter percebe que Timo continua no ginásio: “Certo, Sr. Cruz. Antes de poder jogar nesse time, você me deve 2.500 abdominais, e 1.000 suicídios.”

Exclamações de surpresa são emitidas pelos outros jogadores.

C: “E eles devem ser completos até sexta.”

Os colegas murmuram que isso é impossível de ser cumprido em tão pouco tempo. Determinado, Timo Cruz caminha até um dos cantos do ginásio e inicia o trabalho. Enquanto os colegas treinam, Cruz segue focado nos exercícios exigidos pelo treinador.

Fonte: Elaboração própria com base no artefato cultural.

A Tabela 11 descreve a cena 07 que apresenta a tentativa de Timo Cruz de retornar ao time após ter sido dispensado por se recusar a assinar o contrato redigido por Carter. No final de semana anterior à cena descrita, o time conquistou uma de suas primeiras vitórias com o novo treinador e, presenciando isso, Cruz decide recuperar sua posição na equipe. O garoto entra na quadra enquanto Carter conversa com os jogadores sobre o desempenho no último jogo. Ao perceber sua presença, Carter questiona se Cruz está “perdido”. Cruz não responde, mas pergunta ao treinador o que precisa fazer para jogar. Carter apresenta relutância em recebê-lo novamente no time, e estabelece uma exigência quase impossível para que retorne ao time: completar 2.500 abdominais e 1.000 suicídios até o final da semana. Apesar da dificuldade do desafio, Cruz parece determinado a retornar ao time e inicia a tarefa imediatamente.

O desenvolvimento da situação apresentada na cena 04 retrata a aceitação dos objetivos organizacionais e a valorização das experiências positivas vividas na equipe por Timo Cruz. Sua concordância imediata em realizar a tarefa imposta por Carter demonstra aceitação das regras e objetivos do time, apesar de tê-las refutado inicialmente, ao negar a assinatura do contrato. A tentativa de realizar uma tarefa quase impossível demonstra o empenho de Cruz em retornar àquele ambiente e o valor emocional que atribui ao time, reconhecendo a importância da equipe para si mesmo. Sua decisão de retornar por vontade própria reforça a presença de um forte comprometimento afetivo com o time (Mowday, Steers & Porter, 1979; 1982).

É possível afirmar que, ao presenciar a vitória do time, Timo Cruz reconhece na equipe a possibilidade de vivenciar experiências positivas e enriquecedoras. A partir disso, ele passa a valorizar a equipe e busca retornar a ela. Ao aceitar uma condição quase impossível para o seu retorno, Cruz revela seu desejo genuíno de fazer parte do grupo e seu comprometimento e disposição em enfrentar qualquer desafio para isso.

Após a descrição da cena 07, a cena 08, pertencente à Categoria 2 “Comprometimento Afetivo”, é apresentada na Tabela 12.

Tabela 12

Cena 08

Após encontrarem o ginásio trancado, os jogadores chegam à biblioteca. Carter está acompanhado de três professores. Os garotos riem e conversam.

C: “Silêncio.” Os jogadores continuam conversando.

C: “Silêncio.” Dessa vez, os atletas se calam e voltam a atenção para Carter.

C: “Senhores, nessa mão eu tenho os contratos assinados por mim e pelos senhores. E nesta outra, eu tenho os relatórios escolares feitos pelos seus professores. Nós temos 6 jogadores repetindo em pelo menos uma matéria. Oito jogadores reprovados por faltas excessivas. Senhores, vocês falharam... Não, desculpe. *Nós* falhamos. Nós falhamos uns com os outros. Alguns dos senhores até cumpriram o contrato, mas saibam que nós somos um time. E até que todos cumpramos os termos desse contrato, o ginásio permanecerá fechado.” Os jogadores protestam, mas ele segue: “O Sr. Thompson, Sr. Geseke e a Srta. Sherman vão nos ceder o tempo deles para nos ajudar a atingir os nossos objetivos.”

Kenyon: “Eu tenho médio 8,25.”

C: “Bom para o senhor. O senhor marca todos os pontos para o time também?”

Fonte: Elaboração própria com base no artefato cultural.

Na Tabela 12 apresenta-se a descrição de uma determinada situação contemplada na cena 08, quando os jogadores se dirigem à biblioteca após encontrarem as portas do ginásio trancadas. Lá, encontram o treinador Carter acompanhado de três professores. Carter mostra, em uma mão, os contratos assinados pelos jogadores e, na outra, os relatórios escolares dos garotos, revelando que o time não havia honrado os termos combinados: seis jogadores

estavam repetindo em pelo menos uma disciplina e oito haviam sido reprovados por faltas. Em sua fala, Carter frisa que o time deve funcionar como uma unidade: se um falha, todos falham. Ele destaca que, em uma equipe, não é possível pensar em individualidade, como quando Kenyon diz que sua média é satisfatória, pois um jogador não vence sozinho.

A situação destacada na cena 08 ilustra a dimensão da estrutura organizacional do time, enfatizada pela postura de Carter que demonstra comprometimento não apenas com os objetivos organizacionais, mas também com a equipe. Ao corrigir sua fala para “nós falhamos”, ele se inclui no grupo, identificando-se como parte do time e assumindo ser parte responsável pelos resultados. Ao buscar a ajuda de outros professores, mostra o seu envolvimento com o time, mostrando disposição em se empenhar em favor do time. Além disso, Carter valoriza os objetivos organizacionais ao priorizar os estudos dos atletas em detrimento dos treinos, mostrando a importância de honrar os compromissos estabelecidos. Dessa forma, ele modela comportamentos que demonstram o comprometimento, mostrando aos jogadores que a adesão aos objetivos coletivos exige esforços e, muitas vezes, renúncias, como ficar sem jogar mesmo que suas notas sigam a média estabelecida. Assim, a relação de confiança e identificação que o treinador busca desenvolver com sua equipe é um fator contribuinte para o desenvolvimento do comprometimento afetivo (Meyer & Allen, 1991).

Os eventos da cena 08 demonstram que a estrutura da organização, em especial a relação com a liderança, constitui um aspecto essencial para o desenvolvimento do comprometimento organizacional afetivo. O treinador expressa aceitação, identificação e envolvimento com os objetivos da equipe, o que o leva a empenhar-se em prol dela. Carter demonstra a aceitação desses objetivos ao priorizar o desempenho acadêmico dos jogadores em detrimento dos treinos. Já seu envolvimento com a equipe fica claro quando ele busca apoio de outros professores para que os alunos cumpram as cláusulas do contrato, indo além das atribuições de seu cargo. Por sua vez, a sua identificação com a equipe manifesta-se na fala “nós falhamos”. Dessa forma, a relação entre liderança e jogadores é fortalecida, sendo permeada pela união e responsabilidade mútua. Por meio de suas ações, o treinador modela comportamentos de comprometimento afetivo para a equipe e contribui para que os jogadores desenvolvam esse vínculo com o time.

Após a exposição da Cena 08, a Cena 09, integrante da Categoria 2 “Comprometimento Afetivo”, encontra-se na Tabela 13.

Tabela 13

Cena 09

Após a reunião do conselho escolar, Carter pede demissão por considerar que encerrar a medida de suspensão dos jogos antes do cumprimento das metas contraria seus princípios. Ao voltar ao ginásio para recolher seus pertences, ele encontra os jogadores e alguns professores estudando na quadra.

Lyle: “Eles podem cortar a corrente da porta, mas não podem nos forçar a jogar.”

Damien: “Nós decidimos que vamos terminar o que o senhor começou.”

Worm, rindo: “Sim, nos deixe, técnico. Nós temos coisas para fazer, senhor.” Os jogadores e Carter riem.

Carter se dirige à porta do ginásio.

Timo Cruz se levanta e diz: *“Nosso medo mais profundo não é sermos inadequados, nossos maiores medos é de sermos adequados além da conta. É a nossa luz, não a nossa obscuridade que mais nos apavora. Ser pequeno não serve ao mundo, não há nada de sábio em se encolher para que as outras pessoas não se sintam inseguras ao seu redor. Nós todos fomos feitos para brilhar, como as crianças. Não está apenas em alguns de nós, está em todos. Ao deixarmos a nossa luz brilhar, inconscientemente damos permissão a outras pessoas de fazer o mesmo na medida em que nos libertamos de nosso medo. Nossa presença automaticamente libera os outros.”* Carter assente, com olhos marejados.

TC: “Senhor, eu só queria dizer obrigado. Você salvou a minha vida.”

C: “Eu que agradeço, senhores. A todos vocês.” Timo se senta novamente e Carter se retira do ginásio.

Fonte: Elaboração própria com base no artefato cultural.

Conforme exposto na Tabela 13, a cena 09 ocorre após uma reunião do conselho escolar que decidiu pelo fim da suspensão dos treinos e jogos de basquete. Discordando de tal decisão, o treinador Carter opta por pedir demissão, com a justificativa de que a revogação da medida ia contra seus valores e metas para o time. Ao retornar ao ginásio para recolher seus pertences, o treinador encontra os jogadores estudando com a ajuda dos professores. Os garotos declaram querer terminar o que Carter começou e que, mesmo liberados pela diretoria para jogar, não o fariam até cumprir os objetivos que o treinador estabeleceu. Worm, de forma bem-humorada, reforça que estavam ocupados estudando e pede que o treinador se retire. Carter começa a sair do ginásio, mas é interrompido por Timo Cruz que recita um poema, *“Our Deepest Fear”* (em inglês, “nosso medo mais profundo”) de Marianne Williamson, e finaliza agradecendo ao treinador por ter salvado sua vida. Com os olhos marejados, Carter agradece à equipe antes de se retirar do ginásio.

A aceitação dos objetivos organizacionais é evidente na conduta dos jogadores no desdobramento da cena 09. Mesmo liberados pela escola para jogar, eles escolhem honrar o compromisso feito com o treinador, afirmando: “nós decidimos que vamos terminar o que o senhor começou” (Mowday, Steers & Porter, 1979; 1982). O conteúdo da cena demonstra a internalização de diversas regras criadas por Carter, desde a utilização do termo “senhor” até a compreensão da importância de honrar compromissos. Isso evidencia que os jogadores desejam continuar na equipe, reforçando a valorização e o desejo de continuidade das experiências positivas vivenciadas na organização (Meyer & Allen, 1991).

A fala de Timo Cruz também se destaca nos acontecimentos da cena. Inicialmente resistente às regras de Carter, ele se retirou do time em duas ocasiões. Na primeira, o treinador lhe impôs condições desafiadoras para o retorno ao time e questiona: “Qual o seu maior medo? Ser inadequado?”. Ao longo do filme, Cruz enfrenta situações adversas, incluindo a morte de seu primo, a quem admirava, assassinado em decorrência do envolvimento com gangues e tráfico de drogas. Durante a cena 09, Cruz responde à pergunta de Carter sobre seu maior medo por meio do poema de Marianne Williamson, revelando que seu verdadeiro medo era o seu próprio potencial. Essa fala simboliza sua transformação: ao reconhecer suas capacidades e acreditar em si mesmo, ele percebe que pode evitar o mesmo destino de seu primo e, por isso, agradece ao treinador por salvar sua vida. Tal fala ilustra a percepção de suporte organizacional de Timo, que se sente valorizado e reconhecido pela equipe e pelo treinador, o que auxilia na formação de sua identidade social (Eisenberger et. al, 1986). Ao longo dos acontecimentos da cena, é perceptível que a experiência no time proporciona conforto psicológico para o jogador e o desenvolvimento de suas competências: o time funciona como um local de refúgio do contexto socioeconômico em que vive, enquanto Carter proporciona apoio emocional e incentiva que Cruz se esforce, permitindo que ele encontre seu caminho e se sinta capaz como jogador e como pessoa. Tais características da experiência de trabalho são fatores antecedentes para o desenvolvimento do comprometimento afetivo (Meyer & Allen, 1991).

A passagem analisada da cena 09 evidencia os resultados do trabalho de Ken Carter ao longo da temporada com os jogadores: ao se recusarem a jogar, demonstram a aceitação e a valorização dos objetivos e regras organizacionais impostos pelo treinador. A fala de Timo Cruz simboliza a transformação da perspectiva de futuro dos adolescentes. Por meio da disciplina e das regras, Carter foi a primeira pessoa a enxergar o potencial dos jovens. O treinador os desafia a serem melhores e indica que eles podem ter uma vida diferente de seus pais por meio do basquete se houver esforço e dedicação. Ao recitar um poema, Timo Cruz evidencia sua mudança: antes, um garoto rebelde e envolvido no tráfico de drogas, que se tornou um jogador e estudante dedicado. Assim, a equipe passa a ser, simultaneamente, um espaço de suporte e de incentivo ao crescimento.

Após a Cena 09, a Tabela 14 apresenta a Cena 10, inserida na Categoria 2 “Comprometimento Afetivo”.

Tabela 14

Cena 10

Carter está sentado à mesa de jantar em sua casa. Damien, seu filho, coloca uma folha em cima da mesa.

Cena 10

D: “É um de seus contratos. Eu fiz uma emenda nele. O senhor exige que os jogadores tenham uma média de 5.75. Eu me comprometo a manter média 8.75. O senhor exige 10 horas de serviços comunitários e eu me comprometo a fazer 50. Qualquer outra falta ou qualquer questão disciplinar na escola, pode anular esse contrato e me mandar para qualquer escola.”

C: “E quantos dias eu tenho para pensar nessa oferta?”

D: “Nenhum. A segunda página é uma carta que o senhor tem que assinar para confirmar a minha saída de St. Francis. Eles já sabem.”

C: “O que? Você vai sair de St. Francis?”

D: “Eu liguei para Richmond. Eles estão me esperando lá.”

C: “Você ligou para Richmond? Devia ter falado comigo sobre isso.”

D: “Era uma decisão pessoal para mim.”

C: “Aham. Eu posso consertar essa história de manhã.”

D: “Senhor, me ouça. Eu só quero jogar com você. Se eu for um dos melhores alunos de lá, um dos melhores na escola toda, eu terei uma pontuação alta no teste e poderei ir para qualquer universidade. Eu peço para confiar em mim.”

C: “Quer mesmo fazer isso, não quer? Está bem.”

Fonte: Elaboração própria com base no artefato cultural.

A Tabela 14 apresenta a cena 10 que relata o momento em que Damien, filho de Ken Carter, conversa com o pai enquanto este está sentado à mesa da sala de jantar. Damien estudava na escola St. Francis, mas ao saber que o pai treinaria o time de Richmond, ele busca ser transferido. O garoto apresenta um dos contratos redigidos pelo treinador e diz que fez uma emenda nele: Damien se compromete a manter uma média mais alta do que a dos outros jogadores, além de fazer mais horas de serviço comunitário. Se ele tivesse qualquer falta ou questão disciplinar na escola, o pai poderia enviá-lo para qualquer escola de sua escolha. Damien diz já ter se retirado da antiga escola e estar matriculado em Richmond. Carter ressalta que o filho deveria tê-lo consultado antes de tomar essa decisão, mas Damien diz que era uma escolha pessoal para ele e que ele só quer jogar para o time do pai.

O recorte da cena 10 evidencia características pessoais de Damien que podem favorecer o desenvolvimento do comprometimento afetivo. A ética de trabalho do jovem é evidenciada quando ele se compromete a manter uma média alta e realizar mais horas de serviço comunitário, enquanto o seu interesse pelo trabalho se manifesta ao ter a iniciativa de redigir uma emenda no contrato e na forma como argumenta com o treinador, afirmando “eu só quero jogar para você”. Tais características evidenciam um desejo genuíno de fazer parte da organização, o que aumenta a probabilidade de ele se engajar além do esperado em prol da organização, objetivando sua permanência no time. A partir disso, busca manter a igualdade na sua relação com a equipe: ao ter a chance de jogar no time, ele se dispõe a investir esforços adicionais para manter-se nele (Meyer & Allen, 1991). Além disso,

demonstram o envolvimento do jovem com o basquete, ilustrando a relevância que o esporte tem em sua vida: está disposto a mudar de escola e se comprometer em obter notas mais altas e fazer mais horas de serviço comunitário para poder jogar. Esse comportamento pode ser relacionado ao impacto das atividades laborais na autoestima, já que, ao assumir tais compromissos, o jovem demonstra confiança em suas habilidades e desejo de superar a si mesmo. Damien associa sua identidade pessoal ao pertencimento à equipe, reconhecendo o basquete como forma de realização e valorização pessoal (Lodahl & Kejner, 1965).

A conversa entre pai e filho na cena 10 destaca a dedicação individual de Damien e sua disposição em aceitar as regras e os valores do time de Richmond como condição para participar dele. Ao propor emendas ao contrato, ele reforça sua identificação com a equipe e com o estilo de liderança de Carter, demonstrando envolvimento, disposição e aceitação dos objetivos organizacionais. Ao referir-se ao pai como “senhor”, demonstra capacidade de separar os papéis familiares dos profissionais. A trajetória de Damien ilustra a importância da ética de trabalho e do envolvimento com a tarefa para favorecer o desenvolvimento do comprometimento afetivo.

Por meio da análise do conteúdo das cenas 7, 8, 9 e 10, a Categoria 2, “Comprometimento Afetivo”, apresentou aspectos relevantes deste construto no time do treinador Carter. A identificação, o envolvimento e a aceitação dos objetivos organizacionais, elementos fundamentais do comprometimento afetivo, tornam-se evidentes em situações como: Cruz se dispõe a realizar uma tarefa quase impossível como condição para seu retorno; Carter interrompe os treinos para que os alunos se dediquem exclusivamente aos estudos; e os jogadores optam por não voltar a jogar mesmo após serem liberados, demonstrando desejo de concluir o que Carter iniciou. A categoria também destacou os antecedentes para o desenvolvimento do comprometimento afetivo, como a estrutura organizacional, exemplificada pela postura de Carter em modelar comportamentos comprometidos que demonstram que a adesão ao time exige renúncias e impõe desafios; a experiência de trabalho, representada pelo conforto psicológico e pelo desenvolvimento de competências, quando como Timo Cruz agradece ao treinador por salvar sua vida; e as características pessoais, evidenciadas na ética e no interesse pelo trabalho de Damien ao propor emendas ao contrato, comprometendo-se em realizar mais horas de serviço comunitário e manter uma média escolar superior à dos demais jogadores. A categoria também indicou que, como consequência do desenvolvimento do comprometimento afetivo, surge a disposição para empenhar esforços em prol da organização. Isso se manifesta em situações como Cruz dedicar a semana inteira aos exercícios impostos por Carter; o treinador abdicar de suas funções habituais e ir além das atribuições de seu cargo, solicitando auxílio de outros

professores para cumprir os objetivos organizacionais; e Damien comprometer-se a mudar de escola e assumir exigências adicionais para fazer parte da equipe. À luz disso, a análise de conteúdo da Categoria 2 reforça a compreensão de que a identificação, o envolvimento e a aceitação dos objetivos organizacionais são essenciais para o desenvolvimento do comprometimento afetivo. Além disso, evidencia que antecedentes como a estrutura organizacional, as características pessoais e as experiências de trabalho influenciam no desenvolvimento deste tipo de vínculo, que, uma vez estabelecido, leva o indivíduo a se empenhar ainda mais a favor da organização.

Categoria 3 “Intervenções do Psicólogo”

A Categoria 3 foi intitulada “intervenções do psicólogo”. A presença do psicólogo não foi representada na trama do filme, mas é possível inferir possíveis intervenções desse profissional ao longo das vivências do time da escola Richmond.

A partir do entendimento de que uma das formas de atuação fundamentais do psicólogo na Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é a prática em equipes multidisciplinares (Zanelli, Bastos, & Rodrigues, 2014; CFP, 2024; CBO, 2025), esse profissional poderia intervir, em conjunto com o treinador, pais e escola em situações como a imposição de tarefas excessivas por parte de Carter e as dificuldades de engajamento da equipe, com o objetivo de desenvolver estratégias que promovam o bem-estar dos atletas e demais pessoas envolvidas com o time. Concomitantemente, promover ações para alavancar e preservar a produtividade, ou seja, o desempenho durante os treinos e jogos (Zanelli, Bastos & Rodrigues, 2014). As cenas e as intervenções do psicólogo correspondentes estão apresentadas na Tabela 15.

Tabela 15

Cenas e Intervenções do psicólogo correspondentes

CENA	INTERVENÇÃO DO PSICÓLOGO
Cena 01 (3:51-4:52)	Realização do Diagnóstico Organizacional
Cena 02 (10:03-11:40)	Preparação para Mudanças Organizacionais
Cena 03 (41:00-43:20)	Programa de Desenvolvimento de Equipe
Cena 05 (2:07:55-2:09-50)	Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e Gestão do Bem-Estar
Cena 06 (56:58-58:10)	Acompanhamento Familiar
Cena 07 (33:19-34:45), Cena 09 (1:45:35 – 1:47:27), Cena 10 (21:55-23:18)	Programa de Desenvolvimento de Liderança
Cena 08 (1:21:35-1:22:50)	Orientação e Aconselhamento Vocacional

Fonte: Elaboração própria com base no artefato cultural e revisão da literatura.

A cena 01, apresentada na Tabela 5, evidencia diferentes dificuldades enfrentadas pela equipe, como comportamentos agressivos entre os jogadores, absenteísmo aos treinos e a falta de engajamento dos atletas e de suas famílias. Em situações desafiadoras no âmbito organizacional, a atuação multidisciplinar é importante para a resolução de tais circunstâncias (CFP, 2024).

No contexto de uma equipe em que a atuação é considerada “difícil” conforme expressado por Carter na cena 01, o psicólogo pode inicialmente realizar o diagnóstico organizacional com o objetivo de identificar os fatores que contribuem para dificuldades atuais do time. Durante a construção do diagnóstico organizacional, é importante a descrição da rotina de treinos, analisando seus impactos no bem-estar e identificando situações que podem gerar estresse e insatisfação. A partir desse mapeamento será possível compreender as causas dos comportamentos observados, como a agressividade, a falta de coesão e as acusações entre jogadores, e identificar os aspectos da cultura organizacional que interferem negativamente no desempenho da equipe. Com base nesse diagnóstico, o psicólogo pode propor intervenções voltadas à regulação dos conflitos, ao fortalecimento das relações interpessoais do grupo e ao aumento do engajamento e da adesão dos membros da equipe (Zanelli, Bastos & Rodrigues, 2014).

A cena 02, descrita na Tabela 6, retrata o momento em que Carter apresenta as novas regras e metas da equipe, gerando insatisfação e resistência por parte dos jogadores. A mudança organizacional costuma ser um processo lento e desafiador e que provoca resistência, ansiedade e a diminuição da previsibilidade organizacional. Para que esse processo seja eficaz, é necessário que os indivíduos compreendam a sua importância e urgência. Além disso, a mudança precisa ser desejada, envolver a modernização da organização e ser aditiva, ou seja, deve acrescentar elementos positivos à organização (Muchinsky, 2004). Nesse contexto, cabe ao psicólogo sensibilizar a equipe de Richmond para a mudança, explicando sua urgência e estimulando uma comunicação que transmita uma visão clara sobre o que precisa ser feito, como será feito e quais as consequências da não realização da mudança, objetivando proporcionar segurança psicológica. Além disso, o psicólogo pode auxiliar no estabelecimento de novos procedimentos de trabalho, como os horários definidos por Carter para os treinos e a exigência de uma média escolar mínima para a permanência na equipe. O psicólogo pode ressaltar esses novos procedimentos como positivos e capazes de contribuir para o aprimoramento da equipe. Essas ações podem ser apoiadas pela apresentação de dados sobre o desempenho do time em jogos anteriores, evidenciando aos jogadores o que poderia ser feito para que resultados negativos não se

repetissem e ressaltando que, ao aceitar e participar da mudança, eles poderão obter resultados melhores e ganhar mais jogos.

A cena 03, apresentada na Tabela 07, descreve o momento em que os jogadores auxiliam Timo Cruz a finalizar os exercícios necessários para que retorne à equipe. Nessa cena, os jovens, que anteriormente demonstravam comportamentos agressivos e acusatórios entre si, passam a demonstrar cooperação, união e coesão. Diante disso, o psicólogo pode atuar na implementação de um Programa de Desenvolvimento de Equipe, considerando que a harmonia entre os membros é essencial para seu desempenho nas quadras. De acordo com Puente-Palacios e Albuquerque (2014), para que uma equipe seja efetiva, é necessário que disponha das competências adequadas para realizar suas atividades, conte com o suporte organizacional necessário, possua um sistema de recompensas apropriado e receba feedbacks periódicos para monitorar avanços individuais e coletivos. A partir disso, um Programa de Desenvolvimento de Equipe elaborado para o time de Richmond poder ter como objetivos: aprimorar as competências grupais, fortalecer a coesão e a união, oferecer suporte para atender às exigências do treinador às demandas do jogo, proporcionar atividades para o aprimoramento das habilidades dos membros em dar e receber feedback individual e coletivos contínuo e estruturar um sistema de competências justo e alinhado com os jogadores. No contexto da cena 03, durante a implementação do programa, o psicólogo pode trabalhar a importância da coesão e cooperação grupal, além de reconhecer e reforçar o comportamento positivo apresentado pelos jogadores por meio de recompensas previamente combinadas que estejam alinhadas com seus desejos, necessidades e objetivos como equipe.

No contexto da cena 05, relatada na Tabela 9, os jogadores aparecem no vestiário tristes e cabisbaixos após terem perdido um jogo de basquete. Em esportes coletivos, as derrotas fazem parte da trajetória e, por isso, é importante que a equipe esteja preparada para lidar com tais adversidades. Nesse sentido, o psicólogo que acompanha o time de Richmond poderá atuar na seleção de métodos e instrumentos voltados ao Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) (Zanelli, Bastos & Rodrigues, 2014). Os principais objetivos de um programa desta natureza são: auxiliar no manejo do estresse e da frustração decorrentes da derrota; favorecer a compreensão de que a perda é parte da jornada esportiva sem anular os avanços conquistados pelo grupo; e contribuir para a manutenção da motivação dos jogadores. Para isso, podem ser realizadas palestras com outros atletas ou profissionais da área da saúde mental, rodas de conversa mediadas pelo psicólogo para estimular a reflexão e a troca de estratégias de enfrentamento, bem como dinâmicas de grupo que abordem o tema de forma leve e lúdica. Além disso, em parceria com o treinador Carter, é possível implementar práticas de gestão voltadas ao bem-estar (Zanelli, Bastos &

Rodrigues, 2014), tais como a avaliação de desempenho para a valorização das conquistas alcançadas pelos jogadores mesmo em situações de derrota (como as melhorias no desempenho escolar ou os avanços na aprendizagem de técnicas do basquete) de modo a deslocar o foco dos resultados da partida para o reconhecimento de outros progressos da equipe.

A cena 06, apresentada na Tabela 10, retrata o momento em que a mãe de Júnior Battle solicita ao treinador que permita o retorno do filho à equipe, expressando seu desejo de que ele continue treinando com Carter. A cena exemplifica o envolvimento familiar com o time, algo também evidenciado em outros momentos da trama, como nos jogos e nas reuniões conduzidas por Carter. A vinculação familiar com a equipe demonstra como as organizações são atravessadas por instituições sociais, neste caso, a família. As organizações influenciam a qualidade de vida, o bem-estar e a forma como os indivíduos atendem às necessidades e demandas sociais. Isso é demonstrado na cena 06 quando a mãe percebe no basquete uma oportunidade de futuro profissional e acadêmico para o filho, com a possibilidade de frequentar a faculdade e a inserção no mercado de trabalho (Zanelli, Bastos & Rodrigues, 2014). Considerando que os jogadores são menores de idade, o envolvimento dos pais é importante para que as regras e condutas estabelecidas por Carter sejam mantidas em seus lares. A partir desse contexto, o psicólogo pode promover um projeto de acompanhamento familiar, composto por encontros com as famílias para oferecer aconselhamento e orientação em diferentes âmbitos da vida dos atletas. Esses encontros podem abordar a importância da educação e do esporte para a abertura de oportunidades para os jovens; apresentar formas de auxiliar os filhos na busca por bolsas de estudo; orientar quanto ao manejo da rotina entre escola e treinos; fomentar o fortalecimento do relacionamento entre equipe e família ao permitir que os responsáveis acompanhem os progressos feitos pelo time; além de articulá-las com redes de apoio, como programas e serviços sociais, sempre considerando o contexto específico de cada família. Assim, por meio do programa, objetiva-se a redução da evasão escolar, a melhoria do desempenho acadêmico e esportivo e a promoção de maior equilíbrio entre vida pessoal, estudos e esporte, promovendo a saúde mental.

A cena 07, descrita na Tabela 11, retrata o momento em que o treinador impõe um desafio árduo e quase impossível para um dos jogadores após este solicitar o retorno à equipe. Tal episódio destaca alguns dos métodos de liderança de Carter, marcados por rigidez e controle, que podem gerar desconfiança e desânimo em seus liderados (Likert, 1994). Nesse contexto, a intervenção psicológica pode ocorrer por meio da implementação de um Programa de Desenvolvimento de Liderança. A liderança, entendida como um processo de

estabelecimento de relações de influência, envolve vinculação, legitimação e reconhecimento mútuo entre líder e liderados (Bendassolli, Magalhães & Malvezzi, 2014). Com base nessa concepção, o Programa tem como foco a adequação comportamental do treinador, promover reflexões sobre o uso produtivo e excessivo do seu próprio estilo de liderança, aprimorar sua capacidade de responder de forma mais apropriada às situações complexas do ambiente de trabalho, tomar decisões estratégicas, solucionar problemas e potencializar os resultados da equipe a partir da melhoria em sua forma de motivar a equipe (Bendassolli, Magalhães & Malvezzi, 2014). A intervenção pode contemplar encontros semanais com o treinador, voltados ao treinamento de suas habilidades sociais e emocionais, unidos ao acompanhamento de suas atividades junto à equipe, com destaque para pontos de aprimoramento. Além disso, a coleta de feedback dos jogadores permitirá compreender suas percepções sobre o estilo de liderança de Carter e realizar ajustes necessários ao programa. Na cena 09, descrita na Tabela 13, semelhante a esta, se aplica a mesma intervenção, com o objetivo de trabalhar as habilidades de tomada de decisão e controle emocional. Na cena 10, apresentada na Tabela 14, o Programa pode ser utilizado objetivando orientar Carter a estabelecer limites claros entre os papéis de pai e treinador, contribuindo para a preservação da qualidade da relação entre pai e filho e para assegurar o bem-estar e a coesão da equipe, evitando uma possível percepção de favorecimento em relação a Damien.

A cena 08, apresentada na Tabela 12, retrata o desânimo e insatisfação dos atletas ao descobrirem que estão impedidos de jogar até atingirem as médias escolares estipuladas pelo contrato. Ao longo do filme, observa-se a baixa motivação dos jogadores para realizar as atividades escolares, com altas taxas de absenteísmo e desempenho insatisfatório em provas e trabalhos. Nesse contexto, o psicólogo pode atuar por meio da análise de interesses e aspirações vocacionais, bem como da orientação e aconselhamento nas escolhas pessoais (Zanelli, Bastos & Rodrigues, 2014). A intervenção pode contemplar encontros individuais e grupais com os atletas voltados à identificação de seus objetivos de longo prazo, auxiliando-os a atribuir maior sentido aos estudos, para além da simples liberação para retornar às quadras. Considerando que a maioria dos membros da equipe se encontra no último ano da escola, tais ações poderiam incluir momentos de reflexão sobre a potencialidades individuais e possibilidades futuras, como a continuidade dos estudos na universidade, a inserção em programas de bolsa de estudos para atletas e até mesmo possibilidades de atuação profissional fora do basquete. Além disso, o psicólogo poderá promover palestras e encontros com profissionais de diferentes áreas de interesse dos jovens, incentivando o contato com experiências concretas, ampliando perspectivas e motivando-os a buscar o desenvolvimento profissional. Também se destaca a possibilidade de oferecer

suporte na busca por universidades que ofereçam bolsas de estudo para atletas, fortalecendo o comprometimento com os estudos e motivando os atletas a continuarem construindo sua trajetória pessoal e profissional após se formarem no ensino médio.

A partir da análise das Categorias 1, 2 e 3, intituladas respectivamente “Cultura Organizacional”, “Comprometimento Afetivo” e “Intervenções do Psicólogo”, é possível observar que organizações são instituições complexas, permeadas por diferentes formas de interação e vinculação entre os indivíduos. A Categoria 1, “Cultura Organizacional”, baseada na análise das cenas 1, 2, 3, 4, 5 e 6, revelou a transformação dos aspectos culturais vigentes promovida por Carter, resultando em aprendizagens coletivas que, após sua internalização, geraram artefatos e produtos culturais únicos do time. Já a Categoria 2, intitulada “Comprometimento Afetivo”, abarcou as cenas 7, 8, 9 e 10 e demonstrou o desenvolvimento do comprometimento afetivo dos jogadores com a equipe, expresso por meio da identificação, aceitação e envolvimento com os objetivos organizacionais. Tal vínculo se manifestou na dedicação dos jogadores, tanto durante os treinos quanto nas atividades escolares. A consolidação deste vínculo ocorreu a partir das mudanças introduzidas por Carter e dos processos de aprendizagem coletiva do grupo, sugerindo que a cultura organizacional exerce influência no desenvolvimento do comprometimento afetivo. Por sua vez, a Categoria 3, nomeada “Intervenções do Psicólogo”, destacou as possibilidades de atuação do profissional junto à equipe. Inicialmente, foi proposto o diagnóstico organizacional, fundamental para compreender o funcionamento global da equipe. Posteriormente, foram sugeridos programas de desenvolvimento de liderança e de equipe, assim como treinamentos e aconselhamento para as demais pessoas envolvidas com o time, como as famílias dos jogadores. As demais intervenções propostas envolveram a preparação para mudanças; os programas de orientação vocacional com o objetivo de apoiar os jovens na transição pós-escolar; e as iniciativas voltadas à gestão do bem-estar. A partir destas constatações, é possível inferir que o objetivo geral foi atingido, como será apresentado no tópico a seguir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possibilitou abordar construtos relacionados à Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) – a cultura organizacional e o comprometimento afetivo – evidenciando suas inter-relações e influências no ambiente de trabalho. O objetivo geral da pesquisa consistiu em identificar as relações entre a cultura organizacional e o comprometimento afetivo e possibilidades de intervenção do psicólogo, por meio dos objetivos específicos: caracterizar cultura organizacional, caracterizar comprometimento afetivo e descrever intervenções do psicólogo. Tais objetivos foram alcançados por meio da revisão de literatura e da análise do artefato cultural “Coach Carter - Treinando para a Vida”, que permitiu a visualização dos conceitos discutidos.

Ao longo do filme, Carter busca estabelecer elementos da cultura organizacional pautados em normas de conduta, valores e objetivos claros, como retratado na cena 02, apresentada na Tabela 6. Inicialmente, tais elementos são rejeitados pelos jogadores, acostumados a um ambiente com menos disciplina, ausência de regras e até mesmo com alto absenteísmo aos treinos. Com o avanço da narrativa, ocorrem processos de aprendizagem coletiva, por meio dos quais os atletas passam a internalizar os ensinamentos do treinador e a construir artefatos culturais próprios da equipe, conforme evidenciado nas cenas 03 e 04, apresentadas, respectivamente, na Tabela 7 e Tabela 8. Esse movimento de transformação culmina na cena 09, Tabela 13, quando os jogadores se recusam a retornar às quadras antes do cumprimento dos objetivos estabelecidos e expressando, por meio de Timo Cruz, a gratidão pela transformação proporcionada pelo treinador não apenas no âmbito esportivo, mas também em seu desenvolvimento pessoal. Dessa forma, observa-se que elementos da cultura organizacional (como as aprendizagens coletivas, artefatos culturais e estabelecimento de normas e valores claros) contribuíram para o desenvolvimento do comprometimento afetivo dos jogadores. Tal comprometimento se expressa no vínculo emocional com a equipe, com o treinador, e com os valores internalizados, deixando de segui-los apenas por obediência às regras para uma aceitação e identificação genuína com a equipe e com o propósito coletivo.

A partir do exposto percebe-se que, apesar das adversidades socioeconômicas vivenciadas pela equipe ao longo do filme, ao serem ensinados sobre a valorização das responsabilidades, metas e objetivos estabelecidos, aliado a uma liderança envolvida, capaz de criar vínculos e promover um ambiente de aprendizagem coletiva, foi possível que o time de Richmond se desenvolvesse e alcançasse resultados significativos tanto nas quadras

quanto em suas trajetórias pessoais e acadêmicas, com diversos jogadores dando continuidade aos estudos por meio de bolsas de estudo.

No contexto organizacional, cabe ao psicólogo utilizar as ferramentas adequadas ao campo das organizações e do trabalho, com o intuito de potencializar o desempenho de lideranças e colaboradores, promovendo o bem-estar e a qualidade de vida no ambiente de trabalho e, concomitantemente, preocupando-se com a produtividade e com os resultados esperados pela organização.

Entre as limitações identificadas ao longo da realização desta pesquisa, destacou-se a dificuldade em encontrar publicações que abordassem a relação entre cultura organizacional e comprometimento afetivo, evidenciando que as relações entre os dois construtos precisam ser mais exploradas. Dessa forma, sugere-se o desenvolvimento de novos estudos que aprofundem a compreensão dessas relações, bem como a realização de pesquisas empíricas que relacionem os construtos de forma mais detalhada.

REFERÊNCIAS

- Afonso, E.S., & Costa, J.P.S. (2020). Teoria do apego: Aplicações clínicas no contexto contemporâneo. *Psicologia em Foco*, 20(1), 137–151. <https://revistas.fw.uri.br/psicologiaemfoco/article/view/2539/2880>
- Aguilar, C. V. N., Silva, E. E. da C., Carvalho, B. R. de, Ferreira, J. C. M., & Jesus, K. C. O. de. (2017). Cultura organizacional e adoecimento no trabalho: Uma revisão sobre as relações entre cultura, burnout e estresse ocupacional. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 6(2), 121–131. <https://doi.org/10.17267/2317-3394rpds.v6i2.1157>
- Barbosa, R. M. de S. A., & Guimarães, T. de A. (2005). Síndrome de burnout: Relações com comprometimento afetivo entre gestores de organização estatal. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 6(1), 157–179. <https://doi.org/10.1590/1678-69712005/administracao.v6n1p158-179>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–42. <https://doi.org/10.1086/222820> [Tradução própria].
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., pp. 413–450). Grupo A.
- Bowlby, J. (1990). *Apego e perda: Vol. 1. Apego – A natureza do vínculo* (2ª ed.). Martins Fontes.
- Cassidy, J., & Shaver, P. R. (Eds.). (1999). *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications*. Guilford Press. [Tradução própria].
- Chiavenato, I. (2021). *Introdução à Teoria Geral da Administração - Edição Compacta* (5ª ed.). Grupo GE.
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. *Psico-USF*, 9(2), 191–199. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712004000200010>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386> [Tradução própria].
- Conselho Federal de Psicologia. (2007). Resolução nº 013, de 28 de novembro de 2007: Dispõe sobre a atuação do psicólogo em organizações e no trabalho. Diário Oficial da União. https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2008/08/Resolucao_CFP_nx_013-2007.pdf

- Conselho Federal de Psicologia. (2024). Nota técnica nº 18/2024: O escopo da atuação da(o) psicóloga(o) no campo das organizações e do trabalho. <https://atos.cfp.org.br/nota-tecnica/nota-tecnica-no-18-2024/>
- Costa, G. da, Araújo, L. M., & Ferreira, M. A. (2021). Cultura organizacional: Conceitos e tipologias. *Boletim de Conjuntura*, 6(16), 20–27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4643033>
- Dias, C. da C., dos Santos, S. L. B., & Gomes, C. R. (2019). A fragilidade dos vínculos afetivos interpessoais em tempos atuais. *Revista Psicologia em Foco*, 11(16), 55–67. <https://revistas.fw.uri.br/psicologiaemfoco/article/view/2539>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Flick, U. (2008). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed.). Grupo A.
- Freitas, M. E. de. (2007). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. Thomson Learning.
- Freud, S. (1950). *Projeto para uma psicologia científica* (1895). Em S. Freud, *Obras completas de Sigmund Freud: volume I* (J. Salomão, Trad., pp. 343–428). Imago.
- Geertz, C. (1989). *A interpretação das culturas* (F. C. Soares, Trad.). LTC.
- Gibbs, G. e Flick, U. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Grupo A.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 7ª edição. Grupo GEN.
- Gil, A.C (2022). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (7ª ed.). Grupo GEN.
- Gonçalves, A., Trevisol, N. P., Lopes, M. C., & Soethe, J. da S. (2015). A relação entre liderança e cultura organizacional: Um estudo realizado em uma IES. *Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 10(2), 85. <https://doi.org/10.15675/gepros.v10i2.1201>
- Handy, C. (1994). *Deuses da administração: Como enfrentar as contantes mudanças da cultura organizacional* (R. Gouveia, Trad., 1ª ed.). Saraiva.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3º ed.). McGraw-Hill. [Tradução própria].
- Izidoro, C. (Org.). (2016). *Avaliação de desempenho de empresas* (1ª ed.). Pearson.
- Jesus, R.G de. & Rowe, D.E.O (2015). Percepção de políticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11 (2), 211-218. <https://doi.org/10.18089/>

- Koelln, A. O., & Santos, E. C. R. dos. (2024). Cultura organizacional: Um estudo com os colaboradores da Sicredi Univales MT/RO – Agência Aripuanã. *REVICOOP*, 5(2), 105-131. <https://revicoop.emnuvens.com.br/revicoop/article/view/114>
- Kramer, G. G., & Faria, J. H. de. (2007). Vínculos organizacionais. *Revista De Administração Pública*, 41(1), 83–104. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100006>
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. (H. Monteiro & F. Settineri, Trans.). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Likert, R. (1994). *A organização humana: Sua administração e seu valor* (3. ed.). São Paulo: Atlas.
- Lima, J. G. de Pozo, O. V. C., & Guimarães, G. F. (2018). Os efeitos da cultura organizacional na gestão de pessoas em uma empresa familiar. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 4(3), 206–234. https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/v4n3_12
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33. <https://doi.org/10.1037/h0021692> [Tradução Própria].
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 1297–1343). Chiago: Rand McNally. [Tradução própria].
- Loiola, E., Bastos, A. V. B., Queiroz, N. S., & Silva, T. D. (2014). Dimensões básicas de análise das organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., pp. 109-172). Artmed.
- Lopes, C. S., Ribeiro, E. A., & Todor, M. A. (2023). A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 16(1), 1–20. <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/933>
- Machado, F. C. L., Maranhão, C. M. S. de A., & Pereira, J. J. (2016). O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: Uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. *REUNA*, 21 (1), 75-90. <https://revistas.una.br/reuna/article/view>
- Malinowski, B. (1944). *A scientific theory of culture and other essays*. Chapel Hill: University of North Carolina Press. [Tradução própria].

- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A predictive study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57–75. [Tradução própria]. <https://doi.org/10.2307/2391746>
- Marteletto, R. M. (2017). A cultura, o conhecimento e a informação na obra de Pierre Bourdieu. In R. M. Marteletto & R. M. Pimenta (Orgs.), *Pierre Bourdieu e a produção social da cultura, do conhecimento e da informação* (pp. 29–48). Rio de Janeiro: Garamond.
- Martins, V., Costa, L. V., & Siqueira, M. M. M. (2015). O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 6(2), 158–179. <https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/view/327>
- Maslow, A. H. (2017). *A theory of human motivation*. BN Publishing. [Tradução própria].
- Medeiros, R. S., Lima, L. D., & Almeida, R. M. (2024). Papéis na organização, conflito trabalho-família, satisfação laboral e saúde mental de docentes em relação com o comprometimento organizacional afetivo. *Cadernos de Saúde Pública*, 40(9), e0008718. <https://doi.org/10.1590/0102-311X0008718>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z) [Tradução própria]
- Ministério do Trabalho e Emprego. (2023). Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/cbo>
- Moreira, A. S. (1985) Power in and around organizations: um resumo. Manuscrito não publicado, Universidade de Brasília.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1) [Tradução própria].
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press. [Tradução própria]
- Muchinsky, P. M. (2004). Mudança organizacional. Em *Psicologia organizacional* (cap. 8). Pioneira Thomson Learning.
- Nery, M. da P. (2014). *Vínculo e afetividade: Caminhos das relações humanas* (3ª ed.). Ágora.
- Passiani, Ê. (2001). Max Weber: Um pensador da cultura (Vol. 0, pp. 47-55). Uninove.

- Paz, M. das G. T. da, & Neiva, E. R. (2013). Configuração do poder organizacional. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Novas medidas do comportamento organizacional* (pp. 104–123). Grupo A.
- Pichon-Rivière, E. (2007). *Teoria do vínculo*. Martins Fontes.
- Puente-Palacios, K., & Albuquerque, F. J. B. de. (2014). Grupos e equipes de trabalho nas organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., pp. 385–413). Grupo A.
- Schein, E.H. & Schein, P. (2022). *Cultura Organizacional e Liderança* (5ª ed.). Grupo GEN.
- Shrivastava, P. (1985). Integrating strategy formulation with organizational culture. *The Journal of Business Strategy*, 5(3), 103–111. [Tradução própria].
- Silva, N., Zanelli, J. C., & Tolfo, S. R. (2014). Cultura organizacional. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., pp. 492–525). Grupo A.
- Silva, J. M., Santos, L. F., & Oliveira, R. A. (2016). Comprometimento afetivo e intenção de rotatividade: um estudo com profissionais de tecnologia da informação. *Revista Alcance*, 23(2), 125–140. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/4777/477774893008/html/>
- Silva, R. dos S., Cappellozza, A., & Costa, L. V. (2015). O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. *Revista de Administração IMED* 4(3), 314–329. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v4n3p314-329>
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista De Administração Contemporânea*, 7(spe), 165–184. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500009>
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Júnior, S. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., pp. 316–348). Grupo A.
- Ungari, D. F., & Rodrigues, A. P. G. (2020). A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos entre o indivíduo e a organização: Um estudo com policiais militares. *Revista Ensino e Negócios*, 13(2), 168–196. <https://doi.org/10.19177/reen.v13e22020168-196>
- Zanelli, J. C., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C. de A. (2014). Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., pp. 579–607). Porto Alegre: Artmed.