

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: CASO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO DE SANTANA DO LIVRAMENTO - RIO GRANDE DO SUL

Kelly Iahskara Borges do Prado Lima
Luiz Edgar Araújo Lima

RESUMO

O presente estudo aborda os temas sobre comprometimento organizacional, motivação e gestão de pessoas no setor público, teve como objetivo analisar se o comprometimento interfere no desempenho do trabalho dos servidores da Secretaria Municipal de Agricultura de Santana do Livramento – RS. Dentre os fundamentos metodológicos, estão a pesquisa qualitativa; como instrumento de pesquisa foi utilizada uma entrevista semiestruturada; o público alvo foram dez servidores, de um total de dezessete funcionários estatutários, lotados na Secretaria. Dentre os principais resultados destaca-se: que os servidores estão ligados a organização através do componente afetivo, estão emocionalmente comprometidos e desempenham suas atividades de forma leal, permanecendo no serviço público, apesar das dificuldades, pela vontade de sentir-se parte do processo e de se envolver com os problemas que surgem; que o gestor pouco interfere no comprometimento, este desconhece a capacidade de cada servidor e suas aptidões. Conclui-se usando o conteúdo das falas dos servidores, há necessidade de diálogo e reuniões para que todos possam participar do planejamento, execução e controle do que necessita ser realizado.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Motivação. Gestão de pessoas

RESUMEN

Este estudio aborda las cuestiones de compromiso con la organización, motivación y gestión de personas en el sector público, con el objetivo de analizar como el compromiso interfiere en el rendimiento del trabajo de los servidores de la Secretaria Municipal de Agricultura de Santana do Livramento - RS. Dentro de los fundamentos metodológicos, están un estudio cualitativo; como instrumento de estudio fue utilizada una entrevista semiestruturada; el público alvo fueron diez servidores de un total de diecisiete empleados estatutarios de la Secretaria. Entre los principales resultados ponen el manifiesto que los servidores están conectados a esta organización por el componente afectivo, por lo tanto, están emocionalmente comprometidos y llevan a cabo sus actividades con lealtad y permanecen en la organización, a pesar de las dificultades, por el deseo de

pertenecer, sentirse parte del proceso y para comprometerse con los problemas que surgen; que el gestor poco interfiere en el comprometimiento, este desconoce la capacidad de cada servidor y sus habilidades. Se concluye con el contenido de los discursos de los servidores, existe la necesidad de diálogo y reuniones para que todos puedan participar en la planificación, ejecución y control de lo que hay que hacer.

Palabras clave: Compromiso con la organización. Motivación. Gestión de personas.

1 INTRODUÇÃO

O comprometimento com o trabalho foi indicado como sendo uma das principais ligações do sujeito com suas atribuições profissionais. Este poderá trazer resultados favoráveis tanto para o sujeito quanto para a organização que ele trabalha.

Segundo Bastos (1994) o comprometimento está ligado a uma propensão de agir, de comportar-se de determinada forma, o comprometimento no serviço público é importante em gestão, considerando que funcionários comprometidos ajudarão a organização a competir com mais eficácia e com níveis de qualidade e de produtividade mais altos. Complementa que de um modo geral o termo comprometimento traz noções de algo que ata, amarra, une o indivíduo a alguma coisa.

Sabe-se que uma das maiores dificuldades no setor público é prática gerencial com excessivos níveis hierárquicos, o gera a falta de agilidade nos processos. As estruturas dessas organizações não mudam, mantem-se a mesma em quase todo o século XX. Ela tem origem na Revolução Industrial e foi reformulada durante a Revolução Industrial Americana, no início do século. Esse tipo de organização deu origem ao surgimento de empresas voltadas para dentro, para suas próprias atividades, com estrutura hierárquica pesada e rígida (GONÇALVES E DREYFUSS, 1995).

Cervo (2007) destaca que as instituições buscam trabalhadores que se comprometam com suas metas e objetivos, já os trabalhadores visam a uma estabilidade financeira e um apoio em seu desenvolvimento profissional. Nesse encontro de interesses, uma característica muito estudada é o comprometimento organizacional dos profissionais para com suas empresas.

Bergue (2010, p. 18) diz que “gestão de pessoas no setor público é: o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

De acordo com Ferreira e Leone (2011), o comprometimento demonstra a relação entre a organização e a pessoa, ou seja, mostra à organização o desejo dos colaboradores e, para estes, a possibilidade de realização dos projetos pessoais.

Neste sentido este estudo enfatiza que o serviço público consiste em pessoas que têm importância vital, pois são essas pessoas que realizam as tarefas de forma a satisfazer o cidadão que paga por um serviço de qualidade e eficiência. Entretanto, o tratamento dado aos servidores pela organização será determinante na motivação e no compromisso com suas funções.

O comprometimento organizacional, pode ser entendido, em linhas gerais, como forte vínculo da pessoa com a organização, e isso, o leva a dar o melhor de

si, a qualificar-se, a ser leal e eficiente, portanto, é significativo verificar e avaliar em que medida o processo de gestão de pessoas, praticados numa secretaria municipal do setor público contribui para desenvolver e manter o comprometimento do funcionalismo com ela.

Este trabalho tem como escopo abordar o comprometimento predominante dos servidores estatutários da Secretaria Municipal de Agricultura de Santana do Livramento – RS

Nessa conjuntura, a gestão de pessoas acarreta um grupo de princípios de planejamento das necessidades mutuas entre a organização pública e o sujeito, aonde o gestor considerará direitos e deveres do servidor na execução de suas atribuições. Portanto, o papel do gestor no setor público é determinante para que objetivos previamente estabelecidos sejam alcançados de forma eficiente no que se refere a criar estratégias que permitam que os participantes se sintam comprometidos, integrados e suscetíveis a mudanças para explorar ao máximo as oportunidades de desenvolver um trabalho de qualidade, recebendo reconhecimento e capacitação necessária.

O comprometimento afeta o desempenho no trabalho dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Agricultura do Município de Santana do Livramento?

Para responder a esse questionamento, o objetivo geral da presente pesquisa foi analisar se, na percepção dos servidores da Secretaria Municipal de Agricultura do Município de Santana do Livramento, o comprometimento interfere no desempenho do trabalho.

Visando atingir a esse objetivo geral, foram definidos como objetivos específicos: verificar qual dos três componentes do comprometimento (afetivo, normativo ou instrumental) mais se evidencia nos servidores estatutários da Secretaria Municipal de Agricultura e identificar quais as ações que a gestão de pessoas adota para comprometer os servidores da Secretaria Municipal de Agricultura.

Observa-se que a sociedade de hoje exige que as instituições públicas apresentem inovações e com isso vem a necessidade de desenvolver novas habilidades gerenciais, portanto, a intenção, desta pesquisa, é averiguar quais são os fatores predominantes que vão determinar o bom e o mau servidor público, causas e consequências de seu comprometimento atitudinal frente aos desafios de suas funções.

Este estudo tem a intenção de contribuir para outros estudos que tenham a mesma preocupação com o comprometimento organizacional do servidor público, bem como, auxiliar no processo de planejamento e decisão dos gestores públicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico trata do comprometimento organizacional e seus componentes, bem como a motivação necessária para se atingir um bom desempenho e a gestão de pessoas na organização.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é um conceito importante de acordo com Siqueira (2008) para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização.

Para Chiavenato (2009) o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente na organização e está intimamente relacionado ao grau de motivação entre os membros.

Baseado nesse referencial pretende-se analisar se o comprometimento organizacional interfere no desempenho do trabalho dos servidores da Secretaria Municipal de Agricultura do Município de Santana do Livramento – RS.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O termo “comprometimento organizacional” foi conceituado por Bandeira, Marque e Veiga (2000) como: “A forma de gerar diversas interpretações, consistindo em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa”. Portanto consiste num fato fundamental que ocorre como resultado de atitudes entre os indivíduos organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se compromete com a organização por meio de suas ações e crenças.

Parte-se da premissa de que o vínculo do servidor com a instituição existe e é indispensável. Também se tem a certeza de que altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos para a organização e seus membros.

Bastos (1994) estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento. Dentre elas identificou o comprometimento significando um engajamento ou envolvimento. Mais adiante, ressaltou o comprometimento e o seu caráter disposicional: “Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo. É assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo”. O autor diz que o comprometimento é ainda uma propensão à ação, a se comportar de determinada forma, a ser um indivíduo disposto a agir.

Bastos (1997) diz que: O conceito de comprometimento organizacional perde sua amplitude, conservando apenas o significado de “engajamento” e eliminando o seu conteúdo de valorização negativa, passando a significar adesão, forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho, em especial com a sua organização empregadora. Ressalta ainda que, convivendo com inúmeros outros conceitos (envolvimento, identificação, entre outros).

O conceito de comprometimento, cientificamente, conserva o significado de engajamento, sem aspectos negativos, com o sentido de forte envolvimento do indivíduo no seu ambiente de trabalho, ou seja, com o desejo de permanecer na organização, com a identificação e o empenho em favorecer a organização (STECCA, 2011 apud FERREIRA; LEONE, 2011).

De acordo com as diversas definições do termo comprometimento organizacional que constam na literatura, podemos notar algumas dimensões de conceituação no mesmo sentido como: a vontade de pertencer, de se firmar, o

orgulho por vincular-se; a identificação, a ligação, a crença nos objetivos e nos valores; envolvimento, afinco, dedicação.

Os procedimentos na organização inclinam-se a estar basicamente relacionados. O rendimento é pautado de talentos, de motivação e relacionado a situações enquanto o revezamento é determinado, em parte, por variáveis econômicas externas. Assim, a relação entre os procedimentos organizacionais e a conduta é mensurada por particularidades que estão além da vontade do indivíduo.

Na atualidade a competitividade convive diariamente com o ser humano, levando-o a uma conduta voltada ao trabalho competente, com objetivos definidos e sintonizados com a organização em que está inserido.

O Comprometimento Organizacional é estudado há vários anos e possui vários modelos de medição. Tem como principal objetivo investigar os níveis de comprometimento do indivíduo com sua organização, ou seja, é o compromisso, o envolvimento, um conjunto de atitudes e afinidades do indivíduo com a instituição em que trabalha.

A intensa investigação, na literatura, sobre as bases do comprometimento a partir dos anos de 1980 terminou por consolidar o modelo tridimensional de desenvolvido por Meyer, Allen e colaboradores que conceituam o comprometimento organizacional em três componentes

- Comprometimento Afetivo – ligação emocional, identificação com o lugar aonde trabalha;
- Comprometimento Normativo – o indivíduo sente que deve fazer parte do ambiente;
- Comprometimento Instrumental – necessidade, principalmente, de fazer parte do ambiente.

2.2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO

Destaca a identificação do servidor com as metas organizacionais e a introjeção de seus valores, assumidos como próprios. É caracterizado pelo comprometimento de um servidor com a atividade que está desempenhando, a vontade de pertencer e se esforçar pela organização, dar o melhor de si na contribuição do sucesso da instituição.

O enfoque afetivo sugere um processo de identificação e empenho da pessoa com a organização. Nessa linha conceitual, esse aspecto do comprometimento representa um sentimento que vai além de uma lealdade passiva do empregado com a organização. Diferentemente, trata-se de uma relação ativa, através da qual o indivíduo quer contribuir para que a organização alcance seus objetivos.

Nessa medida o comprometimento afetivo representa um estado, caracterizado pelos seguintes aspectos: identifica-se com os valores e objetivos da organização, conforme já foi dito; quer manter-se como membro dessa organização; direciona esforços para contribuir com o desenvolvimento organizacional (Pereira, 1996).

Para os autores (Meyer e Allen) o comprometimento afetivo é o comprometimento como apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Os indivíduos com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, assim desejam segundo SIQUEIRA.

De acordo com SIQUEIRA (2008) sob a perspectiva da dimensão afetiva Meyer e Allen corroboram conceituando-a como “a relativa força de identificação individual com o envolvimento em uma organização”

2.2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO

Pela perspectiva normativa, quanto mais forte o empenho, mais acentuada a predisposição do indivíduo em guiar suas ações de acordo com os padrões internalizados. Indivíduos comprometidos apresentam alguns comportamentos (não em função de benefícios pessoais), mas porque acreditam que é certo e moral fazê-los.

Bastos (1994) destaca dois elementos nesse enfoque:

- a) o indivíduo internaliza padrões de comportamento que se destacam mais ou menos de acordo com as características pessoais: a preocupação, o sacrifício e a persistência;
- b) o compartilhamento de valores e normas gera o envolvimento e também é associado às crenças instrumentais (relativas às consequências prováveis de um determinado desempenho); explica as intenções comportamentais. Essas são antecedentes dos comportamentos, sobre os quais atua o sistema de recompensas da empresa.

O comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação do sujeito em permanecer na organização. Para Meyer e Allen, “empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

MEDEIROS et al (2003, p.8) resumem como se caracterizam os indivíduos das três dimensões: empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque precisam, e aqueles com comprometimento normativos permanecem porque eles sentem que são obrigados.

2.2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL INSTRUMENTAL

A dimensão instrumental do comprometimento organizacional é vista como função das recompensas e custos associados, segundo Meyer e Allen, indivíduos com comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam das recompensas oferecidas.

Segundo Meyer e Allen “empregados com [...] comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam [...]”.

Nesse aspecto, o empenho do indivíduo com a empresa estaria ligado em função da satisfação de suas necessidades e expectativas de natureza financeira, ou social, caracterizando uma forma de vínculo organizacional baseado na troca

indivíduo/organização, é uma avaliação de investimentos e de recompensas (Pereira, 1996).

No comprometimento instrumental ou calculativo, os indivíduos se engajam em linhas consistentes de atividade, dada a falta de opções de trabalho, ou por investimentos feitos ao longo da carreira profissional. Nesse sentido, Pereira (1996) comenta sobre a possibilidade de "o trabalhador abandonar a empresa caso receba incentivos externos, tais como: melhor salário, maior status e maior liberdade".

2.3 MOTIVAÇÃO

A motivação humana é um tema que vem chamando as atenções de cientistas e estudiosos desde o início do século XX, neste momento se tem notícia das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área.

Segundo Maslow, a motivação dos indivíduos objetiva satisfazer necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) até as mais complexas ou psicológicas (auto realização) (MARRAS, 2000), como mostra o quadro a seguir:

Tabela 1 – Teoria da Motivação de Maslow

Tipo de necessidade	O que ela representa
Fisiológica	São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono, etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre do perigo; um abrigo, uma estrutura, uma ordem, etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amigos, vínculos familiares, intimidade, etc.
Estima	O sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que as rodeiam; sua autoestima; o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado.
Auto realização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Fonte: MARRAS (2000. p. 34)

De acordo com o trabalho de Maslow, os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis que podem ser intrínsecas ou

extrínsecas e que fazem com que esse indivíduo esteja tentando satisfazer tais necessidades. A motivação é a força que leva o indivíduo a alcançar a satisfação.

A partir do momento que o indivíduo atinge a satisfação, acaba a motivação. Nesse mesmo instante nasce outra necessidade e por consequência o indivíduo busca novamente a satisfação. As necessidades representam a falta ou carência que vem do exterior com exceção do auto estima que é inerente ao indivíduo independente que busca uma realização pessoal, um sentimento de dever cumprido.

Sendo assim, o indivíduo possui várias formas de motivação: fisiológica, segurança, social, estima e auto realização. A motivação é uma força que impulsiona as pessoas a superar desafios e obstáculos na busca da realização de objetivos dentro do seu ambiente de trabalho.

Pessoas orientadas para auto realização trabalham mais quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho. As pessoas motivadas pela realização escolhem colaboradores que sejam tecnicamente capazes sem se importar muito com os sentimentos pessoais que possam ter por eles; todavia aqueles que estão motivados pela afiliação tendem a escolher amigos para estarem a sua volta. (DAVIS e NEWSTROM, 2004).

De acordo com Robbins (2008), a motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de determinado objetivo. Nessa linha constata-se a importância do gestor na consciência do que é preciso mudar, do tipo de organização em que vive, sendo capaz de estar frente diagnosticando aquilo que ocorre e apontando o rumo a ser seguido, principalmente no que diz respeito a motivação do servidor a fim de atingir as metas a que se propõe.

Como afirma OLIVEIRA (2010) a motivação não é palpável: não a vemos, não a percebemos pelos órgãos dos sentidos; sabemos dela indiretamente. A motivação das pessoas se expressa em seus comportamentos, naquilo que elas fazem. Quanto a motivação propriamente dita, só conseguimos apreende-la pela observação das formas de comportamento pelas quais ela é expressa a conduta de alguém pode nos levar a deduzir que a pessoa que age assim está (ou não está) motivada para ou por determinado estímulo”.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão atual de pessoas visa a valorização dos profissionais e do ser humano, privilegiando o desenvolvimento pessoal e a criatividade. Segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adotada a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes.

Para BERGUE (2010), o termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples, é: executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo e, processo (ou

ciclo) administrativo resulta da interação constante de quatro elementos: planejamento, organização, direção e controle.

A definição de gestão de pessoas é uma combinação de capacidades, políticas, métodos e ações definidas, com o objetivo de gerenciar os comportamentos internos e fortalecer o recurso humano nas organizações. A gestão de pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e evolução do quadro de pessoal de uma empresa, e a área tem a função de humanizar as mesmas.

Segundo FERREIRA, GOMES e ARAÚJO (2008), a administração de recursos humanos no setor público possui algumas peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Uma organização do setor público difere em muito de uma organização do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização se pode citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção, e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros. Dessa forma, quando se fala de recursos humanos no setor público se faz necessário atentar para uma realidade diversa daquela já consagrada nas organizações privadas.

3 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa abordam-se os procedimentos metodológicos que servirão de base para que os objetivos deste estudo sejam atingidos. É o caminho para se chegar em um fim. Aqui se trouxe à tona o tipo de pesquisa, a população, a amostra e a forma pela qual os dados serão coletados e analisados.

De acordo Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Ao final de uma pesquisa descritiva, você terá reunido e analisado muitas informações sobre o assunto pesquisado. A grande contribuição das pesquisas descritivas é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida.

De acordo com Gil (2010) a pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático que objetiva responder aos problemas propostos. Ela é desenvolvida mediante o emprego dos conhecimentos disponíveis e da aplicação de métodos e técnicas de investigação científica. São inúmeras as fases que compõem uma pesquisa, que vai desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados.

Para Richardson (2012, p. 16) a pesquisa, como ferramenta para adquirir conhecimento, pode ter os seguintes objetivos: resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar teorias existentes. Em termos gerais, não existe pesquisa sem teoria; seja explícita ou implícita, ela está presente em todo o processo de pesquisa.

Este estudo possui cunho qualitativo. De acordo com Richardson (2012), a abordagem qualitativa, além de ser uma opção do pesquisador, justifica-se, sobre tudo, por apresentar formas adequadas para se entender a natureza de um fenômeno social, analisando, situações complexas ou estritamente particulares.

A técnica de coleta de dados foi à pesquisa descritiva.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto.

O tipo de Pesquisa será o estudo de caso, pois, tem a capacidade de proporcionar o estudo de um grupo, de uma organização ou mesmo de uma comunidade.

Para Lima (2004, p.31) “o método de estudo de caso, corresponde a uma das formas de realizar uma pesquisa empírica de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real”.

Segundo Gil (2009, p.6) o estudo de caso pode ser considerado um delineamento em que são utilizados diversos métodos ou técnicas de coleta de dados, como, por exemplo, a observação, a entrevista e a análise de documentos.

Então, adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso, pois se necessita verificar alguns comportamentos dos funcionários, observando-se como e por que tais comportamentos acontecem.

O estudo de caso é descritivo, pois o problema de pesquisa busca verificar o relacionamento do comprometimento organizacional com o desempenho no trabalho.

O estudo foi desenvolvido na Secretaria Municipal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Santana do Livramento e contou com a participação de uma amostra de dez servidores do quadro efetivo, dum total de dezessete funcionários efetivos lotados na referida pasta c.om tempo de trabalho compreendido entre 04 meses a 14 anos de serviço.

As coletas dos dados primários foram entrevistas baseadas em perguntas abertas que puderam ser guiadas a fim de obter respostas o mais próximo da realidade.

Para Marconi e Lakatos (2009), a coleta de dados é uma etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos que foram previamente pensados e elaborados, e do uso de técnicas que foram escolhidas como ideias para a pesquisa, com o objetivo de coletas os dados necessários. Ressalta-se então, que a entrevista não se resume a uma simples conversa. É uma conversa orientada para recolher dados para a pesquisa.

Os dados desta pesquisa serão analisados por meio de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), pode ser definida como uma reunião de estratégias de análise por procedimentos sistemáticos e objetivos que descrevem o conteúdo captado, através das ferramentas de pesquisa (quantitativos ou não) que permitem a indução dos conhecimentos relativos aos conteúdos previamente estudados.

O processo de análise de dados, segundo Gil (2010) tem o objetivo de organizá-los de forma que permitam a aquisição de resultados para as questões previamente propostas pela investigação. Segundo esse mesmo autor a interpretação procura a significação relevante das respostas que são obtidas através da interpretação e ligação dos conhecimentos obtidos anteriormente.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se, analisam-se e discutem-se os dados coletados na entrevista com os servidores do quadro efetivo da Secretaria Municipal de Agricultura.

Foram realizadas 10 (dez) entrevistas com aproximadamente 12 (doze) minutos de duração cada entrevista, com os servidores do quadro efetivo da Secretaria Municipal de Agricultura, esta análise visou a obtenção de informações que nos permitam responder se o comprometimento afeta o desempenho no trabalho dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Agricultura do Município de Santana do Livramento.

A seguir serão elencados os principais pontos comentados pelos servidores entrevistados.

4.1. Quanto ao significado que a organização tem na vida dos servidores:

Verificou-se que a totalidade se sente como parte da organização, sendo que o entrevistado 6 mencionou:

Olha, eu me sinto realizado dentro da Secretaria da Agricultura, com a parceria, com o comprometimento que tem de toda a equipe da Secretaria da Agricultura, sendo uma Secretaria dum município que tem na atividade primária um dos seus grandes motores, ou seja, a agricultura, a pecuária elas movem Santana do Livramento, mesmo que dentro do produto interno bruto ele seja menos que o setor terciário que seja o setor de serviços a agricultura, é o dinheiro da agricultura que faz com que o dinheiro gire dentro de Santana do Livramento.

Verifica-se que o entrevistado está comprometido com a organização e se sente parte do processo de acordo com suas crenças e sua maneira de agir, esta constatação vai ao encontro do que Bandeira, Marque e Veiga (2000) mencionam: “ consiste num fato fundamental que ocorre como resultado de atitudes entre os indivíduos organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se compromete com a organização por meio de suas ações e crenças”.

4.2. Quanto a possibilidade de ir para outra organização:

Observou-se que 5 de 10 nunca pensou, em virtude da estabilidade e segurança, assistência médica sair da organização.

Para os outros 5 mencionaram que sim, pensaram em sair da organização, pela morosidade na execução das tarefas que desempenham, falta de recursos, burocracia e falta de reconhecimento de seu trabalho.

Os entrevistados abaixo, sintetizam o anseio dos grupos que querem permanecer e querem sair da organização:

Ah com certeza. Eu acho que o serviço público infelizmente, apesar de ser bom pela segurança que tu tens, de saber que não vai perder o trabalho, mas tu não tens motivação nenhuma, nem eu nem os colegas em crescer dentro do serviço público. Porque é um sistema estagnado. Se tu fores bom ou se tu for mais ou menos ou se tu fores esforçados, como somos, seremos avaliados todos da mesma forma. Chega no final do mês recebemos igual.

Não, por ser funcionário de quadro, concursado. Escolhi estar aqui!

Nesta entrevista um dos servidores demonstra a sua desmotivação em virtude da igualdade entre os que trabalham e os que não trabalham, o outro, a vontade de permanecer na organização. Isto vem de acordo com o que Robbins (2008) destaca como a importância do gestor observando, diagnosticando o que acontece e percebendo o que é preciso mudar para manter o servidor motivado para poder atingir os objetivos a serem alcançados.

4.3. Quanto a relação da interferência do seu comprometimento no sucesso do setor, 4 de 10 dos entrevistados responderam que não interfere, pois, consideram que o sucesso depende do esforço de toda a equipe, que é uma soma de esforços e, 6 de 10 dos mesmos consideram fundamental seu comprometimento para o bom andamento da organização.

Baseado nas respostas dadas percebe-se que a maioria dos servidores da Secretaria Municipal de Agricultura, concordam que o comprometimento interfere no seu desempenho.

O entrevistado a seguir menciona que:

Sim, tu tens que estar integrado a tua função, ao tipo de serviço que tu vais fazer, ao trabalho que tu vais desenvolver para tu até não ultrapassar, o que tu tens que desempenhar. Não passar para outros setores ne? Tu tens que ficar dentro do que é teu, o que é da tua obrigação, do teu serviço.

Não, o sucesso do setor depende do somatório de todos!

Neste sentido, Bastos (1994) o comprometimento está ligado a forma como o servidor age, ao seu comportamento, as atitudes. O servidor público estando comprometido poderá auxiliar a organização a realizar e prestar um serviço de qualidade auxiliando no sucesso de toda a equipe e principalmente na satisfação do cliente, o contribuinte.

4.4. Quanto ao componente afetivo é o que predomina ou mais se evidencia entre todos servidores Municipais da Secretaria de Agricultura, no entanto, percebeu-se que além do afetivo, 2 de 10 dos entrevistados também são normativos ao se preocuparem em seguir normas e agir de acordo com a legislação em relação as suas atribuições.

O terceiro entrevistado ressalta: "Com certeza. Eu acho que a maneira como a gente se dedica a essa função é um somatório. É um somatório de forças, de entusiasmo e com certeza a questão afetiva tem, tem influência sim.

O sétimo entrevistado colocou que: "Sim, comprometimento tem que ser uma norma, mas também tem que vir da pessoa né? Se a pessoa não é comprometida não adianta ela ter entrado e não fazer nada né? Tem que vir da pessoa também".

Percebeu-se durante a entrevista que todos os entrevistados vão de acordo com o pensamento de Pereira (1996) que afirma que o indivíduo se esforça para fazer parte da organização, e nutre um sentimento que vai além de uma lealdade, direciona seus esforços para o alcance dos objetivos da organização da qual ele faz parte.

4.5. Quanto a participação do planejamento em conjunto, resultou em uma ideia confusa em relação a identificação do método do Gestor Público ao comprometer o servidor público da Secretaria Municipal de Agricultura visto que 2 de 10 afirmam que não há participação do servidor no planejamento, 3 de 10 dizem que em partes e 5 de 10 afirmar que participam:

A maioria das vezes isso não acontece, o chefe ou a pessoa que delega as funções ele, como a gente trabalha num setor meio que político geralmente é imposto que tu tens que realizar aquele serviço. Muitas vezes tu não tens condições de realizar ou por causa do tempo ou por, por alguma coisa que não está o que está faltando no equipamento e tu acaba tendo que ir desempenhar de ir fazer a função e não seria o adequado né? Muitas vezes ele nem conhece o setor de trabalho, não conhece aonde tu vais, o serviço que tu tens que executar. Simplesmente ele acha que dá e pronto, tu tens que ir. Muitas vezes por isso o serviço não fica feito corretamente e acaba se perdendo tudo. Tu perdes tempo. A pessoa que quer o serviço fica descontente também. É isso.

Sim, quando as atividades dependem do nosso setor, somos todos capacitados, imediatamente se executa. Quando depende de outros setores, busca-se fazer um planejamento para fazer a ação e para que ela seja realizada no prazo que nos é estipulado.

Em gestão de pessoas deve haver uma integração entre todos os envolvidos no processo atuando desde o planejamento até a execução das ações a fim de atingir o objetivo pretendido e conforme Bergue (2010) gestão está associada a administração, a forma de executar o processo administrativo envolvendo todos os atores de forma a que o resultado seja o esperado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi verificado, o comprometimento organizacional apresentou-se como forte vínculo entre os colaboradores com a organização, e isso levou os servidores a se comprometer e a qualificar suas atribuições. Desta forma, foi significativo verificar e avaliar a medida que o processo de gestão de pessoas, praticados numa secretaria municipal do setor público auxiliou no desenvolvimento e no comprometimento dos servidores.

O objetivo geral deste estudo foi atingido, pois ao alisar se, a percepção dos servidores da Secretaria Municipal de Agricultura do Município de Santana do Livramento, compreendeu-se que a maioria dos servidores considera que seu comprometimento interfere no desempenho do trabalho e se sentem realizados em fazer parte da organização que atuam. E constatou-se que esse comprometimento independe dos gestores que estão a frente da pasta. O comprometimento acontece entre os servidores, pelo bom andamento dos trabalhos, existe comprometimento porque a maioria gosta do que faz, escolheu ser servidor público.

Quanto ao objetivo específico que é verificar qual dos três componentes do comprometimento (afetivo, normativo ou instrumental) mais se evidencia nos servidores estatutários da Secretaria Municipal de Agricultura, constatou-se que o componente afetivo mais se destaca dentre os servidores no que se refere a comprometimento organizacional, visto que todos afirmaram fazer parte da

organização por se sentirem parte do processo, desempenhar suas funções de forma leal e por gostarem do trabalho e das atribuições que executam.

Para atender ao objetivo específico que é identificar quais as ações que a gestão de pessoas adota para comprometer os servidores da Secretaria Municipal de Agricultura, observou-se que os gestores propiciam cursos de capacitação para a grande parte dos colaboradores, mas deixam a desejar em relação a distribuição de equipamentos mais eficientes de proteção para o desempenho das tarefas e há falta de comunicação entre os envolvidos no processo de conclusão dos objetivos.

Dentre os resultados significativos, desta pesquisa, destaca-se que a necessidade de que os Gestores Públicos devem estar mais preparados, dialogando com os servidores, inserindo todos os envolvidos no processo nas decisões das tarefas a serem cumpridas de modo a motivar e comprometer os servidores no desempenho das atividades e fazê-los sentir-se parte da organização. Devendo promover cursos de capacitação e preparação para o trabalho de forma segura e eficiente com Equipamentos de Proteção Individual adequados para cada atividade a ser executada. O que para Robbins (2008), todo processo está baseado na motivação, sendo o gestor um orientador, capaz de estar a frente diagnosticando e apontando o rumo a ser seguido.

Conclui-se que os servidores estão comprometidos afetivamente e que isso deveria ser aproveitado de forma positiva de maneira a desenvolver o potencial de cada servidor lotado nessa Secretaria. Sendo assim, atingimos os objetivos pretendidos e constatamos que é fundamental a atuação do gestor para que o serviço atenda às necessidades da população.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 4, n. 2, maio/ago. 2000.
- BARDIN, Laurence. **Análise do conteúdo**. Trad. Luis Antero Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASTOS, Antonio Virgílio B. **Comprometimento Organizacional: A Estrutura dos Vínculos do Trabalhador com a Organização, a Carreira e o Sindicato**. Tese de Doutorado em Psicologia – Universidade de Brasília. v. 33, n. 3. Brasília, 1994.
- BASTOS, Antonio Virgílio B. **Comprometimento Organizacional: Uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho**. Revista de Administração Contemporânea. v. 1, n. 2. São Paulo, 1997.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. Ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010
- CERVO, Clarissa Socal . **Características de personalidade e comprometimento organizacional**. Dissertação de Mestrado em Psicologia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro. Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto .**Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro. Esevier Campus, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto . **Gestão de Pessoas**. .3ª Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., Comportamento Humano no Trabalho. Uma abordagem Psicológica. Traduzido por Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learnind, 2004. Tradução de Human Behavior at Work: Organizational Behavior .
- FERREIRA, Glória Charão; LEONE, Nilda Maria. **Estudo das Bases do Comprometimento Organizacional dos funcionários de uma Empresa Familiar do Rio Grande do Norte**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2878.pdf>> Acesso em 07 set. 2016 .

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena; GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard **Medeiros de Gestão de Pessoas no Setor Público**: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista, Salvador –BA, 12 a 14 de novembro de 2008. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2008/2008_ENAPG460.pdf> Acesso em 05 set. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Gil, Antonio Carlos. **Estudo de Caso**. Fundamentação Científica - -subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório. São Paulo: Atlas 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, José E .Lima, DREYFUSS, Cassio. **Reengenharia das empresas**: passando a limpo. São Paulo: Atlas, 1995.

LIMA, Manolita Correia, **Monografias a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004

MARCONI, M. de Andrade; LAKATOS, E. Maria. **Fundamentos de metodologia científica**: técnicas de pesquisa.7. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. – São Paulo: Futura, 2000.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; SIQUEIRA, Michella e MARQUES, Glenda Michelle. **Comprometimento Organizacional**: o estado da arte da pesquisa no Brasil. Revista de Administração Contemporânea. V7, n4, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a10>. Acesso em 08 agost.2016.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas** como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do serviço público, 47 (1) janeiro – abril 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P., **O segredo na gestão de Pessoas**. Tradução Carla Mendonça e Pedro Cotim. Ed. Centro Atlântico, 1ª Edição Abril, 2008.

SIQUEIRA, Marlene Maria Matias (Org.); Álvaro Tamoyo [et al.]. **Medidas do Comprometimento Organizacional:** ferramentas de diagnósticos e de gestão. Ed. Artmed: Porto Alegre, 2008.

YIN, Roberto K. Estudo de caso: **Planejamento e método.** Trad. Daniel Grassi. 2. Ed. Porto Alegre: BosKmann, 2001.

APÊNDICE

Prezado (a) Colega:

Sou aluna do 6º Semestre do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública, da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, Campus Santana do Livramento e estou desenvolvendo uma pesquisa para Artigo de conclusão de curso a qual tem por objetivo **analisar se o comprometimento comportamental interfere no desempenho do trabalho dos servidores da Secretaria Municipal de Agricultura do Município de Santana do Livramento.**

Como instrumento de pesquisa será utilizada entrevista semiestruturada, sua participação é fundamental, a qual agradeço

Perguntas

Objetivo Geral

Analisar se, na percepção dos servidores da Secretaria Municipal de Agricultura do Município de Santana do Livramento, o comprometimento interfere no desempenho do trabalho.

- 1 . Que significado a organização tem em sua vida e como você se sente fazendo parte desse grupo de servidores?
- 2 . Você já pensou em trabalhar em outra organização em virtude das dificuldades que se apresentam para concretizar os objetivos no setor público?
- 3 . Você considera que o seu comprometimento interfere no sucesso do setor no qual você trabalha?

Objetivos Específicos

Verificar qual dos três componentes do comprometimento (afetivo, normativo ou instrumental) mais se evidencia nos servidores estatutários da Secretaria Municipal de Agricultura.

- 1 . Você percebe o seu comprometimento de forma afetiva, pois, se identifica com o lugar aonde trabalha, se sente emocionalmente envolvido com os problemas da organização e se esforça para dar o melhor de si?
- 2 . Você acredita que o seu comprometimento está dentro dos padrões de comportamento que devem ser seguidos, baseados na moralidade, na persistência, no que é correto fazer, ou seja, você se sente obrigado a fazer em virtude das normas?
- 3 . Você está comprometido em virtude das recompensas que a organização te oferece de maneira financeira ou social?

Identificar quais as ações que a gestão de pessoas adota para comprometer os servidores da Secretaria Municipal de Agricultura.

- 1 . Você considera importante que o gestor domine alguns conceitos fundamentais para a execução de sua função?
- 2 . Você já participou de cursos de capacitação? Caso positivo, auxiliou na qualidade dos seus serviços dentro da organização?
- 3 . Você desempenha o seu trabalho de forma eficiente e segura, com equipamentos adequados para a execução das tarefas que lhe são solicitadas?
- 4 . O gestor, ao delegar atribuições no seu setor, dialoga com a equipe para decidir a melhor maneira de executar a ação estabelecendo intercambio com outras equipes para garantir o alcance dos objetivos da organização