

CENTRO PAULA SOUZA



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

DENISE MARA BERTIPAGLIA

**FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO
UM ESTUDO DE CASO NO CIRASE**

AMERICANA/SP

2013

DENISE MARA BERTIPAGLIA

**FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO
SETOR PÚBLICO
UM ESTUDO DE CASO NO CIRASE**

Trabalho monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Americana, sob orientação do Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira.
Área temática: Gestão de pessoas e relações de trabalho.

AMERICANA/SP

2013

B295f

Bertipaglia, Denise Mara

Fatores que influenciam o comprometimento organizacional no setor público: um estudo de caso no CIRASE. / Denise Mara Bertipaglia. – Americana: 2013.

43f.

Monografia (Graduação de Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

1. Sociologia organizacional 2. Administração de recursos humanos 3. Motivação I. Moreira, Carlos Augusto Amaral II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 658.03
316.46

TERMO DE APROVAÇÃO

DENISE MARA BERTIPAGLIA

**FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO
SETOR PÚBLICO
UM ESTUDO DE CASO NO CIRASE**

Trabalho monográfico aprovado como exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Americana, sob orientação do Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira.

Banda examinadora:

Carlos Augusto Amaral Moreira
Professor Doutor
Faculdade de Tecnologia de Americana - Fatec

Carlos Henrique Menezes Garcia
Professor Doutor
Faculdade de Tecnologia de Americana - Fatec

Marcelo Candido de Azevedo
Professor Mestre
Faculdade de Tecnologia de Americana - Fatec

Americana, três de dezembro de 2013.

Dedico esse trabalho a meus pais, Carlos e Maria que sempre me deram força, coragem e constante apoio para seguir em busca de meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Grata a Deus, por me dar sabedoria, paciência e fôlego de vida a cada amanhecer.

Aos meus pais, Carlos e Maria, pela força, incentivo, carinho e amor.

Ao meu noivo, pelo constante incentivo, amor e paciência nesse percurso da faculdade.

Ao professor orientador, Carlos Augusto, por me ajudar com seus ensinamentos, paciência, atenção e motivação.

RESUMO

Trabalho monográfico desenvolvido no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de Americana, sobre os fatores que influenciam o comprometimento organizacional no setor público – um estudo de caso no CIRASE. Para realização de tal trabalho de pesquisa, foram realizadas duas etapas, pesquisa bibliográfica sobre o campo de estudos comportamento organizacional e dentro desse campo, cultura organizacional, clima organizacional, satisfação no trabalho, motivação no trabalho e o tema principal, comprometimento organizacional. E posteriormente o trabalho de campo, com um estudo de caso no CIRASE – Centro Integrado de Recursos de Aprendizagem e Saúde Escolar, da Prefeitura Municipal de Sumaré, órgão que oferece apoio às unidades escolares do município com atendimentos pedagógicos. No CIRASE foram realizadas as entrevistas com professoras especializadas, que são servidoras públicas. Após a realização destas etapas foi possível chegar ao objetivo do trabalho e coletar os fatores que influenciam no comprometimento dos servidores públicos, sendo os fatores que influenciam positivamente propostas de desafios, sentir que seu trabalho é valorizado, gostar do que faz e a satisfação no trabalho. Os fatores apontados que influenciam o comprometimento negativamente foram questões burocráticas, não dispor do apoio dos superiores, a não valorização do trabalho, o não reconhecimento do trabalho gerando insatisfação dos empregados, a ausência de oportunidades de desenvolver projetos e trabalhos diferentes e a ausência de oportunidades de crescimento profissional na organização. A partir disso, foi possível a realização de uma comparação com a pesquisa bibliográfica apresentada e análise dos resultados.

Palavras-chave: Comprometimento; Setor; Público.

ABSTRACT

Monograph developed in the Business Management Technology Course of FATEC – Faculdade de Tecnologia de Americana, about the factors that influence organizational commitment in the public sector – a case study in CIRASE. To execute this research work, two steps was made, research in literature about organizational behavior and studies in this field, organizational culture, organizational climate, job satisfaction, work motivation and the main theme, organizational commitment. Then, the fieldwork with a case study in CIRASE - Integrated Learning Resource Center and School Health, of Sumaré City hall, is a department that provides support to schools of the city with educational attendances. In CIRASE were performed interviews with specialist teachers who are public employees. After performing these steps has been possible to reach the objective of the work and collect the factors that influence the commitment of public employees. The factors that positively influence are proposed challenges, feel that their work is valued, like what you do and job satisfaction. The factors identified that negatively influences the commitment were bureaucratic issues, does not have the support of superiors, not valuing work, the non-recognition of the work generating employee dissatisfaction and lack of opportunities to develop projects and different jobs and the lack of opportunity for growth in the organization. From this it was possible to perform a comparison with the literature search and analysis of the results.

Key words: Commitment, Public, Sector.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Antecedentes do comprometimento organizacional.....	27
Tabela 2 - Dados dos entrevistados.....	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1. Comportamento organizacional	13
2.2. Variáveis do comportamento organizacional.....	14
2.2.1. Cultura Organizacional	14
2.2.2. Clima Organizacional.....	15
2.2.3. Satisfação no trabalho	16
2.2.4. Motivação no trabalho	17
2.3. Comprometimento Organizacional.....	19
2.3.1. Conceitos de Comprometimento Organizacional.....	20
2.3.2. Enfoques do comprometimento	21
2.3.3. Antecedentes do comprometimento – alguns resultados de pesquisas	24
3. TRABALHO DE CAMPO	28
3.1. Metodologia.....	28
3.2. Descrição do objeto de estudo.....	29
3.2.1. Setor público.....	29
3.2.2. CIRASE	30
3.3. Apresentação dos resultados.....	32
3.4. Análise dos resultados	35
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
6. APÊNDICE	43

1. INTRODUÇÃO

Nas organizações, que atualmente sofrem rápidas transformações políticas, sociais, econômicas e tecnológicas, é constante a mudança de suas culturas e comportamentos e conseqüentemente o comportamento dos empregados. As organizações públicas passam principalmente por mudanças políticas, porém as mudanças internas ocorrem lentamente, por se tratarem de organizações estáticas e dependentes de outras autoridades.

A sociedade, completamente dependente dos serviços públicos, costuma enxergar os servidores públicos como pessoas que ganham muito dinheiro e trabalham pouco. As pessoas utilizam órgãos, instituições e estabelecimentos públicos no dia-a-dia e muitas vezes se deparam com um problema comum que é o descaso dos servidores públicos com a função e a população que atendem, porém em meio a estes casos há também pessoas com comportamento empenhado. Dessa forma, observam-se diferentes níveis de comprometimento organizacional por parte dos servidores públicos.

Considerando este cenário, torna-se importante a compreensão do indivíduo e das instituições públicas, pois cada vez mais o indivíduo mostra-se essencial para consecução dos objetivos organizacionais. O comprometimento do servidor é importante para o sucesso e alcance da missão das instituições públicas e principalmente para a satisfação de toda a sociedade que utiliza os serviços. Portanto, questionou-se: Quais fatores influenciam o comprometimento organizacional no setor público?

O objetivo da presente pesquisa é responder ao questionamento e identificar os fatores que influenciam o comprometimento dos servidores públicos, buscando esclarecer como isso impacta nos resultados das instituições públicas e nos serviços oferecidos à população.

Os objetivos específicos foram, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos acadêmicos para mapeamento teórico sobre comportamento organizacional, algumas variáveis, como cultura organizacional, clima organizacional, motivação e satisfação no trabalho e enfim sobre o comprometimento organizacional. Segundo, um estudo de caso com a realização de

entrevistas com servidores públicos para apurar resultados práticos e reais. E finalmente a apresentação e confronto dos dados coletados, teóricos e práticos, para obtenção de uma análise final e opiniões.

Esse trabalho se torna significativo considerando que uma organização é feita por pessoas, e para seu bom desempenho, andamento e alcance de sua missão é importante que essas pessoas sejam comprometidas e que seus objetivos estejam alinhados aos da organização.

As organizações que oferecem serviços públicos são muito importantes para toda a sociedade. Em algumas situações são a única alternativa para pessoas que não têm condições de utilizar serviços particulares e mesmo os que têm, dependem de alguns serviços unicamente públicos. O comprometimento e bom desempenho dos funcionários são fundamentais para que o serviço seja de qualidade e rápido.

Sendo assim é importante a realização dessa pesquisa para apurar, analisar e entender os fatores que influenciam o comprometimento dos servidores públicos. Tanto os fatores que influenciam para o aumento do comprometimento, quanto aqueles que levam à sua diminuição. Assim mostrando que a intensidade do comprometimento pode gerar efeitos nos funcionários, no alcance dos resultados das organizações e uma mudança geral nos serviços oferecidos ao povo.

A administração de recursos humanos no setor público é muito diferente das empresas privadas. A aplicação de regras comprovadamente eficazes no setor privado muitas vezes não podem ser aplicadas no setor público por impossibilidade legal. O setor público emprega funcionários que contam com algumas diferenças nas Leis que os amparam, portanto, quando os objetivos do funcionário não estão de acordo com os da organização não é em qualquer situação que esse funcionário pode ser substituído. E mesmo em qualquer setor, a complexidade dos seres humanos dificulta encontrar maneiras certas para administrar essas variáveis. No que se refere ao setor público, a pesquisa sobre o comprometimento apresenta relevância perante a constatação de ineficiência de alguns órgãos, sendo constantemente questionados pela opinião pública em relação ao nível de desempenho.

Diante dos diferentes comportamentos das pessoas, esclarecer os elementos que geram ou diminuem esse comprometimento pode colaborar com os gestores, que sabendo mais a respeito do assunto, podem adotar uma postura que procure fortalecer o comprometimento dos funcionários, encontrando atitudes para

mudanças no sentido da concentração de esforços para o bom andamento da organização.

É crescente o interesse em estudar o comprometimento dos indivíduos, e isso se deve à evidência do impacto, positivo ou negativo, que representa nas pessoas, nas organizações e na sociedade como um todo. Esse interesse se amplia, quando observado que as mudanças culturais, tecnológicas e sociais têm enfraquecido a intensidade do vínculo dos indivíduos com as organizações.

O estudo do comprometimento é um indicador importante para conhecimento e avaliação a respeito do desempenho dos servidores, índices de absenteísmo e rotatividade na organização.

Além disso, comprometimento organizacional é um tema pouco pesquisado, especialmente no setor público, por isso, essa pesquisa pode contribuir para a evolução da compreensão do comprometimento organizacional.

Apurando dados na prática e comparando com a pesquisa bibliográfica será possível esclarecer algumas ideias e colaborar para o entendimento de pessoas que se interessarem pelo problema do comprometimento dos servidores públicos, que atinge toda a população que necessita dos serviços públicos em hospitais, escolas, prefeituras, delegacias, universidades, entre muitos outros órgãos.

No próximo capítulo será apresentada a revisão bibliográfica sobre comportamento organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, satisfação no trabalho e motivação no trabalho, temas relacionados ao tema principal que é o comprometimento organizacional, seus conceitos, enfoques e antecedentes. Posteriormente, será apresentado o trabalho de campo, com a metodologia utilizada, um estudo de caso realizado no CIRASE – Centro Integrado de Recursos de Aprendizagem e Saúde Escolar da Prefeitura Municipal de Sumaré, através de entrevistas com professoras especializadas que são servidoras públicas. A apresentação e análise dos resultados da pesquisa e enfim as considerações finais.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Comportamento organizacional

Comportamento organizacional, segundo Robbins (2008, p. 06), é o estudo da influência que pessoas, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações. Buscando encontrar meios de entender esse comportamento e assim utilizar esse conhecimento para que o desempenho humano seja mais eficaz para a organização. Esse campo de estudos se preocupa com o que as pessoas fazem no ambiente de trabalho e como esse comportamento afeta no desempenho das organizações. Chiavenato (2007, p. 97) descreveu o comportamento sendo a maneira de cada pessoa de enfrentar as situações. Sendo que é fundamental que as pessoas contribuam, afinal são partes necessárias para a existência de uma organização e para que tenha um bom desempenho, porém não é simples lidar com a variabilidade humana. Esse comportamento dentro da empresa é influenciado por fatores externos e internos. Os fatores externos, ditos pela empresa, pelo ambiente em que a pessoa convive, outras pessoas, clima, sistemas, etc. E os fatores internos, pela experiência vivida e adquirida, personalidade, caráter, valores, etc.

Segundo Limongi-França (2006, p. 3) comportamento organizacional é “o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas das pessoas dentro do ambiente de trabalho”. O comportamento dessas pessoas e dos grupos é muito vulnerável e faz diferença desde a produtividade dentro da organização até a comunidade e sociedade. Sendo que esse comportamento humano decorre das características hereditárias e das influências que o meio ambiente exerce.

De acordo com Bastos (1996, p. 94) compreender o que vincula um indivíduo ao seu mundo de trabalho e as consequências desse vínculo refletidas na pessoa, no trabalho e na organização, pode ser considerada a questão básica dos esforços científicos no campo de estudo do Comportamento Organizacional. Segundo Diniz (2001, p. 17), é preciso conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento das pessoas. Essa compreensão contribui para o fortalecimento da relação pessoa/organização, logo, para o comprometimento. Segundo Bastos (1993, p. 54) para compreender o comportamento humano na organização, o estudo do comprometimento tem superado o de satisfação no

trabalho, por ser uma medida mais estável ou menos sujeita a flutuação, podendo ser um melhor previsor de atitudes humanas no contexto organizacional, como absenteísmo, rotatividade e qualidade de desempenho.

2.2. Variáveis do comportamento organizacional

2.2.1. Cultura Organizacional

Cultura organizacional, segundo Lacombe (2010, p. 229) é um conjunto de maneiras, formas, comportamentos, costumes, valores e crenças, partilhados por um grupo e que governam seus comportamentos. É um conjunto de tudo que envolve e estimula o ambiente de trabalho, e uma vez aprendidos passam a serem seguidos e passados entre as pessoas e gerações.

Segundo Schein (2009, p. 1) cultura é um fenômeno dinâmico que orienta o comportamento das pessoas, constantemente presente, criada por interações entre os indivíduos e moldada por rotinas, regras, normas e comportamento da liderança. A cultura é também os valores e crenças da empresa, e nesse sentido, gerentes tentam desenvolver uma cultura de qualidade, supondo que a cultura influenciará o quão eficaz será uma organização, quanto mais forte a cultura, mais eficaz a organização. E a cultura pode estar relacionada também ao desempenho econômico. Ainda segundo Schein (2009), a cultura é uma abstração, embora gere forças poderosas nas situações sociais e organizacionais. A cultura gera uma curiosidade no sentido de que é invisível e comporta um grau de inconsciência, porém tem um impacto muito potente na vida organizacional. É possível a visualização dos comportamentos resultantes, contudo não são visíveis as forças que os causam. A cultura é como o caráter que guia o comportamento das pessoas, sendo o que guia o comportamento dentro das organizações, devido a normas compartilhadas pelos grupos.

Para Limongi-França (2006), uma atenção especial é dada ao estudo das influências do ambiente físico e da cultura organizacional sobre a forma de se comportar de cada pessoa. Esse comportamento refere-se a questões psicológicas, sociais, biológicas e organizacionais em três níveis: individual, grupal e institucional e presume a presença da cultura de cada organização. Contatou-se que a convivência diária entre as pessoas possibilita um amadurecimento e o

desenvolvimento de linguagem comum e impressões pessoais. E também que as condições ambientais dos lugares interferem na maneira de satisfazer as necessidades das pessoas. Esses comportamentos das pessoas não são notados por quem está vivendo a situação, porém é uma atividade muito rica para os estudos de comportamentos nas organizações.

Segundo Dias (2008, p. 202) é denominado cultura organizacional os valores, crenças e ações compartilhados entre organização e indivíduos. A cultura dá sentido às atitudes das pessoas e serve como um marco de referência para os membros da organização, estabelecendo padrões de como as pessoas devem agir. A cultura é um conjunto acumulado de símbolos, ideias e produtos materiais associados a um sistema social, como uma família, organização ou sociedade. E oferece formas definidas de pensamentos, sentimentos e reações por parte dos indivíduos.

Comuns às organizações algumas características da cultura organizacional são observadas. Cada organização tem sua própria cultura o que a diferencia das demais, tornando-a única. A cultura é aprendida através da experiência do grupo. Ela se expressa através de sinais, é aceita pelos membros e é transmissível aos novos membros do grupo.

As principais aplicabilidades da cultura, ainda segundo Dias (2008), consistem em estabelecer limites, facilitar o compromisso das pessoas com os interesses comuns, fortalecer a relação com intenção de manter a organização unida, transmitir uma sensação de pertencer à empresa e a diferenciação entre uma organização e todas as outras.

Bastos (1993, p. 58) argumenta que a cultura organizacional pode agir diretamente no sentido de produzir funcionários comprometidos, exercendo uma influência duradoura sobre o comportamento das pessoas no trabalho. Porém, a pressão exercida pela cultura pode ou não ser positiva do ponto de vista da organização.

2.2.2. Clima Organizacional

Clima organizacional, segundo Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 505) são percepções compartilhadas pelos funcionários a respeito da organização e do ambiente em que trabalham e esse clima é criado pela cultura da organização. Quando os membros de uma organização possuem um sentimento positivo

influência o outro a ter atitudes positivas, já quando têm sentimentos negativos, influência à desmotivação do outro. O clima organizacional está associado ao nível de satisfação no trabalho, envolvimento, comprometimento e motivação.

Segundo Dias (2008, p. 214), em função do clima, a organização pode estimular sentimentos nas pessoas. A percepção dos membros em relação aos outros colegas de trabalho é fruto do clima. Se o clima organizacional favorece o diálogo, haverá maior proximidade entre subordinado e chefia. Se o clima favorece o comprometimento, haverá maior empenho por parte das pessoas. Se o clima é de insegurança, haverá maior distanciamento dos membros em relação aos objetivos da organização.

Dias (2008) cita alguns exemplos de climas e o que causam nos grupos. Em um clima de intimidade, a integração do grupo é favorecida, aumentando as relações amistosas, satisfazendo as necessidades sociais de relacionamentos. Em um clima de espírito de equipe, os membros sentem suas necessidades de relacionamentos atendidas e ao mesmo tempo a sensação de tarefa cumprida. Em um clima burocrático, há uma atmosfera fechada e formal, predominando regras e normas. Em um clima de cordialidade, existe um sentimento geral de companheirismo, com grupos amistosos e cordiais. Em um clima de tolerância, os erros são tratados como forma de aprendizagem e não como uma atitude a ser punida e a ser colocada a culpa em alguém.

O clima expressa o grau de satisfação das pessoas no ambiente organizacional e está diretamente ligado à cultura. Quando ocorrem mudanças na cultura, podem gerar insatisfação. Essa situação pode prejudicar o clima e a capacidade de trabalho. O que indica um clima organizacional negativo é o absenteísmo, alta rotatividade, desperdícios, rumores e conflitos. O clima pode ser influenciado pela cultura organizacional e por fatores externos, como uma modificação política. (DIAS, 2008)

2.2.3. Satisfação no trabalho

A satisfação envolve o conjunto de sentimentos que uma pessoa apresenta em relação ao seu trabalho, segundo Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 25). A satisfação é considerada mais como uma atitude do que um comportamento e é

uma importante variável do estudo do comportamento organizacional por estar claramente ligada a outras variáveis.

Um clássico princípio, de que funcionários satisfeitos são mais produtivos do que os insatisfeitos, influenciando no desempenho das organizações, apresenta várias versões. Pesquisas mostram que funcionários mais satisfeitos e tratados de forma justa têm mais tendência à maior produtividade e a desenvolver um comportamento de cidadania organizacional que ultrapassa suas funções, e que é de suma importância no mundo corporativo. Os pesquisadores afirmam que a satisfação é um objetivo fundamental para as organizações, sendo que está inversamente ligada ao absenteísmo e à rotatividade e que é uma responsabilidade oferecer empregos estimulantes e gratificantes para seus funcionários. Ainda segundo os autores, outras pesquisas mostram que quando analisada em nível individual, funcionários felizes não são necessariamente satisfeitos, a satisfação ocorre de maneira oposta, a produtividade que conduz à satisfação. Quando um funcionário realiza um bom trabalho, se sente bem com isso, e quando ocorrem recompensas pela produtividade, aumenta o nível de satisfação com seu trabalho.

Segundo Mendoza (2007, p. 93), estudos na área do comportamento organizacional levam à afirmação de que a exposição a fatores de tensão no trabalho pode provocar prejuízos na produtividade e na satisfação dos membros de uma organização.

2.2.4. Motivação no trabalho

A motivação no trabalho é um construto associado ao comprometimento organizacional pelos estudos sobre vínculos entre indivíduo e organização.

Segundo Lopes (2003, p. 10) a motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. O desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico, podendo ser positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha. Ser aprovado num concurso, vencer uma competição, atender satisfatoriamente um cliente ou montar corretamente um produto são

exemplos de desempenho positivo. O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas motivos, que são as forças que produzem a motivação.

Ainda segundo Lopes (2003), a motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meios de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho, é também um processo que governa escolhas entre o comportamento, é uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes. A motivação é o objetivo que imaginamos possuído pelos outros e que em geral contamos encontrar em alguma meta imediata e notória, como ambição de dinheiro, desejo de segurança ou esforço para ter prestígio. No entanto, as metas pelas quais as pessoas parecem lutar, ao serem analisadas, o que freqüentemente são apenas meios de alcançar uma outra meta mais fundamental. Sendo assim, a riqueza, a segurança, a posição elevada e todas as demais metas, que supomos ser a causa do comportamento humano, não passam de instrumentos de que serve o indivíduo para atingir seu verdadeiro objetivo, que é ter personalidade própria.

O homem motiva-se para o trabalho buscando fatores motivadores, como realização profissional, reconhecimento pelo trabalho. Tais fatores motivadores, dentre outros, compõem o sistema de necessidades que o homem busca atender para o seu desenvolvimento pessoal e amadurecimento psicológico. Dentre as várias teorias sobre a motivação humana existe a Hierarquia de necessidades de Maslow. (LOPES, 2003)

Segundo Maslow (1968, 1970 apud Schultz, Schultz, 2001) o comportamento humano é estimulado e direcionado por uma hierarquia de necessidades. Necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de afiliação e amor, necessidade de estima e necessidade de auto-realização. Ordenadas da mais forte a mais fraca, querem dizer que as necessidades inferiores precisam ser pelo menos parcialmente supridas para que uma pessoa se preocupe em satisfazer as necessidades superiores. As pessoas não são estimuladas por todas as necessidades simultaneamente, pois dependem de quais já foram satisfeitas. Sendo assim, uma necessidade atingida, é deixada para que outra possa ser. Ainda segundo Maslow (1968, 1970 apud Schultz, Schultz, 2001) as necessidades inferiores, essenciais para a sobrevivência, são mais importantes do que as superiores. Portanto as superiores podem demorar a serem atingidas, pois as

peças podem adiá-las. Apesar de serem responsáveis pela realização, contentamento e felicidade, não são tão graves quanto às inferiores.

2.3. Comprometimento Organizacional

Historicamente, o comprometimento organizacional conta com uma forte tradição de pesquisa no exterior. No Brasil, os estudos sobre comprometimento organizacional surgiram no final da década de 80 com o trabalho pioneiro de Borges-Andrade, Afanasieff e Silva de 1989 que validou o Questionário de Comprometimento Organizacional (QCO) originalmente criado por Mowday, Porter e Steers em 1979, segundo Demo (2003).

Segundo Bastos (1993), a questão de recursos humanos surge fortemente nos anos 80, pois inovações tecnológicas perdem sua força caso a organização não disponha de patrimônio humano comprometido com o trabalho e disposto a melhorar seu desempenho. Estudos sobre o vínculo entre indivíduo e organização foram impulsionados pelas investigações sobre motivação no trabalho, e além das teorias motivacionais surgiram as tradições de pesquisas sobre construtos específicos, como o construto de satisfação e de comprometimento no trabalho.

Tomei (1994, p. 11) argumenta que devido às mudanças gerenciais das organizações modernas, se dá a importante necessidade de se criar o comprometimento. Esses novos sistemas demandam empregados comprometidos que se identifiquem com os objetivos e valores organizacionais e que contribuam para a organização como se fosse seu próprio negócio. Para Bastos (1993), o pressuposto que guia a maior parte das pesquisas sobre comprometimento organizacional é o de que altos níveis de comprometimento das pessoas com as organizações é algo altamente positivo ou benéfico para ambos.

Sobre a distinção entre o comprometimento nos setores público e privado, segundo Bastos (1994 p. 74), os estudos são realizados principalmente no setor privado. Na administração pública, são encontrados poucos estudos desenvolvidos sobre comprometimento organizacional, e destacam que devido a diversificação das funções do governo, o servidor público se torna um importante ator da sociedade moderna.

Para Romzek (1990, apud Bastos 1994) a capacidade de influência das organizações públicas sobre o desenvolvimento de vínculos dos empregados é

muito limitada, por estes serem fixados legalmente, assim a organização não pode oferecer benefícios e recompensas como prêmios, bônus e promoções, incentivando o comprometimento. Essa questão no setor público, no contexto brasileiro, parece adquirir maior importância devida à diferença em relação ao setor privado, alguns fatores como burocracias públicas tendem à improdutividade da força de trabalho, inexistentes mecanismos de controle de qualidade e produtividade, inexistência de uma política de recursos humanos e ineficientes sistemas de informações, diferente da administração privada, onde há maior controle do desempenho e produtividade dos empregados associado a maiores investimentos nestes.

Enfim, para Bastos e Borges-Andrade (2002, p. 33) o envolvimento ou comprometimento dos empregados parece ser elemento crucial nas novas arquiteturas organizacionais.

2.3.1. Conceitos de Comprometimento Organizacional

Em uma revisão do conceito do construto comprometimento, percebe-se que não há um consenso quanto à definição do conceito, como mensurá-lo e de suas dimensões. O comprometimento organizacional definido por Robbins, Judge e Sobral (2011) é o grau de identificação que uma pessoa tem com uma organização, com seus valores e objetivos e a vontade de colaborar, fazer parte dela e se empenhar. Segundo Leite (2004, p. 32), no cenário organizacional o comprometimento tem sido entendido como um laço psicológico entre indivíduo e organização.

Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997, p 101) conceitos sobre comprometimento são mais usados aproximando do conceito de compromisso, a vontade de permanecer e como as pessoas se comportam em relação a algo, o nível de atenção, esforço e cuidado que utiliza para desempenhar suas funções dentro da empresa. O comprometimento como um estado da pessoa, um estado de lealdade à empresa. Várias definições de comprometimento organizacional constantes na literatura podem se resumir em:

Desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; engajamento, exercer esforço, empenho em favor da organização. (BASTOS, BRANDÃO E PINHO, 1997, p. 101)

Na concepção de Bastos (1994), comprometimento se refere a uma tendência de agir, de se comportar de determinada forma. 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 como lealdade em relação a algo. É também muito usado popularmente, quando alguém se refere a relacionamentos afetivos, conjugais ou grupais. Complementa dizendo que de um modo geral, os usos de comprometimento trazem em si a noção de algo que amarra, ata, une o indivíduo a alguma coisa.

Para Meyer e Allen (1984 apud Menezes, 2009) comprometimento organizacional além do sentimento de identificação com a organização e a vontade de se empenhar para realização de seu trabalho e alcance de objetivos organizacionais, descreve uma noção de permanência, pois pessoas comprometidas permanecem na organização, por vínculo afetivo, por necessidade ou pelo sentimento de dever e obrigação para com ela.

Becker (1992 apud Flauzino e Andrade, 2008) afirma que há dois aspectos sobre o comprometimento organizacional. Os focos e as bases do comprometimento. Os focos são alvos com que o funcionário cria certo vínculo (organização, carreira, sindicato, etc.) e as bases são os motivos que geram o comprometimento nas pessoas (afeto, obrigações, custos da saída, pressões, etc.).

2.3.2. Enfoques do comprometimento

No contexto do trabalho, muitos são os aspectos que geram vínculos entre indivíduo e organização, esses aspectos são abordados nos estudos sobre comprometimento organizacional como os enfoques ou dimensões do comprometimento. Cada estudo apresenta alguns enfoques, sendo os principais em destaque os enfoques afetivo e instrumental, e também os demais, sociológico, normativo e comportamental. A seguir serão apresentadas as principais características desses enfoques.

2.3.2.1. Enfoque afetivo

Segundo Leite (2004) este é o enfoque mais comumente estudado, sendo representado fortemente no trabalho desenvolvido pela equipe de professores

Mowday, Porter e Steers, com início na década de 70. O clássico trabalho desses professores, publicado em 1982, apresenta como premissa básica deste enfoque, auto-explicado pelo próprio nome, a identificação do indivíduo com objetivos e as metas organizacionais, bem como a introjeção dos valores organizacionais, assumindo-os como próprios, sendo esta coerência um dos seus aspectos relevantes. Argumentam ainda, que o enfoque afetivo é tomado como o fenômeno pelo qual o indivíduo vem a pensar sobre sua relação com a organização.

Mowday, Porter e Steers utilizaram três dimensões para definir este enfoque: 1) crença e aceitação dos valores e objetivos da organização (sentimento de lealdade); 2) desejo de manter o vínculo com a organização (permanência, compromisso); 3) intenção de despender esforços em prol da organização (conjunto, doação).

Em concordância, Bastos (1993) apresenta o enfoque afetivo representando a lealdade do empregado, o desejo de permanecer e de se esforçar pela organização, o que se caracteriza por uma forte ligação emocional. Envolve uma relação afetiva, em que a pessoa deseja se empenhar para contribuir com o bem estar da empresa. Então seria um estado em que a pessoa se identifica com os objetivos e valores da organização, sente prazer e orgulho em ser parte, de se envolver com os papéis de trabalho e de lidar com os problemas dela como se fossem seus, ou como diz o senso comum, “vestir a camisa”, para assim alcançar juntos tais objetivos.

O enfoque afetivo, contrário àquele baseado nas trocas, como será visto a seguir, envolve a identificação e a absorção dos valores da organização pelo indivíduo.

2.3.2.2. Enfoque instrumental

Meyer (1990, apud Leite 2004) descreve claramente a distinção básica deste enfoque em relação ao enfoque afetivo na seguinte afirmação: "empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles desejam, enquanto aqueles com forte comprometimento instrumental permanecem porque eles necessitam".

Bastos (1993) explica que o enfoque instrumental realça um apego psicológico que revela o quanto uma pessoa se sente preso à empresa, devido aos altos custos de deixá-la. Sua saída da empresa resultaria em perdas muito

significativas, o que aprisiona o funcionário. Pode ser decorrente do sentimento de que já investiu muito de si na organização e perderia muito se a abandonasse, correndo o risco de não conseguir algo melhor fora. Pode ser também decorrente do sentimento de insegurança, como a perda da estabilidade na organização, ou a perda de um convênio de saúde.

2.3.2.3. Enfoque sociológico

Bastos (1993) afirma que, no enfoque sociológico, o que gera o comprometimento do empregado é a relação de autoridade e subordinação. Nesse enfoque o apego não é afetivo, nem por dinheiro e sim pela percepção de legitimidade da relação autoridade/subordinação que gera o interesse em permanecer no emprego. Desta forma, os indivíduos levam para o trabalho uma orientação para seus papéis de subordinados e um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação.

2.3.2.4. Enfoque normativo

Segundo Bastos (1993), o enfoque normativo conceitua como atitudes por parte das pessoas, por pressões normativas internalizadas para que o funcionário se comporte contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa. Isso nasce da cultura organizacional, que pode determinar pessoas comprometidas, influenciando e pressionando o comportamento no trabalho. Prezzi (2012) afirma que o comprometimento normativo é o sentimento da obrigação do indivíduo em permanecer na organização. Toma-se por base o sentimento de obrigação para com a organização, pois acreditam que é certo fazê-lo. Os indivíduos com o comprometimento baseado no compromisso normativo permanecem na organização porque devem continuar.

2.3.2.5. Enfoque comportamental

Para Bastos (1993), no enfoque comportamental o comprometimento é um vínculo da pessoa com atos e comportamentos, fazendo com que o conhecimento de tais atos se torne mais resistentes a mudanças posteriores.

Segundo Menezes (2009) na abordagem comportamental, são poucos os estudos empíricos e medidas desenvolvidas e validadas na investigação do comprometimento organizacional.

2.3.3. Antecedentes do comprometimento – alguns resultados de pesquisas

Em geral, segundo Leite (2004), os estudos sobre o comprometimento têm buscado conhecer o que gera o comprometimento ou seus antecedentes, quais suas consequências, naturezas e níveis. Sendo utilizados estes estudos nas organizações para compreender fenômenos do comportamento humano como rotatividade, absenteísmo, pontualidade e qualidade de desempenho.

Em pesquisa realizada por Flauzino e Andrade (2008) com funcionários de instituições públicas de educação, saúde e segurança observaram-se um padrão cultural comum do serviço público e na média um nível moderado de comprometimento. Sendo que nas instituições de segurança o nível é mais elevado. Em hipótese esse nível pode ser maior devido ao não alinhamento dos objetivos da organização e dos funcionários acarretarem em risco à vida da população e à vida dos funcionários, como por exemplo, em um corpo de bombeiros. Também pode ser devido à menor escolaridade dos funcionários. Pois na educação e saúde a média do nível de escolaridade é maior e quanto maior o nível de escolaridade, menor o nível de comprometimento do servidor. Ainda segundo Flauzino e Andrade (2008) nas instituições de saúde motivos para os funcionários permanecerem são os benefícios e o auxílio à população carente, porém por não acharem a instituição a melhor para trabalhar, duplicam carga horária o que desgasta o funcionário e afeta o comprometimento.

Em pesquisa realizada por Diniz (2001) na Câmara dos Deputados, os resultados encontrados demonstraram que o servidor da Câmara tem um alto padrão de comprometimento organizacional com a organização e a carreira. Segundo a pesquisa o fator principal que influencia esse padrão é a remuneração, possivelmente por atender às necessidades higiênicas. Para aliar outros fatores que geram o comprometimento, a organização pode buscar enriquecer o clima organizacional com formas de administração menos passivas.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 70), uma análise de estudos mostra que parece existir uma discreta relação entre comprometimento e a produtividade no trabalho, relações negativas quanto ao comprometimento-absenteísmo e comprometimento-rotatividade. E a relação comprometimento-desempenho é mais consistente para funcionários novos e mais fraca para funcionários com mais tempo na organização. Ainda segundo os autores, estudos demonstram que as várias formas de comprometimento se manifestam de maneiras diferentes. Em um estudo o comprometimento afetivo demonstrou uma relação mais forte com o desempenho do que o comprometimento instrumental. Outro estudo mostrou que o mesmo comprometimento instrumental se relacionava à intenção menor de abandonar o trabalho, mais forte de faltar ao trabalho e a um desempenho fraco mostrando que esse resultado faz sentido, já que o comprometimento instrumental não é por lealdade (como o afetivo) e nem por obrigação (como o normativo) com a organização e sim um vínculo por não obter uma opção melhor.

Segundo Bastos (1993, p. 62) dois estudos foram concluídos no Brasil sobre comprometimento organizacional nas instituições públicas, tendo encontrado resultados coerentes, ressaltando a importância das variáveis organizacionais, especialmente a oportunidade oferecida ao servidor para o seu crescimento e realização profissional. Em outro artigo, Bastos (1994) mostra que pesquisas apontam que servidores públicos de maior status são menos comprometidos e que pessoas mais comprometidas se associam a busca de auto-realização através do trabalho.

Em um estudo realizado por Bastos e Borges-Andrade (2002, p. 38) comparando os diferentes contextos organizacionais, observaram que na administração pública se encontra um baixo comprometimento organizacional, a predominância de servidores descomprometidos, maior número de servidores comprometidos apenas com a carreira e a presença relativamente mais alta de servidores sindicalistas.

Borges-Andrade (1994, p. 40), resumiu os principais achados de um estudo realizado por Mathieu e Zajac em 1990 sobre o comprometimento organizacional, divididos em antecedentes, correlatos e consequências. Alguns dos antecedentes investigados são percepção de competência pessoal, comunicação com a chefia, idade, variedade de tarefas e trabalho desafiante. Os principais correlatos investigados e significativamente relacionados com o comprometimento são

motivação, envolvimento com o trabalho, satisfação com o trabalho, com a chefia, com remuneração, com colegas de trabalho, comprometimento ocupacional e comprometimento com o sindicato. As consequências significativas do comprometimento implicam em pouca intenção de buscar outros empregos, pouca intenção de sair da organização, baixa rotatividade, maior pontualidade, menor absenteísmo, maior produção e melhores avaliações de desempenhos.

Segundo Bastos (1993, p. 62), como consequência do comprometimento, duas classes principais de comportamentos têm sido estudadas. Uma classe é o desempenho no trabalho e a outra são as decisões quanto à permanência ou abandono da organização. As pesquisas têm se apoiado na presunção de que alto comprometimento leva à menor rotatividade e absenteísmo e melhoria no desempenho. Quanto ao desempenho no trabalho, os resultados mostram fracas relações com o comprometimento. E mostram relações negativas do comprometimento com a rotatividade, porém moderadas. As relações mais expressivas ocorrem entre comprometimento e as intenções comportamentais, tal como a intenção de sair da organização.

Sobre a relação do comprometimento e o desempenho no trabalho, em pesquisa realizada por Garcia (2007), concluiu-se que os empregados mais comprometidos apresentaram desempenhos mais elevados. Conclusão que coincide com outros estudos anteriores, desde Mathieu e Zajac (1990, apud Garcia, 2007) que apontou o desempenho no trabalho como um consequente do comprometimento e também em estudo realizado por Fonseca (2001, apud Garcia, 2007) que conclui que o comprometimento é um preditor do desempenho no trabalho.

Em um levantamento feito por Leite (2004, p. 49) encontra-se uma tabela da relação direta e inversa do comprometimento organizacional com algumas variáveis, parte dessa tabela será reproduzida abaixo.

Antecedentes	Relação com comprometimento	Referências
Idade cronológica	O comprometimento cresce à medida que aumenta a idade dos trabalhadores.	Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997).
Tempo de serviço	O comprometimento tende a aumentar com o aumento do tempo de serviço na organização.	Bastos (1994); Aryee e Heng (1990).
Ações de treinamento e qualificação para o trabalho	Estas ações – em especial o primeiro treinamento – aumentam o envolvimento do trabalhador com a organização, por apresentar ajustes entre expectativas e realidade.	Bastos e Lira (1997).
Nível educacional	O comprometimento decresce com o aumento do nível de escolaridade. E aqueles com nível médio apresentam mais apego à organização.	Mathieu e Zajac (1990); Mowday (1982); Medeiros (1997); Brandão (1991).
Sexo	O comprometimento é mais elevado entre as mulheres.	Bastos (1994); Mowday (1982); Medeiros (1997).
Estado civil	O comprometimento tende a ser maior em pessoas casadas.	Mowday (1982); Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997);
Oportunidade de crescimento e promoção	Priorizar funcionários da casa para ocupar cargos mais elevados aumenta o comprometimento do indivíduo.	Bastos e Lira (1997).
Política de reconhecimento e recompensas	Fortalece os vínculos. O comprometimento eleva-se quando há o sentimento de justiça e equidade das remunerações e também com um patamar de remuneração acima da média do mercado. Por outro lado, recompensas e carreiras estruturadas relacionam-se com maior nível de comprometimento instrumental.	Meyer e Allen (1990)
Cargos e salários	O comprometimento eleva-se com o aumento do nível ocupacional e da remuneração.	Moraes (1998); Medeiros (1997).
Natureza do trabalho	Alto nível de comprometimento mediante a variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho.	Mathieu e Zajac (1990).

Tabela 1 - Antecedentes do comprometimento organizacional

Fonte: Adaptação de Leite (2004)

3. TRABALHO DE CAMPO

3.1. Metodologia

O método utilizado nessa pesquisa para analisar os fatores que influenciam o comprometimento organizacional dos servidores públicos foi primeiramente uma pesquisa bibliográfica, que segundo Severino (2007) é uma pesquisa baseada em conteúdo teórico já trabalhado por autores e pesquisas anteriores a respeito desse tema, contando com a contribuição anterior disponível, registros encontrados em livros, teses, artigos acadêmicos, etc.

Nesse trabalho, a pesquisa bibliográfica iniciou com o tema mais abrangente, comportamento organizacional, dentro desse tema, cultura organizacional, clima organizacional, satisfação e motivação no trabalho e após, foi abordado o tema comprometimento organizacional, seus conceitos, enfoques e antecedentes.

Para coletar dados reais optou-se por um estudo de caso. Para Severino (2007), estudo de caso é uma pesquisa de um caso em particular, representando uma categoria de casos. Apurando dados no próprio ambiente em que o problema ocorre. Tais informações serão reunidas através de entrevistas, que ainda segundo Severino (2007), é uma coleta de dados diretamente solicitada às pessoas pesquisadas.

Nessa pesquisa foi estudado, em particular, o caso de professores especializados, atuantes no órgão público denominado CIRASE, pertencente à Prefeitura Municipal de Sumaré em São Paulo. Foram entrevistados os professores e depois comparadas as informações obtidas para verificar se há semelhanças ou divergências.

Baseada em todas as informações, finalmente uma análise foi realizada para comparação com a pesquisa bibliográfica e conclusão dos fatores que influenciam o comprometimento no setor público e de que maneira isso influencia nos resultados das organizações.

3.2. Descrição do objeto de estudo

A seguir será apresentada a descrição do objeto de estudo da pesquisa, de maneira geral, o setor público e os servidores públicos e especificamente, onde foram realizadas as entrevistas da pesquisa, as professoras e o CIRASE – Centro Integrado de Recursos de Aprendizagem e Saúde Escolar, da Prefeitura Municipal de Sumaré.

3.2.1. Setor público

Administração pública, segundo Barlach (2012) é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas (como as autarquias locais) que asseguram a satisfação das necessidades da sociedade, como a segurança, cultura, saúde, educação e o bem estar das populações. Tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A administração pública é o conjunto das normas, leis e funções desempenhadas para organizar a administração do Estado em todas as suas instâncias.

O setor público é um setor muito amplo e tem vários níveis, podendo ser municipal, estadual ou federal. São inúmeros órgãos e departamentos que realizam diferentes serviços para a sociedade. Portanto é um setor heterogêneo, sendo difícil generalizar conceitos e opiniões a respeito.

Uma pessoa empregada no setor público é denominada servidor público ou funcionário público. Sendo uma designação geral, engloba todos aqueles que mantêm vínculos de trabalho com entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos das entidades político-administrativas, bem como em suas respectivas autarquias e fundações de direito público, ou ainda, é uma definição a todo aquele que mantém um vínculo empregatício e seu pagamento provém da arrecadação pública de impostos. Geralmente é originário de concurso público, porém existem outras maneiras de ingressar no serviço público, estas que não contam com a estabilidade do cargo.

Segundo a Lei 8.112 de 11/12/1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos, nas disposições preliminares encontra-se: Art. 1º Esta Lei institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias,

inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais. Art. 2º Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público. Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. Parágrafo único: Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão. Art. 21. O servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquirirá estabilidade no serviço público ao completar 2 (dois) anos de efetivo exercício. (prazo 3 anos - vide EMC nº 19) Art. 22. O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa.

3.2.2. CIRASE

O CIRASE – CENTRO INTEGRADO DE RECURSOS DE APRENDIZAGEM E SAÚDE ESCOLAR atende crianças com distúrbios de aprendizagem escolar, podendo funcionar com classes de atendimento de alunos de Educação Especial, subordinado à Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura Municipal de Sumaré no estado de São Paulo, desde 15/08/1991.

O CIRASE oferece serviços de Fonoaudiologia Educacional, Pedagogia Especializada, Psicologia Educacional e Terapia Ocupacional Educacional gratuitamente a alunos que possuem dificuldades de aprendizagem devido à deficiência ou não, e que estejam regularmente matriculados na Rede Municipal ou Estadual de Ensino de Sumaré. O Centro conta com 04 fonoaudiólogas, 05 psicólogos, 07 professoras especializadas e 01 terapeuta ocupacional.

Esse Centro é referência na região, pois é o único que oferece esse trabalho educacional com os atendimentos voltados aos alunos com dificuldades e ou deficiência, pela Prefeitura, gratuitamente. Sendo muito importante para a Educação, dando completo apoio e assessoria às escolas e professores, com orientações, palestras e direcionamento.

Os encaminhamentos dos alunos são realizados pelas escolas, através de relatórios das professoras descrevendo as dificuldades. Assim, entram na lista de espera e quando possível são convocados para triagem e avaliações para definir se

há a necessidade do atendimento, que ocorre semanalmente, e em qual setor ou a necessidade de serem encaminhados para outras instituições e afins.

Está localizado em uma parte da Unidade Escolar EM Dr. Leandro Franceschini, tendo em vista a construção de uma sede própria, o que já foi solicitado à Prefeitura, porém não concedido. Com a sede própria o espaço seria maior e adequado e sendo possível solicitar mais profissionais para melhor atender à demanda da lista de espera. Por ser um Centro completamente dependente da Prefeitura, inclusive financeiramente, as ações são muito limitadas, sendo necessárias autorizações para realização de compras, aquisições, mudanças ou contratações de funcionários, o que dificulta o trabalho, pois os pedidos demoram a serem atendidos e quando ocorrem eventualidades não é possível a rápida substituição de empregados ou materiais.

No setor estudado nessa pesquisa, o setor de Pedagogia Especializada, as 06 professoras especializadas em deficiência intelectual e 01 especializada em deficiência auditiva são responsáveis pelo apoio pedagógico aos alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem, ligadas à deficiência ou não. Essas professoras realizam o atendimento individual ou em pequenos grupos de alunos, em sessões de 50 minutos, uma vez por semana, até o aluno se equiparar ao nível de aprendizagem de sua idade. Os professores contam com jogos e brinquedos pedagógicos, computadores e materiais, como caderno, lápis e borracha, além disso, a Prefeitura disponibiliza um notebook particular para cada professor.

3.3. Apresentação dos resultados

Dados dos entrevistados		
N = 4		
Característica	Total	%
Sexo		
Feminino	4	100
Masculino	0	0
Idade		
18 a 30 anos	0	0
31 a 40 anos	4	100
Acima de 40 anos	0	0
Formação acadêmica		
Ensino médio	0	0
Ensino superior	4	100
Estado civil		
Solteiro	1	25
Casado	3	75
Tempo de serviço		
Até 5 anos	1	25
5 a 10 anos	2	50
11 a 20 anos	1	25
Acima de 20 anos	0	0
Tipo de vínculo		
Estatutário	3	75
CLT	1	25

Tabela 2 - Dados dos entrevistados

Fonte: Da autora.

As entrevistadas são professoras da Prefeitura Municipal de Sumaré que atuam no CIRASE. São servidoras públicas concursadas, do sexo feminino, com idade entre 31 e 40 anos, com ensino superior e na maioria casadas, e a maioria tem entre cinco e dez anos de serviço na Prefeitura e no regime estatutário.

Foram entrevistadas 04 das 07 professoras e as entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho, individualmente e duraram em média 10 minutos, seguindo o roteiro de entrevista (apêndice).

Com relação ao sentimento de comprometimento com o trabalho, em unanimidade, todas se sentem comprometidas. A maioria, por fazerem o que gosta e uma porque esse comprometimento reflete diretamente no progresso dos alunos, se não estiver comprometida e não fizer um bom trabalho o aluno não vai saber

reclamar para melhoria, e não vai ter crescimento. Fazendo um bom trabalho e comprometido, conseguirá alcançar juntamente os objetivos da organização.

Sobre os fatores que influenciam o comprometimento positivamente, as afirmações foram que o comprometimento aumenta quando há responsabilidades, propostas de desafios e sentir que seu trabalho é valorizado, que o que gera o comprometimento é gostar do que faz e que a satisfação é o que gera o comprometimento. Os fatores apontados que influenciam o comprometimento negativamente foram questões burocráticas, não dispor do apoio dos superiores, a não valorização do trabalho, o não reconhecimento do trabalho gerando insatisfação dos empregados e a falta de oportunidades de desenvolver projetos e trabalhos diferentes e a falta de oportunidade de crescimento na organização.

Sobre a lealdade, todas se sentem leais à organização. Quanto a valores e objetivos alinhados aos da organização, duas entrevistadas afirmam estarem alinhados, uma entrevistada afirma que nem sempre estão alinhados, às vezes diferem, e quando isso ocorre, geram conflitos, pois os dois lados querem estar certos e uma entrevistada afirma que não estão alinhados e que se estivessem, o empregado poderia fazer muito mais pela organização, se houvesse oportunidade.

Os motivos principais pelos quais trabalham na organização coincidem, porém não a ordem prioritária. Sendo para duas entrevistadas em primeiro lugar a estabilidade, o fato de ser concursada e não poder ser demitida, em segundo lugar o salário e em terceiro lugar por ser a profissão que queria e gosta. Uma entrevistada afirma ser o motivo pelo qual trabalha na organização uma escolha, pelo fato de ter à disposição uma equipe multidisciplinar, o que facilita o encaminhamento e acesso dos alunos a outros setores, colaborando e apoiando o trabalho pedagógico. E a última, primeiramente por ser a área educacional, em que sempre quis trabalhar, em segundo lugar o salário e em terceiro lugar a estabilidade.

Todas as entrevistadas sentem que são influenciadas pelo clima e cultura da organização, pois todos sofrem essa influencia enquanto se adaptam ao novo ambiente organizacional. E uma entrevistada afirma que é influenciada, mas somente de maneira positiva. A respeito de se sentir influenciado pelas atitudes dos companheiros de trabalho, as respostas coincidem, sendo que todas se sentem influenciadas quando positivas e aprovadas as atitudes, porém quando negativas, não influenciam.

Sobre a influencia no comprometimento dos indivíduos por ser uma instituição pública e contarem com a estabilidade no cargo, as respostas se dividiram, sendo que duas acreditam que não há essa influência nesta organização, que as pessoas não tiram proveito e duas acreditam que com certeza há essa influência nos órgãos públicos em geral, pois se a pessoa fizer o trabalho com vontade, buscando alcançar os objetivos, ou não, receberá seu salário e continuará tendo seu emprego do mesmo jeito, por isso algumas pessoas aproveitam disso e não dão o melhor de si na organização.

Em conformidade, todos os entrevistados se importam com a satisfação do público que atendem. Pois se os alunos e pais estiverem satisfeitos, o trabalho do professor continuará em casa, essa interação com os pais é muito importante, para que eles percebam que a educação não pode ficar pela metade e devem dar prosseguimento na educação além do trabalho do professor. E também porque se os alunos e pais estiverem satisfeitos isso gera satisfação na entrevistada, o que leva à auto-realização, vendo que está alcançando seu objetivo, que é a evolução educacional das crianças.

A cerca de sentir que seu comprometimento é importante para o sucesso da organização, uma entrevistada acredita que não faz diferença, pois independentemente do trabalho que realiza o que mais interfere no setor público são questões políticas. As demais acreditam que sim, é importante para o sucesso da organização. Uma entrevistada afirma que é importante no sentido de produzir progresso nos alunos, pois sem esse comprometimento e conseqüentemente a evolução dos alunos, não é possível alcançar o objetivo da organização, que é oferecer apoio educacional para desenvolver os alunos.

A visão sobre o comprometimento dos outros membros da organização, uma entrevistada afirma que todos os membros são comprometidos, em diferentes níveis, porém todos comprometidos. Outra afirma que todos são comprometidos, com eventuais atitudes descomprometidas. E as outras duas entrevistadas concordam, acreditando que há pessoas comprometidas e pessoas descomprometidas. Na maioria comprometidas e buscando fazer um trabalho eficiente, porém alguns não o são, e esses não se importam com a equipe e não se envolvem nos projetos e com o trabalho.

3.4. Análise dos resultados

Diante dos esclarecimentos que a pesquisa proporcionou a cerca do comprometimento no setor público, apresentaram altos níveis de comprometimento afetivo. Segundo a teoria, o comprometimento afetivo acontece quando há sentimento de lealdade do empregado, identificação do indivíduo com os objetivos organizacionais, a crença e aceitação dos valores da organização, o desejo de manter o vínculo e a intenção de se esforçar pela organização. Todos esses aspectos puderam ser observados na pesquisa. As professoras se sentem comprometidas com a organização por fazerem o que gostam e por esse comprometimento refletir no alcance de seus objetivos, que na maioria das vezes são os mesmos da organização, portanto a intenção de despender esforços para juntos alcançarem os objetivos, que são as evoluções dos alunos, retrata uma atitude muito positiva para o público que atendem, público que também interfere nesse comprometimento, a vontade de fazer um bom trabalho por um público na maioria carente e que necessita de um atendimento especializado, dedicado e comprometido, por se tratarem de crianças com dificuldades e ou deficiências. O sentimento de lealdade está presente em todas as entrevistas e também o sentimento de ser importante para o sucesso da organização. A pesquisa apresentou alguns aspectos do enfoque instrumental, quando as professoras afirmaram serem os principais motivos pelos quais trabalham na organização, a estabilidade, por não poderem ser demitidas e o salário, mas ainda assim o comprometimento afetivo foi o principal constatado.

Apesar de alguns estudos, apontados no levantamento feito por Leite (2004), demonstrarem que quanto maior o nível de escolaridade decresce o nível de comprometimento, sendo que na área da educação os níveis de escolaridade são maiores, nessa pesquisa os níveis de comprometimento se apresentaram altos, devido à forte presença de aspectos do enfoque afetivo e também por contarem com características também presentes nos estudos no levantamento de Leite (2004), como o fato de serem do sexo feminino, com idade média entre 31 e 40 anos, na maioria casadas, com certo tempo de serviço na Prefeitura, sentirem que sua remuneração é justa e acima da média do mercado, além de possuírem uma carreira estruturada, remete ao fato de terem níveis altos de comprometimento.

Por se tratar de uma instituição pública, setor criticado pela sociedade por atendimentos ruins, nessa organização os resultados foram que as pessoas não se influenciam pelo fato de ser o setor público e mesmo tendo fatores que influenciam para diminuir o comprometimento, se mantêm comprometidas. Afinal, os fatores que influenciam positivamente predominam. Além de terem características que colaboram para o comprometimento, ainda apontaram os fatores que existem na organização, que são responsabilidades, propostas de desafios, sentir que seu trabalho é valorizado, gostar do que faz, estar satisfeito com o trabalho, auto-realização, fazer um trabalho gratificante, clima e cultura favorável, flexibilidade de horários, remuneração e estabilidade. Os fatores que influenciam negativamente o comprometimento e que provavelmente são comuns nos órgãos públicos foram apontados, como questões burocráticas, a falta de oportunidades de desenvolver projetos e trabalhos diferentes, a falta de oportunidade de crescimento na organização e influências políticas e em alguns momentos da pesquisa apareceram opiniões negativas das entrevistadas com relação ao alinhamento dos objetivos da organização, alegando que não são completamente alinhados, com relação aos alunos, sim, mas com relação ao Centro em geral nem sempre, alegando também que o seu comprometimento nem sempre é importante para a organização e o que mais importa são influências políticas, uma entrevistada apontou que por ser setor público as pessoas se aproveitam disso. Portanto, apesar de o comprometimento afetivo mostrar-se presente em todo tempo da pesquisa, há, em alguns momentos algumas falas que apontaram pontos negativos importantes que mostraram que esse comprometimento não é total.

Em geral, foi possível observar uma concordância dos resultados da pesquisa com os conceitos apresentados na revisão bibliográfica. A respeito dos conceitos de comportamento organizacional, que afirmam que o comportamento humano, nesse caso comprometido, influencia desde a produtividade, no caso no progresso dos alunos, até a comunidade e sociedade, sendo os familiares. Isso foi observado quando as professoras responderam que se importam com a satisfação do público que atendem, pois é importante a satisfação dos pais para continuarem o trabalho educacional em casa seguindo as orientações das professoras, e quando percebem essa satisfação, isso gera também satisfação nelas. Além de que sendo comprometidas conseguem alcançar o objetivo da organização que é igualar o nível

educacional dos alunos com a sua faixa de idade cronológica. Ou seja, o comportamento humano influencia diretamente na produtividade e sociedade.

Prosseguindo, a cultura organizacional e o clima organizacional também foram observados condizendo com a teoria. É evidente, em qualquer organização a influencia da cultura e do clima organizacional, por isso, cabe aos gestores trabalharem para cultura e clima favoráveis à organização e quando não são, trabalharem na mudança disso. Na organização estudada foi possível observar um clima amigável e uma cultura que demonstra a vontade de fazerem um bom trabalho e a vontade de lutar por condições melhores para todos juntos alcançarem os objetivos traçados, conseguirem desenvolver projetos e realizar eventos para aproximar as pessoas desse trabalho tão importante que realizam. Os resultados da pesquisa demonstram essa visão das professoras, que se sentem influenciadas positivamente pelo clima e cultura.

Conclui-se, que contrariando a percepção da sociedade, essa organização apresenta atitudes comprometidas e positivas quanto ao trabalho desenvolvido. O que é muito benéfico para a sociedade, que depende dos serviços públicos. Porém o tema comprometimento é complexo quando tratado com as pessoas, pois dificilmente uma pessoa entrevistada diria abertamente que não é comprometido com seu trabalho, mesmo não sendo. Ou é possível que o indivíduo acredite que é comprometido com o trabalho e não enxerga que não o é, sendo que as outras pessoas poderiam afirmar que a pessoa não é comprometida. Portanto pode ser um tema abstruso para ser desenvolvido, podendo haver divergências entre os depoimentos dos servidores e as atitudes no dia-a-dia do ambiente organizacional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi pesquisar sobre os fatores que influenciam o comprometimento organizacional no setor público.

Para alcance de tal objetivo foi realizada primeiramente uma pesquisa bibliográfica, em livros e artigos para informações relevantes sobre o campo de estudos comportamento organizacional e variáveis desse campo, cultura organizacional, clima organizacional, satisfação no trabalho e motivação no trabalho, variáveis que interagem com a principal variável estudada, o comprometimento organizacional. No levantamento bibliográfico sobre o tema principal foram apontados seus conceitos, enfoques e pesquisas realizadas anteriormente. Foi realizado também um trabalho de campo, com entrevistas com as professoras especializadas do CIRASE – Centro Integrado de Recursos de Aprendizagem e Saúde Escolar da Prefeitura Municipal de Sumaré, que são servidoras públicas, para obter esclarecimentos sobre o que realmente acontece na prática. E após, a comparação da teoria com a prática.

Com essa pesquisa, pode-se concluir que os níveis de comprometimento organizacional se apresentaram altos na organização estudada, mesmo havendo fatores que o influenciam negativamente. Sendo a questão de pesquisa quais os fatores que influenciam o comprometimento organizacional no setor público, concluiu-se que os fatores que geram/aumentam o comprometimento são propostas de desafios, sentir que seu trabalho é valorizado, gostar do que faz e a satisfação no trabalho. Os fatores apontados que influenciam o comprometimento negativamente foram questões burocráticas, não dispor do apoio dos superiores, a não valorização do trabalho, o não reconhecimento do trabalho gerando insatisfação dos empregados e a falta de oportunidades de desenvolver projetos e trabalhos diferentes e a falta de oportunidade de crescimento na organização.

Assim, a questão problema inicial foi verificada e os objetivos sustentados.

Sugere-se continuidade de estudos nesta área, verificando que o comprometimento dos indivíduos vem sendo muito estudado e valorizado, pois o vínculo com a organização é muito importante para o bom andamento e sucesso das organizações. Além de que esse campo de estudo no setor público é pouco pesquisado. Seriam interessantes pesquisas em outras áreas educacionais, como escolas municipais, para verificar se os fatores que influenciam o comprometimento

dos professores são os mesmos em diferentes contextos. A continuidade e aprofundamento do tema e demais pesquisas e resultados seriam muito significativos para a bibliografia.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARLACH, Bruna. **Administração pública**. Disponível em: <<http://www.fontedosaber.com/administracao/administracao-publica.html>>. Acesso em: 08 nov. 2013.

BASTOS, Antonio Virgílio B. **Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos**. Trabalho, organizações e cultura, p. 94-109, 1996.

BASTOS, Antonio Virgílio B. **Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais**. Temas em psicologia - Universidade Federal da Paraíba, 1994, nº 1.

BASTOS, Antonio Virgílio B. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1993, p. 52-64.

BASTOS, Antonio Virgílio B; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais**. Revista de administração de empresas. 2002, vol. 42, nº 2.

BASTOS, Antonio Virgílio B.; BRANDAO, Margarida G. A. e PINHO, Ana Paula M. **Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho**. Revista administração contemporânea, 1997, vol.1, nº 2.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional**. Temas em psicologia – Universidade de Brasília, 1994, nº 1.

DEMO, Gisela. **Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional**. Revista Psicologia: organizações e trabalhos. Julho/dezembro, vol. 3, nº 2. Santa Catarina, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

DINIZ, Regina Célia François. **Comprometimento organizacional afetivo: um estudo na câmara dos deputados**. Universidade de Brasília – departamento de administração – curso de especialização em desenvolvimento gerencial. Brasília, 2001.

FLAUZINO, Dulce Pires. ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2008, vol. 42, p. 253-273.

GARCIA, Cinara de Assumpção Nunes. **Relação entre comprometimento organizacional e desempenho no trabalho**. Monografia à UFRGS. Porto Alegre, 2007.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Motivação no trabalho. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

LEITE, Carlos Fernando Faria. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade federal**. Dissertação de mestrado da Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional – conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOPES, Gabriela Alvarenga C. **Motivação no trabalho**. Monografia à Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2003.

MENDOZA, Roberto. **Comprometimento organizacional, fatores estressantes do trabalho e identidade social, um estudo exploratório**. Revista de ciências humanas e artes, Campina Grande, Vol. 13, nº 1, jan./jul. 2007.

MENEZES, Igor Gomes. **Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2009.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - CASA CIVIL. **Lei Federal 8.112 – Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 11 nov. 2013.

PREZZI, Bianca Baggio. **O Comprometimento Organizacional na empresa Cigam Software Corporativo LTDA**. Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Feevale. Novo Hamburgo, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2008.

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2011.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHULTZ, Duane P. SCHULTZ Sydney E. **Teoria da personalidade**. São Paulo: Thomson, 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

TOMEI, P. A. **A Busca do Comprometimento Organizacional**. Recursos Humanos: Excelência de idéias, prática e ação. 4ª ed. Rio de Janeiro, 1994.

6. APÊNDICE

Roteiro de entrevista

- Você se sente comprometido com seu trabalho? Por quê?
- O que você acha que gera comprometimento em você? E o que diminui?
- Você se sente leal à organização?
- Você sente que seus valores e objetivos estão alinhados aos da organização?
- Por quais motivos você trabalha nessa organização?
- Você se sente influenciado pelo clima e cultura da organização?
- Você se sente influenciado pelas atitudes dos seus companheiros de trabalho?
- Por ser uma instituição pública você acredita que isso influencia no comprometimento das pessoas?
- Você se importa com a satisfação do público que atende?
- Você acha que o seu comprometimento é importante para o sucesso da organização?
- Qual sua visão sobre o comprometimento das outras pessoas?