

ANÁLISE ORGANIZACIONAL: desempenho e comprometimento do colaborador no setor de segurança pública

ORGANIZATIONAL ANALYSIS: employee performance and commitment in the public safety sector

Cláudia Cobêro¹

claudia.cobero@faex.edu.br

José Eduardo do Couto Barbosa²

joseduardoo@yahoo.com.br

RESUMO

O capital humano é considerado o principal recurso das organizações, que com a alta competitividade do mercado atual, necessitam cada vez mais do envolvimento dos indivíduos nos processos organizacionais para que os seus objetivos sejam alcançados, garantindo a sua sobrevivência. Partindo desse pressuposto, esta pesquisa tem o intuito de analisar o comprometimento dos indivíduos em relação ao desempenho organizacional. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de verificar a perspectiva de diversos autores sobre o assunto abordado, uma vez que este é de extrema importância para as organizações como um todo pelo fato dos indivíduos serem considerados peça-chave para a produtividade organizacional. Constatou-se que o comprometimento está intrinsecamente relacionado ao comportamento humano e às características pessoais, sendo que muitas vezes são influenciados por fatores da sociedade em que está inserido, como valores e crenças, bem como fatores organizacionais como o ambiente de trabalho e a cultura organizacional. Dessa forma, verificou-se que as organizações devem buscar mecanismos que estimulem os funcionários a estejam sempre motivados e

¹Mestre em Avaliação Psicológica (ênfase em Inteligência Emocional). Psicóloga. Coordenadora dos Cursos Superiores de Psicologia e de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Extrema (FAEX).

² Mestre pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Professor e pesquisador na Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Extrema (FAEX).

comprometidos com o trabalho, pois o desempenho organizacional depende diretamente o comprometimento individual.

Palavras-chave: Desempenho; Comprometimento; Organizações.

ABSTRACT

Human capital is considered the main resource of organizations, which with the high competitiveness of the current market, increasingly need the involvement of individuals in organizational processes so that their goals are achieved, ensuring their survival. Based on this assumption, this research aims to analyze the commitment of individuals in relation to organizational performance. A bibliographical research was carried out in order to verify the perspective of several authors on the approached subject, since this is extremely important for organizations as a whole, as individuals are considered a key element in organizational productivity. It was found that commitment is intrinsically related to human behavior and personal characteristics, and they are often influenced by factors of the society in which it is inserted, such as values and beliefs, as well as organizational factors such as the work environment and organizational culture . Thus, it was found that organizations should seek mechanisms that encourage employees to be always motivated and committed to work, as organizational performance directly depends on individual commitment.

Keywords: Performance; Commitment; Organizations.

1. INTRODUÇÃO

O principal recurso de trabalho das organizações é o capital humano. Dessa forma, faz-se necessário o estímulo contínuo do desempenho e comprometimento dos empregados para obter a qualidade do serviço, o que permitirá a satisfação dos

consumidores. Nesse sentido, é fundamental o conhecimento do comportamento humano para compreender as particularidades de cada indivíduo envolvido com a organização, com o intuito de identificar as influências desses elementos em relação ao desempenho das atividades organizacionais.

Integrar o comprometimento e o desempenho individual é um meio de as empresas tornarem-se mais competidoras no negócio, devendo ser tratado como uma ferramenta de diferencial competitivo das organizações, pois um indivíduo comprometido com a organização tende a se envolver ainda mais nos processos operacionais e conseqüentemente desempenhar suas funções de uma forma mais eficaz. Portanto, o comprometimento está vinculado à identificação do indivíduo, seja pessoal ou com as equipes de trabalho, pois a forma como as pessoas se comprometem com a organização interfere diretamente no seu desempenho individual. Com isso, a busca nas organizações pela força de trabalho, faz do comprometimento e do desempenho ferramentas que quando utilizadas da melhor forma poderão fazer a diferença para alcançar os resultados almejados

Assim, as organizações vêm utilizando alternativas para identificar os fatores que promovem o comprometimento, embasado em sua cultura, políticas e valores e considerando o relacionamento entre os empregados e a organização, com o objetivo de utilizar as habilidades e a capacidade da mão-de-obra de forma mais eficiente e conseqüentemente contribuindo para o desenvolvimento da empresa.

Assim sendo, o presente trabalho analisou o seguinte problema de pesquisa: Qual o grau de desempenho e comprometimento dos colaboradores no setor de segurança pública?

E teve por objetivo mostrar a organização que devem sempre estimular seus colaboradores para obter um melhor desempenho e alcance de melhores resultados nos serviços prestados.

1.1 Objeto de pesquisa

A empresa analisada é a Secretaria de Segurança Pública do município de Socorro/Sp.

A secretaria hoje conta com 56 funcionários, sendo divididos em 6 setores: Secretário, CGMS, Departamento de Transito, Defesa Civil, Divisão de Bombeiros e Junta Militar.

Com uma infraestrutura voltada para uma bom desenho nos serviços executados, possui uma equipe preparada e especializada para dar um atendimento a cidade de qualidade segurança.

Na secretaria 70% trabalham na escala de 12 por 24 e por 48, os outros 30% em horário comercial ou 12 por 36. Geralmente a rotina diária da secretaria é realizar um *check list* nas viaturas, é realizado as rondas com intuito da prevenção a qualquer ação criminosa tendo como foco principal toda extensão da área centro, salvo os dias de algum evento específico (festa, paralização, obras) que é necessitem de segurança direta.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção serão apresentados as teorias e os autores consultados para a elaboração deste trabalho.

2.1 Desempenho organizacional versus comprometimento individual

As organizações são organismo que, segundo Crepaldi (2004), funcionam a partir da interação entre as pessoas com o intuito de oferecer bens e/ ou serviços com o objetivo principal de obtenção de lucro. Assim, a organização é uma unidade social, composta por indivíduos que trabalham em conjunto, cada um executando atividades específicas de acordo com suas habilidades, para alcançar os objetivos ou metas organizacionais. Essa relação interpessoal deve ser fundamentada numa base estável, em que tanto a organização consiga o resultado desejado como as pessoas consigam suprir suas expectativas.

Desde os trabalhos pioneiros dos autores supracitados, o capital humano veio se tornando cada vez mais peça fundamental na vitória competitiva das organizações que, para Terra (2000), está relacionada ao conhecimento tácito, às competências individuais, às habilidades e atitudes que seus funcionários demonstram. Pfeffer e Veiga (1999) assinalam que, na década de 1980, a gestão de recursos humanos reaparece como elemento propulsor do desempenho

empresarial. Segundo Bastos (1998), faz-se necessário a empresa dispor de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho para o sucesso do empreendimento. Pfeffer e Veiga (1999) defendem que o modo como as organizações administram seu patrimônio humano constituirá vantagem competitiva e estratégica, pois os aspectos humanos são de difícil imitação, ao contrário da tecnologia. Assim, fica evidente a importância do desenvolvimento do indivíduo em sua totalidade como “pessoa”: inteligência, sentimento e vontade são fundamentais na sua atuação como sujeito consciente, crítico e criativo nas organizações.

O termo comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente desde a década de setenta, início dos anos oitenta. Com isso, os estudos sobre comprometimento têm se concentrado tanto na identificação dos tipos e focos, quanto na busca de seus antecedentes correlatados e no seu poder de prever os aspectos de comportamento do trabalhador. Assim, diferentes aspectos podem vir a interferir no comprometimento do indivíduo, tanto internos como externos, os quais se destacam a organização em que ele trabalha, seu grupo de amigos, sindicato, sua profissão, sua função, metas a serem cumpridas e família, religião, cultura, etc. As relações entre essas variáveis podem ser conflitantes ou harmônicas (BASTOS, 1994; AZEVEDO, 2006). Rocha e Bastos (1999) analisam que o comprometimento do trabalhador sofre influência direta da adaptação cotidiana, na qual as empresas têm de superar os desafios impostos pelas transformações. Conseqüentemente, estas mudanças propostas podem interferir diretamente no modo de agir do colaborador que é o principal responsável pela implementação dos processos bem-sucedidos.

2.2 Desempenho organizacional

Para Nadler, Hackman e Lawler III (1979 apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p.305), a estratégia organizacional influencia o comportamento organizacional de várias formas:

- as decisões estratégicas determinam as tarefas organizacionais - as decisões estratégicas determinam objetivos, alocação de recursos, tarefas críticas que a organização deve realizar, produtos, serviços, mercados etc. A estratégia serve para esclarecer o que é crítico para a organização.

- as decisões estratégicas influenciam o desenho organizacional - na verdade, o desenho organizacional serve à estratégia, o que significa que o desenho é função da estratégia. Mudanças estratégicas implicam mudanças na estrutura organizacional.
- as decisões estratégicas influenciam e são influenciadas por questões de poder na organização - a estratégia organizacional está relacionada com as relações de poder, política e conflitos entre pessoas e grupos na organização. A relação entre estratégia e poder é circular, pois, à medida que um grupo se torna mais poderoso, ele também pode se tornar mais capaz de influenciar a determinação da estratégia.
- a eficácia organizacional é determinada conjuntamente pelas decisões sobre estratégias e desenho organizacional - as decisões sobre estratégia e desenho organizacional - em nível individual, grupal ou sistêmico - são interdependentes e combinam-se para determinar quão eficaz será a organização.

Contudo, uma estratégia com elevado potencial de sucesso pode falhar se o desenho organizacional for mal projetado, se os grupos não funcionarem bem ou se as pessoas não estiverem motivadas. Da mesma forma, uma organização pode não ser eficaz, mesmo que tenha pessoas motivadas e grupos com empowerment e se estiver implementando uma estratégia inapropriada.

Assim, o desempenho organizacional reflete a estratégia em termos de sua formulação e implementação, explicitando sua adequação frente às realidades externa e interna da organização.

Chiavenato (2003) afirma que as organizações são caracterizadas por um conjunto de relações estáveis e deliberadamente criadas com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos. A estrutura organizacional é determinada pelo organograma, que define os níveis hierárquicos, cujas linhas de autoridade são relacionadas aos vários cargos, no qual são atribuídas às pessoas, de acordo com a sua função, as atividades e de que forma estas serão executadas (SCHERMERHORN; HUNT; OSBON, 1999). As tarefas organizacionais são estabelecidas por meio da divisão do trabalho, que delinea o serviço a ser feito e as habilidades necessárias para sua realização.

Tanure, Evans e Puck (2007) afirmam que o desempenho de uma organização depende do envolvimento de todos alinhado às estratégias organizacionais. Esta prática depende de alguns fatores como: valores, objetivos e metas organizacionais disseminados e compartilhados, condições necessárias para cada funcionário exercer autocontrole em suas decisões; profissionais em contínuo processo de capacitação, treinamentos e reciclagem permanente para os funcionários, proporcionando um ambiente favorável para tomada de decisões alinhadas com os objetivos da empresa e por último, o comprometimento das pessoas com a empresa e seus resultados, compartilhamento de valores entre a empresa e os profissionais, para que todas as pessoas tenham a predisposição para ação em prol dos objetivos da organização.

Entretanto, a formalização da estrutura organizacional e a divisão do trabalho não garantem que a organização alcançará o resultado esperado. A seguir será tratado o comprometimento individual.

2.3 Comprometimento individual

O termo comprometimento individual tem evoluído conceitualmente desde a década de setenta, início dos anos oitenta. Com isso, os estudos sobre comprometimento têm se concentrado tanto na identificação dos tipos e focos, quanto na busca de seus antecedentes correlatados e no seu poder de predizer os aspectos de comportamento do trabalhador. Assim, diferentes aspectos podem vir a interferir no comprometimento do indivíduo, tanto interno como externos, os quais se destacam a organização em que ele trabalha, seu grupo de amigos, sindicato, sua profissão, sua função, metas a serem cumpridas e família, religião, cultura etc. As relações entre essas variáveis podem ser conflitantes ou harmônicas (BASTOS, 1994; AZEVEDO, 2006).

Rocha e Bastos (1999) analisam que o comprometimento do trabalhador sofre influência direta da adaptação cotidiana, na qual as empresas têm de superar os desafios impostos pelas transformações. Conseqüentemente, estas mudanças propostas podem interferir diretamente no modo de agir do colaborador que é o principal responsável pela implementação dos processos bem-sucedidos.

Dutra (2001) observa que as pessoas estão cada vez mais conscientes do seu papel para que a organização obtenha sucesso. Dessa forma, são necessários alguns procedimentos para que se consiga o comprometimento dos indivíduos, como afirma Dessler (1996), utilizando formas de recompensar as atitudes de participação de funcionários; incitar o esforço conjunto, o trabalho comunitário e em equipes, os rodízios de funções e o envolvimento de cima para baixo; publicar constantemente as proezas dos heróis do trabalho de equipe; programar atividades que levem os funcionários a contatos periódicos com o grupo como um todo e estimular a participação coletiva em eventos periódicos.

Segundo Meyer e Allen (1997) o comprometimento pode ser entendido sob duas percepções. Uma, aborda tentativas distintas que ilustram as diferentes formas do comprometimento, ou seja, as relações entre empregados e instituições são variáveis e a outra, que envolve esforços a fim de distinguir o porquê, entre diversas empresas, para os quais o empregado tornar-se comprometido.

O comprometimento enfatiza o vínculo com a organização, inclui seus objetivos e valores, enquanto a satisfação realça o ambiente específico em que o empregado realiza a sua tarefa. Assim, o comprometimento difere do conceito de satisfação com o trabalho. O comprometimento reflete uma resposta afetiva à organização como um todo (SANTOS, 2002). Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização.

Desde o início da década de 1970, que evidências práticas e conceituais do progresso no entendimento do comprometimento do empregado para com a organização. Várias estratégias de recursos humanos são direcionadas para o comprometimento dos funcionários e podem ter consequências positivas para a organização, além do retorno econômico superior. As ações percebidas como positivas pelos empregados, nas áreas de treinamento e desenvolvimento, avaliação e promoção, salários e benefícios, entre outras, estão relacionadas com o seu comprometimento (ABREU, 2006).

De acordo com Bastos, Brandão e Pinho (1997), O comprometimento de continuação é a forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo e o conceito se apoia na teoria em que o trabalhador se sente recompensado com o que

lhe é oferecido pela organização; a sua saída implicaria sacrifícios significativos que são econômicos, sociais ou psicológicos.

Bastos, Brandão e Pinho (1997) destacam que no cotidiano três usos do conceito de comprometimento são mais frequentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de compromisso e envolvimento e descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos. O segundo, a palavra comprometimento significa um estado de lealdade do indivíduo a algo relativamente duradouro e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos e desejos. Finalmente, um terceiro uso refere-se à relação ao conjunto de condições, anteriormente apresentado, que conduzem os indivíduos a produtos indesejados.

Segundo Chiavenato (2005), os fatores determinantes para que ocorra o desempenho humano são: as habilidades, que incentivam o desenvolvimento das capacidades das pessoas para desempenharem suas funções com eficiência e eficácia; as restrições ambientais, que retiram tudo o que podem afetar negativamente o desempenho, a motivação utilizada como incentivo constante para que no desenvolvimento da execução das tarefas, os funcionários deem o melhor de si; o esforço, que orienta as pessoas no sentido de se dedicarem para um desempenho excelente ou gradativamente excelente; o desempenho, que avalia o resultado com a devida recompensa imediata ou a correção adequada e a satisfação como consequência do sucesso do desempenho.

Com todos estes fatores o executante busca desenvolver a tarefa com prazer e com sucesso pessoal. O desempenho organizacional é a consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos. A seguir serão abordados os fatores que influenciam o comprometimento individual.

2.4 Fatores de comprometimento organizacional

Para Freire (2002), responsabilidade, lealdade e iniciativa formam o tripé, que sustenta o comprometimento organizacional, sendo, a responsabilidade, o elemento mais importante, haja vista que, sem ela os outros elementos inexistem.

Para Meyer e Allen (1997), o enfoque principal do comprometimento organizacional é o de encontrar resultados que expliquem os níveis de

comprometimento do indivíduo no trabalho. Em outra linha de pensamento, Bastos et al. (2008), ressaltam que o comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho. Dessa forma, percebe-se que, os fatores de comprometimento são determinantes para a prestação de serviços com qualidade.

De acordo com Vroom (1997), não é tarefa fácil conquistar a lealdade e confiança dos funcionários, atender às suas necessidades em curto prazo, como remuneração, salários, condições de trabalho, tratamento justo e uma ligação entre os objetivos da empresa, atingir metas, ter lucro e crescimento. O comprometimento da força de trabalho implica renunciar a muitas liberdades para que o grupo aja coletivamente com a força de trabalho que necessita ser motivada. É idealismo pensar que os funcionários se dedicam 100% de sua energia à empresa e a seus objetivos. Portanto, o objetivo do comprometimento organizacional é auxiliar a organização a identificar estratégias de gerenciamento para que seus funcionários se tornem mais motivados, comprometidos atingindo o melhor desempenho.

Sobre este aspecto, nota-se que a motivação é um dos fatores que contribuem para o comprometimento e o bom desempenho da organização. É preciso comprometer a equipe de trabalho com os resultados da ação de bem servir, como transmitir às pessoas da organização o que se espera delas e ainda, fazê-las compreender como seu trabalho é importante para a empresa. De acordo com Gil (2001) entre outros, a motivação está diretamente relacionada com fatores como satisfação. O funcionário satisfeito empenha-se em realizar melhor suas atividades, ou seja, interage com a organização de forma a tornar os objetivos desta os seus, portanto, o funcionário motivado envolve-se mais intensamente com os objetivos da organização.

O desempenho humano é de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Diante deste aspecto verifica-se que o clima organizacional se torna impactante para o comprometimento dos indivíduos. Conforme Maximiano (2000), o clima organizacional compreende as percepções e sentimentos em relação à realidade objetiva da organização e classifica em satisfação, insatisfação e indiferença. O clima organizacional é

formado pelos sentimentos que as pessoas respeitam, partilham e que afetam de maneira positiva ou negativa sua motivação e satisfação pelo trabalho.

Cada organização tem características e cultura própria, o que deve ser observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem em motivação e produtividade. Chiavenato (1999) ressalta que para mudar a cultura e o clima organizacionais, a organização precisa ter capacidade inovadora e ter algumas características, como exemplos: a adaptabilidade, que é a capacidade de resolver problemas e de ser flexível para integrar novas atividades além de ser receptiva e transparente a novas idéias, podendo ser de dentro ou de fora da organização.

Segundo Davel e Vasconcellos (1995), a cultura é caracterizada por um nível de continuidade e pelas múltiplas evoluções dos sistemas de oposições sobre as quais é construída. São essas as formas de oposição que levam a uma determinada articulação de interesses. Dessa forma, a cultura influencia as orientações particulares; cada um defende seus interesses e convicções, no interior de cada conjunto social, servindo-se como mecanismo de controle, portanto, ao se estudar uma organização, está se estudando a própria cultura.

De acordo Santos (2002), a cultura organizacional orienta o relacionamento entre as várias equipes dentro de uma organização, reflete os valores dos funcionários e sua maior autonomia proporcionada pela criação de unidades de negócios e pela maior participação das áreas funcionais na geração de vantagem competitiva, além de criar valores dentro da organização. Provém do desenvolvimento de um conjunto de valores que possibilitam a identificação dos interesses do empregador e do empregado. A combinação entre a competição construtiva, orientada por propósitos bem definidos, pela métrica e por outros elementos da gestão, como o trabalho em equipe e colaborativo, estimula o desenvolvimento do valor agregado.

Diante do exposto, verifica-se que o comprometimento do indivíduo é diretamente influenciado tanto por características e aspectos comportamentais como por fatores do ambiente em que está inserido, como princípios e valores de seu grupo de convivência. Elementos como o clima e a cultura organizacional são impactantes e podem impactar negativamente ou positivamente, dependendo das aspirações de cada indivíduo envolvido com a organização. Dessa forma, o

comprometimento está intrinsecamente ligado ao desempenho organizacional, uma vez que as organizações são compostas por pessoas e essas são consideradas a mola propulsora para o seu sucesso.

3. METODOLOGIA

Para a realização do trabalho será utilizado o método de pesquisa exploratória, que tem o objetivo identificar o problema abordado.

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p.188) pesquisa exploratória visa promover ao pesquisador um maior conhecimento sobre o problema em questão, procurando desenvolver e modificando os conceitos e ideias tendo como objetivo a solução dos problemas mais precisos ou hipótese para estudos posteriores.

3.1 Amostragem

A pesquisa foi realizada em um setor de Segurança Pública, localizada na cidade de Socorro. Considerando uma população total 25 funcionários. Sendo 20% do sexo feminino e 80% do sexo masculino.

Em relação à idade, 4 % têm entre 18 e 25 anos, 16 % tem entre 26 e 35 anos e 80% tem acima de 35 anos.

3.2 Instrumento de pesquisa

Para avaliar o desempenho e comprometimento dos colaboradores, foi elaborado um questionário com 14 questões, sendo 2 delas compostas de variáveis nominais (sexo e idade).

Para as outras 12 questões intervalares serão avaliadas o nível de desempenho e comprometimento dos funcionários, as perguntas serão elaboradas com escalas do tipo *likert* de 4 pontos (4 concordo totalmente, 3 concordo, 2 discordo1 discordo totalmente). Nelas serão buscadas quais os fatores ainda precisam ser melhorados para que o colaborador esteja 100% comprometido com as funções desempenhadas.

Após a realização da aplicação do questionário será elaborada uma planilha no Excel para tabular os resultados, onde serão colocados os resultados e que resultara na média, desvio padrão e gráficos para demonstrar o resultado.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

A seguir serão apresentadas as figuras dos gráficos referentes aos resultados obtidos na pesquisa.

4.1 Variáveis nominais

Neste tópico serão apresentados os resultados referentes às questões nominais.

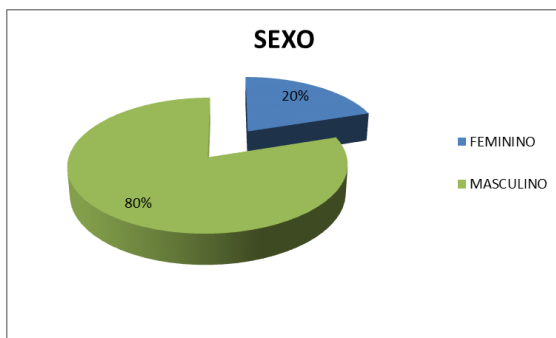


Figura 1-Resultados da Pesquisa referente ao sexo à idade

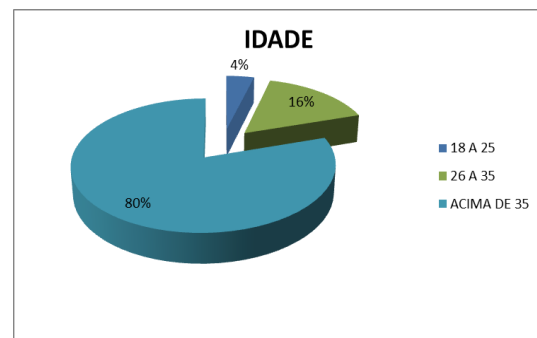


Figura 2 – Resultado da pesquisa referente

Percebe-se que na figura acima que o sexo masculino predomina no quadro de colaboradores do Setor de Segurança Pública, pois o homem executa maior esforço físico.

Quanto à idade, a faixa- etária acima de 35 anos predomina entre os colaboradores devido ao plano de carreira dentro do setor.

4.2 Variáveis intervalares

Neste tópico serão apresentados os resultados referentes às questões intervalares.

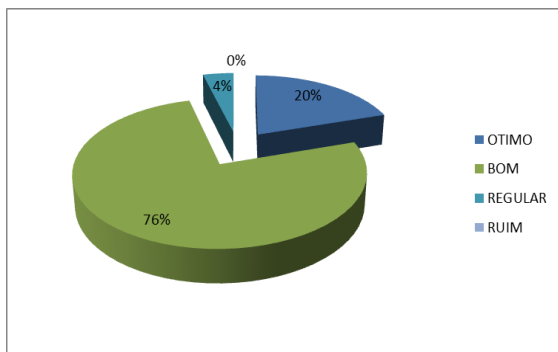


Figura 3 – Compatibilidade entre as habilidades funcionais e cargo ocupado

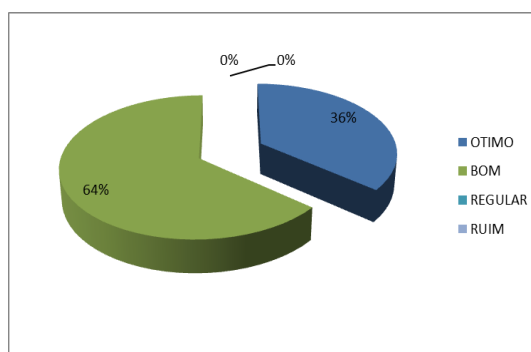


Figura 4 – Grau de profissionalismo diante das atividades realizadas.

No gráfico 3 acima as habilidades funcionais são compatíveis com o cargo ocupado, tendo em conta que 96% dos entrevistados classificaram os serviços prestados por essa equipe bom e ótimo.

O gráfico 4 mostra que 64% dos colaboradores avaliam como bom o grau de profissionalismo de acordo com as atividades que realizam. É preciso que o superior avalie se o colaborador ainda está sendo prestativo ou deixando de cumprir uma de suas atividades, caso haja algum ponto negativo devem ser tomadas as providencias para que o colaborador se capacite para suas funções.

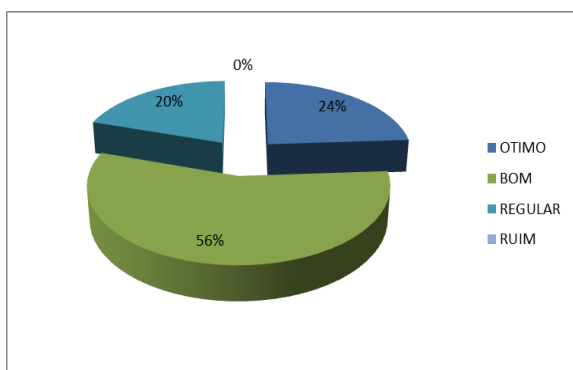


Figura 5 – Grau de confiabilidade com a equipe e o superior imediato.

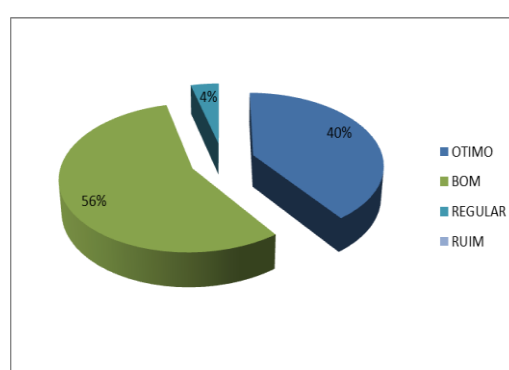


Figura 6 – Grau de comprometimento com a equipe e o trabalho destinado.

Acima no gráfico 5 mostra-se o grau de confiança dos colaboradores com o seu superior direto e com a equipe, 24 % avaliam como ótimo , sendo que 56% bom e 20% como ruim.

Uma comunicação transparente é ferramenta essencial para essa relação. Para muitos, a maior dificuldade é superar a barreira que, supostamente, existe com

o empregador. Um diálogo regado de bom senso e postura profissional podem gerar excelentes resultados, melhorando o relacionamento e a confiança. Um dos principais motivadores de boas performances dos colaboradores de uma empresa é a qualidade de relacionamento com o líder imediato.

Muitas pessoas realizam comparação ao seu comprometimento devido a situações com os colegas de equipe. Esta é uma ação errônea, pois a avaliação individual foca unicamente o desempenho individual e o crescimento em relação a si próprio e não em analogia ao comprometimento de qualquer outro.

No gráfico 6 acima mostra que 56% dos entrevistados avaliam como bom esse comprometimento em equipe e aos trabalhos.

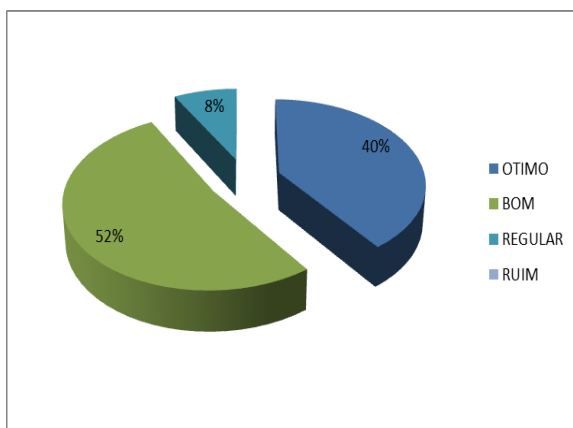


Figura 7 – Grau de presteza com equipe, superior imediato e os demais

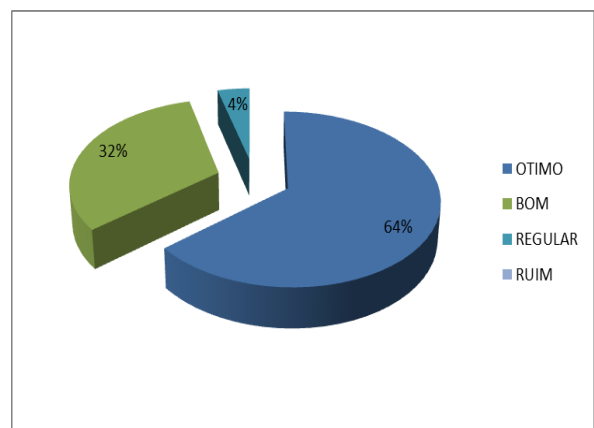


Figura 8 – Assiduidade no trabalho

O grau de presteza atribuído no setor investigada, por 92% dos entrevistados, confirma a dedicação e cuidado no atendimento a população.

O gráfico 8 acima demonstra-se que 96% avaliam como bom e ótimo a assiduidade no trabalho.

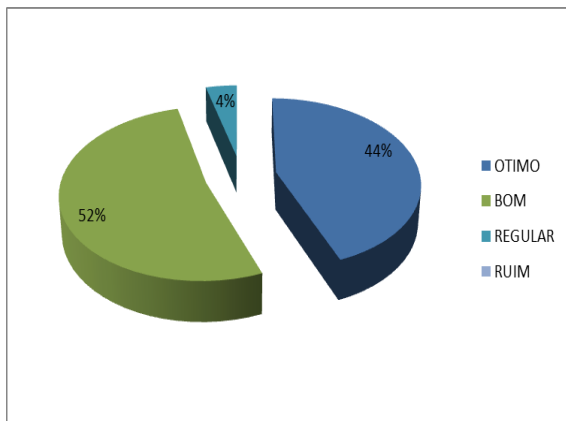


Figura 9 – Pontualidade na entrega de resultados das atividades realizadas.

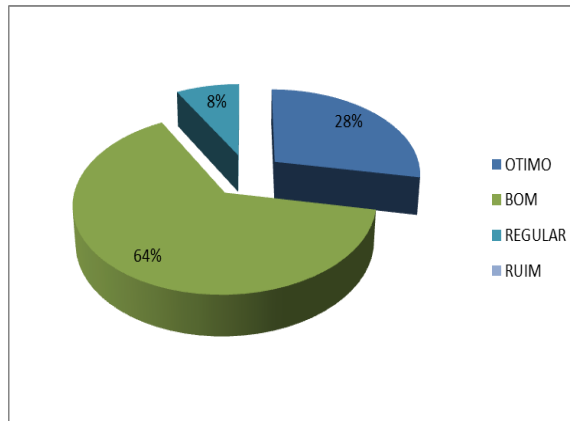


Figura 10 – Grau de eficiência das atividades realizadas.

No setor investigado, 96% dos entrevistados avaliam como bom e ótimo que a mesma apresenta pontualidade na entrega dos resultados dos trabalhos, conforme Gráfico acima.

No setor avaliado, 92% dos entrevistados concordaram que esse grau de eficiência nas atividades está em um nível entre bom e ótimo. O gráfico mostra tal percepção.

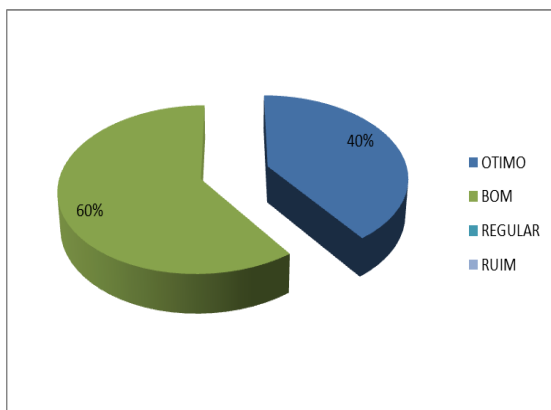


Figura 11 – Grau de confiabilidade nos serviços prestados.

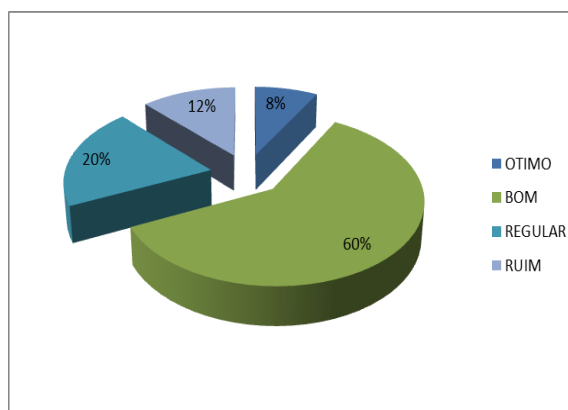


Figura 12- Grau de utilização do *feedback* recebido pela gestão, equipe e comunidade.

Acima (gráfico 11) mostra –se que 100% dos entrevistados, avaliam que se sentem-se confiantes nos serviços que executam.

A forma como a equipe tem feito uso de *feedbacks* tem sido vista por 80% dos entrevistados apenas como bom e ótimo. O Gráfico acima mostra essa percepção.

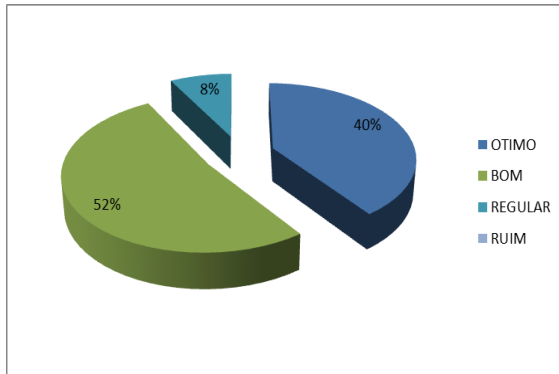


Figura 13 – Grau de proatividade e capacidade ao de tomar decisões diante de situações adversas.

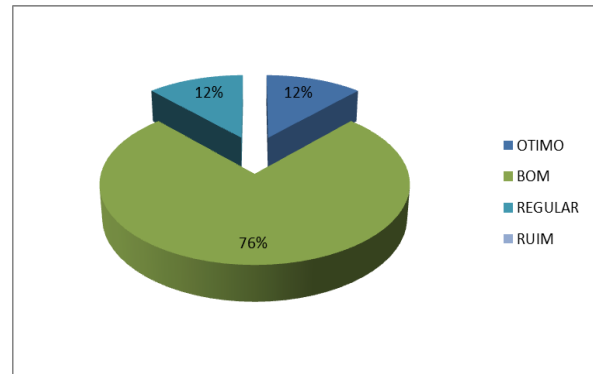


Figura 14 – Trabalho realizado em relação planejado

No setor analisado, 92% dos entrevistados concordaram que esse grau está em um nível entre bom e ótimo. O gráfico acima corrobora tal percepção.

O gráfico 14 acima confirma que, de fato, o setor analisado faz uso do planejamento, implementação e controle. Basta ver no gráfico que 88% dos inqueridos externaram tal percepção.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise das teorias, pôde-se conhecer as perspectivas sob os focos dos teóricos a respeito da influência do comportamento humano sobre o comprometimento do indivíduo. Dessa forma identificou-se que a motivação é um dos fatores que contribuem para o comprometimento e está relacionada à satisfação pessoal, ou seja, quando um indivíduo está com seu ambiente de trabalho, se motiva a alcançar os objetivos organizacionais, o que infere no desempenho da organização.

Cabe ressaltar que a motivação está relacionada com a satisfação das necessidades e expectativas pessoais, que servem de estímulo para que as pessoas estejam dispostas a cumprir seu trabalho de maneira adequada. Para isso, a organização deve se atentar em manter mecanismos que impulsionem os indivíduos a trabalharem motivados e em equipe, cultivando a perspectiva de comunhão e envolvimento interpessoal.

Outro fator determinante para o comprometimento dos indivíduos está relacionado com fatores ligados à organização, como o clima e a cultura

organizacional. Estes elementos demonstram o grau em que há um vínculo emocional, cujas pessoas se identificam os valores e estão envolvidas com o alcance dos objetivos organizacionais.

O clima organizacional por sua vez está intrinsecamente relacionado com as políticas organizacionais e a sua cultura e, dessa forma a organização ao captar capital humano deve se atentar àqueles indivíduos que se identificam com seus valores, procurando assim absorver pessoas engajadas com seus propósitos.

Percebeu-se que, uma vez que os indivíduos atualmente conhecem a sua importância perante o desempenho organizacional, as empresas necessitam incentivar o comprometimento individual, estimulando o desenvolvimento das capacidades e habilidades pessoais, mantendo um ambiente propício a um clima saudável entre os funcionários e buscando atender as suas expectativas em prol de um resultado satisfatório. O nível de identificação do indivíduo com suas atividades e com seu ambiente de trabalho vai determinar o seu comprometimento com a organização.

Diante de todo o contexto citado pelos teóricos, constatou-se que o desempenho organizacional depende diretamente do comprometimento individual, pois a organização necessita de pessoas para realizar os seus processos. Sem as pessoas não há como as organizações funcionarem e sem o comprometimento das pessoas envolvidas com os seus processos não há como a organização obter êxito.

Assim, nota-se que o desempenho organizacional e o comprometimento individual devem estar alinhados para o sucesso tanto da organização como dos indivíduos.

Conforme o exposto, dar-se por alcançado o objetivo desse trabalho e espera-se que este enriqueça os conhecimentos dos estudantes e dos profissionais. Que sirva para alertar quanto à emergência de verificar o comportamento humano, identificando formas de envolver os indivíduos aos valores organizacionais para que se comprometam com o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, L. P. S. **Comprometimento e Bases de Poder como Preditores de Impacto de Treinamento no Trabalho em Contact Center**. 2006, 86 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006

BASTOS, Antônio Virgílio B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula N. **Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores, universitários no cotidiano de trabalho**. Rev. adm.contemp. vol.1. n. 2. Curitiba: May/Aug. 1997.

BASTOS, A.V.B. **O Conceito de Comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho**. In:_____. Organização e Sociedade, Salvador, v.1, nº 2, p. 77-106, 1994.

BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho**. In: ENANPAD 98, Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu (PR), 1998.

CHIAVENATO, Idalberto **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto, VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira, (organizadores). Petrópolis, Rio de Janeiro: **Vozes**, 1995.

DUTRA, Joel Souza (Org). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FREIRE, Frederico Rômulo Sampaio. **Comprometimento organizacional: análise comparativa do papel da administração em pequenos hotéis da macro-região turística de serras úmidas/Baturité**. 2002. 131 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração). Fortaleza, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2002.

GIL, Antônio Carlos, **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MEYER, J. P.; ALLEN, N.J. **Commitment in the Workplace: Theory, research, and application**. London: Sage, 1997.

NADLER, David A.; HACKMAN, J. Richard; LAWLER, E. Edward. **Comportamento organizacional**, Tradução de José Eduardo Teixeira Leite. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

ROCHA, A. S. C.; BASTOS A. V. **Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: O caso do Banco do Brasil.** In. ENANPAD, Foz do Iguaçu, Anais do 23 o Encontro da ANPAD –CD-ROM, 1999.

SANTOS, Patrícia Jaira. **Satisfação e comprometimento dos funcionários para a melhoria na qualidade do atendimento: um estudo de caso na empresa Hotsul.** Florianópolis, 2002. 159f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

SCHERMERHORN, John R. Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Trautora Sara Rivka Gedanke – Porto Alegre: Bookman, 1999.

TANURE, Betânia, EVANS Paul, PUCK, Vladimir. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio, 2000. Cap. 5.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campos, 1997.