

A importância da motivação para o comprometimento da equipe no âmbito da Administração Pública: um estudo de caso no centro de Especialidades Frei Damião-Patos-PB.

*Paula Tâmara Alves Ferreira¹
Jimmy de Almeida Léllis²*

Resumo

Estudar a motivação dentro das organizações e a influencia da mesma no comprometimento dos colaboradores é de suma importância, pois a forma como cada pessoa se comporta está diretamente relacionado ao grau de motivação. Uma equipe motivada tende a se engajar mais para cumprir com os objetivos traçados, de outra forma, quando não há estímulos suficientes, a equipe tende a se desestimular. O estudo tem o objetivo de analisar a correlação entre as variáveis motivação e comprometimento dos colaboradores do Centro de Especialidades Frei Damião no município de Patos-PB. Caracteriza-se como quali-quantitativa e o instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário, abordando variáveis como: fatores intrínsecos e extrínsecos a cargo, comunicação e grau de participação nas decisões. Os resultados mostraram que algumas variáveis, como o relacionamento interpessoal, a comunicação e o clima organizacional foram vistos de forma satisfatória, porém questões relacionadas a salário, atendimento das expectativas, liberdade da equipe para participar das decisões, a realização profissional e a oferta de cursos e treinamentos foram vistas de forma negativa. Pode-se concluir que as informações obtidas foram suficientes para conhecer os diferentes fatores que influenciam a equipe e exercem influência direta no comprometimento.

Palavras-chave: Motivação; Comprometimento; Gestão de Pessoas; Administração Pública.

Abstract

Studying the motivation within the organizations and the influence of the same in the commitment of the collaborators is of paramount importance, because the way each person behaves is directly related to the degree of motivation. A motivated team tends to engage more to meet the objectives set, otherwise, when there are not enough stimuli, the team tends to become discouraged. The study aims to analyze the correlation between the motivation and commitment variables of the collaborators of the Frei Damião Specialization Center in the city of Patos-PB. It is characterized as quali-quantitative and the data collection instrument used was a questionnaire, addressing variables such as: intrinsic and extrinsic factors, communication and degree of participation in decisions. The results showed that some variables, such as interpersonal relationship, communication and organizational climate were seen satisfactorily, but questions related to salary, meeting expectations, freedom of the team to participate in decisions, professional achievement and the offer of courses and trainings were viewed negatively. It can be concluded that the information obtained was enough to know the different factors that influence the team and have a direct influence on the commitment.

Keywords: Motivation; Commitment; People management; Public administration.

¹ Aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública (IFPB).

² Professor orientador e pesquisador (IFPB).

1 Introdução

No atual contexto de constantes transformações, onde a exigência da prestação de um serviço de excelência está cada vez mais acirrada, torna-se essencial se ter equipes motivadas e comprometidas com o que fazem. A saúde pública no Brasil enfrenta dificuldades das mais diversas ordens. Dificuldades estas, que perpassam por questões de ordem política, orçamentária, gerencial, material ou quicá humana.

Acompanhando um panorama Nacional, no que tange a problemas na esfera pública em saúde, no nordeste, na Paraíba e em especial na cidade de Patos, essa realidade se replica de forma proporcional. Como parâmetro de pesquisa, aportaremos na experiência e contexto do Centro de Especialidades Frei Damião, organização pública, situado no alto sertão paraibano (Patos-PB) – onde constantes problemas acontecem diariamente, e tornam os processos morosos e lentos, os usuários acabam não tendo a devida assistência necessária em muito instantes.

Sendo assim, compreende-se que é preciso que se leve em consideração que o fator humano é importante e que sem a motivação dele, não há como ter o engajamento e consequentemente resultados finais satisfatórios.

Segundo Maximiano (2004) apud Santos *et al* (2011) a motivação é um recurso essencial do comportamento que influencia o desempenho das pessoas dentro das organizações. Uma equipe motivada apresenta altos níveis de desempenho, pois está comprometida com os objetivos da organização e se sente estimulada a contribuir e dar do melhor de si.

Diante disto, buscou-se entender o contexto com a seguinte questão-problema: *Como a motivação influencia o nível de comprometimento dos colaboradores do Centro de Especialidades Frei Damião?*

Desta forma, o objetivo desta pesquisa é: *Analisar a correlação entre as variáveis motivação e comprometimento dos colaboradores do Centro de Especialidades Frei Damião no município de Patos-PB.*

Justifica-se o exposto, uma vez que para o pesquisador, o interesse por esse estudo surge mediante a percepção da importância do fator motivacional e do comprometimento dos

colaboradores dentro do contexto organizacional. Estudos sobre motivação tornam-se cada vez mais importantes, diante da alta complexidade que se há em manter pessoas motivadas e da necessidade que se tem em melhorar a prestação do serviço público, perante tantas falhas que ainda predominam e que precisam ser corrigidas.

A cada dia, o papel do indivíduo demonstra-se cada vez mais necessário, pois sabe-se que, por mais que os avanços na tecnologia aconteçam, as habilidades que o ser humano detém e o seu capital intelectual são insubstituíveis. E neste sentido, é evidente que o ser humano precisa estar motivado, para assim se comprometer em cumprir da melhor forma possível as metas estabelecidas pela organização. O comprometimento significa compromisso, agregamento e empenho do indivíduo disposto a agir (GOMES *et al.*, 2015).

Desta forma, o presente estudo trará para a organização a oportunidade de conhecer melhor a sua equipe e consequentemente preencher lacunas que precisam ser ajustadas. Logo, para a sociedade, será possível receber a prestação de um serviço com melhores índices de qualidade e também, para a academia disponibilizará mais um caso estudado e com mais informações concretas que servirá de embasamento para outras pesquisas.

2 Metodologia

A metodologia consiste nos meios, nas etapas a serem seguidas para que se alcance os objetivos traçados. “Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica” (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p.12).

Quanto a sua natureza, pode ser classificada como uma pesquisa aplicada, tendo em vista que, produz conhecimentos destinados à solução de problemas específicos. Segundo Gerhardt e Silveira (2009) A mesma tem como propósito gerar informações para a aplicação prática, enviados a solução de problemas peculiares, envolvendo verdades e interesses locais.

Fazendo referencia à forma de abordagem, se caracterizará como qualitativa. Qualitativa, pois a mesma se fundamentará em questões subjetivas, na busca da investigação a cerca do tema. Segundo

Pradonov e Freitas (2013) a pesquisa qualitativa considera que há uma associação proativa entre o mundo real e o sujeito, isto é, um elo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser expresso em números. E quantitativa, diante da necessidade que também há de quantificar os dados obtidos para chegar às conclusões. Para Fonseca (2009), compreende a pesquisa que se baseia em dados mensuráveis das variáveis, onde se busca investigar e explicar sua existência.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser denominada como explicativa, pois se busca explicar as razões de coisas acontecerem. Segundo Gil (2007, *apud* GERHARDT e SILVEIRA 2009) este tipo de pesquisa preocupa-se em apontar os fatores que determinam ou que colaboram para a ocorrência dos acontecimentos.

No que tange aos procedimentos técnicos, pode ser classificada como estudo de caso, pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica. Enquadra-se como um estudo de caso, pois está embasada em uma investigação profunda e exaustiva do objeto de análise. Segundo Pradonov e Freitas (2013), o estudo de caso compreende uma classe de investigação, que busca analisar uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade, etc. Uma pesquisa de campo, visto que, busca-se investigar um problema. Para o mesmo autor, compreende a pesquisa feita com o objetivo de adquirir informações a cerca de um problema onde se busca encontrar uma resposta. E bibliográfica, pois está fundamentada em materiais já publicados, como livros, publicações em periódicos, artigos científicos, dentre outros recursos.

A amostra da pesquisa será os colaboradores da recepção e a equipe de enfermagem, uma vez que, trabalham durante toda a semana interagindo mais com o público e são elementos chave para o alcance dos objetivos da organização, tendo em vista que, apesar de todas os colaboradores serem importantes e terem papel crucial não são encarregados de cumprir tantas tarefas como a amostra escolhida. Dentre os já mencionados na amostra, a população ainda engloba médicos de diversas especialidades, diretores, os técnicos administrativos, assistentes sociais e auxiliares de serviço.

E o instrumento de coleta de dados que será utilizado para investigar como a motivação influencia o comprometimento da equipe será um questionário estruturado. O questionário é uma ferramenta ou plano de coleta de dados, expresso por meio de questões abertas ou fechadas, e deve prezar pela objetividade, ser limitado em extensão e estar seguido de instruções que esclareçam a natureza da pesquisa e ressaltem a importância e a necessidade das respostas, a fim de incentivar o informante (PRADONOV E FREITAS, 2013).

3 Referencial Teórico

3.1 Motivação

Segundo Spector (2007, *apud* TADEUCCI, 2011) a motivação é uma condição intrínseca que leva uma pessoa a expressar determinados tipos de comportamentos. Sem motivação, o funcionário não apresentará um bom comportamento, não se sentirá engajado a dar o melhor de si e conseqüentemente ofertará um serviço sem rendimentos, trazendo prejuízos para toda a população.

Comparativamente, a luz de outro teórico, tem-se que “[...] a motivação pode ser entendida como principal combustível para a produtividade da empresa” (GIL, 2012, p.201). Ou seja, a mesma pode ser vista como elemento capaz de impulsionar, de incentivar as pessoas a agirem com dedicação e esforço em prol do cumprimento de um objetivo.

Portanto, “[...] entende-se por motivação a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionadas pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do individuo” (DALMAU e TOSTA, 2009, p.36).

Mediante o exposto, a seguir, apresentamos algumas teorias da motivação, as quais faz-se pertinente um olhar mais particular e fracionado em cada uma, especificamente – *na Hierarquia das Necessidades Humanas, na Teoria dos Dois Fatores e na Teoria da Expectativa*.

3.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades

De acordo com Bonome (2009), a teoria das necessidades de Maslow expressa de

forma clara diferentes tipos de necessidades e a dinâmica de funcionamento. A pirâmide de Maslow é composta por cinco níveis específicos de necessidades:

- Necessidades fisiológicas: correspondem as necessidades iniciais da pirâmide. São as carências de alimentos, descanso, abrigo, etc.
- Necessidades de segurança: Se enquadra na questão da segurança, da estabilidade que se necessita para sobreviver.
- Necessidades sociais: Diz respeito a necessidade que o ser humano tem de associar-se à outras pessoas, ou seja, a carência de se estabelecer laços de amizades.
- Necessidades de estima: corresponde à necessidade de aprovação social, ao prestígio, a autoestima.
- Necessidades de autorrealização: se enquadra no topo da hierarquia e corresponde as necessidades que o ser humano tem de crescer profissionalmente, de desenvolver o seu potencial.

3.1.2 Teoria dos Dois Fatores

A teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg argumenta que o entendimento do comportamento dos indivíduos no trabalho está diretamente ligado aos fatores identificados com o cargo (motivacionais) e os fatores relacionados com o contexto em que o cargo está implantado (higiênicos), fatores estes que são capazes de influenciar de forma positiva ou negativa a maneira de agir de cada pessoa.

Os fatores motivacionais, são intrínsecos ao cargo, diz respeito ao grau de responsabilidade, as atribuições do cargo, o nível de reconhecimento pelo trabalho executado, e afetam diretamente a satisfação, enquanto que os fatores higiênicos fazem referencia as condições gerais do ambiente e garante que as pessoas não atinjam a insatisfação (BERGUE, 2012).

Para Macêdo et al. (2006, *apud* OLIVEIRA e SILVA, 2012) a grande contribuição de Herzberg foi apresentar que não é suficiente boas políticas higiênicas ou de preservação se não houver reestruturação nos cargos e a devida importância as pessoas que

ocupam. Ou seja, a teoria mostra justamente que por mais que as condições ambientais sejam satisfatórias, sem a devida valorização das questões intrínsecas ao cargo, como principalmente o reconhecimento dos indivíduos, de nada adianta.

Percebe-se que tais fatores citados afetam diretamente a motivação e conseqüentemente o nível de envolvimento da equipe em cumprir com os objetivos da organização. Sendo assim, a devida atenção a eles, a análise da situação intrínseca e extrínseca no que concerne ao cargo, torna-se indispensável para que as organizações tenham equipes comprometidas e assim alcancem o fim desejado de forma satisfatória.

3.1.3 Teoria da Expectativa

No que se refere à teoria da expectativa, a mesma considera que o nível de comprometimento de uma pessoa esta relacionado à expectativa que se tem quanto ao resultado da avaliação que terá, ou seja, quanto maior for à expectativa de que o funcionário terá um melhor reconhecimento quanto ao cumprimento de suas metas, maior será o seu nível de comprometimento (BERGUE, 2012).

Diante disto, torna-se claro que o individuo é movido por expectativas e o seu desempenho está ligado justamente às perspectivas que cria em seu interior quanto ao retorno desejado, cabendo às organizações trabalharem em cima deste fator, pois sabe-se que muitas vezes, por não alcançar o retorno que tanto se espera, por não ser reconhecido como agente facilitador para o cumprimento de metas, o individuo chega a se frustrar, perdendo até mesmo o ânimo para produzir.

Segundo Affonso e Rocha (2010, *apud* OLIVEIRA e SILVA, 2012) entre os elementos presentes no processo produtivo são às pessoas que se devem atribuir maior importância, visto que, são elas que possuem habilidades para aumentar ou diminuir a produtividade, melhorar ou piorar a qualidade de um serviço e, ainda, gerar maior ou menor lucro para as organizações. Percebe-se o quanto o fator humano é importante e o quanto a devida atenção a ele é essencial para que o mesmo se sinta importante e assim ofereça o melhor de si à organização.

Existem diferentes tipos de recompensas além das fixas, como as

remunerações variáveis que as organizações podem fazer uso como forma de retribuir aos seus colaboradores pelo desempenho alcançado. A remuneração variável vem complementar o salário, e segundo Lacombe (2005) a mesma tem como objetivo principal as pessoas. Dentre elas destaca-se:

- Remuneração por habilidades: consiste em recompensar as pessoas com base no que elas sabem fazer, mais do que na função específica que exercem.
- Remuneração por competência: consiste em recompensar as pessoas com base nos seus atributos, conhecimentos e qualidades pessoais e interpessoais.
- Sistemas mistos de remuneração: há uma combinação de uma parcela de remuneração funcional, ou por habilidades, mais um adicional referente aos resultados alcançados.

3.2 Motivação na Administração Pública

Estudos sobre motivação vêm se tornando cada vez mais importantes, não só no âmbito privado, mas também no público, diante das constantes transformações que as organizações sofrem e da necessidade que se tem em melhorar a prestação do serviço público, diante de tantas ineficiências que infelizmente dia a dia são noticiadas. Cada vez mais as organizações estão recorrendo às questões de motivação de seus funcionários, pois estão certas que a eficácia e os altos índices de desempenho estão profundamente ligados à motivação (ALMEIDA e TACCONI 2015).

Assim como as instituições do setor privado precisam se adequar as mudanças e oferecer um serviço de qualidade para garantir sua parcela no mercado, com as organizações do setor público não é diferente, precisam ter equipe motivadas, que estejam comprometidas com o que fazem para prestar um serviço com qualidade e assim garantir a satisfação dos usuários. No entanto, apesar da necessidade que existe de se ter equipes empenhadas, no âmbito público manter colaboradores motivados é um desafio, visto que, quase não há incentivos e por mais que atinjam altos índices de desempenho, o retorno consiste apenas no salário fixo estabelecido em lei.

Segundo Vieira *et al.* (2011, *apud* OLIVEIRA e SILVA, 2012) a missão principal

de qualquer organização, e especialmente das públicas, é a assistência plena à sociedade onde ela está implantada. Contudo, para que haja esta plena assistência, é necessário que as organizações públicas de fato insiram em seus ambientes aspectos de uma administração gerencial, deixem de lado os métodos tradicionais que ainda hoje vigoram e os substituam por práticas flexíveis que sejam capazes de incentivar os colaboradores, dando a retribuição que todos almejam quando se veem diante das suas tarefas do dia a dia.

3.3 Comprometimento Organizacional

De acordo com Stepanski e Costa (2012), o comprometimento direciona as ações dos colaboradores no sentido de fazê-los comportar-se de uma maneira ou de outra. Funciona como uma força que impulsiona as pessoas a quererem agir e empenhar-se na direção de ações positivas com relação à organização. Ainda segundo os autores, o comprometimento pode ser visto como grande vantagem competitiva, tendo em vista que, as organizações que atribuem à importância devida a este fator se sobressaem, atingem os objetivos estabelecidos, gerando assim resultados satisfatórios para a comunidade.

Complementando, Bandeira (2000, *apud* Massaroli, 2016), afirma que o comprometimento organizacional pode ser compreendido como uma forte ligação do colaborador com a organização, que o estimula a dar algo de si, tal como sua força e lealdade. Em síntese, pode ser compreendido como uma ação intrínseca que impulsiona o indivíduo e o leva a atingir os melhores índices de desempenho.

Existem múltiplas modelos que caracterizam o termo comprometimento, contudo, parafraseando Müller et al (2005, *apud* Massaroli, 2016) o modelo mais aceito é o formulado por Meyer e Allen (1993). Este modelo parte de três dimensões:

- Comprometimento Afetivo: o envolvimento do colaborador é atraído pelos objetivos e valores da organização. O colaborador dá o melhor de si porque se preocupa com a organização e almeja vê-la atingindo os seus objetivos.
- Comprometimento Normativo: quando há a sensação de obrigação em continuar na organização.

- Comprometimento Instrumental: o colaborador permanece na instituição, dando a sua parcela de contribuição, não porque se sente feliz no ambiente ao qual está inserido, mas porque a sua saída gera altos custos. (GRIFO NOSSO)

Atingir um nível elevado de comprometimento não é uma tarefa simples, pois, apesar dos grandes benefícios que as organizações adquirem, nem todas, possuem uma visão estratégica e estão dispostas a darem a sua parcela de contribuição para que tal elemento se incorpore dentro do ambiente organizacional. Esta contribuição citada, diz respeito justamente ao fator motivação.

Apesar de tantos avanços e do advento da administração pública gerencial, muitas organizações públicas ainda se prendem as práticas tradicionais e ignoram que o fator motivacional é indispensável para se ter equipes comprometidas. Sem dúvida, equipes motivadas, produzem mais, se comprometem mais e conquistam melhores resultados.

4 Análise de dados

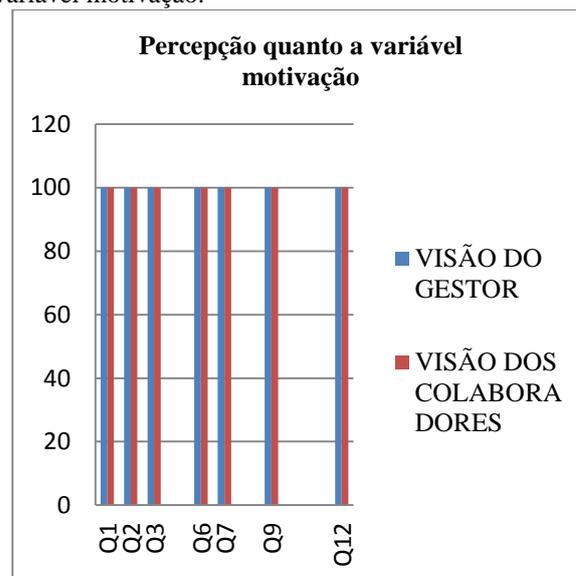
Nessa seção serão apresentados os resultados encontrados a partir de um questionário estruturado composto por três blocos. O primeiro bloco buscou-se identificar o perfil da amostra em estudo, como sexo, escolaridade e tempo de serviço na organização. No segundo e terceiro bloco, foram abordadas questões de percepção e ação relacionadas às variáveis motivação e comprometimento.

De acordo com a amostra a maior parte dos entrevistados, 80% são do sexo feminino e apenas 20% masculino. No que concerne à escolaridade, foi possível perceber que 70% da equipe possui um curso técnico ou superior, fator positivo que influencia diretamente o nível de produtividade, pois sabe-se que uma equipe preparada, que possui conhecimentos, facilita o alcance dos objetivos de uma organização. E no que diz respeito ao tempo de serviço 60% da amostra já está na organização a mais de três anos, já conhecendo bem o ambiente e os problemas que a organização enfrenta dia a dia.

Quanto à percepção no tocante a variável Motivação

Neste quesito, foi exposto por meio do gráfico 1 a percepção da organização quanto ao que deve ser feito para emergir e manter a motivação dos colaboradores.

Gráfico 1- Percepção da organização no tocante a variável motivação.



Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Constatou-se alto grau de concordância (concordo + concordo totalmente), tanto por parte da gestão, quanto por parte dos colaboradores entrevistados, apresentando um percentual de 100% no que concerne as questões sobre a importância de se ter fatores higiênicos e motivacionais adequados, resolução de conflitos internos, clima organizacional equilibrado, a implantação de recompensas variáveis e a confiança que a organização deve atribuir a equipe para que se destaquem e cresçam dentro do ambiente organizacional.

Segundo Oliveira e Silva (2012), o fator humano é peça chave para que toda organização seja ela pública ou privada alcance o sucesso. No entanto, para que o indivíduo se empenhe e esteja disposto a contribuir para o alcance de tal sucesso é preciso que o mesmo esteja motivado, que tenha o interesse em se comprometer e dar do seu melhor a organização. A motivação pode ser compreendida como um atrativo que impulsiona uma pessoa a praticar uma ação, ou seja, um estímulo contínuo e

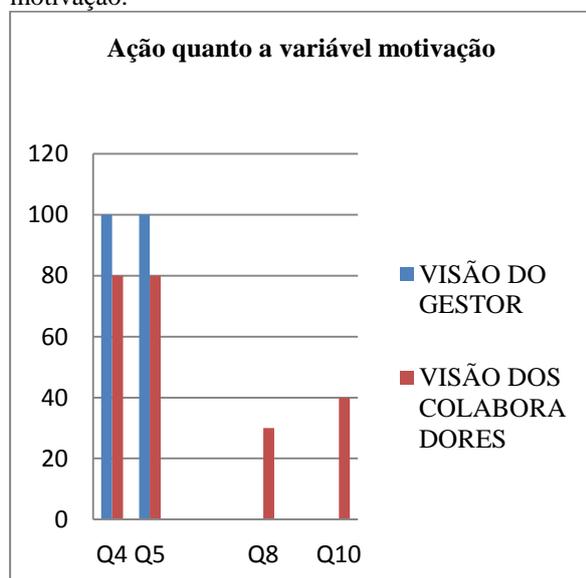
variável que direciona o alcance de um objetivo (BERGUE, 2012).

Diante disto e com base nos resultados obtidos, pode-se perceber que existe plena concordância sobre a importância de se fazer presente dentro do ambiente organizacional tais quesitos citados, pois se sabe que a ausência dos mesmos impossibilita o bom andamento dos processos. Não a como se trabalhar com motivação se o ambiente não fornecer as condições apropriadas. Apesar de tais fatores (extrínsecos e intrínsecos) ao cargo não serem ainda adequados ao pleno desenvolvimento do trabalho, todos tem consciência, inclusive a gerencia que tais fatores carecem de melhorias, pois são indispensáveis para que se cumpra com eficiência, eficácia e efetividade os objetivos organizacionais.

Quanto à ação no tocante a variável Motivação

Neste quesito, foi expresso por meio do gráfico 2 a ação da organização quanto aos fatores que interferem diretamente na motivação da equipe.

Gráfico 2- Ação da organização no tocante a variável motivação.



Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Como pode ser visualizado no gráfico 2, os resultados foram divergentes em algumas questões. No que concerne à existência de um bom relacionamento com superiores e colegas e o companheirismo (Q4 e Q5) constatou-se alto de grau de concordância tanto entre os colaboradores 80% (C+CT), quanto entre o

gestor 100%. Para que haja uma boa interação entre os colaboradores de uma organização, é preciso que se preze pelo companheirismo, o respeito uns com os outros e o sentimento de lealdade, além de um fluxo eficiente de comunicação (LANGHI, 2016). Percebe-se que, há um bom relacionamento interpessoal entre superiores e colaboradores, que o clima da organização é saudável e que todos sempre contribuem uns com os outros para que o fim desejado, que é garantir um serviço de qualidade para a população seja alcançado.

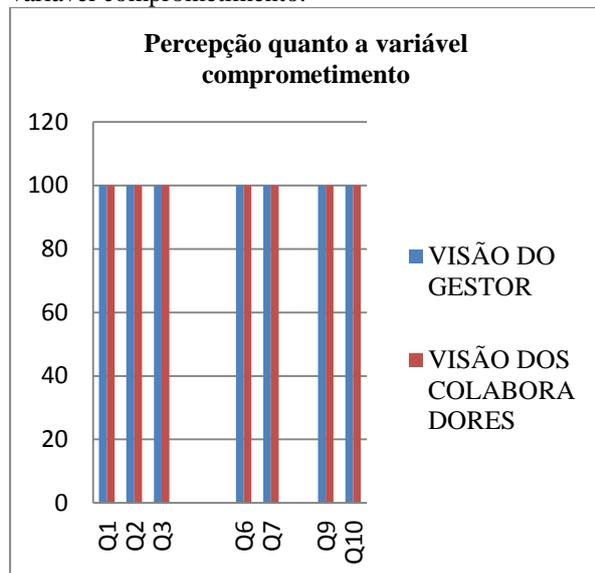
Porém no quesito Q8 e Q10, que trata das questões relacionadas ao retorno financeiro, houve uma discreta discordância entre a gestão e os colaboradores, pois enquanto para a equipe o percentual foi de apenas 30% e 40%, a gestão manteve-se indiferente, nem concordando e nem discordando. De acordo Souza (2016) atualmente a remuneração significa muito mais do que o valor monetário que uma pessoa recebe, a mesma simboliza também o quanto o trabalho é reconhecido e valorizado pela organização.

Sendo assim, percebe-se que por mais que o grau de concordância entre gestão e colaboradores esteja alto diante das questões relacionadas ao relacionamento interpessoal, às questões referentes ao retorno financeiro encontram-se com baixo nível de concordância, ou seja, a insatisfação é notória e por mais que a gestão não tenha partilhado abertamente da mesma posição dos colaboradores, pode-se notar que a mesma tem ciência e reconhece que as retribuições que a organização dispõe aos seus funcionários é insuficiente diante do trabalho que executam.

Quanto à percepção no tocante a variável Comprometimento

Neste quesito, será demonstrado através do gráfico 3 a percepção da organização quanto aos fatores que são responsáveis por maximizar o comprometimento dos colaboradores.

Gráfico 3 - Percepção da organização no tocante a variável comprometimento.



Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Como pode ser percebido no gráfico 3, que trata de pontos como: a inserção de um plano de cargos e salários, remunerações em dias, planos de incentivo, o atendimento das expectativas da equipe, implantação de treinamentos, efetividade na comunicação e gestão democrática, constatou-se um elevado grau de concordância tanto entre a gestão, quanto entre os colaboradores, ou seja, todos concordam que para haver a maximização do comprometimento é preciso que tais fatores estejam inseridos na organização.

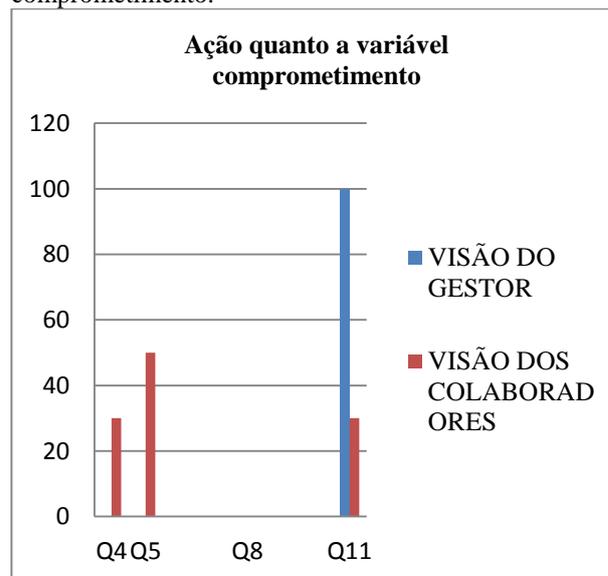
De acordo com Xavier (2006) *apud* Stepanski e Costa (2012) os fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg, como salários e benefícios, avanços na carreira, crescimento profissional, dentre outros fatores interferem diretamente no nível de motivação e consequentemente no comprometimento. Sendo assim, pode-se concluir que organizações que não consideram a importância de tais fatores não terão como contar com equipes comprometidas com os objetivos organizacionais. Segundo Bergue (2012) o que direciona a ação de um indivíduo está diretamente ligado à expectativa que tem quanto ao retorno. Neste sentido, diante dos resultados obtidos percebe-se que não só os colaboradores, como também a própria gestora concorda que é função da mesma fazer uso de estratégias que visem atender as expectativas da equipe, tendo em vista que uma espera frustrada tende a afetar negativamente a produtividade.

Para Newstrom (2008) a comunicação é fundamental para a conservação da saúde de uma organização. Ainda segundo o autor quando a comunicação é eficaz, a organização tende a alcançar melhores índices de desempenho. Desta forma, pode-se concluir com base no alto índice de concordância, obtido que toda a amostra tem consciência da importância de uma efetiva comunicação, pois sabem que falhas só tendem a causar prejuízos no andamento dos processos.

Quanto à ação no tocante a variável Comprometimento

Neste quesito, será demonstrado através do gráfico 4 a ação da organização quanto aos fatores que são responsáveis por maximizar o comprometimento dos colaboradores.

Gráfico 4 - Ação da organização no tocante a variável comprometimento.



Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Nas questões: Q4(30%), Q5(50%) e Q8(0%) Constatou-se baixo nível de concordância entre os colaboradores e indiferença por parte da gestão. Já no item Q11, enquanto a equipe também apresentou baixo nível de concordância (30%) a gestão constatou um elevado grau (100%).

No que concerne ao cumprimento das expectativas, boa parte da equipe afirma não ter suas expectativas atendidas. Segundo Newstrom (2008) a abordagem das expectativas incentiva a gestão a propiciar um clima motivacional que

entusiasme o comportamento adequado do funcionário. Diante disto, observa-se que não só grande parte dos colaboradores, como também a própria gestão, ao se manter indiferente demonstra que o retorno devido às expectativas da equipe necessita de uma maior atenção.

Quanto a realização profissional a equipe também demonstra-se apenas parcialmente satisfeita. Bonome (2009), afirma que os fatores intrínsecos ao cargo de Herzberg envolve o sentimento de crescimento individual, realização e de reconhecimento profissional e que o impacto de tais fatores sobre o comportamento é muito profundo, proporcionando ou evitando a satisfação. Sendo assim, como a margem de concordância atinge apenas 50%, verifica-se que metade da amostra não se sente realizada pelo trabalho que executa e isto é algo preocupante, pois sabe-se que assim como a satisfação impulsiona o maior comprometimento, a insatisfação provoca o desânimo e a falta de encorajamento.

Já quanto à oferta da organização de cursos e treinamentos para a capacitação, tanto a gestão quanto a equipe afirmam ainda não ter. Ainda no que concerne aos fatores intrínsecos ao cargo Xavier (2006) *apud* Stepanski e Costa (2012) afirmam que para a organização garantir o crescimento profissional dos colaboradores, faz-se necessário promover programas de capacitação. Sabe-se que uma equipe treinada e capacitada pode levar a organização a atingir altos níveis de desempenho. Apesar de não receber incentivo para capacitação, no ambiente estudado boa parte da equipe por iniciativa própria, tem procurado se capacitar, pois reconhece a importância que se há em aprimorar os conhecimentos.

Por fim, quanto à liberdade dos colaboradores para participarem do processo de toma de decisão, observou-se que apesar da gestão apresentar plena concordância, apenas 30% da equipe concordam que realmente existe tal liberdade. “Há muitos líderes autocráticos que atuam de forma burocrática, não envolvendo os seguidores nos processos de tomada de decisão e criando um hiato entre o empregado e a organização” (GOMES *et al.*, 2015 p.36). Nota-se, que a participação do indivíduo nas decisões torna-se importante, pois o mesmo não pode ser visto como um ser isolado, mais importante, tendo em vista que é o mesmo que estar dia a dia presente na organização e conhece

de perto as dificuldades que o trabalho prestado enfrenta.

5 Considerações Finais

O estudo da motivação é importante, pois permite conhecer os diversos fatores sejam eles intrínsecos ou extrínsecos ao cargo que influenciam diretamente a forma como as pessoas se comprometem dentro das organizações.

A presente pesquisa teve como objetivo:

Analisar a correlação entre as variáveis motivação e comprometimento dos colaboradores do Centro de Especialidades Frei Damião no município de Patos-PB.

Para atingir o objetivo proposto, buscou-se executar a análise em cena, através de um questionário aplicado a gestão e aos colaboradores da organização supracitada. Nessa trajetória, procurou-se avaliar a percepção e ação da amostra quanto a questões relacionadas à motivação e ao comprometimento.

Com base nas informações obtidas quanto à percepção e ação da variável motivação, percebeu-se que toda a equipe tem conhecimento sobre a importância dos fatores motivacionais e também que o relacionamento interpessoal, tanto entre superiores, quanto entre colegas é satisfatório, ponto muito importante, pois sabe-se que um clima organizacional saudável influencia muito o bom andamento dos processos. No entanto, pode-se concluir que há grande discordância dos colaboradores quando se refere a execução de recompensas satisfatória quanto ao trabalho desempenhado. Foi possível perceber que grande parte da equipe demonstra insatisfação quanto a este quesito, fator preocupante, que afeta negativamente o comprometimento, tendo em vista que toda pessoa que busca se destacar no seu ambiente de trabalho e oferta a sua melhor contribuição almeja por recompensas satisfatórias, e uma vez não atendidas tende a se desestimular, perdendo a vontade de contribuir.

No que se refere à percepção e ação da variável comprometimento, foi possível analisar que apesar da amostra ser conhecedora da importância dos diversos fatores citados que motivam e afeta diretamente o comprometimento, na prática os mesmos não

funcionam de forma adequada. A insatisfação é perceptível, diante do não atendimento das expectativas, da falta de realização profissional e de incentivos a capacitação e também da ausência de uma gestão participativa.

A análise feita contribuiu de forma significativa para que as organizações públicas, em especial a estudada, direcione mais atenção as variáveis (motivação e comprometimento), bem como aos impactos que as mesmas quando não levadas em consideração, pode ocasionar as organizações.

Diante de tudo o que foi exposto, sugere-se que a organização implemente medidas de correção as falhas detectadas, que estão vinculadas aos fatores extrínsecos, como a questão da ausência de um sistema de remuneração condizente e em grande parte ligados aos aspectos intrínsecos ao cargo. Embora, tenha-se o entendimento que por ser uma organização pública, questões dessa ordem envolvem política de recursos humanos e dotação orçamentária, porém, vale a pena desenvolver um estudo para se ter uma alternativa que seja implementada quando oportuno.

Referências

ALMEIDA , I. C. S. e TACCONI , M. F. F. S. Satisfação e motivação dos funcionários no IFRN - Campus Natal central. *Holos*, v.5, p. 367-378, Natal, 2015. Disponível em: < <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/> >. Acesso em: 28/07/2018.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: CAPES,2012.

BONOME, João Batista Vieira. **Teoria Geral da Administração** (recurso eletrônico). Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books> >. Acesso em: 25/07/2018.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Toanani. **Estratégia de Gestão de Pessoas** (recurso eletrônico). Curitiba: IESDE Brasil, 2009. Disponível em: <

<https://books.google.com.br/books> >. Acesso em: 25/07/2018.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico** (recurso eletrônico). Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009. Acesso em 28 de julho de 2018. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?imethodologia+da+pesquisa+cientifica> >. Acesso em: 26/07/2018.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa** (recurso eletrônico). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books> >. Acesso em 21 de julho de 2018.

GOMES, Carlos Francisco Simões; XAVIER, Lucia Helena; LEMOS, Zilda. A Liderança e a retenção de servidores na gestão pública. **Recape**, São Paulo, n.1, v.5, p.34-73, 2015. <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/artic/e/23337/16811> >. Acesso em: 26/07/2018.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANGHI, Celi. **Gestão de pessoas e comportamento organizacional**. São Paulo: Senac, 2016. Disponível em: < <https://books.google.com.br/booksRelacionamen%20interpessoal%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es&f=false> >. Acesso em: 29/07/2018.

MASSAROLI, Marisol Vincensi. **Dinâmica de grupo x competências na educação: estratégias para auxiliá-lo em suas atividades**. 1 ed. Curitiba: Appris, 2016. Disponível em: < <https://books.google.com.br/> >. Acesso em: 27/07/2018

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books_organizacional>. Acesso em: 29/07/2018

OLIVEIRA , Tiago Luz de ; SILVA, Luis Cláudio de Jesus . **Motivação dos Servidores Públicos: Um Caso na Saúde Pública na Amazônia – Revista de Administração de Roraima – RARR**, Ed 2, Vol 1, p 178-195, Boa Vista 1º Sem 2012. Disponível em: <<https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/745/675>>. Acesso em: 28/07/2018.

PRADONOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho científico** (recurso eletrônico) métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em 21 de julho de 2018.

STEPANSKI, Isabel; COSTA, Maria Eugênia. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. (recurso eletrônico). Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books/comprometimento>>. Acesso em: 24/07/2018.

SANTOS, Vanessa Lima de; ALMEIDA, Daniela Pereira dos Reis; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Motivação de equipes em unidades de informação. Biblios**, São Paulo, n.45, p.40-63, 2011. Disponível em: <<https://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/42/74>>. Acesso em: 23/07/2018.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** Rio de Janeiro: FGV editora, 2016. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e Liderança** (recurso eletrônico). Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2011. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 23/07/2018.