



**Universidade Federal de Campina Grande**  
**Centro de Humanidades**  
**Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade**  
**Coordenação de Estágio Supervisionado**

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA ÁREA  
HOSPITALAR: UM ESTUDO NA CASA DE SAÚDE E MATERNIDADE  
SÃO FRANCISCO DE ASSIS**

**RENATA DE OLIVEIRA COSTA**

**Campina Grande – PB**

**2012**

**RENATA DE OLIVEIRA COSTA**

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA ÁREA  
HOSPITALAR: UM ESTUDO NA CASA DE SAÚDE E MATERNIDADE  
SÃO FRANCISCO DE ASSIS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial às exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Suzanne Érica Nóbrega Correia, M.Sc.

**Campina Grande – PB**

**2012**

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Renata de Oliveira Costa

**Aluna**

---

Suzanne Érica Nóbrega Correia, M.Sc.

**Professora Orientadora**

---

Marielza Barbosa Alves, M.Sc.

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

**Campina Grande – PB**

**2012**

**RENATA DE OLIVEIRA COSTA**

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA ÁREA  
HOSPITALAR: UM ESTUDO NA CASA DE SAÚDE E MATERNIDADE  
SÃO FRANCISCO DE ASSIS**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.**

---

Suzanne Érica Nóbrega Correia, M.Sc.

Orientadora

---

Hildegardes Santos de Oliveira, M.Sc.

Examinadora

---

Ana Cecília Feitosa Vasconcelos, M.Sc.

Examinadora

**Campina Grande – PB**

**2012**

A Deus que no seu infinito amor me guia a cada passo me dando coragem para não desistir e que, quando vê que meu fardo está pesado demais, me carrega em seus Braços me mostrando que com ELE tudo na vida se torna mais fácil, pois é Nele que eu encontro a certeza de que tudo vai dar certo.

## AGRADECIMENTOS

Estou concluindo mais uma etapa da minha vida. Sinto-me muito feliz, pois batalhei muito para isso! Durante estes anos de curso, encontrei muitos obstáculos e nem conto as inúmeras vezes que pensei em desistir.

É por isso que agradeço primeiramente a **DEUS**, que se faz presente em minha vida a cada instante, que me segura em seus braços com seu amor sublime me ajudando a ultrapassar todas as barreiras.

Agradeço aos **meus pais**, que me instruíram e me educaram me mostrando o caminho certo a seguir.

Ao meu filho **José Neto**, meu tesouro! Razão da minha vida, criatura mais linda que enche minha vida de luz, me fazendo ser uma pessoa melhor a cada dia.

A **Vagner**, meu esposo, pela paciência e amor a mim dedicados. Obrigado por fazer parte da minha vida e por me incentivar na conquista deste sonho, alavancando minha fé e me mostrando que sou mais forte do que eu mesma possa pensar.

À minha diretora **Irmã Luciana**, que sempre me ajudou nas horas que eu mais precisei. Pelos seus preciosos conselhos e incentivos.

Às minhas tias **Edleide, Elielza e Gilma**, as quais também tiveram grande parcela de contribuição neste percurso.

À minha orientadora **Suzanne Correia**, por ter me orientado acreditando no meu potencial, por todo seu esforço, paciência e ensinamentos e pela força que me deu na conclusão deste trabalho.

A todos os meus professores que contribuíram para a profissional que sou hoje.

À **Raama**, por toda amizade dedicada a mim. Tê-la como amiga é um grande presente de DEUS.

Aos meus amigos de curso em especial a **Raiane, Maria Aline, Reinele, Taciana, Paulinho, Jonas, Alberto** e aos tantos outros com os quais dividi momentos de muita alegria.

Enfim a todos que me fizeram uma pessoa melhor junto ao término deste curso.  
O meu muito obrigado!

COSTA, Renata de Oliveira. **O comprometimento organizacional na Área Hospitalar: Um estudo na Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis.** Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2012 (54 p.)

## RESUMO

As organizações mercantis ou filantrópicas passaram ao longo dos anos por profundas transformações que afetaram não apenas a forma de gerir, mas também a forma de se portar dentro das organizações para permanecer no mercado de trabalho. Esta permanência reflete o modo de comportamento dos indivíduos que estão ativos nas instituições, gerando então uma forma de comprometimento para com a organização. Sendo assim temos três modais de comprometimento, qual seja, o afetivo, instrumental e normativo. Diante do exposto este estudo se propõe analisar os níveis de comprometimento organizacional existentes na Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis, de acordo com todo o arcabouço acadêmico utilizado, através de uma metodologia voltada para pesquisa de campo e descritiva. Através dos resultados encontrados, em sendo, a constatação de um elevado índice de comprometimento afetivo entre os funcionários da instituição, onde o mesmo está dificultando tomadas de decisões dentro da empresa, pelo fato dos funcionários se sentirem tão á vontade dentro da organização a ponto de não cumprirem certas normas e determinações, onde a exemplo pode-se citar como descumprimento de normas os próprios horários de chegada e saída, em que os funcionários algumas vezes chegam minutos atrasados e outras vezes saem antes do término da jornada de trabalho, propõe-se uma mudança no atual modelo de gestão levando em consideração o índice elevado, de maneira a impedir que possíveis conflitos possam surgir mediante um futuro processo de mudança na cúpula gerencial da instituição.

Palavras-Chave: Comportamento. Comprometimento Organizacional.

COSTA, Renata de Oliveira. **The organizational commitment area hospital: A Study in Health and Maternity Home St. Francis of Assisi.** Report of Supervised Apprenticeship (Administration Bachelor) - Federal University of Campina Grande, 2012 (54 p).

### **ABSTRACT**

Commercial or philanthropic organizations spent over the years by profound transformations affecting not only how to manage, but also how to behave within organizations to stay in the labor market. This residence reflects the mode of behavior of individuals who are active in the institutions, then creating a form of commitment to the organization. So we have three modes of engagement, namely, affective, instrumental and normative. Given the above, this study proposes to analyze the existing levels of organizational commitment in the House Health and Maternity St. Francis of Assisi, according to the entire academic framework used, through a methodology focused on field research and descriptive. Through the results, in which the finding of a high rate of affective commitment among employees of the institution, where it is hampering decision making within the company, because the employees feel as at ease within the organization as to do not meet certain standards and determinations, where the example can be cited as a violation of rules themselves arrival and departure, where employees sometimes arrive minutes late and other times leave before the end of the working day, it is proposed a change in the current management model taking into account the high rate in order to prevent possible conflicts may arise through a process of future change at the top management of the institution.

Word-key: Conduct. Organizational Commitment.



## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Contextualização do Problema da Pesquisa.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos .....	13
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Estrutura do trabalho .....	13
<b>CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Comportamento Organizacional.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Comprometimento .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Allen e Meyer e os três componentes do comprometimento .....</b>	<b>21</b>
2.3.1 Comprometimento Afetivo .....	23
2.3.2 Comprometimento Instrumental .....	24
2.3.3 Comprometimento Normativo .....	25
<b>2.4 Outros Modelos Teóricos de Comprometimento .....</b>	<b>26</b>
2.4.1 O Modelo de Controle Social de Kanter .....	27
2.4.2 Modelo avaliativo entre penalidades e recompensas de Stebbins .....	28
2.4.3 Modelo do vínculo psicológico de O'Reilly e Chatman .....	28
<b>CAPÍTULO 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Tipo de Pesquisa .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Universo e Amostra .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Procedimento de Análise dos Dados .....</b>	<b>33</b>
<b>3.5 Ambiente de Pesquisa.....</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Perfil Demográfico dos Funcionários. ....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 Identificação das dimensões de comprometimento organizacional .....</b>	<b>38</b>
4.2.1 Dimensão Afetiva .....	39
4.2.2 Dimensão Instrumental .....	40
4.2.3 Dimensão Normativa .....	42
<b>4.3 Síntese das dimensões do comprometimento organizacional.....</b>	<b>44</b>

<b>CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>52</b>

# **CAPÍTULO I**

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do Problema da Pesquisa

As organizações estão inseridas em um ambiente turbulento, onde as aceleradas mudanças políticas e socioeconômicas têm sido apontadas como fatores de grande impacto sobre o ambiente de trabalho e sobre as relações entre indivíduos e organizações.

Diante deste cenário, torna-se previsível a fragilidade dos indivíduos frente às novas exigências das organizações, na busca por qualificação cada vez maior de seus funcionários. Daí a necessidade de considerar conceitos no estudo organizacional tais como as competências do comportamento atrelado ao comprometimento organizacional.

Há aproximadamente vinte anos tiveram início as discussões sobre comprometimento organizacional no Brasil, surgindo neste âmbito vários expoentes no assunto, dentre eles Bastos (1992), que apoiado por estudos internacionais, se debruçou sobre os resultados conseguidos por autores estrangeiros, a exemplo de Meyer e Allen, e iniciou seus estudos em nível nacional.

Quando se fala de comportamento pode-se relacionar de forma bastante próxima a comprometimento, pois este é uma atitude individual ou coletiva de assumir para si responsabilidades e compromissos para com outros ou com a organização em que está inserido, sendo, portanto um conceito bastante amplo no ramo da administração, necessário então a realização de um estudo mais aprofundado que abarcasse as visões formais e informais para o surgimento da tomada de determinadas atitudes.

Tem-se, portanto, que Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Relacionando os conceitos acima descritos, tem-se que, o comportamento organizacional de um indivíduo ou de um grupo, pode gerar diferentes níveis de comprometimento que resultam em ambientes diferenciados dentro de uma mesma organização. Na atualidade, identificar a tipologia de comprometimento organizacional dos colaboradores tornou-se essencial para a implementação de um adequado modelo de gestão de pessoas. Considera-se então um recurso indispensável para que as organizações possam responder, prontamente, às exigências de um mercado cada dia mais competitivo.

É com o intuito de compreender esta relação que as organizações do ramo hospitalar, cada vez mais, pelos mais diversos motivos, aderem às pesquisas comportamentais, para que os colaboradores trabalhem da melhor forma possível para aquele indivíduo que realiza algum procedimento, de forma periódica ou não.

Desta forma é que a Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis, localizada no município de Esperança/Paraíba será alvo deste estudo, para que assim possam ser analisados os aspectos abordados até então, ou seja, os níveis de comprometimento mais evidentes na instituição hospitalar.

Desde a década de 60 tal instituição presta serviços a toda comunidade esperancense e cidades circunvizinhas, a princípio apenas aos produtores rurais, através do convênio com o FUNRURAL, até que, no final na década de 80, celebrou-se o convênio com o INAMPS, hoje SUS, onde a principal fonte de captação de recursos são as verbas advindas do Governo Federal, por tratar-se de uma organização sem fins lucrativos.

A Casa de Saúde possui um reduzido quadro funcional, o que ocasiona o surgimento de relações fraternais entre seus membros, tanto devido a carga horária de trabalho que os aproxima, quanto ao convívio constante, visto que todos os esforços são pela continuidade das atividades daquele órgão, o qual vive com diversas dificuldades financeiras, pois sua despesa é bem maior que sua receita, fato que reflete na remuneração dos funcionários, pois estes não são tão bem remunerados, como ocorre em outras instituições hospitalares, salientando que os membros da diretoria não recebem nenhuma remuneração.

Diante deste cenário, evidencia-se que relações fraternais existentes interferem diretamente no comportamento dos funcionários, uma vez que os mesmos não se submetem as determinações e normas da organização.

Torna-se relevante na medida em que este estudo pode oferecer subsídios para a melhoria organizacional, desde provável modificação no modelo gerencial existente, para que seja minimizada as relações afetivas existentes, visto que estas impactam na prestação de serviços para a comunidade, até maior eficiência nos serviços prestados a população.

Portanto este trabalho possui o seguinte questionamento: Qual nível de comprometimento organizacional é mais evidente na Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

o Analisar os níveis de comprometimento organizacional existentes na Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

o Identificar o modal de comprometimento organizacional afetivo percebido pelos colaboradores da empresa estudada;

o Identificar o modal de comprometimento organizacional instrumental percebido pelos colaboradores da empresa estudada;

o Identificar o modal de comprometimento organizacional normativa percebido pelos colaboradores da empresa estudada;

## **1.3 Justificativa**

A Casa de Saúde possui um reduzido quadro funcional, é uma entidade filantrópica e atualmente passa por dificuldades financeiras, fato que impacta na remuneração dos funcionários, onde alguns não possuem a escolaridade necessária, no entanto outros possuem ensino superior, alguns trabalham em outras organizações, já uma considerável parcela dos funcionários aprenderam sua profissão na instituição pesquisada, e continuam exercendo suas atividades na mesma, mesmo após a aposentadoria.

Diante de um cenário tão diversificado em relação ao perfil dos funcionários e levando em consideração os salários defasados surge o questionamento: o que leva os funcionários daquela instituição à permanecer na mesma? O que os leva a se comprometerem com a organização?

Este trabalho possui relevância, para a pesquisadora, por fazer parte do quadro funcional da instituição; para a organização, pois detectada alguma falha advinda do tipo de comprometimento, pode-se adotar medidas corretivas; e para os estudos organizacionais como base para outros estudos comportamentais na mesma área.

## **1.4 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho acadêmico apresenta a seguinte estrutura de capítulos: o capítulo 1 aborda toda a parte introdutória ao tema, contendo justificativa, objetivos, bem como especificação da estrutura. O capítulo 2 discorre sobre a revisão literária, juntamente com a

exposição do caso em análise, necessário ao desenvolvimento do trabalho. No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa; O capítulo 4 contempla a apresentação da avaliação dos resultados obtidos; e por fim o capítulo 5, que trata das considerações finais.

## **CAPÍTULO II**



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Comportamento Organizacional

Na década de sessenta, estudiosos de administração, professores de universidades, teóricos, bem como gestores organizacionais começaram a perceber a importância do papel que o conhecimento sobre o comportamento humano tem na eficácia da gestão, e cursos voltados para essa área foram sendo agregados ao currículo.

É desta forma que, segundo Medeiros (2012, p. 3) “buscando agregar valor ao capital humano, que o reconhecimento da importância das habilidades interpessoais do administrador está relacionado à necessidade das organizações de conseguir captar e reter funcionários com alto nível de desempenho. Independentemente das condições do mercado de trabalho, funcionários que se destacam estão sempre em falta”.

Deste modo, as habilidades técnicas são necessárias, mas insuficientes para o sucesso das atividades de gestão. Hoje, com um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, os gestores estão buscando colaboradores que se adaptem às organizações, originando a necessidade dos funcionários serem mais flexíveis e multifuncionais, com visão generalista e não somente específica.

Neste âmbito, se apresenta com grande veemência em estudos sobre as organizações o conceito de comportamento organizacional, tendo em vista ser um campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento humano dentro das organizações, com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional, envolvendo de forma direta, situações relacionadas ao emprego, tais como produtividade, absenteísmo, dentre outros fatores.

Apresenta-se, o comportamento organizacional, como um campo multidisciplinar, porém não será discutido tal aspecto nesta pesquisa científica. No entanto, clara é a percepção que funcionários comprometidos com a organização são os mesmos que apresentam comportamento adequado a cada situação interna ou externa a sua função ou cargo.

O Comportamento Organizacional, segundo Staw (1984), é uma área interdisciplinar que examina o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, bem como a estrutura e o comportamento da própria organização. Para Robbins (2000), a área pode ser definida como o estudo sistemático das ações e atitudes das pessoas que trabalham nas organizações (SANTOS, 2008, p.3).

Por tal motivo, considerando a interligação entre os dois aspectos organizacionais colocados anteriormente, este estudo se debruçará sobre o comprometimento, derivado deste comportamento, como forma de alcançar a eficácia organizacional, ou seja, conseguir os objetivos propostos, seja na forma de excelência na prestação de serviços ou no aumento da qualidade dos produtos ofertados, tornando assim, a organização pesquisada superior às demais organizações de mesmo ramo de atuação no mercado, uma vez que, detectada as prováveis falhas derivadas do tipo de comprometimento, estas podem ser corrigidas e melhor adequadas, refletindo diretamente na imagem da instituição.

## 2.2 Comprometimento

As organizações estão inseridas em um ambiente altamente competitivo, onde a maximização do lucro é o foco da alta cúpula gerencial. Todas as modificações tecnológicas, sociais, políticas, bem como ambientais, afetam diretamente todas as relações interpessoais entre os colaboradores de cada empresa ou grupo de empresas, e é justamente buscando minimizar as influências sofridas por todas estas transformações que as organizações cada dia mais buscam funcionários comprometidos, engajados, que “vestem a camisa” fazendo com que as metas sejam facilmente alcançadas.

Os gestores, visualizando todas as oportunidades e necessidades do mercado interno e externo, precisam de explicações claras sobre os vínculos estabelecidos entre indivíduos-indivíduos, indivíduos-trabalho, bem como indivíduos-empresa (ZAMBERLAN, 2006).

É neste interesse que surge o termo comprometimento, do latim *compromissus* (1), ou seja, fazer uma promessa mútua, assumir obrigações recíprocas, denota a idéia de ações que dificultam ou impedem a realização de um determinado objetivo, como também a noção de agregar, envolver, forte adesão ou vinculação a alguma coisa ou idéia.

Sobre a etiologia da palavra comprometimento, Bastos (1994) explica, sobre o sentido de ambiguidade desse termo, quando utilizado na linguagem do cotidiano, em que o termo está associado a múltiplos significados. Na linguagem acadêmica, o conceito está associado a um sentido positivo e se refere à noção de envolvimento, engajamento, agrupamento, ajustamento. Por outro lado, o termo possui um significado negativo quando se refere à ideia de ocorrência de ações que impedem ou dificultam e impossibilitam a consecução de um determinado objetivo (ARAUJO, 2010, p. 23).

(1) – Fonte: <http://origemdapalavra.com.br/palavras/compromisso/>

O interesse no estudo do comprometimento nas organizações originou-se há aproximadamente cinquenta anos, primeiramente no cenário internacional, em diferentes áreas do conhecimento, objetivando inicialmente mapear e explicar os vínculos estabelecidos entre o indivíduo e a organização para, com isso, propiciar uma aplicação prática que viabilizasse soluções de problemas vivenciados pelos entes físicos organizacionais.

Por mais de trinta anos foram gerados vários estudos, difundidos em anuários das áreas de Psicologia, Sociologia e Administração de Empresas. O conceito de comprometimento tem sido desenvolvido segundo perspectivas divergentes, que resultaram em juízos que focam valores, carreira, lugar de trabalho ou a organização.

Tal interesse nos referidos estudos é justificado pelo fato das organizações, conforme Muller (2005, p. 2), observarem que o comprometimento por si só não traz nenhum resultado pleno, mas este existindo de forma elevada em cada indivíduo pode contribuir para o alcance de objetivos e metas organizacionais.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) colocam que, nas últimas décadas, vários estudos foram desenvolvidos com o propósito de compreender e esclarecer os alicerces do vínculo estabelecido por profissionais e organizações. Esses estudos, segundo os autores, são desenvolvidos porque se acredita que o comprometimento é um preditor confiável de relevantes comportamentos como o absenteísmo, a rotatividade, o desempenho e a lealdade (ZAMBERLAN, 2006, p.29).

Importante se faz frisar ante toda esta terminologia que não existe uma definição acabada sobre comprometimento e sim construtos individualizados sobre a sua acepção terminológica.

Segundo Medeiros (1997), os estudos sobre o comprometimento organizacional apresentam três correntes nas quais predominam o construto. Respectivamente são: o enfoque afetivo calcado nos estudos de Porter et al (1982), no qual fica evidenciado o envolvimento emocional do indivíduo com a organização, refletindo o desejo de permanência por iniciativa própria. O enfoque instrumental que é caracterizado pelo comprometimento do indivíduo com a organização, em detrimento da necessidade de permanecer, teve predominância nos estudos desenvolvidos por Becker (1960). E o comprometimento denominado de normativo o qual teve apoio nos estudos desenvolvidos por Wiener (1982), vem mostrar a obrigação que o indivíduo sente em permanecer na organização (ARAUJO 2010, p. 25).

O ponto comum dos conceitos apresentados de comprometimento organizacional baseia-se em ser o mesmo estado psicológico, que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. E o que os diferencia é a natureza desse estado e as suas dimensões.

Faz-se necessário salientar que, para o alcance de certo nível de comprometimento, a organização deve propiciar um ambiente saudável, desde ampla participação nas decisões a serem tomadas até a satisfação de um anseio pessoal de cada colaborador, no caso de comprometimento, as ações devem ser dirigidas para metas emanadas do sistema.

Então, conforme entendimentos diversos na literatura sobre comprometimento e seu reflexo direto no desempenho profissional, bem como nas relações interpessoais e trabalhistas, tal conceito traz claras evidências de lealdade à organização (CERVO, 2007).

Nesta mesma linha caminha Borges, Marques e Adorno (2005, apud CERVO 2007) quando tratam do comprometimento como sendo um forte vínculo do indivíduo para com a organização, trazendo estas um diferencial no capital humano, uma vez que necessita de modelos gerenciais mais inovadores e específicos, adaptados as novas demandas.

É neste sentido que o grande desafio das empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte, é manter em seu quadro funcional colaboradores criativos, eficientes, competentes e comprometidos com os propósitos estabelecidos.

Consoante os autores, a relação satisfação-desempenho exerce influência sobre o comprometimento organizacional, mas não significa que indivíduos satisfeitos serão mais comprometidos e, muito menos, que indivíduos satisfeitos terão maiores desempenhos, pois essa relação é extremamente complexa (ZAMBERLAN, 2006, p.25).

É sabido, no que tange à satisfação que cada indivíduo tem um modo de reagir a determinadas situações ou mesmo o que pode causar nele um estado de motivação diante de uma recompensa considerada por este justa, a ponto de gerar envolvimento no trabalho e resultar em comprometimento, traduzido então em alcance de metas empresariais.

Busca-se assim um equilíbrio entre os anseios pessoais, profissionais e organizacionais que possa preceder o fenômeno psicológico em estudo, ou seja, o comprometimento.

Para Siqueira (2001, apud ZAMBERLAN, 2006, p. 27), alcançar metas e objetivos, além de competitividade, passa pela existência de comprometimento organizacional dos membros de uma organização.

Barbosa e Faria (2000) declaram que comprometer-se é assumir responsabilidades com outros ou com uma organização, é importante realizar estudos que enfoquem os motivos de uma pessoa ao fazê-lo. Ainda salientam que pessoas comprometidas se autoresponsabilizam, valendo-se da criatividade e da inovação para desenvolver alternativas para garantir o alcance de metas e objetivos organizacionais.

Continuam afirmando que o comprometimento pode ser identificado como engajamento, significando estar movido pelo desejo de ver o trabalho concluído e o objetivo atingido de forma eficaz, eficiente e efetiva (ZAMBERLAN, 2006, p. 27).

Por comprometimento, segundo Modelo de Allen e Meyer (1990) (apud NASCIMENTO, LOPES; SALGUEIRO, 2008), temos três vertentes consideradas multidimensionais, ou “Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional” sendo eles, o comprometimento como um apego a organização - afetiva; comprometimento percebido como o custo de deixar a organização – instrumental; e o comprometimento como a obrigação de permanecer na organização – normativo.

O comprometimento organizacional é, assim, o estado psicológico determinado simultaneamente por estes três componentes, que vão assumir diferentes intensidades e através do qual se “...(a) caracteriza a relação do empregado com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar membro da organização” (MEYER e ALLEN, 1991, p. 67 apud NASCIMENTO, LOPES; SALGUEIRO, 2008).

Os autores supracitados explicam tais dimensões da seguinte forma, “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”. (ALLEN e MEYER, 1990, p. 3 apud NASCIMENTO, LOPES; SALGUEIRO, 2008).

Ainda no que se refere ao conceito de comprometimento Bastos (1994, apud SOUZA, 2012) verifica que a temática é constante em estudos que visam a identificação e compreensão de fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando certa subárea denominada atitudes diante do trabalho.

Em suma, pode-se considerar o comprometimento na modalidade organizacional como um vínculo que se torna sólido a ponto do indivíduo doar um pouco de si, ou seja, sua energia e lealdade para a organização da qual ele faz parte.

Por outro lado, o comprometimento pode ser classificado em função do objeto para a qual está orientado: organização, função, ocupação, carreira, objetivos, mudanças organizacionais, estratégias, sindicato e família.

As diversas definições tem em comum um aspecto: considerarem o comprometimento institucional como uma ligação psicológica estabelecida entre o indivíduo e a organização.

Em suma, apesar de toda a variabilidade de definições e operacionalização relacionadas ao tema, o comprometimento organizacional deve ser tomado como um ponto forte que a

organização pode usar para se diferenciar dentro do contexto competitivo que se impõe na atualidade. As diferentes abordagens revelam a amplitude do conceito e demonstram uma percepção relevante do mesmo dentro do ambiente organizacional (PEREIRA & OLIVEIRA, p. 6).

Há neste entrelace de visões variáveis correlatas ao comprometimento, sendo elas a motivação, satisfação no trabalho, envolvimento, tendo por consequência uma melhora na produtividade, a pontualidade, a baixa rotatividade, anseio de permanecer no sistema.

Explanado sobre o conceito de comprometimento aprofundar-se-á a temática sob a ótica de John Meyer e Natalie Allen, tendo em vista que estes propõem vertentes significativas e que são facilmente perceptíveis dentro das organizações.

### **2.3 Allen e Meyer e os três componentes do comprometimento**

O trabalho de Allen e Meyer (1990) foi um dos mais influentes nos estudos sobre comprometimento. Embora suas ideias estejam baseadas em outros autores, a exemplo de Kanter, os seus três componentes de comprometimento podem ser encontrados como fundamento em grande parte dos trabalhos, sobretudo dos autores nacionais. Porém, o conceito de comprometimento em si não é o foco dos autores, que definem a tipologia a partir de argumentos fundados em suas próprias bases, sendo então os pontos mais importantes de suas análises.

Pode-se observar que os autores acima citados tem uma definição diferente para o conceito de comprometimento, de forma que a questão conceitual torna-se ainda mais vulnerável. De fato, na medida em que estes autores iniciam a análise do comprometimento sem uma definição, as explicações que são oferecidas ao longo do trabalho acabam por criar dificuldades.

Isso ocorre porque os autores definem o comprometimento como sendo apenas uma atitude, deixando fora da análise às dimensões organizacional, o que faz com que se dê uma confusão entre os componentes e o próprio conceito teórico.

Allen e Meyer (1990) entendem que o funcionário/colaborador se compromete quando permanece na organização. Segundo eles, quando o indivíduo realiza uma avaliação das alternativas presentes, decide permanecer na organização por três motivos, sendo eles: porque incorrerá em custos e prejuízos se deixá-la, ou porque sente-se na obrigação de ficar, ou ainda porque está afetivamente ligado à organização.

O conceito de comprometimento organizacional é usado com o mesmo sentido de permanência. Entretanto, é necessário observar que esta permanência na organização, com base na escolha entre as alternativas citadas acima, não é sinônimo de comprometimento organizacional, pois o sujeito pode estar comprometido com suas metas, interesses e necessidades pessoais, apenas.

Assim, se ele decide permanecer porque ali possui melhores condições de trabalho, de satisfação pessoal e porque os custos associados ao seu desligamento funcional são altos demais para suportar, não se pode dizer categoricamente que está comprometido com a organização.

Uma crítica a este estudo realizado por Allen e Meyer, segundo Menezes (2009) relaciona-se com as bases conceituais. A afetiva pode ser considerada como um dos fatores que levam os indivíduos a se comprometer. Contudo, a instrumental não pode ser de fato utilizada para explicar o comprometimento. É preciso considerar que se o indivíduo pode fazer uma avaliação racional entre alternativas para escolher a que melhor represente suas expectativas, também pode decidir pela permanência não porque esteja realmente comprometido, mas buscando unicamente a obtenção de benefícios. A crítica é tratada em Menezes (2009) pesquisa pelo fato de que o comprometimento muitas vezes independe das alternativas presentes.

Quanto ao componente normativo, entende-se que é possível que o sujeito se comprometa quando internaliza as normas e padrões adotados pela organização, pois haverá então a harmonia entre valores pessoais e organizacionais, entre os desejos pessoais e aqueles representados pela organização. Mas, no que se refere à lealdade, é necessário, como foi exposto, considerá-lo antes como parte do componente afetivo do que do componente normativo.

Outra crítica que Menezes (2009) faz ao trabalho de Allen e Meyer está relacionada ao foco do comprometimento. Allen e Meyer, em toda a sua análise, referem-se ao comprometimento com a organização de forma generalizada, ignorando a possibilidade de haver comprometimento com partes da mesma. Ademais, está presente nessa pesquisa um ponto de vista de que o comprometimento é uma atitude permanente, ou seja, uma vez comprometido, o indivíduo permanecerá assim até que alternativas melhores apareçam. Esse tipo de raciocínio deixa antever a própria inexistência de comprometimento, podendo ser melhor caracterizado como envolvimento e aceitação.

Baseado nos conceitos e críticas descritas, com relação ao estudo de Allen e Meyer, busca-se nesta pesquisa visualizar qual dos enfoques de comprometimento é mais evidente dentro da organização pesquisada e propor alternativas que maximizem o serviço prestado.

### 2.3.1 Comprometimento Afetivo

O comprometimento organizacional advém da categoria “contrato psicológico” celebrado entre organização e empregados, onde se trata de um contrato implícito e informal atrelado a promessas de direitos e obrigações de ambas as partes.

Relacionando-se de uma forma direta, nesta abordagem o compromisso afetivo ou atitudinal é considerado um elo, um anexo afetivo/emocional do funcionário com a organização a ponto do indivíduo se identificar de tal forma que permanece envolvido nela, construindo para si um estado de filiação com a empresa, proveniente de experiências positivas vivenciadas, conforme trata Buchanan (apud Allen e Meyer 1990, p.2), onde os valores da organização tornam-se valores pessoais.

Buchanan (1974) que conceituou o comprometimento como um "anexo afetivo dos objetivos e valores da organização, como os objetivos e valores pessoais, além de possuir um valor puramente instrumental (ALLEN E MEYER, 1990, p.2).

Este enfoque foi o que por maior tempo esteve acima dos demais devido aos trabalhos desenvolvidos por Lyman Porter e sua equipe (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982, apud Allen e Meyer, 1990). Para estes o comprometimento vai muito além de uma mera postura de lealdade envolvendo um relacionamento ativo e de bem estar entre colaborador e organização.

Os trabalhos desenvolvidos por esta equipe de pesquisadores tiveram início no começo da década de 70 e culminaram com a validação de um instrumento para se medir o comprometimento, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday, Steers e Porter, 1979). O instrumento de mensuração foi montado com a definição de comprometimento estabelecida pelos autores... (MEDEIROS, 2012, p. 3).



Neste âmbito, colaboradores com comprometimento afetivo elevado, sentem-se motivados para a execução das atividades a eles pertinentes e não almejam a saída da organização, pois estão empenhados em fazerem parte do sucesso daquela.

### 2.3.2 Comprometimento Instrumental

Por comprometimento instrumental, programático ou calculativo na visão de Bastos (1993, apud MULLER, M; RAUSKI, E. F.; EYNG, I.S.; MOREIRA, J., 2005) é aquele voltado para as recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização; ou apenas o comprometimento gerado pelo fato de ter custos elevados deixar a organização, mesmo que insatisfeitas com sua condição no trabalho, mas preferem não investir em seu capital humano.

Diversos autores fundamentam este posicionamento baseados nos estudos de Becker, realizados na década de 60, pois na concepção do mesmo, o comprometimento sob o enfoque instrumental “é um mecanismo psicossocial, cujos elementos são função das recompensas ou custos associados à condição de membro da organização”, BRITO (1995, pg. 161, apud DREWS, 2000, p. 52).

O comprometimento de um empregado com uma organização poderia ser representado, no âmbito comportamental, pelo ato do indivíduo nela permanecer (ação consistente) causado por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos (side-bets) decorrentes do possível rompimento com o sistema de trabalho. Essa modalidade de ligação foi denominada de comprometimento duradouro por Meyer e Allen (1984) e de comprometimento calculativo por Mathieu e Zajac (1990), pois não só revela compromissos em persistir numa dada linha de ação, como também se distingue de um outro estilo de ligação de natureza afetiva (SIQUEIRA, 2001, p 3).

Segundo o modelo proposto por Allen e Meyer (1990), (apud NASCIMENTO, LOPES; SALGUEIRO, 2008), funcionários com comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam. Este componente pode ser relacionado com a conformidade ou comodismo – as atitudes e comportamentos que são adotados objetivando o recebimento de recompensas.

Para Meyer e Allen (1990) (apud NASCIMENTO, LOPES; SALGUEIRO, 2008), o comprometimento instrumental seria desenvolvido a partir de dois fatores prévios: a quantidade e qualidade dos investimentos feitos pelo empregado na organização e na falta de alternativas de empregos no mercado. Como consequências para a organização, os autores

identificam que esta abordagem relaciona-se negativamente com a motivação, com o desempenho no trabalho e a intenção de sair da organização.

Os múltiplos investimentos que o indivíduo vem fazendo ao longo de sua permanência na organização, como desenvolvimento de habilidades e competências, participação em planos de pensão, passam a representar um peso elevado na decisão de deixar a organização. Parte esse enfoque da premissa de que, atendidas as expectativas e as necessidades que o indivíduo apresenta no contexto do trabalho, assim se firmam fortes vínculos empregatícios (DREWS, 2000, pg. 52.).

Dessa forma, empregados que percebem altos custos para deixar a organização tendem a apresentar graus mais rebaixados de motivação, menores níveis de desempenho, menos estímulo para pedir demissão e níveis moderados de satisfação e envolvimento com o trabalho.

Neste caso, conforme esta tipologia de comprometimento, os indivíduos apenas estão interessados na satisfação de seus anseios pessoais, permanecendo na empresa enquanto alguma alternativa de mudança não for forte o bastante para que se inicie um processo de mudança.

### 2.3.3 Comprometimento Normativo

No que tange ao comprometimento normativo, seguindo o raciocínio teórico dos autores Meyer e Allen, tal comportamento relaciona-se com um alto nível de comprometimento por parte do colaborador em relação à organização fazendo com que os mesmos permaneçam na instituição pelo mero fato de se sentirem obrigados, ou seja, teriam eles uma obrigação moral de permanecer onde estão devido às relações interpessoais estabelecidas durante o período laboral.

O comprometimento, nessa abordagem, é tido como um conjunto de pressões que agem sobre o indivíduo, ou por ele são internalizadas, de forma que o mesmo crie um comportamento que leve ao conveniente cumprimento dos objetivos e interesses organizacionais (DREWS, 2000, p. 52.).

Este sentimento que é gerado nesse processo de comprometimento leva os colaboradores a executarem de forma eficaz o seu trabalho, porém com ausência de

entusiasmo e empenho, o que os faz permanecer na organização enquanto tal sentimento for forte o bastante para os manter no mesmo lugar.

Esta vertente é reforçada pelas palavras de Wiener (1982, p.421, apud MEDEIROS 2003), quando trata do comprometimento normativo como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”.

Essas pressões são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e seu comportamento na organização. Segundo o próprio Wiener (1982, apud MEDEIROS 2003), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou, ainda, uma missão forte e disseminada dentro dela.

Diferentemente dos dois enfoques anteriores, em que a concepção de comprometimento com a organização está alicerçada em uma ligação afetiva (comprometimento afetivo) ou na percepção de custos ou perdas (side-bets) associados ao rompimento de relações de trabalho com ela (comprometimento calculativo) o vínculo normativo se constitui num conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são também acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização (SIQUEIRA, 2001, p. 4).

Outro ponto de vista a ser vislumbrado é que, além de existir uma orientação básica sobre seus papéis de subordinados, os empregados trazem consigo um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas, onde o foco neste âmbito é a legitimidade legal do empregador dentro da organização.

Por conta destes fatores é que esta tipologia comportamental ainda permanece perceptível nas diversas organizações, qual seja a sua natureza, pois na visão de alguns gestores o que importa é forçar com que o funcionário cumpra as regras e “siga a risca” todos os ditames daquele setor empresarial.

## **2.4 Outros Modelos Teóricos de Comprometimento**

Conforme abordado em itens anteriores, existem vários teóricos nacionais e internacionais que abordam modelos para explicar o comprometimento organizacional, a exemplo de O'Reilly e Chatman com o modelo do vínculo psicológico, o modelo de controle social de Kanter.

Abordar-se-á em seguida alguns modais teóricos, porém, optou-se pelo aprofundamento do modelo dos três componentes, descrito por Meyer e Allen, tendo em vista o modelo por eles construído e pela sua aplicabilidade dentro da organização pesquisada.

#### 2.4.1 O modelo de controle social de Kanter

Segundo Rosabeth M. Kanter (apud BARBOSA e FARIA, 2010), comprometimento é a disposição para ceder energia e lealdade aos sistemas sociais. Em outras palavras, significa o processo pelo qual interesses individuais se atrelam aos padrões sociais de comportamento que são vistos como adequados para a organização. Na visão de Kanter, os atores sociais da organização podem se comprometer não apenas a normas e padrões, mas também a outros aspectos do sistema social, vendo a possibilidade de vários focos de comprometimento extra grupo. As bases notadas por Kanter são a cognitiva, avaliativa/normativa e a gratificação emocional. Através destas bases, foram identificados três tipos de comprometimento:

- Permanência - Indivíduos agem em termos de recompensas e punições;
- Controle social - Comprometimento com normas, valores e convicções sociais que parecem congruentes com o seu conjunto interno de crenças;
- Coesão Grupal - Comprometimento com relações sociais que concentram o estoque de afetividade dos indivíduos.

Tal modelo em discussão, conforme Barbosa e Faria (2010) é definido pela dimensão atitudinal, o que faz com que se origine das bases do comprometimento para identificação do seu conceito. Além disso, a análise da autora é focada sobre o papel social e sobre o grupo não fazendo qualquer menção a respeito da variabilidade do comprometimento, pois uma vez desenvolvido, o comprometimento permanece inalterado.

Segundo Kanter, (apud BARBOSA e FARIA, 2010) o comprometimento é motivado pelo contexto, ou seja, pode ser semeado ao se estabelecer as condições externas. A motivação individual é analisada como sendo dada igualmente, sendo então observada em todos os atores.

Destaca-se que, segundo BARBOSA e FARIA, 2010, a base cognitiva pressupõe o cálculo e a escolha entre recompensas e punições, havendo uma discussão a respeito da possibilidade de haver comprometimento quando se escolhe a recompensa em lugar de

punição. Neste caso, a escolha da obrigação ou de falta de melhor alternativa, pode vir a prejudicar o conceito de comprometimento, conduzindo-o à aceitação ou ao envolvimento sob dadas condições, com ênfase na punição e na preservação de benefícios em seu aspecto social.

#### 2.4.2 Modelo avaliativo entre penalidades e recompensas de Stebbins

Stebbins baseado em Becker (1960) define comprometimento como um estado psicológico que surge da presença ou da iminência de penalidades, associadas com a tentativa ou desejo de deixar uma posição específica, sendo então uma ação para evitar uma penalidade, avaliando a obrigação ou aceitação de uma determinada situação para evitar os custos envolvidos com a saída.

Stebbins utiliza também o conceito de permanência não apenas na organização, mas tratando também da ideia de permanência da identidade, o que permite aceitar a concepção de múltiplas faces. Neste âmbito, qualquer situação que ponha em risco a identidade individual pode ser considerada como o foco – o grupo, o cargo, etc..

A questão crítica deste modelo está não só na definição de comprometimento adotada pelo autor, mas na base proposta, que leva em consideração apenas a avaliação de custos envolvidos, ignorando as demais possibilidades.

#### 2.4.3 Modelo do vínculo psicológico de O'Reilly e Chatman

O'Reilly e Chatman (apud Medeiros, 2012, p.7) destacam que o apego psicológico seria esse núcleo central do construto, o grau em que o indivíduo interioriza ou adota características ou perspectivas da organização. Tal apego, todavia, poderia ser gerado por diferentes mecanismos que denominou de bases do comprometimento. Apoiados no trabalho de H. Kelman, do final dos anos cinquenta, sobre mudanças de atitude, os autores discriminam três processos geradores de comprometimento organizacional: (a) complacência (submissão), quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas e não por partilhar crenças, processo que pode levar a diferenças entre atitudes públicas e privadas; (b) identificação ou afiliação: o indivíduo aceita a influência para manter relação satisfatória pelo desejo de afiliação - sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os

valores, mas, não necessariamente, assumi-los como seus; (c) internalização, envolvimento que se apoia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais.

Evidências dessa concepção tridimensional do apego psicológico foram encontradas pelos autores em dois estudos em que empregaram análises fatoriais, entre trabalhadores de setor de informática em universidades e entre estudantes de curso de administração.

Neste trabalho será utilizado o modelo sugerido por Meyer & Allen pelo fato de ser mais completo que os demais apresentados, além de ser o modelo que mais se adéqua aos objetivos propostos por oferecer os indicadores, bem como forma de mensuração necessária a aplicação da pesquisa.

## **CAPÍTULO III**

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

A modalidade de pesquisa utilizada neste trabalho foi a descritiva conjugada com o levantamento de dados, visto que se buscam explicações, a *priori*, teóricas, para as questões relacionadas ao comprometimento enfrentadas pelas organizações.

A pesquisa descritiva, conforme Rodrigues (2007) tem por finalidade a observação, o registro e análise dos fatos sem a interveniência do pesquisador, onde o mesmo apenas relata a frequência do fenômeno pesquisado, bem como sua estrutura e funcionamento.

Complementarmente, o levantamento realizado na pesquisa descritiva visa determinar informações sobre práticas e opiniões de um público específico.

É com base nas informações que serão coletadas através da modalidade de pesquisa supracitado que será identificado o tipo de comprometimento existente no ambiente alvo da pesquisa, bem como, de posse destes dados, será possível a apresentação dos mesmos para as devidas observações acadêmicas e organizacionais.

Conforme trata Godoy (1995 apud Neves, 2011, p. 01) existe um conjunto de características, consideradas essenciais ao tipo de abordagem escolhida, neste caso a abordagem quantitativa, tendo por particularidades: o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo, além do significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador.

#### 3.2 Universo e Amostra

O universo da pesquisa abrange os colaboradores da Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis, conforme observação realizada “*in loco*” durante a realização deste estudo.

Compõem o universo e amostra da pesquisa todos os funcionários lotados na referida instituição hospitalar, onde a aplicação dos questionários da presente pesquisa foi feita pela própria pesquisadora, no período de maio a junho de 2012. Foram distribuídos 37 questionários e recolhidos 36.



### 3.3 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado em por duas partes, onde na primeira é composto por questões fechadas, nas quais foram coletados dados sobre algumas características gerais e demográficas dos pesquisados, tais como: gênero, estado civil, faixa etária, grau de escolaridade e tempo de serviço. A segunda parte contempla as 18 questões fechadas sobre o modelo com os indicadores utilizados por Meyer; Allen.

Diante das tipologias de comprometimento já abordadas, Meyer e Allen elaboraram duas escalas, sendo uma com 24 itens e outra com 18 itens, as quais possuem questões fechadas e são aplicadas no formato Likert de 5 pontos, onde neste trabalho foi adaptado para (1) refere-se a “discordo totalmente” e (5) “concordo totalmente”.

Um terço das questões é referente a indicadores de comprometimento afetivo, seguidas de questões sobre comprometimento instrumental e normativo.

TABELA 1  
ESCALAS DE RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO

1	Discordo totalmente
2	Discordo
3	Não Sei
4	Concordo
5	Concordo totalmente

Fonte: dados adaptados para a pesquisa

Posteriormente estes teóricos revisaram estas escalas e numa última versão as escalas passaram a ser constituídas com seis itens para o comprometimento afetivo, três dos quais devem ser invertidos, conforme colocação de Meyer e Allen (1997, apud Nascimento, L. J et al 2008), sendo eles os itens 3, 4 e 6. Seis outros quesitos para comprometimento instrumental e seis para o normativo, dos quais o item 1 deve ser invertido.

Para o alcance do objetivo proposto foi necessário adotar uma série de procedimentos metodológicos, estruturados numa seqüência de etapas, quais sejam, a elaboração de um questionário que envolvesse respostas condizentes com a escala desejada para a pesquisa, seguida da aplicação dos mesmos no ambiente hospitalar, qual seja, a Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis.

### 3.4 Procedimento de Análise dos Dados

Foi feito uso das técnicas de estatística descritiva através do uso da média, desvio padrão e coeficiente de variância para assim, realizar-se a mensuração dos tipos de comprometimento existente na instituição pesquisada. Utilizou-se também da frequência para elaboração do perfil e do comprometimento.

Estabelecendo, então uma compreensão mais clara das tabelas que serão apresentadas nas dimensões afetiva, normativa e instrumental, elaborou-se um quadro, baseado nas considerações de Araújo (2010), o qual faz referência aos níveis de concordância do comprometimento dentro das organizações, que pautará a análise dos resultados localizados na pesquisa.

**Quadro 1. Níveis de concordância e grau de comprometimento**

Níveis de Concordância	Grau de comprometimento
1 a 2 respostas de concordância	Baixo
3 a 4 respostas de concordância	Moderado
5 a 6 respostas de concordância	Elevado

Fonte: Elaborado por Araújo (2010).

Por terem sido coletados pela própria autora da pesquisa, os dados são considerados primários.

No que toca a análise dos dados coletados, esta se deu de forma a correlacionar todo o arcabouço literário utilizado para este estudo com o próprio elemento da pesquisa, para que através desta seja possível comparar teoria acadêmica e prática organizacional.

### 3.5 Ambiente de Pesquisa

Em janeiro de 1962 chegaram da Holanda, duas irmãs: Irmã Carmela e Irmã Bernadete. As irmãs ficaram a serviço da saúde e da educação do povo. Dia 16 de setembro daquele mesmo ano, chegaram da Holanda Irmã Lúcia, Irmã Everdina e Irmã Redenpta para o serviço social da Paróquia de Esperança.

Devido a Maternidade local ainda estar em construção, as atividades em relação à saúde eram realizadas numa das salas da casa paroquial, depois se estendeu a cidade de Areial. A parte educacional (Escola Paroquial) teve início na zona rural. Depois do convento

das Irmãs e da capela Santo Antônio, chegou a vez da inauguração da Casa de Saúde e Maternidade S. Francisco de Assis. Segundo os anais da paróquia, isso aconteceu dia 17 de janeiro de 1965.

A Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis foi um dos primeiros hospitais da região e é uma instituição sem fins lucrativos, reconhecida de utilidade Pública Municipal, Estadual e Federal. O objetivo da Maternidade foi sempre prestar assistência médica-hospitalar aos habitantes de Esperança e cidades vizinhas. Já chegou a possuir 60 leitos, mas hoje está com apenas 38 leitos, diante da situação financeira que atualmente enfrenta.



## **CAPÍTULO IV**

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa, bem como a correlação dos mesmos com a literatura pesquisada sobre o tema abordado, através da observação “*in loco*” realizada na Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis, tomando como referência os objetivos específicos estabelecidos deste estudo.

### 4.1 Perfil demográfico dos funcionários

A seguir serão apresentados os resultados que identificam o perfil demográfico dos funcionários da instituição pesquisada. Inicialmente, procurou-se identificar o gênero dos entrevistados, demonstrados na Tabela 02.

**Tabela 02- Gênero do pesquisado**

<b>GÊNERO</b>	<b>FREQUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>%</b>
Feminino	28	77,78
Masculino	8	22,22
Total	36	100

**Fonte: dados da pesquisa, 2012.**

Nesta tabela observa-se a predominância do gênero feminino, a níveis de 77,78%, onde em contrapartida o gênero masculino aparece apenas com 22,22% o que reforça a impressão visual que o ambiente hospitalar estudado é eminentemente feminino.

**Tabela 03 – Estado Civil do pesquisado**

<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>FREQUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>%</b>
Casado	21	58,33
Solteiro	6	16,67
Divorciado	1	2,78
Desquitado	0	0
Viúvo	5	13,89
Outros	3	8,33
Total	36	100

**Fonte: dados da pesquisa, 2012.**

Os dados da tabela 03 demonstram que mais da metade dos respondentes se encontra na categoria dos casados com um percentual de 58,33%. A segunda categoria foi a dos solteiros com 16,67%. As outras categorias somaram 25%.

**Tabela 04 – Faixa etária do pesquisado**

<b>Faixa Etária</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>%</b>
Até 25 anos	1	2,78
Entre 26 e 35 anos	7	19,44
Entre 36 e 45 anos	9	25
Entre 46 e 55 anos	10	27,78
Acima de 55 anos	9	25
Total	36	100

**Fonte: dados da pesquisa, 2012.**

Na tabela acima, que se refere a faixa etária dos funcionários pesquisados, verificam-se diferenças quanto às faixas de idades. Predomina o quantitativo de funcionários com idade entre 46 e 55 anos com percentual de 27,78%. A segunda faixa etária com o percentual de 25% corresponde aos que têm a idade acima de 55 anos e a faixa que compreende os funcionários entre 36 e 45 anos. A terceira apresenta 19,44% correspondendo aos servidores com idade entre 26 e 35 anos. A quarta faixa etária são os servidores que estão até 25 anos, o que corresponde a apenas 2,78%.

A tabela abaixo apresenta os dados sobre o grau de escolaridade dos funcionários do hospital, onde tais dados nos informam que o maior percentual são de profissionais que concluíram o ensino médio, 50%, seguidos dos pós graduados, 13,89%, em seguida, somando mesmo percentuais os profissionais com ensino fundamental completo, bem como ensino superior completo, totalizando 11,11%.

**Tabela 05 – Grau de escolaridade do pesquisado**

<b>Grau de Estudo</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>%</b>
Fundamental	4	11,11
Médio incompleto	3	8,33
Médio completo	18	50
Ensino Superior incompleto	2	5,56
Ensino Superior completo	4	11,11
Pós Graduação	5	13,89
Total	36	100

**Fonte: dados da pesquisa, 2012.**

Ainda, segundo os dados coletados temos 8,33% dos funcionários com ensino médio incompleto, seguidos de 5,56% de profissionais com ensino superior incompleto.

Já na tabela 06 encontramos os dados sobre o tempo de serviço declarado pelos funcionários.

**Tabela 06 – Tempo de serviço do pesquisado**

<b>Tempo</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>%</b>
Menos de 5 anos	02	5,56
Entre 1 e 5 anos	07	19,44
Acima de 5 anos	27	75
Total	36	100

**Fonte: dados da pesquisa, 2012.**

Percebe-se que o maior percentual de funcionários está no nível acima de 5 anos, tendo 75% do total pesquisado. Apresenta-se ainda, em ordem decrescente de dados, os funcionários que estão na instituição entre 1 e 5 anos, 19,44% e menos de 5 anos que totaliza 5,56%.

Na tabela seguinte, apresentamos um resumo do perfil demográfico do corpo funcional da instituição hospitalar.

**Tabela 07 – Perfil demográfico do pesquisado**

<b>Perfil Demográfico</b>	<b>Predominante</b>	<b>%</b>
Gênero	Feminino	77,78
Estado Civil	Casado	58,33
Faixa Etária	Entre 46 e 55 anos	27,78
Grau de Escolaridade	Médio Completo	50
Tempo de Serviço	Acima de 5 anos	75

**Fonte: dados da pesquisa, 2012.**

Verifica-se que, dentre o universo pesquisado temos como dados predominantes, funcionários do sexo feminino, 77,78%. Em sua maioria, casadas, 58,33% e entre 46 e 55 anos, 27,78%. Além disso, possuem ensino médio completo, 50% e estão a mais de 5 (cinco) anos na instituição, 75%.

#### **4.2 Identificação das dimensões de comprometimento organizacional**

Para o atendimento dos objetivos específicos, que buscam identificar a existência, como também à predominância de dimensões do comprometimento organizacional entre os funcionários da Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis, os dados foram processados através da estatística descritiva.

Os dados foram organizados e demonstrados por tabelas para cada uma das dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Cada tabela contém o grau de concordância para cada indicador das dimensões do comprometimento organizacional. A tabela 08 com os indicadores da dimensão afetiva, a tabela 09 com os indicadores da dimensão Instrumental e a tabela 10 com os indicadores da dimensão normativa.

#### 4.2.1 Dimensão Afetiva

O quadro abaixo representa o grau de concordância dos funcionários, no que toca a dimensão afetiva. Tal dimensão é marcada por seis indicadores.

**Quadro 2 – Grau de Concordância dos funcionários da Casa de Saúde sobre os indicadores do Comprometimento Organizacional na dimensão afetiva**

	01	02	03	04	05	06
Grau de Concordância	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na Casa de Saúde	Eu realmente sinto os problemas da Casa de Saúde como se fossem meus	Eu não sinto um forte senso de integração com a Casa de Saúde	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a Casa de Saúde	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na Casa de Saúde.	A Casa de Saúde tem um imenso significado para mim
Concordo Totalmente	13 36,11%	9 25%	0 0%	0 0%	2 5,56%	21 <b>58,33%</b>
Concordo	15 <b>41,67%</b>	21 <b>58,33%</b>	2 5,56%	1 2,78%	0 0%	14 38,89%
Não sei	7 19,44%	2 5,56%	0 0%	0 0%	2 5,56%	0 0%
Discordo	1 2,78%	4 11,11%	19 <b>52,77%</b>	19 <b>52,77%</b>	17 <b>47,22%</b>	1 2,78%
Discordo Totalmente	0 0%	0 0%	15 41,67%	16 44,45%	15 41,67%	0 0%
Total	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Conforme o quadro acima as afirmativas 1, 2 e 6, com percentuais de 41,67%, e 58,33% - os dois últimos, respectivamente, apresentam grau de concordância para o comprometimento afetivo.



Enquanto as afirmativas de números 3, 4 e 5, apresentam respectivamente, 52,77% - as duas primeiras afirmações – e 47,22% a última. Mas, embora apresentem grau de discordância para o comprometimento afetivo, para efeitos deste estudo, deve-se observar que estes itens possuem o valor invertidos no sentido do conteúdo, ou seja, quando responde-se discordo, na verdade, concorda-se com as afirmações.

De acordo com os dados apresentados, e sob a ótica do que expõe-se no quadro 1, há existência de um elevado grau de dimensão afetiva por parte dos funcionários da Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis.

Tal resultado é percebido pois, a direção da Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis tem há anos como presidente uma mesma pessoa, uma freira holandesa, que deixou seu país de origem para prestar serviço na instituição, serviço este oferecido de forma gratuita para toda a comunidade. Também é possível ver que os funcionários estão lá há muito tempo, mesmo não sendo tão bem remunerados.

Pode-se dizer que existe um estado de filiação entre direção e funcionários, pois muitos funcionários entraram lá sem entender nada sobre saúde, ou andamento de um hospital e lá mesmo aprenderam a sua profissão.

O compromisso afetivo é entendido por Buchanan (apud ALLEN E MEYER 1990, p.2), como um elo do funcionário com a organização, a ponto do indivíduo se identificar de tal forma que permanece envolvido, construindo para si um estado de filiação com a empresa, tratando os valores da organização como valores pessoais.

Para Lyman Porter e sua equipe (MOWDAY, STEERS E PORTER, 1979; MOWDAY, PORTER E STEERS, 1982, APUD ALLEN E MEYER, 1990), o comprometimento vai muito além de uma mera postura de lealdade envolvendo um relacionamento ativo e de bem estar entre colaborador e organização. Portanto, a dimensão afetiva pode ser considerada como um dos fatores que levam os indivíduos a se comprometer.

#### 4.2.2 Dimensão Instrumental

Os seis indicadores do quadro abaixo indicam o grau de concordância no que tange a dimensão instrumental dos funcionários.

**Quadro 3 – Grau de Concordância dos funcionários da Casa de Saúde sobre os indicadores do Comprometimento Organizacional na dimensão instrumental**

	07	08	09	10	11	12
Grau de Concordância	Na situação atual ficar na Casa de Saúde é uma necessidade, mais que desejo.	Mesmo se eu quisesse seria muito difícil, para mim, deixar a Casa de Saúde agora.	Se eu decidisse sair da Casa de Saúde agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a Casa de Saúde	Seu eu já não tivesse dado tanto de mim a Casa de Saúde, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a Casa de Saúde seria a escassez de alternativas imediatas.
Concordo Totalmente	9 25%	9 25%	9 25%	5 13,88%	2 5,56%	2 5,56%
Concordo	<b>16</b> <b>44,45%</b>	<b>18</b> <b>50%</b>	<b>12</b> <b>33,33%</b>	10 27,78%	8 22,22%	11 30,56%
Não sei	2 5,56%	4 11,11%	3 8,33%	3 8,33%	5 13,88%	5 13,88%
Discordo	4 11,11%	4 11,11%	10 27,78%	<b>11</b> <b>30,56%</b>	<b>15</b> <b>41,67%</b>	<b>13</b> <b>36,11%</b>
Discordo Totalmente	5 13,88%	1 2,78%	2 5,56%	7 19,45%	6 16,67%	5 13,88%
Total	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

O quadro acima faz referência ao modal de comprometimento organizacional instrumental, a qual será feita análise conforme os resultados encontrados. Pode-se visualizar que a parte dos funcionários respondeu concordo nas afirmativas, a exemplo do item 8 - Mesmo se eu quisesse seria muito difícil, para mim, deixar a Casa de Saúde agora, que obteve 50%, sendo este o maior percentual da pesquisa deste modal.

É visível o baixo grau de comprometimento instrumental, visto que os funcionários da instituição hospitalar têm salários totalmente defasados em relação à outras instituições hospitalares.

O comprometimento sob o enfoque instrumental, segundo BRITO (1995, apud DREWS, 2000) “é um mecanismo psicossocial, cujos elementos são função das recompensas ou custos associados à condição de membro da organização”.

Segundo Allen e Meyer, funcionários com comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam do que lhes é oferecido. Tal comprometimento pode ser relacionado com a conformidade ou comodismo – as atitudes e comportamentos que são adotados objetivando o recebimento de recompensas.

#### 4.2.3 Dimensão normativa

Apresenta seis indicadores, conforme o quadro abaixo, que indicam o grau de concordância dos funcionários quanto ao comprometimento normativo dentro da organização.

**Quadro 4 – Grau de Concordância dos funcionários da Casa de Saúde sobre os indicadores do Comprometimento Organizacional na dimensão normativa**

	13	14	15	16	17	18
Grau de Concordância	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na Casa de Saúde	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Casa de Saúde agora.	Eu me sentiria culpado/a se deixasse a Casa de Saúde agora.	A Casa de Saúde merece minha lealdade	Eu não deixaria a Casa de Saúde agora, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	Eu devo muito a Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis.
Concordo Totalmente	1 2,78%	6 16,67%	5 13,88%	<b>21</b> <b>58,33%</b>	6 16,67%	<b>19</b> <b>52,77%</b>
Concordo	14 38,89%	<b>25</b> <b>69,44%</b>	<b>20</b> <b>55,56%</b>	15 41,67%	<b>19</b> <b>52,77%</b>	13 36,11%
Não sei	1 2,78%	0	4 11,11%	0	3 8,33%	0
Discordo	<b>16</b> <b>44,45%</b>	3 8,33%	6 16,67%	<b>0</b>	<b>7</b> <b>19,44%</b>	4 11,11%
Discordo Totalmente	4 11,11%	2 6,56%	1 2,78%	0	1 2,78%	
Total	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%	36 100%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Observando o quadro acima, e levando-se em consideração os autores que nortearam esta pesquisa, quais seja Meyer e Allen, os funcionários da Casa de Saúde e Maternidade São

Francisco de Assis, que apresentam comprometimento normativo, permanecem na instituição hospitalar por sentirem-se obrigados.

Partindo então para análise dos itens, na afirmativa 1, ou seja, “eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na Casa de Saúde”, 44,45% dos funcionários responderam que discordaram. Sendo assim, para efeitos deste estudo deve-se considerar que esta afirmativa possui um sentido invertido, uma vez que, respondendo discordo, na verdade quer se dizer que concorda com as afirmações.

No que tange a segunda afirmativa, em sendo, “mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Casa de Saúde agora”, o índice de concordância foi o maior encontrado na pesquisa sobre este modal de comprometimento, ou seja, 69,44% dos entrevistados neste trabalho responderam que concordaram com a afirmação.

Quanto aos índices do item 16 (58,33%), itens 17 e 18, ambos com 52,77%, respectivamente, sinalizam de forma bastante clara o grau elevado da dimensão normativa entre os funcionários da instituição pesquisada.

Visualizando os números do comprometimento normativo, vê-se também que os funcionários da Casa de Saúde tem uma obrigação moral com tal instituição, sentem-se compromissados com a mesma, o que demonstram que tem uma missão para com a entidade e por isso abraçam a causa.

Seguindo o raciocínio teórico dos autores Meyer e Allen, este comportamento se relaciona com um alto nível de comprometimento por parte do funcionário em relação à organização, fazendo com que os mesmos permaneçam na instituição pelo mero fato de se sentirem obrigados.

Segundo Wiener (1982, apud MEDEIROS, 2012), o comprometimento normativo sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou, ainda, uma missão forte e disseminada dentro da organização.

Sendo assim, de acordo com os dados coletados, os funcionários permanecem na Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis pelo sentimento de cumprirem as normas e exigências estabelecidas.

### **4.3 Sínteses das dimensões do comprometimento organizacional**

O quadro cinco a seguir, apresenta a síntese dos indicadores correspondentes às três dimensões do comprometimento organizacional com seus respectivos percentuais e médias obtidas através da estatística descritiva.

<b>Afirmação</b>	<b>Predominante</b>	<b>%</b>
<b>DIMENSÃO AFETIVA</b>		
01. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na Casa de Saúde	<b>CONCORDO</b>	41,67
02. Eu realmente sinto os problemas da Casa de Saúde como se fossem meus	<b>CONCORDO</b>	<b>58,33</b>
03. Eu não sinto um forte senso de integração com a Casa de Saúde	<b>DISCORDO (I)</b>	52,77
04. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a Casa de Saúde	<b>DISCORDO (I)</b>	52,77
05. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na Casa de Saúde	<b>DISCORDO (I)</b>	47,22
06. A Casa de Saúde tem um imenso significado para mim	<b>CONCORDO</b>	<b>58,33</b>
<b>DIMENSÃO INSTRUMENTAL</b>		
07. Na situação atual ficar na Casa de Saúde é uma necessidade, mais que desejo.	<b>CONCORDO</b>	44,45
08. Mesmo se eu quisesse seria muito difícil, para mim, deixar a Casa de Saúde agora	<b>CONCORDO</b>	<b>50</b>
09. Se eu decidisse sair da Casa de Saúde agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	<b>CONCORDO</b>	33,33
10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a Casa de Saúde	DISCORDO	30,56
11. Seu eu já não tivesse dado tanto de mim a Casa de Saúde, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	DISCORDO	41,67
12. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a Casa de Saúde seria a escassez de alternativas imediatas.	DISCORDO	36,11
<b>DIMENSÃO NORMATIVA</b>		
13. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na Casa de Saúde	<b>DISCORDO (I)</b>	44,45
14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Casa de Saúde agora.	<b>CONCORDO</b>	<b>69,44</b>
15. Eu me sentiria culpado/a se deixasse a de Casa de Saúde agora	<b>CONCORDO</b>	55,56
16. A Casa de Saúde merece minha lealdade.	<b>CONCORDO</b>	58,33
17. Eu não deixaria a Casa de Saúde agora, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	<b>CONCORDO</b>	52,77
18. Eu devo muito a Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis	<b>CONCORDO</b>	52,77

**Quadro 5: Síntese das dimensões do comprometimento organizacional.**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

O quadro acima se refere à síntese da análise descritiva dos dados das três dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) dos funcionários da Casa de Saúde e maternidade São Francisco de Assis. O resultado das análises mostrou a

existência das três dimensões do comprometimento organizacional, destacando que a dimensão afetiva é predominante entre os funcionários.

De acordo com o que foi exposto temos ainda uma tabela construída a partir de cálculos outros da estatística descritiva.

<b>Dimensões do Comprometimento Organizacional</b>			
<b>Tipo de comprometimento</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de variação</b>
Afetivo	4,24	0,778	18,4
Instrumental	3,17	1,225	39,5
Normativo	3,86	0,941	25,2

**Tabela 8: Síntese das dimensões do comprometimento organizacional segundo a estatística descritiva.**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

A confirmação dos resultados dessa análise foi feita através da estatística descritiva que demonstrou as médias de cada uma das dimensões. A afetiva apresentou média 4,24, seguida da normativa com 3.86 e por fim a instrumental com média 3.17.

Levando-se em consideração tais médias é possível analisá-las usando o formato Likert de 5 pontos, onde observando o resultado da média afetiva, destaca-se que as pessoas concordam parcialmente e concordam totalmente, o que sinaliza a forte ligação dos funcionários com a instituição em que exercem suas atividades laborais.

Quando o indivíduo, segundo Siqueira (2001) internaliza os valores da organização, identificando-se com suas metas e envolvendo-se e com os papéis no ambiente de trabalho, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização, fato este que ocorre no ambiente pesquisado.

Já observando a média instrumental vê-se que as pessoas não sabem ou não concordam com as alternativas colocadas.

O comprometimento de um empregado com uma organização pode ser representado pelo ato do indivíduo nela permanecer devido às percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos decorrentes do possível rompimento com o sistema de trabalho, atitude esta bastante visível entre os funcionários alvos da pesquisa, já que os índices de comprometimento individual são baixos.

Já a análise da média normativa observa-se que as pessoas concordam parcialmente, e mais ainda concordam totalmente, o que impacta diretamente na prestação de serviço executado para a comunidade, uma vez que as pessoas se comportam de uma maneira

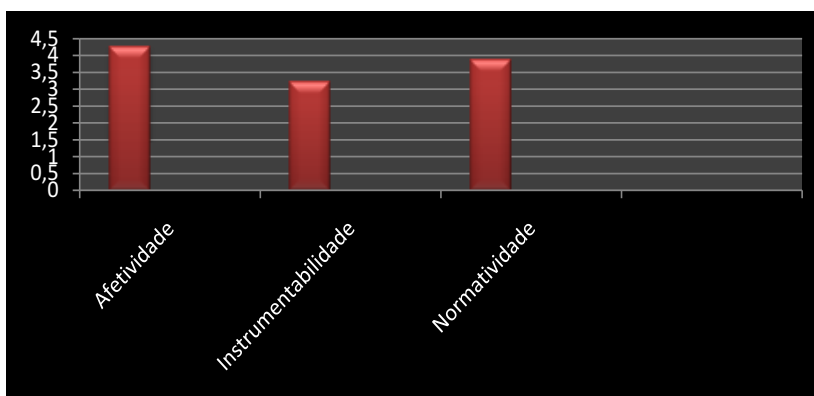
adequada somente devido às pressões exercidas pelas normas e regulamentos, de uma forma não espontânea.

Temos, portanto que o comprometimento normativo se constitui num conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são também acompanhados de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização.

De acordo com o que foi exposto temos ainda uma tabela construída a partir de cálculos outros da estatística descritiva.

A tabela 8, obtida através da estatística descritiva, comprova o nosso resultado inicial. Sendo que neste é possível ver que a afetividade dos funcionários da CSMSFA\* tem um grau bastante elevado diante dos demais, dados estes que apenas vem a corroborar as tabelas iniciais.

Abaixo se tem um gráfico que resume visualmente todos os dados já analisados.



Foi constatado que, após o uso do coeficiente de variação e desvio padrão, existe um elevado índice de dispersão no comprometimento instrumental, o qual obteve a menor média, reforçando o elevado grau de afetividade no âmbito interno da organização.

Comprovado então que a organização em estudo apresenta uma afetividade elevada que tende a se refletir no exercício das funções executadas por todos os funcionários.

## CAPÍTULO V



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as informações obtidas neste estudo no que toca ao comprometimento e seus reflexos dentro das organizações, sobretudo em instituições que lidam diretamente com a saúde e bem estar das pessoas, é que se mostra relevante a referida pesquisa, visando, sobretudo, colaborar com a melhoria dos serviços prestados para a comunidade.

Tratando-se especificamente do comprometimento organizacional e seus modais, assunto amplamente relatado neste trabalho, pode-se vislumbrar com mais clareza o comportamento dos funcionários da organização pesquisada.

Conforme trata os autores basilares de toda a fundamentação deste trabalho acadêmico, Meyer e Allen, os indivíduos com comprometimento afetivo tendem a se identificar com a organização de tal modo que, cria-se inconscientemente uma lealdade, a qual também se denomina de “vestir a camisa” ou “fazer/ser parte do todo”.

Após este estudo, foi possível confirmar a presença de forte comprometimento afetivo e normativo, confirmando assim as percepções desta autora, uma vez também funcionária da Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis.

No entanto, os índices encontrados na pesquisa da outra modalidade de comprometimento são importantes para considerar que as ligações emocionais com a instituição não é a única fonte de comprometimento, onde regras, salário, capacitação de pessoal também são pontos relevantes que devem ser considerados.

No que toca ao comportamento funcional, algumas normas ainda não conseguem ser seguidas, como os horários de entrada e saída de funcionários, reflexo da afetividade existente.

Ressalta-se que além do elevado índice afetivo, ocorreu um certo empate nos percentuais de comprometimento afetivo e normativo, o que indica que, além dos funcionários trabalharem por amor, também trabalham por ética profissional, cumprimento de objetivos, e a obrigação moral de permanecerem lá.

Por causa dessa afetividade criada entre funcionários e direção, muitas vezes há uma grande dificuldade na tomada de decisão dentro da empresa, pois aqueles se sentem tão à vontade que muitas vezes não aceitam certas determinações que são colocadas pela gestão.

Feitas as análises, pode-se colocar que a partir da confirmação do comprometimento afetivo, diga-se confirmação, pois os funcionários já apresentavam indícios que evidenciaram o resultado obtido, será necessário a manutenção de algumas posturas e o desuso de outras

para que os clientes finais, ou seja, os usuários do serviço de atendimento daquele estabelecimento hospitalar, não tenham os serviços comprometidos por funcionários “apaixonados”.

Fala-se da paixão enquanto sentimento que pode encobrir falhas ou aspectos organizacionais que podem ser trabalhados para a melhoria dos processos, ou bem como das pessoas envolvidas neles.

A manutenção dos elevados índices de comprometimento afetivo a longo prazo pode dificultar a implantação de uma nova gestão, quando a zona de conforto dos funcionários for diretamente afetada por uma nova cultura, novos pensamentos, novas atitudes, opiniões e determinações, o que certamente tende a causar conflitos advindos de um futuro processo de mudança, tendo em vista que a atual gestora, uma freira de idade já avançada, pode solicitar afastamento de suas funções em um pequeno lapso temporal.

Portanto é necessário que este comprometimento, reflexo de uma cultura já enraizada nos funcionários seja refeito, ou reconstruído com vistas à melhoria pessoal e profissional dos próprios funcionários bem como de todos que se utilizam daquela instituição.

A autora considera então, alcançados os objetivos propostos nesta pesquisa, visto que foram devidamente identificadas as modalidades de comprometimento, bem como realizada análise e apresentação das constatações advindas deste estudo.

Pela importância deste trabalho sugere-se a aplicação do mesmo, de forma comparativa em instituições hospitalares de cunho privado, ou mesmo em outras instituições que possuem cunho filantrópico, como meio de confronto de resultados entre as instituições pesquisadas.

De forma semelhante pode-se aplicar tal estudo a funcionários que exercem suas funções de modo voluntário ou recebem alguma remuneração pela função.

## REFERÊNCIAS

**ALLEN, N. J.; Meyer, J. P.** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

**ARAÚJO, Sônia Maria de.** Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: um estudo de caso no IFRN – Campus Natal/Central / Natal, RN, 2010.

**BARBOSA, Solange de Lima. & FARIA, José Henrique de.** COMPROMETIMENTO: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. 2010.

**BASTOS, A. V. B.** Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*, v. 24, n. 2, p. 29-48, 1992.

**CERVO, Clarissa Social.** Característica de Personalidade e Comprometimento Organizacional. Dissertação de Mestrado – UFRGS – Porto Alegre, RS, 2007.

**DREWS, Gustavo Arno.** Gestão de Recursos Humanos Orientada ao Comprometimento: A Prática em Cooperativas do Noroeste do RS. Dissertação de Mestrado – UFRGS – Porto Alegre, RS, 2000.

**MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. SIQUEIRA, Michella & MARQUES, Glenda Michelle.** Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *RAC*, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 187-209 Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400010&script=sci_arttext). Acesso em: 20/03/2012

**MEDEIROS, Thiago Gonçalves.** Os aspectos do comprometimento organizacional de profissionais terceirizados. Disponível em: [http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio\\_resumo2007/resumos/ADM/thiago.pdf](http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2007/resumos/ADM/thiago.pdf) Acesso em: 20/03/2012

**MENEZES, Igor Gomes.** Comprometimento Organizacional: Construindo Um Conceito Que Integre Atitudes E Intenções Comportamentais. Salvador – BA, 2009

**MEYER, J. P.; Allen, N. J.** A three - component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, 1991..

**MÜLLER, M; Rauski, E. F.; Eyng, I.S.; Moreira, J.** Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “beta”. **Revista Gestão Industrial**, v. 01, n. 04: pp. 511-518, 2005.

**NASCIMENTO, J. L; LOPES, A. & SALGUEIRO; M. F.** Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2008, vol. 14, n.º 1, 115-133

**PEREIRA**, Luciano Zille. **OLIVEIRA**, Rita de Cássia Martins de. Comprometimento Organizacional: um estudo na área de administração pública municipal.

**RODRIGUES**, William Costa. Metodologia Científica. FAETEC/IST. Paracambi, 2007.

**SANTOS**, Fabíola Cristina Ferreira. A Satisfação no trabalho e o Comprometimento organizacional na área de comércio varejista. Brasília, DF, 2008.

**SIQUEIRA**, Mirlene Maria Matias. Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras. Enapad, 2001.

**SOUSA**, Kleber Gonçalves de. Comportamento organizacional. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/comportamento-organizacional/47042/>. Acesso em: 09/05/2012.

**ZAMBERLAN**, Carlos Otávio. Orientação pela aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior. UFSM – Santa Maria – RS, 2006.

## **ANEXOS**

**INSTRUMENTO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO****Geral (Caracterização do Funcionário)**

## 1. SEXO

MASCULINO  FEMININO

## 2. ESTADO CIVIL

- SOLTEIRO (A)  
 CASADO (A)  
 DESQUITADO (A)/DIVORCIADO (A)  
 VIÚVO (A)  
 OUTROS

## 3. GRAU DE ESCOLARIDADE

- FUNDAMENTAL II  
 FUNDAMENTAL II incompleto  
 SUPERIOR INCOMPLETO  
 SUPERIOR COMPLETO  
 PÓS-GRADUAÇÃO

No caso de ter concluído curso superior. Indicar a graduação \_\_\_\_\_

Se for pós-graduado, indicar a área:

- Especialização \_\_\_\_\_  
 Mestrado \_\_\_\_\_  
 Doutorado \_\_\_\_\_

## 4. FAIXA ETÁRIA

- ATÉ 25 ANOS  
 DE 26 A 35 ANOS  
 DE 36 A 45 ANOS  
 DE 46 A 55 ANOS  
 ACIMA DE 55 ANOS

## 5. TEMPO DE SERVIÇO

- MENOS DE 1 ANO  
 DE 1 A 5 ANOS  
 ACIMA DE 5 ANOS

## ESPECÍFICA

Até que ponto você concorda ou discorda com as afirmações a seguir. (Escreva com o número desejado ao lado de cada proposição).

1	2	3	4	5
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO SEI	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

01.  Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na Casa de Saúde
02.  Eu realmente sinto os problemas da Casa de Saúde como se fossem meus.
03.  . Eu não sinto um forte senso de integração com a Casa de Saúde.
04.  Eu não me sinto emocionalmente vinculado a Casa de Saúde.
05.  . Eu não me sinto como uma pessoa de casa na Casa de Saúde.
06.  A Casa de Saúde tem um imenso significado para mim.
07.  Na situação atual ficar na Casa de Saúde é uma necessidade, mais que desejo.
08.  Mesmo se eu quisesse seria muito difícil, para mim, deixar a Casa de Saúde agora.
09.  Se eu decidisse sair da Casa de Saúde agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10.  Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a Casa de Saúde.
11.  Seu eu já não tivesse dado tanto de mim a Casa de Saúde, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
12.  Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a Casa de Saúde seria a escassez de alternativas imediatas .
13.  Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na Casa de Saúde.
14.  Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a Casa de Saúde agora.
15.  Eu me sentiria culpado/a se deixasse a de Casa de Saúde agora.
16.  A Casa de Saúde merece minha lealdade..
17.  Eu não deixaria a Casa de Saúde agora, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
18.  Eu devo muito a Casa de Saúde e Maternidade São Francisco de Assis.