

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Letícia Moura Vitola

**A RELAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS COM O
COMPROMETIMENTO AFETIVO DOS FUNCIONÁRIOS DO
HOSPITAL MÃE DE DEUS**

PORTO ALEGRE

2007

Letícia Moura Vitola

**A RELAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS COM O
COMPROMETIMENTO AFETIVO DOS FUNCIONÁRIOS DO
HOSPITAL MÃE DE DEUS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Elaine di Diego Antunes

PORTO ALEGRE

2007

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, pelo apoio e estímulo para a realização deste estudo.

Sou imensamente grata aos profissionais da área de Recursos Humanos do Hospital Mãe de Deus, especialmente à Beatriz Prange, por terem me recebido de maneira tão acolhedora e por terem sido sempre muito prestativos e atenciosos comigo.

Agradeço também à Elaine Di Diego Antunes, minha orientadora, por ter me disponibilizado material para a realização deste estudo, e também pela sua atenção dedicada ao meu trabalho nos nossos encontros.

E, para finalizar, quero dedicar um agradecimento especial à funcionária do CEPA/UFRGS, Lourdes Odete dos Santos, e à professora da Escola de Administração da UFRGS, Valmiria Piccinini.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Vista da fachada frontal do Hospital Mãe de Deus da Rua José de Alencar	15
Figura 2 - Vista da fachada frontal do Hospital Mãe de Deus da Rua José de Alencar	16
Figura 3 - Quadro presente na parede de um andar de internação de pacientes do Hospital	48
Figura 4 - Quadro presente na parede de um andar de internação de pacientes do Hospital	49
Figura 5 - Objetos religiosos presentes nos andares de internação de pacientes do Hospital	50
Figura 6 - Missão do Hospital presente nas paredes de diferentes setores	57
Gráfico 1 - Sexo	60
Gráfico 2 - Escolaridade	61
Gráfico 3 - Tempo de serviço	61
Gráfico 4 - Comprometimento afetivo	62
Gráfico 5 - Imagem do hospital	65
Gráfico 6 - Grau de comprometimento	66
Gráfico 7 - Nível de satisfação.	67
Gráfico 8 - Frase de identificação	69
Gráfico 9 - Valores e princípios.....	70
Gráfico 10 - Processos do R.H. Interativo	72
Gráfico 11 - Objetivos R.H.	72
Quadro 1 - Cronograma	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Idade	60
Tabela 2 - Estado civil.....	61
Tabela 3 - Comprometimento afetivo	62
Tabela 4 - Comprometimento afetivo x tempo afetivo	63
Tabela 5 - Imagem do hospital	64
Tabela 6 - Grau de comprometimento	66
Tabela 7 - Nível de satisfação.....	67
Tabela 8 - Justificativa das respostas	68
Tabela 9 - Frase de identificação	69
Tabela 10 - Valores e princípios.....	70
Tabela 11 - Processos do R.H. Interativo	72
Tabela 12 - Mensagem em termos de valores.....	73

RESUMO

Este estudo pretendeu analisar a relação dos valores organizacionais com o comprometimento afetivo dos funcionários do Hospital Mãe de Deus. Para isso, foram pesquisados diversos conceitos de diferentes autores sobre cultura organizacional, valores organizacionais e sua relação com comprometimento afetivo, endomarketing, comprometimento organizacional e políticas geradoras de comprometimento. Para analisar se existe relação entre os valores do Hospital com o comprometimento afetivo dos seus funcionários e para obter observações relacionadas com este tema, foi realizada uma análise teórica sobre o tema, uma análise de documentos do Hospital, análise de conteúdo de entrevista e análise estatística dos dados referentes aos questionários aplicados em uma amostra de 30 funcionários do Hospital. Depois de toda a análise sobre o tema do trabalho realizada, concluiu-se que os funcionários pesquisados apresentam forte comprometimento afetivo com a Instituição, identificam-se com os valores do Hospital e que esta identificação contribui para aumentar o comprometimento com o Hospital.

Palavras-chave: Valores Organizacionais. Comprometimento Afetivo. Recursos Humanos. Instituição Hospitalar. Hospital Mãe de Deus.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	OBJETIVOS DA PESQUISA	11
2.1	OBJETIVO GERAL	11
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	12
4	JUSTIFICATIVA	19
5	REVISÃO TEÓRICA	20
5.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	20
5.2	VALORES ORGANIZACIONAIS E SUA RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO AFETIVO	25
5.3	ENDOMARKETING	27
5.4	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	30
5.4.1	Abordagem Afetiva	33
5.4.2	Abordagem Instrumental	35
5.4.3	Abordagem Normativa	36
5.4.4	Políticas de Comprometimento	37
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
6.1	TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	41
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
7.1	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	45
7.2	ANÁLISE QUALITATIVA	57
7.3	ANÁLISE QUANTITATIVA	60
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
	REFERÊNCIAS	78
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	81
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO	82
	ANEXO A – IDEOLOGIAS CENTRAIS DAS EMPRESAS VISIONÁRIAS	87
	ANEXO B – FOTOS DA CONSTRUÇÃO DO PRÉDIO	91
	ANEXO C – POLÍTICAS E OBJETIVOS DA TOYOTA MOTOR MANUFACTURING	92
	ANEXO D – MISSÃO E FILOSOFIA DA SATURN	93
	ANEXO E – REDE DE QUALIDADE DA SATURN	94
	ANEXO F – TELEGRAMA	95
	ANEXO G – REVISTA "ENTRE NÓS"	96
	ANEXO H – MURAL VIDA INTERIOR	97

1 INTRODUÇÃO

O trabalhador, hoje em dia, busca não só a sua satisfação material, mas também a psicológica, onde sua auto-estima é valorizada através do reconhecimento do seu trabalho. Ele tem necessidade de estar em um ambiente empresarial onde seja valorizado como pessoa, onde exista transparência na comunicação. As empresas, por sua vez, mudaram para atender estes novos ideais dos seus empregados.

A insatisfação dos funcionários no seu ambiente de trabalho ocasiona inúmeros problemas às organizações, como baixa produtividade, greves, excesso de faltas, alto *turnover*, baixa qualidade dos seus produtos, entre outros. Em função disto, as empresas atuais estão buscando políticas que façam com que os funcionários se comprometam com as organizações em que trabalham, pois funcionários comprometidos tendem a, por exemplo, gerar maior produtividade, maior qualidade dos produtos, menos custos e menos conflitos. Laços de lealdade, cooperação e integração com a instituição são estimulados através das políticas da empresa.

Dessler (1996), pesquisador do tema comprometimento, declara que o comprometimento se origina a partir de um programa administrativo abrangente, composto de um pacote de práticas administrativas concretas e políticas de pessoal. Lawler III (1995 *apud* ANTUNES, 2001) acredita, de maneira semelhante à Dessler, que o comprometimento organizacional não é gerado ao se contratar funcionários com um determinado perfil, e sim, se constrói administrativa e humanamente, culminando com as organizações de alto envolvimento.

Ledford (1995 *apud* ANTUNES, 2001) concluiu que as empresas de alto grau de envolvimento são, em geral, muito eficientes. Estudos internos realizados na Procter e Gamble, General Foods e General Mills mostraram que suas fábricas de alto envolvimento são mais produtivas que as unidades de comparação.

Em relação às vertentes conceituais do comprometimento organizacional, o enfoque afetivo tem dominado a literatura, a partir de trabalhos desenvolvidos pela

equipe liderada por Lyman Porter. Para Mowday, Steers e Porter (1979 *apud* MEDEIROS; ALBUQUERQUE; SIQUEIRA; MARQUES, 2002), o comprometimento afetivo vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo e que busque o bem-estar da organização.

Segundo Álvaro Tamayo (1998), valores organizacionais são componentes da cultura organizacional e são os valores percebidos pelos funcionários como sendo característicos da organização. São princípios ou crenças divulgadas aos funcionários, que orientam o funcionamento e a existência de uma empresa, pois expressam preferências por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento, entre outros. É muito importante que os funcionários percebam estes valores da mesma maneira, pois, através deles, a missão, os objetivos e a estratégia da organização são compartilhados. Uma função dos valores é fazer com que exista convergência entre os funcionários na percepção da missão e do funcionamento da organização

O Hospital Mãe de Deus (HMD), objeto deste estudo, foi fundado em 1979 pela Irmã Maria Jacomina Veronese e está localizado em Porto Alegre, RS. O Hospital é uma das obras da Congregação das Irmãs Missionárias de São Carlos Borromeo – Scalabrinianas – e é mantido pela Sociedade educadora Beneficente do Sul, com sede em Caxias do Sul. A missão do Hospital Mãe de Deus é: “Promover a vida, através da assistência física, espiritual e social, fundamentada nos valores congregacionais, no conhecimento e no modelo de gestão auto-sustentável”. A diretoria do Hospital coloca em prática programas a fim de que seus colaboradores “vistam a camisa” do Hospital e compartilhem os valores da organização para, assim, conquistar o comprometimento dos funcionários.

Este trabalho busca identificar a relação entre o comprometimento afetivo dos funcionários do Hospital Mãe de Deus com os valores organizacionais divulgados aos colaboradores pela área de Recursos Humanos (R.H.). Esta área desenvolve suas atividades em três níveis de abrangência:

- a) estratégico;
- b) administrativo;
- c) interativo.

O R.H. Estratégico opera no desenvolvimento de competências ligadas às estratégias da organização, apóia e facilita os processos de mudança organizacional e de gestão de pessoas, e atrai e conserva talentos com programas de reconhecimento e valorização interna.

O R.H. Administrativo é responsável por proporcionar regras e políticas internas de recursos humanos que orientem a Instituição na prática de procedimentos padrões a todos os colaboradores, por garantir que as normas internas estejam adequadas aos acordos coletivos da Instituição e por cuidar da gestão dos benefícios.

O R.H. Interativo tem como funções criar ações com a finalidade de unir a organização com seus funcionários e familiares, salientar a importância dos funcionários para a existência de um bom clima organizacional, construir uma visão de responsabilidade social e facilitar a comunicação interna entre a organização e seus colaboradores com a finalidade de aproximar, envolver e comprometer os funcionários com a execução da sua estratégia.

A imagem que o empregado tem da empresa onde trabalha oferece a possibilidade de controle do seu próprio comportamento e do comportamento dos outros. Essa imagem compreende as expectativas que o empregado tem da forma como geralmente funciona a sua organização, dos comportamentos que são valorizados, esperados e exigidos.

A questão de pesquisa que norteia o presente estudo é a seguinte:

- a) qual a relação entre a percepção dos valores de uma organização e o comportamento de comprometimento organizacional afetivo?

2 OBJETIVOS DA PESQUISA

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar se os valores organizacionais do Hospital Mãe de Deus se refletem no comprometimento afetivo dos seus funcionários.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São objetivos específicos deste trabalho:

- a) identificar o nível de comprometimento afetivo dos colaboradores com o Hospital;
- b) verificar se a percepção dos valores organizacionais pelos empregados está de acordo com os princípios orientadores da organização;
- c) verificar se os programas elaborados pela área de Recursos Humanos estão influenciando o comprometimento, em especial o afetivo, dos funcionários da organização.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Irmã Maria Jacomina Veronese foi a fundadora do Hospital Mãe de Deus, no ano de 1979. A história do Hospital começou muito antes de sua inauguração. No ano de 1964, a Irmã Jacomina começou a arrecadar fundos para a construção do prédio da José de Alencar, em nome da Congregação das Irmãs de São Carlos Borromeo – Scalabrinianas.

Esta Congregação foi fundada no ano de 1895, e desde então ela torna-se “espaço de acolhida”. Isso acontece em pequenas cidades do norte da Itália, entre crianças e imigrantes estrangeiros e na grande metrópole, com refugiados, entre menores de rua ou entre homens que temem morrer em terra estrangeira. No início, as Irmãs acolhiam os italianos no Brasil, em São Paulo, protegiam seus filhos, depois, acolhiam as famílias italianas imigradas para o sul do Brasil. Depois da Segunda Guerra mundial, as Irmãs da Congregação estavam entre os migrantes nas minas do norte da Europa e, mais tarde, entre as famílias brasileiras no Paraguai e nas periferias das grandes cidades prejudicadas pelo êxodo rural. Nas últimas décadas, estas missionárias podem ser encontradas na fronteira mexicana acolhendo os migrantes que tentam a sorte nos Estados Unidos, junto aos refugiados na África, em serviço como o de coordenação nas conferências episcopais.

As Irmãs Scalabrinianas, ao longo da história da Congregação, colaboraram e ainda colaboram na melhoria da sociedade em áreas como educação, ação social e pastoral, saúde, entre outros.

O carisma Scalabriniano, que é um dom especial a ser vivido entre os povos em mobilidade, é vivido e valorizado pelas Irmãs, que assumem como compromisso, responsabilidade e dom o amor de Deus, vivendo-o junto aos migrantes.

O carisma Scalabriniano é uma experiência que nasceu do bispo de Piacenza - Itália, João Batista Scalabrini, no momento da grande migração dos italianos às Américas, no final do século XIX. Tal experiência atualmente continua através dos Missionários de São Carlos Scalabrinianos, das Irmãs Missionárias de São Carlos

Borromeo Scalabrinianas, e também, através das Missionárias Seculares Scalabrinianas e dos Leigos Missionários Scalabrinianos, em plena expansão em todo o mundo, que partilham da mesma ideologia e que se inspiram no mesmo carisma.

Em setembro de 1964, foi encontrada uma obra abandonada desde o final dos anos 50 que havia sido iniciada para abrigar um hospital neurológico em um projeto liderado pelo então reitor da UFRGS, Eliseu Paglioli (ANEXO B). No ano de 1965, a obra, que estava com dois pisos de laje, foi adquirida. No mesmo ano, foi inaugurado um ambulatório no imóvel, dedicado ao atendimento dos mais necessitados.

A Irmã Jacomina iniciou uma peregrinação dentro e fora do país para captar recursos financeiros para a construção do Hospital, obtendo êxito. A obra, no entanto, foi sendo construída na medida em que recursos eram disponibilizados. No ano de 1974 a estrutura de dez andares já estava erguida e o décimo andar servia como moradia para as Irmãs. Neste mesmo ano, o Dr. Rainer Hermann assumiu o cargo de diretor hospitalar.

Em junho de 1979, o Hospital iniciou suas atividades e, em 1984, o Hospital já com oito dos dez andares concluídos e com toda infra-estrutura em fase de conclusão, sofreu a perda da Irmã Jacomina. A estrutura organizacional do Hospital foi implantada com a chegada do Dr. Cláudio Serefin e foi definido um planejamento estratégico e as diretrizes da organização, sempre em conjunto com a instituição mantenedora.

A proposta da Irmã Jacomina, que era a de um hospital que se destacasse pelo tratamento diferenciado oferecido aos seus pacientes, foi implantada. A idéia era de que o Hospital Mãe de Deus pudesse ter um destaque no mercado através da união entre eficiência técnica com eficiente atendimento físico e espiritual.

O Hospital Mãe de Deus, desde sua fundação em 1979, tem a Pastoral da Saúde como um de seus diferenciais. Este trabalho sempre norteou o atendimento aos pacientes e seus familiares. Ir ao encontro daquele que sofre constituiu para Jesus uma parte fundamental da sua missão. Por isso ordenou seus seguidores para anunciar o Evangelho e curar a enfermidade. O fundador Dom João Batista Scalabrini dizia que a caridade com os doentes é a obra mais agradável aos olhos

de Deus. A missão da Pastoral da Saúde é proporcionar conforto moral, assistência espiritual e suporte emocional, aos pacientes e a seus familiares, amenizando a situação das pessoas que procuram o Hospital.

O Hospital Mãe de Deus, que lidera o Sistema de Saúde Mãe de Deus, é também responsável por outras atividades sociais, como o Posto de Saúde na Vila Gaúcha, Morro Santa Teresa, em parceria com a prefeitura de Porto Alegre, Projeto Visão, que realiza atendimento oftalmológico gratuito para população de baixa renda do Interior do Estado, e a Unidade Móvel de Saúde Comunitária, que oferece atendimento em Alvorada. Em 2005, o Sistema de Saúde Mãe de Deus realizou um total de 155.008 atendimentos em saúde comunitária e 364.343 atendimentos via saúde hospitalar por meio do convênio com o Sistema Único de Saúde (SUS). O Sistema de Saúde Mãe de Deus é liderado pelo Hospital Mãe de Deus e composto também pelo Hospital Beneficente Santa Luzia, em Capão da Canoa, Hospital Beneficente Nossa Senhora dos Navegantes, em Torres, Hospital Nossa Senhora Aparecida, em Muçum, Hospital de Campo Bom Dr. Lauro Réus, Centro Clínico Mãe de Deus, em Porto Alegre e Mãe de Deus Center Carlos Gomes, em Porto Alegre.

O Hospital Mãe de Deus possui aproximadamente 1.800 funcionários. O cadastro do corpo clínico do Hospital possuía mais de 3.400 médicos credenciados, dos quais cerca de 130 estabelecidos no Centro Clínico Mãe de Deus e 400 atuando como médicos efetivos do corpo clínico. O Hospital se consolida cada vez mais na prestação de serviços de saúde altamente qualificados, associados a um corpo clínico em constante aprimoramento.

O Hospital obteve reconhecimento ao longo dos anos com o recebimento de prêmios como Top Cidadania e Top Ser Humano (realizado pela ABRH-RS) em 2004. Em 2005, Top of Marketing, Top of Mind (realizado pela Revista Amanhã) e Top Hospitalar. No ano de 2006, Top of Mind (Revista Amanhã), Top Ser Humano (ABRH-RS) e Top de Marketing ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil). A Assembléia Legislativa conferiu ao Hospital o Certificado de Responsabilidade Social e o INEC (Instituto Nacional de Educação do Consumidor e do Cidadão) conferiu o prêmio de Top Consumidor.

O Hospital destaca-se também por possuir o Certificado de Acreditação em Excelência Hospitalar, processo de avaliação da qualidade assistencial feito através

da análise dos recursos e processos organizacionais. A avaliação é realizada através da certificação, conforme os padrões definidos no Manual de Acreditação Hospitalar do Sistema Brasileiro de Acreditação, promovida pela Organização Nacional de Acreditação (ONA) do Ministério da Saúde. O Hospital Mãe de Deus é o primeiro do Rio Grande do Sul a receber esse nível de certificação.

A imagem, a marca e a credibilidade conquistadas pelo Hospital tiveram o reconhecimento dos habitantes de Porto Alegre e fizeram com que o Mãe de Deus fosse considerado referência nacional na área da saúde. O Hospital tem como clientes particulares e conveniados das classes A e B da cidade, e tem como seu principal concorrente o Hospital Moinhos de Vento, que existe há mais de setenta anos no mercado atendendo a classe A da população.



Figura 1 - Vista da fachada frontal do Hospital Mãe de Deus da Rua José de Alencar

Fonte: acervo da pesquisadora.



Figura 2 - Vista da fachada frontal do Hospital Mãe de Deus da Rua José de Alencar

Fonte: acervo da pesquisadora.

Em sua estrutura organizacional, o Hospital conta com uma diretoria, formada também por profissionais religiosas, tendo como presidente a Irmã Lúcia Boniatti, como Diretor Superintendente o Dr. Cláudio Seferin, e quatro Diretorias: Administrativa, Médica, Assistencial e de Operações, ocupadas, respectivamente, pelo Dr. Alceu Alves da Silva, Dr. Alberto Kaemmerer, Irmã Odila Roman e Dr. Paulo Zimmer.

O Hospital Mãe de Deus é formado pelos seguintes serviços, instalações e produtos:

- a) Serviço de Ação Social – O Hospital desenvolve, junto aos carentes do Estado, ações nas áreas de saúde, assistência social e atenção à criança. O esforço é realizado por uma equipe de profissionais composta de médicos, enfermeiros, assistentes sociais e voluntários;
- b) Serviço de Humanização e Pastoral da Saúde – Possui como meta animar e valorizar a vida, contribuir na humanização da estrutura hospitalar e zelar pelos valores cristãos. Dentro da filosofia e da missão do Hospital,

busca orientar e qualificar, técnica e pessoalmente, seus funcionários. A Pastoral da saúde tem como objetivo dar apoio espiritual e psicológico aos pacientes e seus familiares, preparando-os para enfrentar o desafio da doença e do sofrimento, transmitindo-lhes confiança em Deus;

- c) Centro Clínico Mãe de Deus – Conta com 130 médicos instalados em 58 consultórios interligados *on-line* à rede informatizada de serviços do Hospital, permitindo que os médicos consultem laudos e agendem cirurgias ou exames diretamente de seus consultórios, agilizando o atendimento e diminuindo o tempo de resolução dos problemas e patologias. Possui uma confortável estrutura, com lojas, laboratório, lanchonete, postos bancários e farmácia, para uso tanto dos pacientes e familiares, quanto dos funcionários do local;
- d) Centro Integrado de Medicina do Exercício Mãe de Deus (CIME) – Instalado no andar térreo do Centro Clínico, o CIME oferece atividades físicas preventivas e de reabilitação a diversos tipos de pacientes, como dependentes químicos ou gestantes. Seu objetivo é divulgar os benefícios preventivos da prática de exercícios. São desenvolvidas atividades abertas ao público, como caminhadas e sessões de alongamento, além de palestras educativas abertas à comunidade em geral;
- e) Hospital Dia – Unidade voltada para a elevada capacidade resolutive, viabiliza a realização de um grande número de cirurgias ambulatoriais de diferentes especialidades médicas. Esta unidade funciona integrada ao centro cirúrgico ambulatorial e às salas de endoscopia;
- f) Lifecheck – Sistema de check-up que apóia suas ações na prevenção e educação para a saúde. Uma semana após a realização de testes, o paciente recebe um relatório contendo o resultado dos exames e os respectivos laudos comentados e recomendações que deveriam ser levadas ao médico para posterior acompanhamento. A unidade também oferece palestras e cursos sobre a saúde da mulher, do adolescente, da terceira idade e de controle do stress;
- g) Housing – Inaugurado em 1996, oferece uma estrutura de um apart-hotel e completo serviço de hotelaria, com equipe de enfermagem permanente. O

atendimento é voltado para pacientes pré e pós-cirúrgicos de procedimentos simples, pessoas que necessitam de acompanhamento médico temporário para a realização de exames, observação clínica, tratamento químico, entre outros;

- h) Instituto do Câncer – É composto por consultórios e é onde funciona o ambulatório de quimioterapia;
- i) Unidade de Dependência Química (UDQ) – É a pioneira no país no tratamento de dependência química dentro de um hospital. Esta unidade tem como objetivo tratar dependentes químicos de múltiplas drogas e oferece serviços de internação, psicoterapia e farmacoterapia. Além disto, oferece também para os pacientes um cronograma de atividades como hidroginástica e aulas educativas sobre drogas;
- j) Unidade de Transtornos de Humor – Unidade para internação de pacientes que sofrem de transtornos bipolares;
- k) MedCentro – Inaugurado em 1999, é uma unidade bastante resolutiva, já que conta com médicos treinados e realiza exames laboratoriais, eletrocardiogramas, ecografias e outros procedimentos simples, evitando que o cliente tenha que se deslocar até o Hospital;
- l) Centro Científico Cultural – Inaugurado em 1998 para o desenvolvimento científico e cultural é formado pelo Centro de Eventos e Biblioteca Multimídia, Núcleo de Apoio à Pesquisa, Núcleo de Apoio ao Ensino e Revista Mãe de Deus. Ocupa uma área de aproximadamente 2.000 m², possui auditório com capacidade para 200 pessoas, duas salas de aula, três salas de reuniões, uma área para realização de exposições, uma área de convivência com restaurante, lanchonete e salão de cabeleireiro e recursos audiovisuais completos e atualizados.

4 JUSTIFICATIVA

O trabalho proporcionará ao Hospital Mãe de Deus informações que dizem respeito ao nível de comprometimento afetivo dos funcionários com a Instituição, quais os programas de Recursos Humanos que efetivamente geram comprometimento e quais não estão alcançando o resultado desejado entre os funcionários.

Este tipo de comprometimento foi o escolhido para ser pesquisado porque está muito relacionado com a busca do prazer através do trabalho, e não com o salário ou benefícios imediatos. Empregados afetivamente envolvidos tendem a ser mais dedicados e envolvidos com a organização, o que justifica o grande interesse das empresas em conquistar este tipo de comprometimento (MEDEIROS; ENDERS, 1998 *apud* VIEIRA, 2004).

A área de Recursos Humanos obterá informações relevantes sobre a imagem que os colaboradores têm da organização e sobre a percepção que eles têm dos valores ou princípios que orientam a vida do Hospital. O resultado deste estudo fornecerá informações aos dirigentes se os princípios orientadores da organização estão de acordo com os valores percebidos pelos empregados do Hospital.

Os profissionais de Recursos Humanos do Hospital poderão contar com este estudo para aprimorar a gestão de pessoas e fazer as mudanças que acharem necessárias para alcançarem o máximo de comprometimento afetivo dos trabalhadores com a instituição, através da sua relação com os valores organizacionais.

5 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os diferentes conceitos a respeito de cultura organizacional, valores organizacionais e sua relação com comprometimento afetivo, endomarketing, comprometimento organizacional e políticas geradoras de comprometimento.

5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo da cultura das organizações começou no início da década de 80 em consequência do sucesso que a administração japonesa estava obtendo e da vontade de tornar as organizações americanas mais competitivas. A idéia era de que o sistema burocrático tinha se tornado incompatível com a era atual (ROESCH, 1996). Mintzberg (2001) associou o importante papel da cultura ao sucesso das empresas japonesas em relação às americanas, porque, segundo ele, as organizações do ocidente eram organizadas de maneira maquinal e possuíam culturas inúteis.

Segundo Marras (2000), toda organização possui uma cultura própria, isto é, um conjunto de costumes que representa seus valores, suas crenças e que se desenvolve desde o início de uma empresa e se mantém durante toda sua existência, ou, pelo menos, durante parte dela.

Assim como todo indivíduo possui a sua personalidade, seus valores e suas características que o distingue dos demais, uma empresa também possui características próprias que a diferencia das outras empresas. É através da sua cultura que uma empresa orienta e controla os seus funcionários (MARRAS, 2000).

Para Chiavenato (1994, p. 50), cultura organizacional:

Significa o modo de vida, o sistema de crenças, e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.

Outro conceito existente na literatura sobre cultura organizacional diz que ela é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou e que foi eficaz para resolver os problemas de integração interna e adaptação externa e, então, foi ensinado aos outros membros como a maneira correta de perceber, sentir e pensar estes problemas. (SCHEIN, 1997 *apud* MARRAS, 2000).

Conforme a definição usada por Schein (1997), uma cultura se forma quando os funcionários descobrem uma resposta adequada aos padrões do grupo e, então, passam a disseminá-las para os demais funcionários como o “padrão ideal” para conseguir uma resposta desejada. A cultura organizacional é criada através da repetição constante desta prática.

Ainda segundo Marras (2000), são componentes da cultura organizacional:

- a) valores: são as crenças e os conceitos que formam a cultura de um grupo e criam padrões de comportamento e de imagem. Em uma empresa, os valores sinalizam e demonstram claramente os padrões a serem seguidos de comportamento por seus colaboradores a fim de que os objetivos sejam alcançados;
- b) ritos: são as ações praticadas diariamente para disseminar os valores organizacionais entre os funcionários para tornar a cultura mais coesa. Exemplo: café da manhã com o diretor (o diretor de uma empresa convida duas vezes por semana um grupo de empregados para tomar café da manhã com ele para trocar idéias, sugestões, entre outras);
- c) mitos: são frases usadas para reforçar crenças organizacionais com a finalidade de manter alguns valores históricos. Um exemplo de um mito é a frase “A nossa empresa é uma grande família”. São disseminados constantemente através dos ritos;

- d) tabus: são responsáveis por orientar atitudes e comportamentos dos funcionários, principalmente questões de coisas proibidas ou não permitidas em uma empresa.

Em relação aos valores organizacionais, se denomina valores compartilhados aqueles que a empresa e os indivíduos têm em comum. Eles não somente formam um item fundamental da cultura, como também identificam e aproximam os funcionários e a empresa no atingimento de objetivos comuns. Estes valores determinam comportamentos e atitudes dos colaboradores. Às vezes, é necessário conhecer os valores organizacionais para se entender o porquê de certas atitudes e comportamentos de líderes ou funcionários de uma empresa. (MARRAS, 2000).

Atualmente, os líderes das organizações querem que elas sejam mais flexíveis, descentralizadas e inovadoras. O baixo desempenho das empresas é resultado da baixa integração organizacional. A finalidade agora é alcançar forte coesão dentro das empresas através de nova estruturação das suas culturas (ROESCH, 1996).

Seguindo o raciocínio citado acima, Marras (2000) diz que as organizações com executivos mais preparados, com visão de longo prazo, já perceberam a importância de ter equipes coesas para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Perceberam também que as equipes canalizam suas energias numa mesma direção com a formalização de princípios (valores) homologados e difundidos pela liderança da empresa a todos os funcionários.

Se por um lado é sabido que toda empresa tem suas características próprias, isto é, sua cultura, por outro lado é difícil encontrar uma empresa que exterioriza sua cultura, defendendo-a e difundindo-a a todos seus funcionários. Nas empresas onde existe a difusão de sua cultura, é nítida a existência de um clima mais harmônico, em que há menos problemas entre as pessoas. As comunicações fluem em todos os sentidos com maior facilidade e, além disso, existe o comprometimento de todos os colaboradores para que todos os problemas sejam solucionados e os objetivos organizacionais sejam atingidos. (MARRAS, 2000).

Para Cerqueira (2002), quando os funcionários estão comprometidos com a cultura, existe um sentimento de empatia entre eles e uma filosofia inconsciente de que todos os problemas são problemas de todos.

James Collin e Jerry Porras escreveram no livro *Feitas para Durar* (1997), de maneira semelhante à Roesch (1996) e Marras (2000), sobre a importância da existência de uma “cultura de devoção” dentro das empresas. Neste livro, os autores fazem um estudo sobre empresas realmente excepcionais que sobreviveram ao longo do tempo e comparam com um conjunto de empresas que tiveram as mesmas condições e não atingiram o mesmo sucesso. Os autores se perguntavam: o que torna as empresas verdadeiramente excepcionais, como Marriot, Johnson & Johnson, Motorola, IBM e Ford, diferentes das outras empresas?

As pesquisas feitas nas empresas altamente visionárias mostraram que um elemento fundamental para o perfeito funcionamento destas organizações é a existência de uma ideologia central – valores centrais e um objetivo além de simplesmente ganhar dinheiro – que orienta e inspira as pessoas em toda a organização e permanece praticamente inalterada durante muito tempo. Masaru Ibuka, fundador da Sony, criou uma ideologia para sua empresa recém-fundada e redigiu um “prospecto” em 1946.

A ideologia de Ibuka definida tão no início da história da empresa teve um papel importante na orientação da evolução da empresa. Em 1976, Nick Lyons disse em seu livro *The Sony Vision* que os ideais do prospecto foram uma força que impulsionou a empresa nos últimos trinta anos e que tiveram poucas alterações à medida que a Sony ia crescendo numa velocidade incrível. Estudos feitos na empresa de comparação da Sony, a Kenwood, não encontraram nenhuma prova da existência de filosofia, valores, visões e ideais da empresa.

A Ford Motor Company, no início da década de 1980, estava abalada, enfrentando uma grave crise devido aos concorrentes japoneses. A alta gerência da Ford tomou uma série de medidas para manter a empresa funcionando e, entre elas, parou para esclarecer os princípios que a orientavam na declaração de “Missão, Valores e Princípios Básicos” da Ford. A equipe da reviravolta dos anos 80 queria despertar novamente a ideologia defendida por Henry Ford no início da empresa.

Don Petersen, ex-diretor-executivo da Ford, decidiu então que as pessoas deveriam vir em primeiro lugar, produtos em segundo e lucros em terceiro. Comparada à GM, a Ford teve uma abordagem muito mais ideológica. A GM é um caso que comprova que simplesmente dar as ferramentas e impor soluções não é o

suficiente. As soluções de Alfred P. Sloan, arquiteto-chefe da GM, não tinham alma, eram frias, impessoais, desumanas e puramente voltadas para os negócios.

A Sony e a Ford mostram exemplos de um padrão geral das empresas visionárias que é a existência de uma ideologia central presente desde o início do desenvolvimento destas empresas. Esta ideologia central é um conjunto de preceitos básicos que plantam um pilar fixo no chão e que fala quem elas são, o que elas representam e o que interessa para elas. O estudo encontrou indícios da existência de uma ideologia central com muito mais frequência e mostrou que as empresas visionárias são mais voltadas para a ideologia e se preocupam menos com o lucro do que as empresas de comparação.

Com base no estudo das empresas visionárias, foi definido que a ideologia central é composta por valores centrais mais objetivos. Os valores centrais são as doutrinas duradouras da empresa, um conjunto de princípios de orientação aos empregados que não devem ser comprometidos em função de ganhos financeiros. Os objetivos são os motivos fundamentais da existência de uma empresa além de ganhar dinheiro (COLLINS; PORRAS, 1997).

O simples fato das empresas declararem uma ideologia central (o que as empresas visionárias fizeram com bem mais frequência do que as empresas de comparação) influencia o comportamento dos seus colaboradores de acordo com esta ideologia. Para Mintzberg (2001), a característica principal de uma ideologia é seu poder unificador, isto é, a ligação do funcionário a sua empresa, a união das suas metas pessoais com as da empresa, podendo criar uma sinergia.

As empresas visionárias não declaram uma ideologia por declarar, elas fazem com que esta ideologia seja impregnada por toda a organização e transcenda qualquer líder individual. Estas empresas doutrinam seus funcionários de forma mais meticulosa com respeito a uma ideologia central criando culturas tão fortes que passam a ser quase uma devoção à ideologia. Elas educam e selecionam os membros da alta gerência com mais cuidado do que as empresas de comparação, baseadas na adaptação com a ideologia central.

Além disso, possuem um alinhamento mais coerente em relação à ideologia central – em aspectos como metas, estratégia, tática e projeto de organização – do que as empresas de comparação.

A seguir serão explicados com maior detalhamento os valores organizacionais e a sua relação com o comprometimento dos funcionários de uma empresa.

5.2 VALORES ORGANIZACIONAIS E SUA RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO AFETIVO

Segundo Katz e Kahn (1978 *apud* TAMAYO, 1998), os valores, os papéis e as normas são as partes principais de uma empresa porque orientam o seu funcionamento. Os papéis definem comportamentos para a realização das tarefas, as normas são exigências e os valores é a ideologia da organização. As normas e valores contribuem para a integração dos funcionários, pois são compartilhadas entre os colaboradores e servem de referência a eles e formam a identidade da empresa. Meglino e Ravlin (1998 *apud* TEIXEIRA, 2005) acreditam que os valores têm a função de integrar a organização internamente e adaptá-la ao ambiente externo.

Tamayo, Mendes e Paz (2000 *apud* GOSENDO; TORRES, 2005) acreditam que as organizações, assim como os indivíduos, possuem necessidades universais básicas e precisam satisfazê-las para continuarem existindo. Necessidades como: conciliar os objetivos da empresa e dos seus funcionários, numa relação que pode ser conflituosa; definir uma estrutura organizacional com normas, objetivos e estratégias e definir o relacionamento que a empresa deve ter com o meio físico e social. Os valores ou as metas a serem alcançadas pelos funcionários e pela empresa se originam das soluções para estas necessidades.

Conforme Schwartz (1992 *apud* TAMAYO, 1998), o conteúdo, a representatividade, a equivalência de significado e a estrutura são elementos que devem ser considerados no estudo dos valores. A importância dada por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforço investida por seus empregados na emissão de determinados comportamentos, bem como a sua persistência na realização dos mesmos. (TAMAYO, 1998).

Segundo Tamayo (1998), os valores organizacionais podem ser estudados a partir de duas abordagens, a primeira diz respeito aos valores como são divulgados pela empresa, através do endomarketing, pelos seus dirigentes, a partir da missão da empresa, entre outros. A segunda abordagem se refere ao estudo dos valores conforme eles são percebidos e interpretados pelos funcionários de uma empresa. Muitas vezes os valores transmitidos pela empresa não coincide com a idéia que os colaboradores têm dos mesmos. Os valores percebidos são aqueles praticados por uma organização.

Valores organizacionais são os valores percebidos pelos empregados como sendo realmente da organização. Trata-se, portanto, de princípios ou crenças compartilhados pelos empregados, que orientam o funcionamento e a existência da organização. Eles expressam opções feitas pela empresa através de sua história, preferências por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento, entre outros. Os valores são uma parte fundamental da cultura organizacional. Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos funcionários da organização. Toda pessoa tem valores próprios, isto é, um conjunto de crenças e princípios que orientam a sua vida. A organização possui também um sistema de valores não necessariamente igual ao dos seus membros e que, inclusive, pode ser totalmente ou parcialmente conflituooso com o deles. (TAMAYO, 1998).

É importante que os funcionários de uma empresa percebam os valores da mesma maneira e tenham um modelo mental da empresa semelhante. Quando as imagens que os colaboradores têm da empresa são diferentes, eles podem ter diferentes comportamentos e atitudes, pois entendem de variadas maneiras os valores e a missão das suas empresas.

Schwartz (1994) e Feather (1995 *apud* TAMAYO, 1998) afirmam que os valores podem motivar os empregados, dando às suas ações intensidade emocional.

Os valores constituem o núcleo da cultura organizacional e determinam a estrutura da personalidade da empresa. "Enquanto essência da filosofia da organização para obter o sucesso, os valores fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário", afirmam Deal e Kennedy. (1988, p. 21 *apud* TAMAYO, 1998).

Tamayo (1998) diz que os valores organizacionais determinam a percepção que os empregados têm dos problemas organizacionais e as maneiras de resolvê-los, os mecanismos e o conteúdo da socialização dos membros da organização, o comprometimento do empregado com o trabalho e com a empresa, a identificação com o grupo, a produtividade organizacional e a satisfação dos funcionários com o trabalho e com a empresa.

Tamayo (1998) diz também que a percepção dos valores organizacionais pelos seus colaboradores constitui a imagem da empresa, da sua eficiência, das suas tendências à inovação tecnológica, do seu tipo de gestão, da sua preocupação com os empregados e do relacionamento existente entre eles. As características dessa imagem avaliativa (positividade, dinamismo, gestão, respeito ao servidor, entre outras) determinam uma maior ou menor identificação dos empregados com a empresa e com os seus objetivos.

A maneira como o empregado percebe a cultura e o clima da empresa cria nele uma imagem mental, um modelo interno da empresa que guia o seu comportamento organizacional e a sua forma de pensar e a partir do qual eles podem formar conclusões e elaborar explicações da rotina organizacional e da própria filosofia gerencial. (TAMAYO, 1998).

A área de Recursos Humanos de uma empresa é responsável por projetos e ações que tenham como objetivo consolidar a base cultural do comprometimento através da difusão dos valores da cultura, clima de valorização e reconhecimento dos colaboradores, maior produtividade e qualidade, redução de custos, melhoria do relacionamento interpessoal e estabelecimento de administração participativa (CERQUEIRA, 2002). Estes projetos e ações são chamados de endomarketing e serão melhor explicados a seguir.

5.3 ENDOMARKETING

O endomarketing ou marketing interno é um processo planejado e contínuo de uma empresa para que seus empregados sejam educados e treinados a fim de

que se enquadrem nos objetivos organizacionais de obtenção da qualidade total e da satisfação dos seus clientes. Ao introduzir um programa de endomarketing a organização passa a utilizar todos os meios que os profissionais de marketing utilizariam para satisfazer as necessidades dos clientes externos, mas que, nesse caso, são os clientes internos ou funcionários (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Segundo Mattos (*apud* TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA 2001), o objetivo principal do endomarketing é fazer com que todos trabalhem para atingir o objetivo final da organização (a satisfação do cliente), pois daí é que resultará a sinergia organizacional. É preciso fazer com que os empregados gostem de trabalhar na organização, pois é deles que se origina a criatividade e o talento. A coesão interna só é possível se o funcionário se sentir valorizado como profissional e como pessoa, porque só assim ele se comprometerá com os objetivos almejados pela empresa.

Segundo Cerqueira (2002), é preciso aproveitar a tecnologia que existe nas empresas, seus funcionários, suas instalações e equipamentos e estabelecer um norte cultural, que deverá ser elaborado e explicitado por todos e para todos os funcionários, norte cultural que, ao ser seguido, levará ao desenvolvimento organizacional, voltado para uma melhor qualidade, produtividade, entre outros. É o norte cultural no qual todos os problemas são problemas de todos. O resultado é mais qualidade, mais produtividade, menos custos, menos conflitos, entre outros. Esse norte cultural é o do comprometimento, que traz a integração da pessoa àquilo que deve ser feito e ocorre por um processo voluntário de adesão à empresa. É a própria caracterização do compromisso integral. Este tipo de adesão só acontece quando existe uma base motivacional adequada, dando sustentação psicológica à pessoa, pois a adesão é um ato involuntário.

Mattos (1998 *apud* TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001) destaca que para a implantação de um programa de endomarketing é necessária a existência de: desconcentração da autoridade, revisão das estratégias de treinamento, processos de seleção, motivação e valorização dos colaboradores e existência de um sistema de comunicação interna. O treinamento é necessário porque os funcionários, além de receber aprimoramento profissional, também recebem informações acerca dos

valores da organização, sua missão e seus objetivos. Programas de integração são atualmente muito realizados nas empresas e têm como finalidade “apresentar” a empresa e sua ideologia ao novo funcionário.

Outro ponto essencial para a implantação de um programa de endomarketing é a comunicação interna. Através deste sistema, a diretoria compartilha com seus funcionários seus valores, sua missão e seus objetivos. Além disto, a comunicação interna tem um papel importante dentro de uma empresa porque ela é responsável pela imagem que os funcionários têm da organização onde trabalham. Através dela, os valores, a missão, padrões de comportamento e os projetos da empresa são divulgados aos seus colaboradores, fazendo com que a comunicação interna da organização seja responsável também por reter, comprometer e atrair os recursos humanos, e também por mobilizar os colaboradores em torno da missão e dos objetivos da organização (CÂMARA, 1997).

Com base na imagem que o empregado tem dos valores da organização onde trabalha é que ele tem certo comportamento que ele pensa ser o correto e espera que seus colegas tenham um comportamento semelhante. A idéia que cada pessoa tem de uma empresa resulta das experiências que participou, dos comportamentos que assistiu e das mensagens que chegaram até ela, tanto orais quanto escritas. A comunicação pode ser feita também por um aspecto não verbal (CÂMARA, 1997).

Segundo Câmara (1997), a comunicação interna é importante, portanto, porque é através dela que os indivíduos constroem a imagem da empresa e pautam seu comportamento. O resultado dessa comunicação é o que o cliente interno percebeu da mensagem dada, e não o que foi divulgado, por isso é importante se considerar diferenças individuais humanas, culturais e psicológicas.

Quanto mais aberta, mais desenvolvida e mais transparente for a comunicação, mais potencializa os recursos humanos e faz com que os empregados tenham referência ao agir e aos outros agirem.

5.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No Brasil, o interesse empresarial e acadêmico por conquistar o comprometimento dos empregados tem se mostrado emergente. Diversos são os conceitos usados para definir comprometimento.

Segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (1988, p. 126) o verbo comprometer, origem do adjetivo comprometimento, significa: “1. Obrigar por compromisso. 2. Dar como garantia; empenhar. 3. Expor a perigo, perda, etc. P. 4. Assumir responsabilidade grave.”

Um indivíduo comprometido com sua organização, segundo Meyer e Allen (1997):

- a) permanece na sua empresa durante períodos de dificuldade;
- b) possui baixos níveis de absenteísmo;
- c) protege os bens da empresa;
- d) compartilha objetivos organizacionais.

O comprometimento organizacional pode ser definido como o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz a probabilidade de ele abandonar (ALLEN; MEYER, 2000 *apud* REGO; SOUTO, 2003). Segundo Abreu, Menergon e Miyazaki (2003), muitos estudos falam sobre a incorporação da identidade dos indivíduos pela identidade organizacional. Dias e Marques (2002), por exemplo, definem comprometimento como a união da identidade da pessoa à empresa e Ferreira e Siqueira (2002) dizem que um indivíduo tem uma ligação psicológica com a empresa onde trabalha, quando internaliza as crenças desta organização e se identifica com as suas crenças e com os seus objetivos, o que gera nele esforço para atingir os objetivos organizacionais.

Kelman (1958, *apud* MEDEIROS; ALBUQUERQUE; SIQUEIRA; MARQUES, 2002), definiu o vínculo psicológico entre um empregado e sua organização como:

- a) *Compliance* (submissão): envolvimento instrumental, motivado por recompensas não essenciais;

- b) *Identification* (identificação): envolvimento gerado por um desejo de afiliação;
- c) *Internalization* (internalização): envolvimento que se origina da semelhança existente entre valores individuais e valores organizacionais.

Gouldner (1960 *apud* MEDEIROS; ALBUQUERQUE; MARQUES; SIQUEIRA, 2003) identifica duas dimensões para o comprometimento:

- a) Integração: é o grau em que uma pessoa se sente parte de uma organização;
- b) Introjeção: é o grau em que a imagem de uma pessoa inclui características e valores organizacionais.

Thévenet (1992 *apud* MEDEIROS; ALBUQUERQUE; MARQUES; SIQUEIRA, 2003) também define o comprometimento organizacional em duas dimensões:

- a) como a adesão, que é a internalização dos valores da organização quando estes são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável e a oportunidade;
- b) como oportunidade, quando as organizações oferecem aos seus funcionários oportunidades que correspondem às expectativas deles.

Outro importante autor do tema comprometimento é Becker (1992, *apud* MEDEIROS; ALBUQUERQUE; MARQUES; SIQUEIRA, 2003). Segundo o autor, o comprometimento pode ocorrer de três formas, quando adotam atitudes e comportamentos com finalidades distintas:

- a) [...] para ser associado com outras pessoas ou grupos;
- b) [...] porque o conteúdo deles é congruente com o sistema de valores individuais;
- c) [...] para obter recompensas específicas ou para evitar punições específicas.

O grande interesse no estudo do comprometimento se deve ao fato do comprometimento dos funcionários estar ligado a vários comportamentos organizacionais importantes como: frequência no trabalho, intenções de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, rendimento individual no trabalho, comportamentos de cidadania, comportamentos de desleixo ou preguiça, desempenho organizacional, entre outros. (REGO; SOUTO, 2003).

Funcionários comprometidos ajudarão a empresa a competir com mais eficácia em períodos prósperos e a reagir a condições adversas. Eles ajudarão a obter uma sensibilidade e conseguir níveis de qualidade e produtividade que os concorrentes invejarão: eles farão seu trabalho como se possuíssem a empresa [...] (DESSLER, 1996, p. 22-23).

Mitchell, Holtom e Lee (2001 *apud* ABREU; MENERGON; MIYAZAKI, 2003) dizem que existem dois fatores importantes relacionados ao *turnover* no trabalho: satisfação no trabalho e alternativas de oportunidades de trabalho. Segundo estes autores, funcionários satisfeitos com seus trabalhos tendem a permanecer mais tempo em seus cargos, enquanto que, quando estão insatisfeitos, tendem a sair dos seus cargos aumentando os índices de *turnover*. Porém, quando empregados possuem o mesmo grau de insatisfação, a tendência é que aqueles com maiores chances de conseguir trabalho deixem mais seus postos do que aqueles com menores chances. Pode-se concluir que as pessoas satisfeitas com seus trabalhos têm menos chances de receber novas propostas, sendo mais fácil de retê-las.

Muitas características organizacionais influem no comprometimento dos seus funcionários. Mintzberg (2001) afirma que as culturas ricas têm um enorme peso no comportamento das pessoas no trabalho. Para este autor, uma cultura rica pode levar os funcionários a se identificarem mais fortemente e a terem maior lealdade com a organização.

Segundo Mintzberg (2001), esta identificação ocorre de várias maneiras: pela atração dos novos membros ao sistema de crenças da organização; pela atração de pessoas que possuam predisposição a se adaptarem aos sistemas; pelos processos informais de socialização e programas formais de doutrinação, e finalmente, porque é conveniente para os empregados se identificarem com essas crenças de uma maneira instrumental ou calculada.

Em relação à motivação no trabalho, a escola humanista (que tem suas raízes na psicologia clínica) acredita que é uma consequência da satisfação no trabalho. Ela enfatiza que a motivação individual se baseia principalmente nos aspectos próprios do trabalho, visando o preenchimento das necessidades humanas de nível mais alto, como reconhecimento, auto-estima e desenvolvimento (ROESCH, 1996).

Embora vários modelos sejam identificados, na última década, três enfoques conceituais predominaram no estudo do comprometimento organizacional: os enfoques afetivo, instrumental/calculativo e normativo.

Meyer e Allen (1997) definiram os três modelos citados acima como:

- c) afetivo: trata-se do vínculo emocional, da identificação e do envolvimento entre o indivíduo e a sua empresa;
- d) instrumental: trata-se da consciência que o indivíduo tem do custo ao deixar de trabalhar na sua empresa;
- e) normativo: trata-se do sentimento de obrigação ou de dever que o indivíduo tem para continuar trabalhando em sua empresa.

5.4.1 Abordagem Afetiva

Esta abordagem dominou a literatura sobre o comprometimento organizacional por maior tempo e se originou a partir dos trabalhos feitos por uma equipe conduzida por Lyman Porter (MEDEIROS; ALBUQUERQUE; MARQUES; SIQUEIRA, 2003).

A abordagem afetiva do comprometimento é definida por Mowday, Steers e Porter (1997 *apud* MEDEIROS; ALBUQUERQUE; SIQUEIRA; MARQUES, 2002) como o comprometimento originado a partir da identificação e do envolvimento do empregado com a organização. Esta abordagem considera o relacionamento entre empregado e empregador de forma afetiva.

Nesta abordagem o vínculo que se estabelece entre o funcionário e a sua empresa é de afeição, apego, identidade e lealdade. Observa-se a aceitação de valores, normas e objetivos da empresa por parte do empregado, além da disposição de se esforçar em nome da organização e de querer se manter nela (ABREU; MENERGON; MIYAZAKI, 2003 *apud* VIEIRA, 2004).

Os estudos realizados sobre comprometimento nas organizações mostram a predominância deste tipo de comprometimento, já que este enfoque é o mais desejado nas empresas (ANTUNES; PINHEIRO, 1999 *apud* VIEIRA, 2004).

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; e um forte desejo de se manter membro da organização (MOWDAY, STEERS E PORTER, 1979 p. 226 *apud* MEDEIROS; ALBUQUERQUE; SIQUEIRA; MARQUES, 2002)

Outra interpretação da frase acima diz que funcionários comprometidos afetivamente apresentam as seguintes características: internalização de valores e objetivos da empresa, envolvimento com a organização no cumprimento do seu papel, desejo de permanecer na organização por um longo período de tempo até que os objetivos da empresa sejam alcançados e realização de esforços em nome da organização a fim de que ela atinja seus objetivos.

Para os autores o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo e que busque o bem-estar da organização.

As definições do comprometimento afetivo, segundo Meyer e Allen (1997, p.12), são:

- a) a ligação de uma reserva individual de afetividade e emoção para o grupo (KANTER, 1968, p. 507);
- b) uma atitude ou uma orientação voltada para a organização que liga a identidade do indivíduo à da organização (SHELDON, 1971, p. 143);
- c) o processo pelo qual os objetivos organizacionais e individuais se tornam cada vez mais integrados (HALL; SCHNEIDER; NYGREN, 1970, p. 176-177);

d) a força relativa da identificação individual e do envolvimento em uma organização particular (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982, p. 27).

Meyer e Allen (1997) disseram também que este tipo de comprometimento é positivamente relacionado com a frequência no trabalho e que trabalhadores com forte comprometimento afetivo trabalham mais e executam seus trabalhos com mais eficiência do que aqueles com fraco comprometimento afetivo.

5.4.2 Abordagem Instrumental

Segundo Becker (1960, *apud* MEDEIROS; ALBUQUERQUE; SIQUEIRA; MARQUES, 2002), este comprometimento se relaciona às recompensas e benefícios obtidos em uma empresa. Para Becker o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais ou *side bet*. Como o funcionário investiu esforço muito tempo em uma empresa, ele teria um custo elevado ao sair desta, tendo que começar do zero em uma outra. Este comprometimento é desenvolvido a partir de duas variáveis: o investimento feito pelo empregado na empresa e as alternativas de emprego no mercado de trabalho.

Segundo Becker (1960 *apud* VIEIRA, 2004), o comprometimento com uma organização acontece em virtude do acúmulo de investimentos (*side bets*) feitos por um funcionário. Tempo, esforço, dedicação e dinheiro são exemplos de *side bets* que um empregado perderia ao sair de uma empresa. Outros exemplos são a aposentadoria, o status e a segurança vinda do trabalho.

Por outro lado, quanto maiores as oportunidades de trabalho que uma pessoa acredita ter, menor o seu comprometimento instrumental. A percepção de empregabilidade pode ser obtida pela análise das taxas de desemprego e o clima geral do mercado de trabalho ou avaliação das habilidades e competências pessoais, além de considerar as propostas de trabalho feitas diretamente ao

funcionário.

De acordo com Rego e Souto (2003 *apud* ALLEN; MEYER, 1996, 2000; MEYER; HERSCOVITCH, 2001), as pessoas instrumentalmente comprometidas com sua organização não têm tendência a terem um desempenho superior do que o mínimo esperado delas, e, se este for o tipo de comprometimento predominante na organização, poderão surgir comportamentos não desejados no trabalho.

Além do comprometimento afetivo e instrumental, o empregado pode desenvolver outro tipo de comprometimento com a organização em que trabalha: o comprometimento normativo. Esta outra abordagem do comprometimento será explicada a seguir.

5.4.3 Abordagem Normativa

Essa abordagem se refere à situação em que o trabalhador cria um vínculo moral com os valores e objetivos da empresa, depois de ter internalizado seus valores e objetivos e padrões estabelecidos.

Para Meyer e Allen (1997), este comprometimento se refere ao sentimento de obrigação e dever que o colaborador tem com a organização em que trabalha. Ele permanece na empresa porque acha que é certo continuar.

Os indivíduos aprendem os comportamentos que são valorizados e o que se espera deles tanto na empresa quanto na família. Este comprometimento se dá devido à crença social de que as pessoas devem ser leais às organizações em que trabalham.

O enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982, p. 421 *apud* MEDEIROS; ALBUQUERQUE; SIQUEIRA; MARQUES, 2002), que conceitua o comprometimento como: "a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais". O autor enfatiza que, o elemento central na definição do comprometimento, de aceitar os

valores e objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual o autor denomina de normativo-instrumental. Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é "certo" e moral fazê-lo.

Rego e Souto (2003 *apud* ALLEN; MEYER, 1996, 2000; MEYER; HERSCOVITCH, 2001) dizem que os empregados comprometidos normativamente com sua organização têm tendência a contribuir de forma positiva para ela, porém, como o sentimento de obrigação não gera os mesmos sentimentos resultantes do laço afetivo, é bem provável que a contribuição positiva para a organização seja menos intensa.

Meyer e Allen (1997) comentam também que os empregados com forte comprometimento afetivo permanecem nas suas empresas porque querem, os com forte comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e os empregados com alto grau de comportamento normativo permanecem nas suas empresas porque sentem que devem.

5.4.4 Políticas de Comprometimento

As Políticas de pessoal utilizadas nesta pesquisa são baseadas em Dessler (1996). Este autor realizou uma pesquisa para descobrir quais as políticas que os gerentes de empresas como Toyota, IBM e Federal Express criaram para resultar no alto comprometimento dos seus funcionários.

Para Dessler, funcionários comprometidos, que trabalham como se fossem donos das empresas, são o diferencial competitivo que ajudam as empresas a competir com mais eficácia em períodos bons e a atingir níveis de produtividade que provocarão inveja nos seus concorrentes.

As práticas, que juntas se tornam elementos para que haja comprometimento dos funcionários, são: valorização da pessoa em primeiro lugar, diálogos de mão

dupla, comunhão, mediação transcendental, contratação baseada em valor, segurança, recompensas extrínsecas significativas e realização.

- a) valorização da pessoa em primeiro lugar: as empresas com alto comprometimento dos seus funcionários (como Goldman, Sachs, IBM, J.C. Penney, entre outras) são administradas com base na suposição de que seus funcionários são seu bem mais importante e devem ser respeitados como indivíduos e tratados com dignidade. Além disto, devem dar a todos os funcionários chances de serem bem-sucedidos e se empenhar no seu bem-estar. Os empregados se tornam comprometidos ao perceberem que as empresas estão comprometidas com eles. É necessários escrever por escrito estes valores de valorização da pessoa em primeiro lugar e distribuir entre os funcionários, em forma de folhetos, manuais e cartões, por exemplo. As empresas também contratam funcionários que possuam estes valores desde o início, recrutam internamente, garantem segurança de emprego a seus funcionários e investem neles por meio de treinamento e instrução;
- b) diálogos de mão dupla: os gerentes das empresas de grande comprometimento sabem que o comprometimento é formado com base em confiança, e que a confiança precisa de uma comunicação de mão dupla. Os executivos destas empresas fazem mais do que expressar disposição de ouvir e serem ouvidos, eles montam programas que garantem diálogo de mão dupla. Os quatro exemplos de programas mais utilizados são os programas de “tratamento justo garantido” (para arquivar queixas e reclamações), programas “falar abertamente” (para dar voz a interesses e fazer indagações), programas de “pesquisa periódica” (para expressar opiniões), além de vários programas “de cima para baixo”, com o intuito de manter os funcionários informados;
- c) comunhão: estas empresas têm como principal semelhança o esforço que elas fazem para incentivar o senso de comunhão e de destino compartilhado. Este senso de comunhão desperta nos funcionários um forte “sentimento comunitário” e eles se sentem como se fossem uma família. O resultado é uma comunidade muito unida, envolvida

emocionalmente e efetivamente satisfatória. Para promover o senso de comunhão, padrões de vestuário (que reforçam a idéia de igualdade) são incentivados, diferenças desnecessárias de status são eliminadas (banimento de vagas exclusivas no estacionamento, restaurantes e sanitários exclusivos, entre outros), incentivo ao esforço conjunto e ao trabalho comunitário e programação de atividades que levem o funcionário a contatos periódicos com o grupo (reuniões semanais ou mensais, encontros anuais, entre outros);

- d) mediação transcendental: funcionários comprometidos necessitam de valores e missões com as quais se comprometam. Em razão disto, empresas de grande comprometimento destacam-se na formulação de suas ideologias, missões e valores transcendentais compartilhados, e maneiras de comunicá-los aos seus funcionários. O sentimento de fazer parte de algo “maior e mais grandioso” do que si mesmos é conquistado nas empresas através de três conjuntos de práticas. Primeiramente, criam uma ideologia que determina uma forma de pensar e de agir para compartilhar com todos os funcionários. Segundo, criam, freqüentemente, um “carisma institucional” ligando a missão e valores a um chamado maior ou para ultimar valores morais. Por último, fazem a conversão ideológica dos funcionários para as missões valores das empresas, através da contratação baseada em valor, orientação e treinamento e por meio de ritos, símbolos e histórias. A ideologia pode existir em forma de declaração de missão ou visão, de valores básicos ou filosofia, ou também, de código de ética (ANEXOS C, D e E);
- e) contratação baseada em valor: as empresas com alto nível de comprometimento dos seus funcionários utilizam métodos de contratação baseadas em valor. Elas não examinam apenas as habilidades de um candidato para um futuro cargo, mas tentam obter um entendimento da pessoa, pois além de qualidades e valores pessoais, identificam as experiências e valores comuns que podem esmorecer a adaptação do candidato à empresa. Em geral, há muito esforço na entrevista e seleção para encontrar as melhores pessoas;

- f) segurança: a segurança no emprego e o comprometimento do funcionário caminham juntos. Os funcionários comprometem-se com as empresas que se comprometem com eles, e nada compromete mais os funcionários do que eles terem um emprego vitalício. A frase “emprego vitalício sem garantias” é um paradoxo, mas é a política seguida por empresas de grande comprometimento;
- g) recompensas extrínsecas: as empresas de grande comprometimento sabem que não conseguiriam alcançar altos níveis de comprometimento sem as recompensas extrínsecas. Elas oferecem pacotes de pagamentos acima da média em combinação com incentivos e benefícios extensivos. Além disto, elas enfatizam um relatório pessoal de horas trabalhadas em vez de recursos tradicionais como relógios de ponto. Benefícios como pensões e planos de saúde acima da média aos funcionários fazem com que eles percebam que a empresa está preocupada com seu conforto e que investem neles a longo prazo;
- h) realização: todas as empresas participam de ações de realização que têm como objetivo assegurar que todos os empregados tenham todas as oportunidades para realizar todas suas habilidades e talentos no trabalho, para se tornarem tudo aquilo que podem, e sonham ser. Essas ações implicam, primeiramente, o compromisso com o objetivo de realizar seus funcionários, depois “valorizar” os desafios do primeiro emprego, “valorizar e dar poderes aos funcionários”, e “promover intensamente os funcionários internos”.

Esta pesquisa pretende fazer uma associação entre o comprometimento dos funcionários, em especial o afetivo, com os valores do Hospital Mãe de Deus divulgados pelo endomarketing, principalmente através de um sistema de comunicação interna, de treinamento e da integração dos novos funcionários na empresa.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar a relação entre o comprometimento afetivo e os valores organizacionais do Hospital Mãe de Deus. Pretende-se estabelecer uma relação entre as variáveis: comprometimento afetivo e valores organizacionais.

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho a fim de obter as respostas do objetivo geral e dos objetivos específicos é a de um estudo de caso exploratório. Segundo Yin (1983), este método de pesquisa contribui, de maneira inigualável, para a interpretação de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e, por isso, é muito utilizado em pesquisas nas áreas de psicologia, ciência política, sociologia e administração.

Yin (2001) diz que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, podendo ser realizada de maneira qualitativa ou quantitativa. Conforme o autor, as entrevistas têm natureza qualitativa enquanto os questionários têm natureza quantitativa.

6.1 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Segundo Lakatos e Marconi (1995 *apud* VIEIRA, 2004), técnicas são consideradas um conjunto de processos que serve uma ciência e, são também, as habilidades para usar estes processos na obtenção de seus objetivos.

A entrevista foi realizada com uma consultora de Recursos Humanos do Hospital e teve como objetivo obter informações acerca das políticas de Recursos Humanos do Hospital, dos valores organizacionais (quais são e como são transmitidos aos colaboradores) e também sobre qual o tipo de comprometimento que a organização pretende conquistar dos seus funcionários (APÊNDICE A).

Os questionários (APÊNDICE B) foram aplicados numa amostra não probabilística de 30 enfermeiras (os) efetivas (os), em um universo de 149 enfermeiras (os) efetivas (os) do Hospital. A escolha destes profissionais é justificada pela análise dos documentos do Hospital, pois se chegou à conclusão de que, desde o início do Hospital Mãe de Deus, a Irmã Jacomina Veronese tinha como objetivo oferecer um atendimento personalizado aos pacientes. Seu maior medo era de que, com o aumento do número de funcionários no Hospital, sua luta compartilhada com as demais Irmãs para transmitir a filosofia de que os pacientes fossem tratados pelas enfermeiras (os) “mais com o coração do que com injeção” viesse a ficar comprometida.

O questionário é composto por questões fechadas e questões abertas. As questões de múltipla escolha foram elaboradas a partir da análise da entrevista semi-estruturada e tiveram como finalidade obter as respostas para os objetivos específicos deste trabalho.

A escala intervalar de comprometimento afetivo utilizada foi uma adaptação do modelo de Meyer e Allen (1997).

Conforme Yin (2001), as evidências para a realização de um estudo de caso podem vir de seis fontes diferentes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso de cada uma destas fontes requer procedimentos metodológicos diferentes, sendo que, para o processo de coleta de dados, se recomenda utilizar mais de uma fonte de evidências em relação ao mesmo conjunto de fatos.

A coleta de dados para realização da pesquisa foi feita através de três técnicas: documentos para analisar dados secundários e entrevista e questionários para analisar dados primários. As técnicas de análise dos dados utilizadas foram:

- a) análise documental: análise de documentos disponibilizados pela área de Recursos Humanos acerca de sua estratégia para atingir os objetivos propostos pelo setor;
- b) análise de conteúdo: realização de entrevista semi-estruturada com uma consultora da área de Recursos Humanos da organização. De acordo com Yin (2001), a entrevista é uma das fontes mais importantes e essenciais

de informação para um estudo de caso, mas que estão sujeitas a problemas, como memória fraca ou articulação pobre e imprecisa;

- c) análise estatística: aplicação de questionários nos funcionários da organização.

As atividades para a elaboração deste estudo foram realizadas conforme o cronograma a seguir:

O QUÊ?	QUANDO?	TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE
Entrevista com a consultora de Recursos Humanos e recebimento dos documentos do Hospital	05/04/07	
Entrega deste estudo para a análise do Comitê de Ética do Hospital	23/04/07	
Análise dos documentos do Hospital	20/05/07 a 23/05/07	Análise documental
Análise da entrevista realizada	23/05/07 a 25/05/07	Análise vertical de conteúdo
Aprovação deste estudo pelo Comitê de Ética do Hospital	25/05/07	
Aplicação dos questionários	30/05/07 a 06/06/07	
Análise e interpretação dos questionários	07/06/07 a 15/06/07	Tratamento estatístico dos dados dos questionários

Quadro 1 - Cronograma
Fonte: dados da pesquisadora.

A análise de conteúdo foi realizada por meio de uma entrevista semi-estruturada com a finalidade de explorar em profundidade o conhecimento da consultora de Recursos Humanos a respeito do tema da pesquisa através de uma leitura vertical desta entrevista.

Em relação ao tratamento estatístico, para a análise dos dados utilizou-se o *software Sphinx*. Por meio deste *software*, foram gerados (as):

- a) Tabelas simples, cruzadas, de médias e de grupos de variáveis;
- b) Tabelas de síntese e de características (% , médias, desvio-padrão);
- c) Categorização e transformação de variáveis;
- d) Produção de listas de respostas.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi realizada em três partes. Na primeira parte foi explicada detalhadamente a política de Recursos Humanos do Hospital, seus programas, a missão da área de Recursos Humanos e outras informações importantes acerca da Instituição a partir dos documentos disponibilizados pela consultora de Recursos Humanos entrevistada. Na segunda parte foi analisada a entrevista feita para obtenção de informações para a realização e enriquecimento deste trabalho. Na terceira e última parte foram analisados os resultados dos questionários aplicados, sempre buscando associá-los com a teoria citada nos capítulos anteriores.

7.1 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS¹

No início do funcionamento do Hospital, quando o número de funcionários era menor, as irmãs não enfrentavam problemas em disseminar a filosofia e o ideal de atendimento do Hospital Mãe de Deus de que o mais importante é a pessoa. Este ideal estava enraizado nas finalidades da congregação, o que era explicado pela própria origem do estabelecimento, com as irmãs liderando a equipe de enfermagem, trabalhando gratuitamente e morando no local de trabalho. O desejo das irmãs era de oferecer um atendimento diferenciado, que era percebido através da preocupação das Irmãs com detalhes, como a obsessão delas pela higiene, desde a limpeza dos quartos até a da cozinha.

¹ A maioria das informações deste tópico foi extraída do material institucional intitulado “Dez andares de fé: a história do Hospital Mãe de Deus”.

Mas o Hospital Mãe de Deus cresceu, e, com isso, as dificuldades de comunicação geradas pelo aumento do número de funcionários também aumentaram. Irmã Sônia Pegoraro, Coordenadora da Área de Enfermagem de 1979 a 1989, conta que se preocupou muito em admitir as primeiras enfermeiras com medo de que a luta da Irmã Jacomina, a fundadora do Hospital, em oferecer atendimento personalizado viesse a ficar comprometida. “Sempre conversava muito com os funcionários, orientando-os para que desde a acolhida o paciente fosse tratado como um ser único, o mais importante entre todos”, lembra ela. “Quando ingressaram as duas primeiras enfermeiras leigas, tive receio mas, graças à Deus, elas assumiram a filosofia de tratar os pacientes mais com o coração do que com a injeção”.

A explicação para que o grande número de funcionários existente atualmente no Hospital siga à risca a filosofia das Irmãs se deve ao trabalho das Irmãs, em particular da Irmã Rosita, em continuar a transmitir a filosofia da idealizadora do Hospital, após sua morte, em 1984. Irmã Rosita trabalhava com a Irmã Jacomina desde 1972. Era formada em direito e foi assessora jurídica do Hospital, secretária particular da Irmã Jacomina e mais tarde secretária geral do estabelecimento. Na companhia de outras religiosas ela forma o grupo precursor do Mãe de Deus para conduzir o Hospital à frente.

Irmã Rosita dizia que ela e as outras Irmãs tinham um pensamento e uma convicção bem forte a respeito do Hospital que Irmã Jacomina sonhava. A grande preocupação que elas tinham era de fazer um hospital que se distinguisse pelos valores humanos e pela filosofia própria de acordo com a missão da Congregação. Para elas, o Mãe de Deus tinha que ir além das obrigações de um hospital, pois tinha que ser calcado em valores mais profundos, voltados para o ser humano e para a comunidade. Elas tinham muito medo de perder os valores humanos à medida que preocupações técnicas e administrativas fossem exigindo delas cada vez mais atenção.

Para Irmã Rosita, que acompanhou toda luta da Irmã Jacomina para concretizar o Hospital, não há dúvidas de que é no dia-a-dia que se repassa o ideal existente no Mãe de Deus. Ela exemplifica sua afirmação com a atuação das Irmãs que dirigem o Hospital, trabalhando mais de oito horas por dia no estabelecimento.

Para ela, no Hospital, autoridade significa simplicidade e trabalho. Porém, para Irmã Rosita, o segredo do sucesso é facilmente explicado através do serviço de humanização e pastoral.

O serviço pastoral procura integrar “desde a direção ao servidor mais simples em um mesmo objetivo”. O serviço pastoral envolve missas mensais para toda comunidade hospitalar, grupos de catequese para funcionários e comemoração de datas significativas como Natal, dia de São Carlos, dia de D. Scalabrini e o aniversário de falecimento da Irmã Jacomina. Além disto, fazem a acolhida do novo funcionário ao Mãe de Deus em um encontro em que é transmitida a filosofia do Hospital. Os funcionários ingressam sabendo quais são as características do Hospital Mãe de Deus, seus direitos e deveres consigo mesmos, com a organização, com as chefias, com os colegas e com os pacientes. O serviço pastoral ainda realiza a acolhida dos novos pacientes pelas Irmãs, que continuam o serviço durante a internação.

O Serviço de Humanização e Pastoral é, para a Irmã Rosita, uma espécie de consciência do Hospital, para que os valores da Congregação sejam permanentemente vividos. Estes valores são: a acolhida, o respeito à pessoa, a integração da pessoa ao meio em que se encontra e o respeito aos valores desta pessoa.

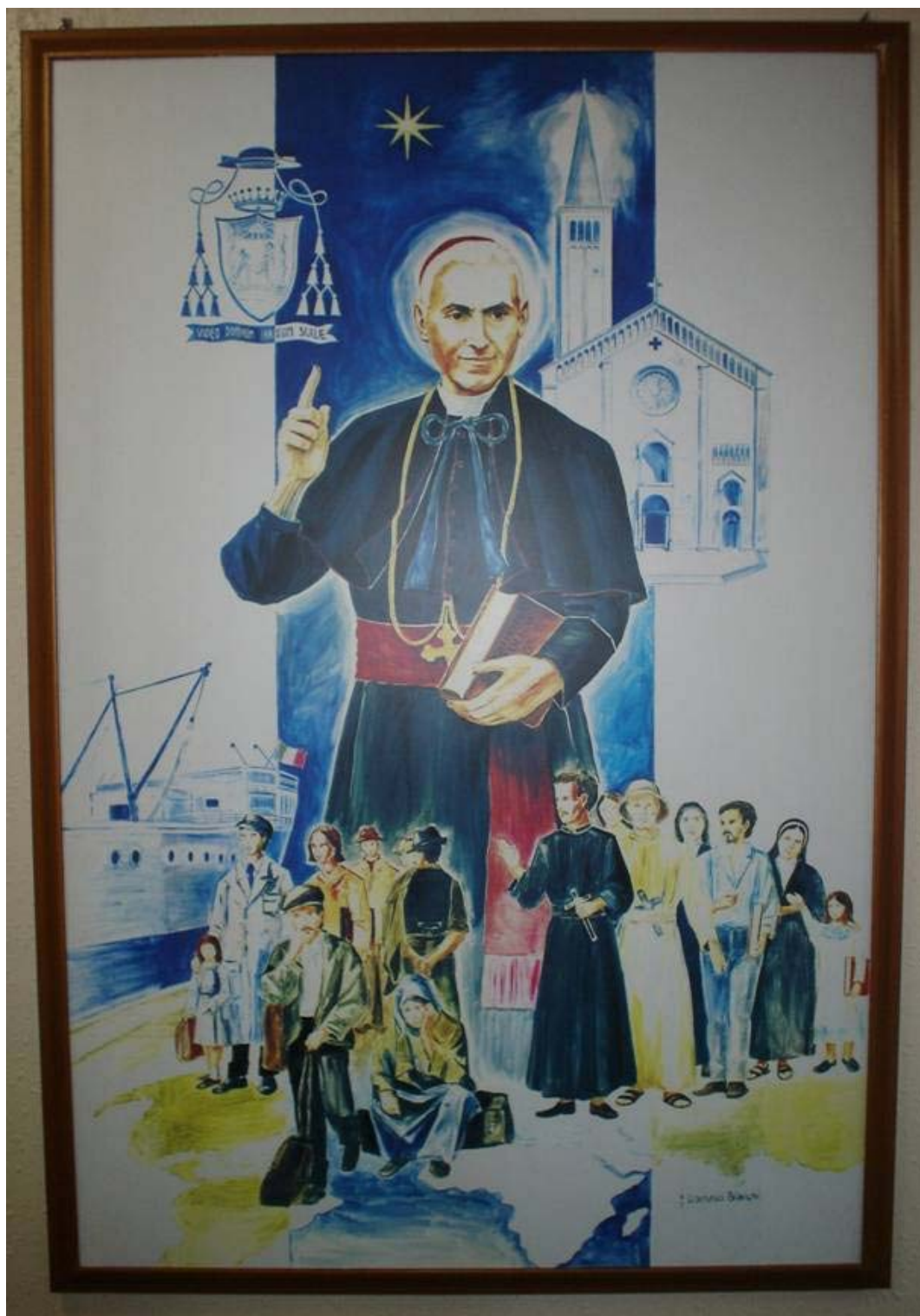


Figura 3 - Quadro presente na parede de um andar de internação de pacientes do Hospital
Fonte: acervo da pesquisadora.



Figura 4 - Quadro presente na parede de um andar de internação de pacientes do Hospital
Fonte: acervo da pesquisadora.



Figura 5 - Objetos religiosos presentes nos andares de internação de pacientes do Hospital

Fonte: acervo da pesquisadora

Conforme o ideal do Hospital citado anteriormente, a política de Recursos Humanos também é voltada à valorização das pessoas. Segundo Mattos (1998 *apud* TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001), a coesão interna dos funcionários, que faz com que eles trabalhem para atingir os objetivos organizacionais, só é possível se estes funcionários se sentirem valorizados como profissionais e como pessoas.

Além de um forte plano de desenvolvimento, os colaboradores da Instituição contam com uma série de benefícios: plano de assistência médica para funcionários e dependentes, atendimento odontológico, auxílio farmácia, refeições subsidiadas, creche para crianças de até sete anos, campanhas de vacinação e atividades sociais.

Todo mês, o mural do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) apresenta os nomes e as fotos dos funcionários que se destacaram por sua atuação e

participação com o cliente. Os próprios pacientes escolhem estes funcionários através do preenchimento de formulários. Existe uma grande preocupação em conservar os melhores profissionais e evitar a rotatividade.

Há uma remuneração fixa, associada ao plano de cargos e carreiras, e uma remuneração variável, baseada em três elementos: absenteísmo, participação em treinamento e satisfação do cliente. O programa de remuneração variável tem metas mensais para todos os funcionários, mas o bônus é pago trimestralmente. A cada mês que as metas são atingidas, o funcionário recebe 8,33% do salário nominal, podendo chegar a um salário nominal por ano. A existência de um programa de remuneração variável e os benefícios oferecidos aos colaboradores, podem ser considerados, de acordo com Dessler (1996), como recompensas extrínsecas e são utilizadas em uma organização com o objetivo de conquistar o comprometimento dos funcionários.

Uma auxiliar de hemoterapia, através de seu depoimento, deixa clara a política de Recursos Humanos que enfatiza a valorização da pessoa. Através do seu depoimento, pode-se concluir que o Hospital possui mais características de gestão semelhantes às políticas geradoras de comprometimento de Dessler (1996):

Eu trabalhei em outro hospital e vim para cá; lá era bem diferente... Aqui eles tratam todos iguais. Tem a feira de arte, a semana da arte e da música, festa do dia das crianças... Todo mundo participa. Aqui, a gente pode dar idéias, dizer como agente gostaria que fosse o trabalho. Nos encontros, cada um se apresenta, diz sua função, se gosta do que faz... Pedem para a gente falar sobre idéias, como melhorar o trabalho... Aqui te dão valor, você está falando, te escutam... Tu não és uma pessoa esquecida, todo o hospital está por dentro do que acontece... Todo mundo gosta... É telegrama, e-mail... Eu agora vou entrar na turma de enfermagem, num curso muito bom que é dado para os funcionários. Tem muitas coisas nesses cursos que a gente não conhece, a auto-estima levanta... Eu sou do interior, trabalhei durante dez anos em outro hospital e depois vim para cá. Eu cheguei em casa radiante, contando e minha mãe perguntou: "mas o que tem de diferente no Mãe de Deus?", e eu disse: "Ah, te chamam pelo nome, nunca se sabe quem é médico, quem é chefe, quem não é, te tratam igual". No refeitório, entra todo mundo, tem lá dietas para os magrinhos, para os gordinhos, tudo para ajudar as pessoas... É bem interessante, tu te sentes muito valorizado... (Depoimento retirado de material Institucional).

As semelhanças ficam claras quando a funcionária diz que no Mãe de Deus os funcionários são valorizados e ouvidos quando falam, e que tanto as idéias quanto as maneiras sugeridas por eles para melhorar o trabalho são valorizadas.

Além disso, existe um sentimento de que todos são iguais, não há diferença de tratamento entre as pessoas, independente do cargo que exerçam. Dessler (1996) chamou estas ações descritas pela funcionária de práticas de valorização da pessoa em primeiro lugar, diálogos de mão dupla e comunhão.

Já as características da prática de Mediação Transcendental de Dessler (1996) estão presentes no Hospital através do “ar sagrado” existente no seu interior. Este clima é uma conseqüência do forte apelo religioso transmitido aos funcionários por um discurso que, ainda hoje, mantém-se vinculado à idealização do Mãe de Deus (GUTSCHWAGER, 2007). Segundo Gutschwager (2007), este discurso, que é alicerçado em valores que ultrapassam as fronteiras da religião, mobiliza os funcionários para o trabalho.

Existe uma semelhança também com o livro Feitas para Durar (COLLINS; PORRAS, 1997) em virtude da existência de um “discurso”, que pode ser considerado como uma ideologia central, que surgiu no início do funcionamento do Hospital e até hoje é disseminado entre os funcionários por todos os níveis hierárquicos da empresa. Conforme Collins e Porras escreveram, as empresas visionárias que declaram suas ideologias fazem com que elas sejam impregnadas por toda a organização e “educam” seus funcionários de acordo com os princípios e valores que constam nelas. Assim, criam culturas tão fortes que passam a ser quase uma devoção à ideologia.

Dr. Dirceu Alves da Silva, Diretor Administrativo do Hospital, resume as atividades desenvolvidas pela área de Recursos Humanos como:

Todas as ações na área de Recursos Humanos procuram estimular nossos colaboradores a participar não só da operacionalização das atividades, da busca de soluções e de melhorias no desempenho de seu trabalho, mas, sobretudo, que tenham a dimensão exata de sua importância nos resultados e no cumprimento da missão institucional.

A missão da área de Recursos Humanos do Hospital é: “Fortalecer o desenvolvimento dos profissionais que atuam no sistema de saúde Mãe de Deus, focando suas ações na implementação das estratégias, na busca de resultados e na satisfação dos clientes, conduzindo suas ações e práticas nos valores institucionais”.

Esta área deve estar atenta à estratégia da organização, alinhando ações táticas e operacionais para fortalecer a cultura organizacional e o foco no cliente.

No ano de 1998, ocorreu um problema no atendimento a um cliente e isto gerou uma auto-avaliação do processo de prestação de serviços. Foram identificados os problemas a seguir: maior foco no processo do que no cliente, nem todos os funcionários tinham clareza das expectativas dos clientes, faltava conhecimento dos papéis a serem desempenhados pelos funcionários, faltava clareza quanto à direção que o Hospital estava tomando e não existia um programa de comunicação interna.

A partir da análise da situação com todas as informações coletadas, foi definida uma filosofia, isto é, uma estratégia de atendimento ao cliente. A ênfase passaria a ser no cliente, e não mais no processo. O objetivo era iniciar um padrão de atendimento Mãe de Deus que facilitasse a avaliação dos processos e que proporcionasse aos clientes um atendimento que superasse as suas expectativas, tanto as ligadas à saúde quanto as relativas ao conforto espiritual e à atenção individualizada.

O posicionamento do Hospital em relação ao atendimento ao cliente passou a ser sustentado na cultura organizacional, composta por sua missão e por seus valores, sendo a base para os três processos-chave: atendimento humano, atendimento espiritual e atendimento técnico. Com a certeza de que para atingir o padrão Mãe de Deus de atendimento seria necessário conquistar o comprometimento de todos colaboradores, a diretoria do Hospital criou o programa “Eu sou Mãe de Deus” com os objetivos a seguir:

- a) mudar a atitude e o estilo com que a liderança de toda organização interage no processo de atendimento ao cliente, apoiando e conduzindo a equipe no dia-a-dia;
- b) implantar e acompanhar o padrão Mãe de Deus de atendimento;
- c) mudar as atitudes dos funcionários diante dos clientes, com base no padrão Mãe de Deus de atendimento;
- d) desenvolver a gestão de processos centradas no cliente, com participação dos funcionários.

O programa “Eu sou Mãe de Deus” passou a ser oficialmente o programa de qualidade do Hospital, e, seu plano de ação, ficou composto pelas seguintes etapas:

- a) sensibilização: divulgação do programa “Eu sou Mãe de Deus” e da visão do padrão Mãe de Deus de atendimento através da divulgação para gestores, para funcionários e motivação para os funcionários;
- b) desenvolvimento: tradução dos objetivos em ações concretas através de três abordagens criadas pela área de Recursos Humanos como realização de atividades que desenvolvessem conhecimentos e habilidades entre os funcionários para o engajamento no padrão Mãe de Deus de atendimento, estímulo à participação da liderança do Hospital na elaboração e na implantação das ações do programa a fim de aumentar seu comprometimento e criação de mecanismos de feedback para direcionar as ações seguintes do programa;
- c) implantação: conjunto de ações integradas para implantar o padrão Mãe de Deus de atendimento nos processos do dia-a-dia através de workshops com os gestores, programas de integração dos novos funcionários, “conversando com você”, que é um café da manhã ou da tarde a cada quinze dias coordenado por um diretor e um gestor para discussão de um tema com os funcionários, “com a palavra o cliente”, que é um encontro mensal com pacientes e familiares para serem ouvidos a respeito da estadia no Hospital, “gerenciamento itinerante”, que é quando um diretor e um gestor visitam uma unidade do Hospital a cada mês e “treinamento por módulos”, que é um programa de educação para os colaboradores para garantir qualidade e competência. Neste treinamento são abordados aspectos ligados à cultura organizacional (missão e valores) e ao padrão Mãe de Deus de atendimento;
- d) avaliação: sistema de avaliação periódico estruturado para acompanhar a efetividade das ações do programa. O acompanhamento é feito através de indicadores diretos como “conversando com você” e “com a palavra o cliente”, e indicadores indiretos como questionários aplicados junto aos funcionários e, no caso dos clientes, através do preenchimento de formulários;

e) conforme escreveu Marras (2000), um dos componentes da cultura organizacional são os ritos, isto é, ações realizadas diariamente com o objetivo de disseminar os valores e as crenças de uma organização para tornar a cultura organizacional mais coesa. Um exemplo disto no Hospital são as ações de implantação do programa “Eu sou Mãe de Deus”, como os cafés-da-manhã com diretores e funcionários, que é utilizado pelo Hospital com esta finalidade e também com o objetivo da direção trocar idéias com os funcionários.

É importante citar o envolvimento pessoal dos diretores da organização que ocorre em diversas atividades, tais como:

- a) receber e acolher os novos funcionários do Hospital no programa de Integração;
- b) coordenar as atividades do programa “Eu sou Mãe de Deus” como Café com a diretoria ou “Conversando com você”;
- c) apresentação anual da intenção estratégica do Hospital para os funcionários com a finalidade de aumentar o comprometimento dos colaboradores com os rumos da Instituição;
- d) redigir um editorial mensal na revista interna “Entre Nós”, destacando os fatos positivos ocorridos e os novos desafios do Hospital.

Estas atividades citadas acima têm como objetivo destacar a importância que a alta direção do Hospital atribui à existência de um clima organizacional positivo. Este clima é atingido a cada dia pela união de diretores, gerentes e lideranças do Hospital na medida em que os valores e princípios são vivenciados na prática e é oportunizado aos funcionários a aproximação com as lideranças com o objetivo de conquistar o comprometimento de toda a equipe.

No ano de 1998, foi lançado e implantado, portanto, o programa “Eu sou Mãe de Deus”, e no ano de 1999 foi consolidado o programa de comunicação interna, antes inexistente, com o mural Vida Interior, revista Entre Nós e Telegramas. A consolidação de um programa de atividades de integração aconteceu no mesmo ano, com a Comemoração de Tempo de Empresa, Dia do Profissional, Semana da Arte, entre outros.

Clientes satisfeitos e fidelizados, e corpo funcional comprometido com a organização têm proporcionado um aumento a cada ano nos índices de produção e o crescimento do quadro funcional, o que mostra que uma empresa é forte quando possui um ambiente interno onde direção, gestores e funcionários agem orientados pelos objetivos estratégicos da organização em um clima de participação e motivação.

O processo que permite integrar as ações de Recursos Humanos às estratégias da organização, impulsionando resultados, pode ser descrito pelas fases a seguir:

- a) definição estratégica da alta direção em apoiar e fortalecer o desenvolvimento de ações que proporcionem a existência de um clima organizacional positivo;
- b) desenvolver ações de Recursos Humanos que sustentem e favoreçam um clima organizacional positivo;
- c) definir o que deve ser avaliado e pesquisar;
- d) divulgação dos resultados e pesquisa;
- e) elaboração de planos de ação para implantar melhorias e fazer as modificações necessárias.

Concluindo, a filosofia do Hospital, juntamente com seus valores e sua missão, começou a ser disseminada através do programa “Eu sou Mãe de Deus”, que tinha como objetivo mobilizar os funcionários para “vestirem” a camisa da organização e compartilharem os valores do Hospital. Assim, seria possível conquistar o comprometimento dos colaboradores a fim de atingir o padrão de atendimento Mãe de Deus desejado.



Figura 6 - Missão do Hospital presente nas paredes de diferentes setores

Fonte: acervo da pesquisadora.

7.2 ANÁLISE QUALITATIVA

Nesta segunda parte, procurou-se obter, por meio da análise de conteúdo da entrevista, informações sobre as políticas de Recursos Humanos do Hospital, as

mensagens que estas políticas buscam passar aos colaboradores, como as políticas são divulgadas, como os valores organizacionais são trabalhados pela área de Recursos Humanos, quais são estes valores e que tipo de comprometimento o Hospital pretende conquistar dos seus funcionários.

Sobre os valores organizacionais, a preocupação com a divulgação dos valores do Hospital entre os funcionários aumentou em 1998 em consequência de um caso de mau atendimento a um paciente. A partir de então, foi introduzido o programa “Eu sou Mãe de Deus”, com a finalidade de divulgar a filosofia do Hospital para que o padrão Mãe de Deus de atendimento seja atingido. O programa “Eu sou Mãe de Deus” terá continuidade com o início do programa “Cultura da Excelência” em julho de 2007, que também tem como finalidade continuar a divulgação dos valores do Hospital entre os funcionários.

Para a consultora de R.H., a acolhida é muito forte no Hospital, por esta razão foi o valor lembrado por ela na entrevista. Os funcionários do Hospital devem nutrir um sentimento de acolher tanto os pacientes, quanto os outros funcionários e demais indivíduos relacionados com o Hospital, para que as pessoas se sintam valorizadas, bem tratadas e especiais no ambiente hospitalar.

A entrevistada relatou que os valores do Hospital são sempre divulgados aos funcionários durante a integração, que é o treinamento que os funcionários recebem ao entrar no Hospital, antes de começarem a trabalhar. Segundo Mattos (1998 *apud* TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001), o treinamento e a integração do novo funcionário na empresa são pontos essenciais para a existência de um programa de endomarketing. Através dos recursos de treinamento e integração, os valores, a missão e os objetivos de uma organização são divulgados aos seus funcionários.

Além do treinamento e da integração, a área de Recursos Humanos também conta com outro recurso utilizado nos programas de endomarketing, que é a comunicação interna. Conforme Câmara (1997), através da comunicação interna, os valores, a missão, padrões de comportamento e os objetivos da empresa são divulgados aos seus colaboradores, fazendo com que ela seja responsável também por reter, comprometer e atrair os indivíduos, e também por mobilizar os colaboradores em torno da missão e dos objetivos da organização.

A responsabilidade de aproximar, motivar e comprometer os colaboradores

com a execução da estratégia do Hospital através da comunicação entre organização e funcionários é do segmento da área de Recursos Humanos, chamado R.H. Interativo. Este segmento desenvolveu processos para atingir seus objetivos como campanhas internas, eventos, multiplicadores e comunicação interna. A comunicação interna do Hospital conta com a revista interna mensal Entre Nós, com o mural Vida Interior, com os Multiplicadores e com os Telegramas, que são utilizados para comunicados urgentes e que são enviados por *e-mail* e distribuídos nos murais do Hospital e também nos seus diferentes setores.

O grupo dos Multiplicadores da comunicação é constituído por funcionários que representam as suas áreas do Hospital na comunicação interna. Este grupo foi criado em 2005 e tem como finalidade o compartilhamento das informações entre as diferentes áreas da Instituição. Como campanhas internas, pode-se citar a campanha Eliminando Excessos 2006 e, como eventos, a Semana da Arte e o Dia das Crianças.

Quanto ao tipo de comprometimento que o Hospital pretende conquistar dos seus funcionários, ficou claro que o Hospital espera que seus funcionários estejam afetivamente comprometidos com este, pois, desta maneira, tendem a exercer seus trabalhos com mais eficiência, além de trabalharem mais e faltarem menos ao serviço. Além disto, empregados afetivamente comprometidos tendem a ser mais dedicados, envolvidos e engajados com seu local de trabalho, o que justifica o interesse das empresas em desenvolver este tipo de comprometimento. (MEDEIROS; ENDERS, 1998 *apud* VIEIRA, 2004).

7.3 ANÁLISE QUANTITATIVA

Através das informações obtidas com os 30 questionários, pode-se analisar, primeiramente, o perfil dos respondentes. Quanto ao sexo, 86,7% são mulheres e apenas 13,3% são homens. Esta informação permite inferir que a maior parte dos profissionais questionados que trabalham no Hospital como enfermeiros são mulheres.

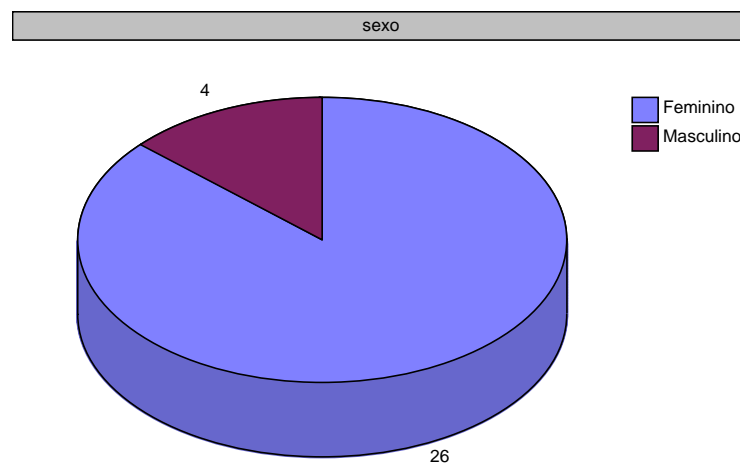


Gráfico 1 - Sexo

Fonte: dados da pesquisadora.

A tabela a seguir mostra a idade dos funcionários respondentes:

Idade	Freq.	%
Até 20 anos	0	0,0%
De 21 a 30 anos	13	43,3%
De 31 a 40 anos	11	36,7%
De 41 a 50 anos	6	20,0%
Mais de 50 anos	0	0,0%
TOTAL OBS.	30	100%

A maioria tem entre 21 e 40 anos de idade e 50% dos questionados são casados, conforme se observa na tabela a seguir:

Tabela 2 - Estado civil

Estado Civil	Freq.	%
Solteiro (a)	12	40,0%
Casado (a)	15	50,0%
Separado (a)	3	10,0%
Viúvo (a)	0	0,0%
TOTAL OBS.	30	100%

Quanto à escolaridade, 63% possuem curso de especialização e os cursos mais citados foram especialização em terapia intensiva, administração hospitalar e gestão em saúde.

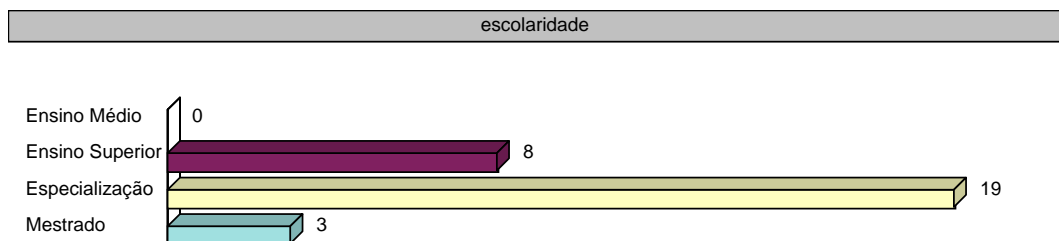


Gráfico 2 - Escolaridade
Fonte : dados da pesquisadora.

É importante destacar o pouco tempo de serviço no Hospital que 60% dos respondentes têm.

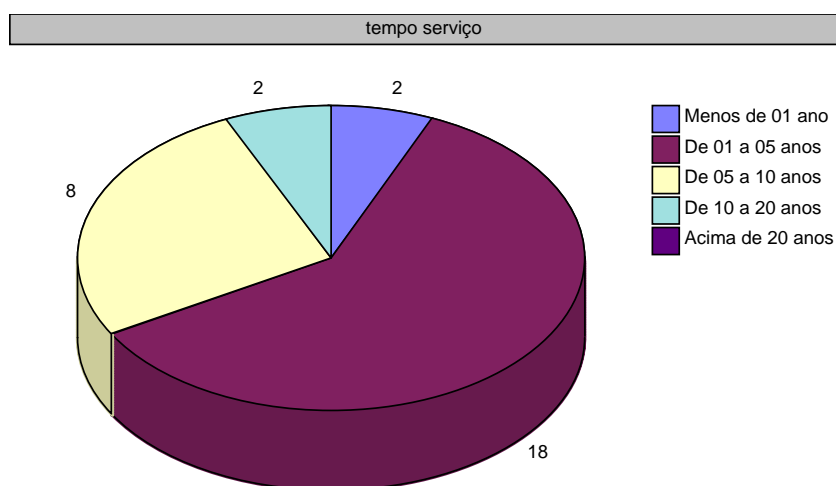


Gráfico 3 - Tempo de serviço
Fonte: dados da pesquisadora.

As seis primeiras questões fechadas do questionário se referiam à escala de comprometimento afetivo de Meyer e Allen (1997) e ficou evidente que estes funcionários possuem elevado nível de comprometimento afetivo, que pode ser comprovado através da tabela e do gráfico a seguir:

Tabela 3 - Comprometimento afetivo

	Não resposta	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	TOTAL
Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a esta organização (dedicação carreira).	0,0% (0)	0,0% (0)	6,7% (2)	33,3% (10)	43,3% (13)	16,7% (5)	100% (30)
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus (problemas meus).	0,0% (0)	0,0% (0)	10,0% (3)	20,0% (6)	33,3% (10)	36,7% (11)	100% (30)
Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização (vínculo emocional).	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	10,0% (3)	43,3% (13)	46,7% (14)	100% (30)
Eu me sinto muito a vontade no Hospital (sentir-se a vontade).	0,0% (0)	0,0% (0)	3,3% (1)	6,7% (2)	46,7% (14)	43,3% (13)	100% (30)
Esta empresa tem imenso significado para mim (significado).	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	13,3% (4)	53,3% (16)	33,3% (10)	100% (30)
Eu me identifico com os valores congregacionais (identificação valores).	3,3% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	16,7% (5)	33,3% (10)	46,7% (14)	100% (30)
Conjunto.	0,6% (1)	0,0% (0)	3,3% (6)	16,7% (30)	42,2% (76)	37,2% (67)	100% (180)

A dependência é pouco significativa. Qui2 = 28, 43, gl = 20, 1-p = 90,03%.

As células marcadas em azul (rosa) são aquelas para as quais a frequência real é claramente superior (inferior) à frequência teórica.

Atenção, 12 (40,0%) células têm uma frequência teórica inferior a 5, as regras do Qui2 não são realmente aplicáveis. Alpha de Cronbach: 1,06.

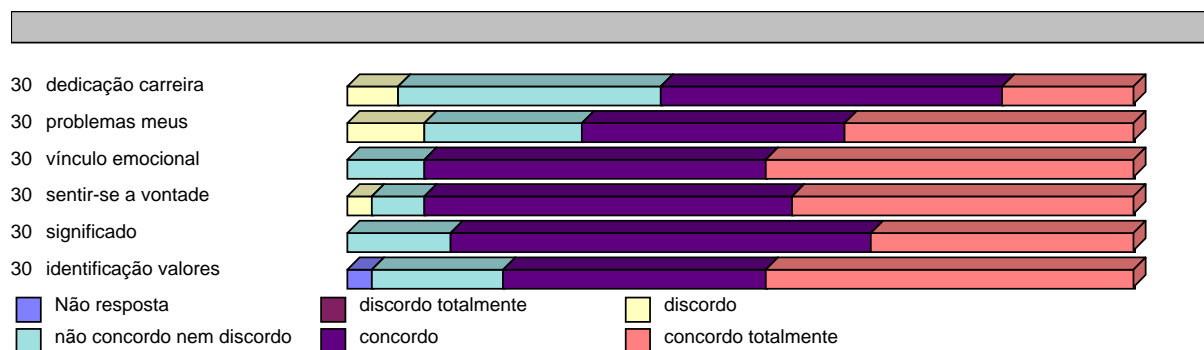


Gráfico 4 - Comprometimento afetivo

Fonte: dados da pesquisadora.

Conforme foi dito anteriormente, a presença de elevado nível de comprometimento afetivo entre os funcionários de uma organização resulta em inúmeros benefícios à empresa, como: tendência à freqüência no trabalho dos funcionários ser maior do que se estes não estivessem afetivamente comprometidos com sua empresa e tendência dos empregados a executarem as suas tarefas de maneira mais eficiente do que se eles tivessem um fraco comprometimento afetivo (MEYER; ALLEN, 1997). Pode-se inferir, pelas respostas dos questionários, que a área de Recursos Humanos do Hospital está atingindo o seu objetivo de conquistar funcionários afetivamente comprometidos e que os respondentes possuem um alto nível de identificação com os valores congregacionais (10 pessoas disseram que concordam com a afirmação “Eu me identifico com os valores congregacionais” e 14 disseram que concordam totalmente).

Para verificar se existe relação entre o tempo de serviço dos funcionários no Hospital com o nível de comprometimento afetivo, foi montada a tabela a seguir:

Tabela 4 - Comprometimento afetivo x tempo afetivo

Tempo de serviço	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a esta organização.	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	Eu me sinto muito a vontade no Hospital.	Esta empresa tem imenso significado para mim.	Eu me identifico com os valores congregacionais.	A identificação com os valores aumenta o meu comprometimento com o Hospital.
Menos de 01 ano	3,50	3,50	3,50	3,50	4,00	3,00	3,50
De 01 a 05 anos	4,00	4,17	4,61	4,50	4,33	4,35	4,22
De 05 a 10 anos	3,13	3,63	4,13	4,25	4,00	4,50	4,50
De 10 a 20 anos	3,50	4,00	4,00	3,50	4,00	4,50	4,00
TOTAL	3,70	3,97	4,37	4,30	4,20	4,31	4,23

Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Pode-se deduzir que não há relação significativa entre tempo de serviço no Hospital e comprometimento afetivo dos funcionários.

Por meio da análise das respostas das seis questões fechadas seguintes, verificou-se que a maior parte dos pesquisados considera que a identificação com os valores da congregação contribui para aumentar o seu comprometimento com o Hospital. Esta verificação vai ao encontro do que Tamayo (1998) acredita, pois, para ele, os valores de uma organização determinam o nível de comprometimento e de satisfação dos funcionários com seu trabalho e com a sua empresa e a identificação com o grupo.

Verificou-se também que a maior parte dos respondentes acredita que o *e-mail* é a ferramenta mais rápida e eficaz de comunicação da organização (14 pessoas disseram que concordam totalmente com esta afirmação) e predomina entre eles o hábito de verificar se existem novos comunicados nos murais e nos seus *e-mails* através de Telegramas (17 pessoas responderam que concordam totalmente com esta afirmação). Já a participação dos (as) enfermeiros (as) em eventos promovidos pelo Hospital não é muito forte, segundo a interpretação das respostas.

Em relação às questões que dizem respeito à imagem do Hospital, foram feitas duas observações:

- a) 83% dos funcionários pesquisados concordam totalmente com a afirmação que diz “Eu recomendaria o Mãe de Deus como um bom local de trabalho”;
- b) 80% dos funcionários pesquisados concordam e concordam totalmente com a afirmação que diz: “A imagem do Hospital é boa perante os seus funcionários”.

Estas observações permitem concluir que o Hospital é considerado pelos funcionários como um ótimo local de trabalho e que a imagem da organização é muito boa entre os seus funcionários.

Tabela 5 - Imagem do hospital

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	TOTAL
A identificação com os valores aumenta o meu comprometimento com o Hospital (valores x comprometimento).	0,0% (0)	0,0% (0)	23,3% (7)	30,0% (9)	46,7% (14)	100% (30)
O e-mail é a ferramenta mais rápida	3,3% (1)	3,3% (1)	10,0% (3)	36,7%	46,7% (14)	100%

e eficaz de comunicação da empresa (e-mail).				(11)		(30)
Tenho o hábito de verificar se existem novos comunicados nos murais e no meu e-mail através de telegramas (telegramas).	0,0% (0)	3,3% (1)	10,0% (3)	30,0% (9)	56,7% (17)	100% (30)
Participo de eventos promovidos pela empresa como A Semana da Arte e o Dia das Crianças (eventos).	6,7% (2)	26,7% (8)	30,0% (9)	33,3% (10)	3,3% (1)	100% (30)
Eu recomendaria o Hospital Mãe de Deus como um bom local de trabalho (bom local trabalho).	0,0% (0)	0,0% (0)	3,3% (1)	13,3% (4)	83,3% (25)	100% (30)
A imagem do Hospital é boa perante os seus funcionários (imagem funcionários).	0,0% (0)	3,3% (1)	16,7% (5)	40,0% (12)	40,0% (12)	100% (30)
Conjunto.	1,7% (3)	6,1% (11)	15,6% (28)	30,6% (55)	46,1% (83)	100% (180)

A dependência é muito significativa. Qui2 = 67,96, gl = 20, 1-p = >99,99%.

As células marcadas em azul (rosa) são aquelas para as quais a frequência real é claramente superior (inferior) à frequência teórica.

Atenção, 18 (60,0%) células têm uma frequência teórica inferior a 5, as regras do Qui2 não são realmente aplicáveis. Alpha de Cronbach: 0,70.

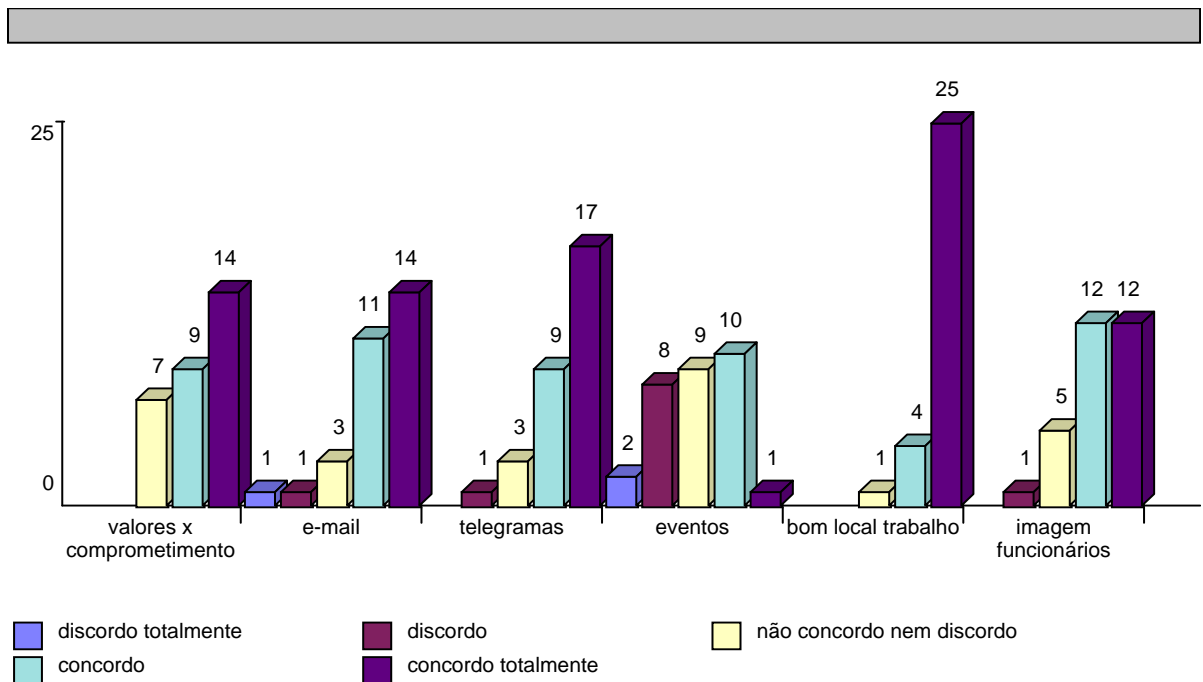


Gráfico 5 - Imagem do hospital

Fonte: dados da pesquisadora.

Por meio das respostas obtidas, pode-se verificar que o nível de comprometimento dos funcionários com o Hospital é muito alto.

Tabela 6 - Grau de comprometimento

Grau Comprometimento	Freq.	%
Muito baixo	0	0,0%
Baixo	0	0,0%
Nem baixo, nem alto	0	0,0%
Alto	7	23,3%
Muito alto	23	76,7%
TOTAL OBS.	30	100%

Média = 4,77 Desvio-padrão = 0,43

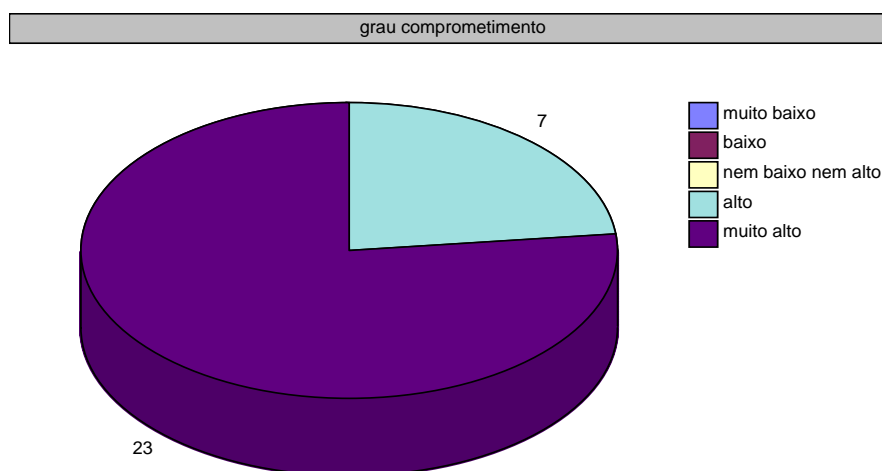


Gráfico 6 - Grau de comprometimento

Fonte: dados da pesquisadora.

A maioria (77%) dos colaboradores pesquisados considera o seu nível de comprometimento com o Hospital muito alto. Esta informação é muito importante para os gestores do Hospital, pois demonstra que as políticas e os programas colocados em prática pela área de R.H. com o objetivo de conquistar o comprometimento dos funcionários estão alcançando o resultado desejado. Um funcionário comprometido com a empresa onde trabalha se identifica com suas crenças e com seus objetivos, o que gera nele esforço para atingir os objetivos organizacionais (FERREIRA; SIQUEIRA, 2002) e tem sua identidade unida à da empresa. (DIAS; MARQUES, 2002).

Dessler (1996) diz que funcionários comprometidos ajudarão a empresa a competir com mais eficácia em fases prósperas e a reagir a condições adversas. Além disto, ajudarão a conseguir níveis de produtividade e qualidade que os concorrentes invejarão e farão seus trabalhos como se fossem os donos da empresa que trabalham. Segundo Meyer e Allen (1997), indivíduos comprometidos permanecem na sua empresa durante períodos de dificuldade, possuem baixos níveis de absenteísmo, protegem os bens da empresa e compartilham objetivos organizacionais.

Entre as razões citadas pelos respondentes por se sentirem altamente comprometidos com o Hospital estão as boas condições de trabalho que o Hospital oferece aos seus empregados, a valorização que a organização dá aos seus colaboradores, a identificação com os princípios do Hospital e o bom retorno profissional e financeiro.

Em relação ao nível de satisfação dos respondentes com o Hospital, pode-se observar que:

Tabela 7 - Nível de satisfação

Nível Satisfação	Freq.	%
Totalmente insatisfeito	0	0,0%
Insatisfeito	0	0,0%
Nem insatisfeito, nem satisfeito	4	13,3%
Satisfeito	19	63,3%
Totalmente satisfeito	7	23,3%
TOTAL OBS.	30	100%

Média = 4,10 Desvio-padrão = 0,61

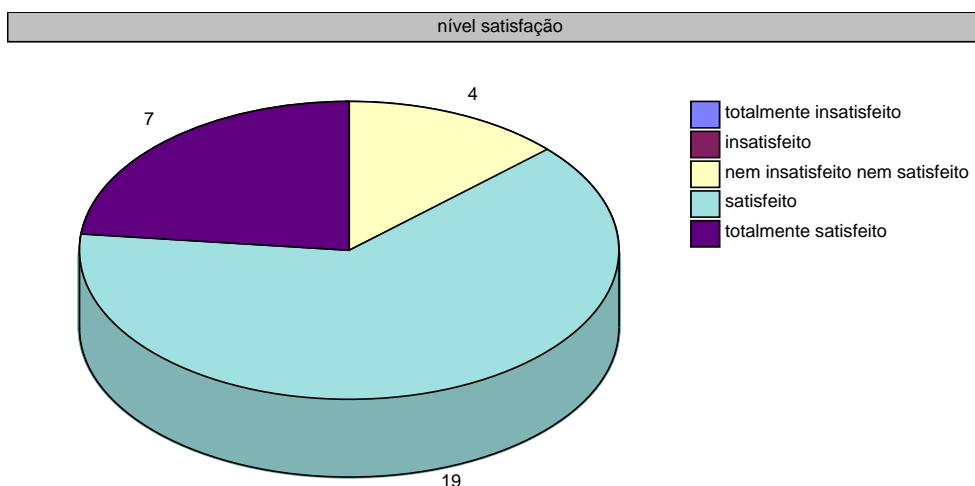


Gráfico 7 - Nível de satisfação

Fonte: dados da pesquisadora.

A grande maioria (87%) dos respondentes considera-se satisfeita e totalmente satisfeita com o Hospital Mãe de Deus (26 pessoas). Entre as justificativas das respostas estão:

Tabela 8 - Justificativa das respostas

As melhorias demoram a acontecer.	1	7,1%
Bons colegas, bons benefícios, salário de mercado e o HMD investe na carreira do profissional.	1	7,1%
O HMD corresponde a todas as minhas expectativas.	1	7,1%
É um Hospital reconhecido e que valoriza o funcionário sempre.	1	7,1%
Gosto do que eu faço só que o grupo de trabalho (administrativo) dificulta o trabalho.	1	7,1%
Gosto muito da Instituição, mas gostaria de ser mais bem valorizada e aproveitada, acho que tenho muito a acrescentar ao Hospital.	1	7,1%
Investimento em educação, profissionalismo, clareza dos objetivos.	1	7,1%
Sinto-me feliz com alguns gestores e com as políticas da administração, mas em alguns momentos me sinto desapontada com injustiças e falta de plano de carreira.	1	7,1%
Organização e comprometimento com o trabalho do grupo, por outro lado, pouca resolução de problemas crônicos do serviço. Exemplo: funcionários problemáticos.	1	7,1%
Os pontos positivos são maiores do que os pontos negativos.	1	7,1%
Porque acho muito bom trabalhar no HMD.	1	7,1%
Porque é um hospital que oferece boas condições de trabalho.	1	7,1%
Sinto-me feliz trabalhando aqui, gosto do que faço.	1	7,1%
Um plano de carreira faz muita falta. É desmotivador receber quase o mesmo salário de quem está entrando agora tendo de 8 a 10 anos de casa.	1	7,1%

Quantidade de valores diferentes: 14

Há 16 não-respostas.

A razão do nível de satisfação dos respondentes com o Hospital ser alto pode estar relacionada com o alto grau de identificação destes funcionários com os valores organizacionais (TAMAYO, 1998). Segundo Roesch (1996), a satisfação no trabalho gera motivação nos funcionários. Para ela, a motivação individual se baseia principalmente nos aspectos próprios do trabalho, visando o preenchimento das necessidades humanas de nível mais alto, como reconhecimento, auto-estima e desenvolvimento. A existência de colaboradores satisfeitos em uma empresa reduz os índices de *turnover*, pois eles tendem a permanecer mais tempo em seus cargos. (MITCHELL; HOLTOM; LEE 2001 *apud* ABREU; MENERGON; MIYAZAKI, 2003).

Para descobrir qual enfoque do comprometimento é mais forte no Hospital, foram usadas as frases de Meyer e Allen (1997). De acordo com eles, os empregados com forte comprometimento afetivo permanecem nas suas empresas porque querem, os com forte comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e os empregados com alto grau de comportamento normativo permanecem nas suas empresas porque sentem que devem. Pode-se inferir, por meio das respostas, que os (as) enfermeiros(as) do Hospital questionados(as), de

acordo com Meyer e Allen, possuem um forte comprometimento afetivo e este tipo de comprometimento é o predominante na instituição.

Tabela 9 - Frase de identificação

frase identificação	Freq.	%
Eu trabalho no Hospital Mãe de Deus porque sinto que QUERO permanecer	29	96,7%
Eu trabalho no Hospital Mãe de Deus porque sinto que DEVO permanecer	0	0,0%
Eu trabalho no Hospital Mãe de Deus porque sinto que PRECISO permanecer	1	3,3%
TOTAL OBS.	30	100%

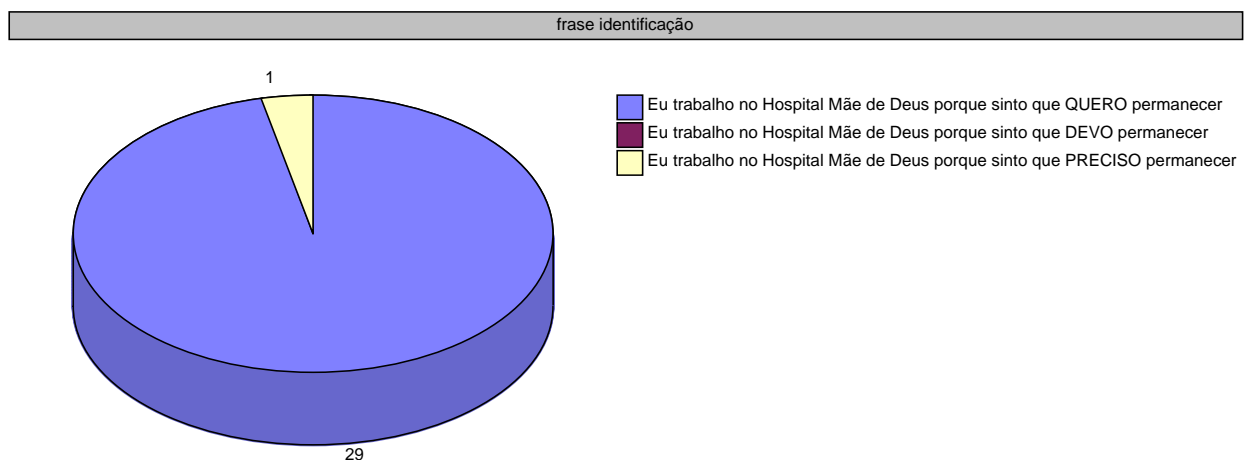


Gráfico 8 - Frase de identificação

Fonte: dados da pesquisadora.

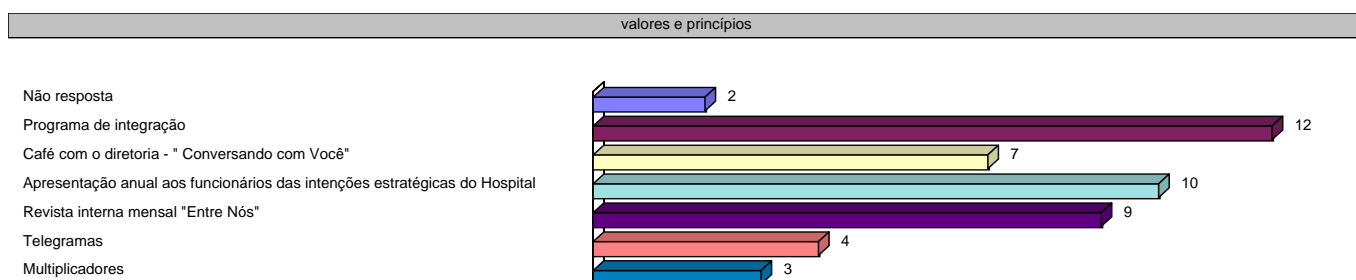
Para Meyer e Allen (1997), o comprometimento afetivo ocorre através do vínculo emocional, da identificação e do envolvimento entre o indivíduo e a sua empresa. Abreu, Menergon e Miyazaki (2003 *apud* COSTA, 2004) acreditam que o vínculo que se estabelece entre o funcionário e a sua empresa é de afeição, apego, identidade e lealdade. Observa-se a aceitação de valores, normas e objetivos da empresa por parte do empregado, além da disposição de se esforçar em nome da organização e de querer se manter nela. A predominância deste tipo de comprometimento em uma empresa tende a gerar benefícios a ela, e, por este motivo, é o enfoque mais desejado pelas organizações.

Na opinião dos respondentes, os valores e princípios do Hospital são melhores vivenciados na prática através de:

Tabela 10 - Valores e princípios

valores e princípios	Freq.	%
Não resposta	2	6,7%
Programa de integração	12	40,0%
Café com o diretoria - " Conversando com Você"	7	23,3%
Apresentação anual aos funcionários das intenções estratégicas do Hospital	10	33,3%
Revista interna mensal "Entre Nós"	9	30,0%
Telegramas	4	13,3%
Multiplicadores	3	10,0%
TOTAL OBS.	30	

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (6 no máximo).

**Gráfico 9 - Valores e princípios**

Fonte: dados da pesquisadora.

Pode-se concluir que o programa de integração foi o mais citado, com 40% de frequência, seguido pela apresentação anual aos funcionários das intenções estratégicas do Hospital e após pela revista interna "Entre Nós".

Em relação aos valores do Hospital, que compõe a sua filosofia e que são transmitidos aos seus funcionários, os mais citados pelos respondentes foram:

- a) acolhida (14 pessoas);
- b) ética (7 pessoas);
- c) disponibilidade (6 pessoas);
- d) fraternidade (5 pessoas);
- e) responsabilidade Social (3 pessoas);
- f) solidariedade (3 pessoas);
- g) cordialidade (3 pessoas);
- h) responsabilidade (2 pessoas);

- i) agilidade no atendimento aos clientes (2 pessoas);
- j) conhecimento (2 pessoas);
- k) moralidade (2 pessoas);
- l) justiça (2 pessoas).

A acolhida foi o valor mais lembrado nas respostas, assim como foi o valor lembrado pela consultora de Recursos Humanos na entrevista. Isto mostra a importância que este valor tem na filosofia do Hospital, que é transmitida pelas Irmãs da Congregação desde o início do funcionamento do Mãe de Deus e que permanece “viva” até hoje. Pode-se perceber também que os valores da Congregação são muito fortes na cultura do Hospital por meio das respostas que citam a fraternidade, a responsabilidade social, a solidariedade e a justiça. Marras (2000) diz que a cultura é um conjunto de costumes que representa os valores e as crenças de uma organização e que se desenvolve desde o início de uma empresa e se mantém durante toda sua existência, ou, pelo menos, durante parte dela.

É importante destacar que os valores listados acima vão ao encontro do que a Irmãs idealizavam para o Hospital nos seus primeiros anos de funcionamento. A grande preocupação que elas tinham era de fazer um Hospital que se distinguisse pelos valores humanos e pela filosofia própria de acordo com a missão da Congregação. Para elas, o Mãe de Deus tinha que ir além das obrigações de um Hospital, pois tinha que ser calcado em valores mais profundos, voltados para o ser humano e para a comunidade.

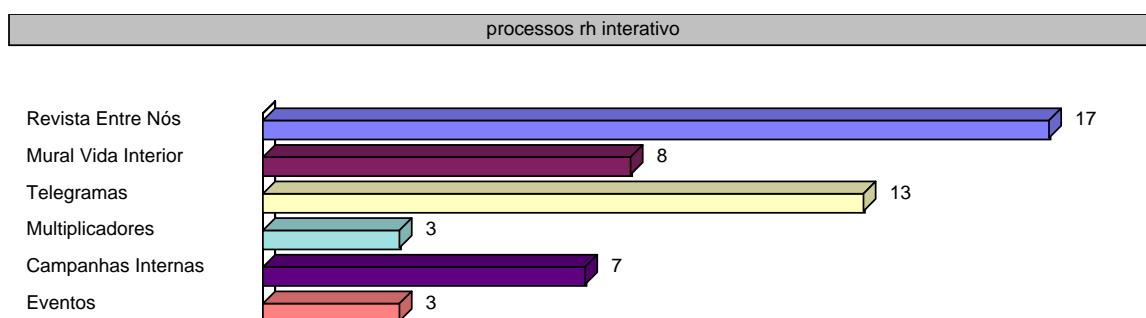
A área de R.H. do Hospital pode considerar que seu sistema de comunicação interna está sendo eficaz para divulgar aos funcionários os valores da Instituição. Para Câmara (1997), a comunicação interna tem um papel importante dentro de uma empresa porque ela é responsável pela imagem que os funcionários têm da organização onde trabalham. Através dela, os valores, a missão, padrões de comportamento e os projetos da empresa são divulgados aos seus colaboradores.

Entre os processos existentes para a divulgação dos dados da organização, como objetivos, missão e valores, os respondentes consideram mais importantes:

Tabela 11 - Processos do R.H. Interativo

Processos R.H. Interativo	Freq.	%
Revista Entre Nós	17	56,7%
Mural Vida Interior	8	26,7%
Telegramas	13	43,3%
Multiplicadores	3	10,0%
Campanhas Internas	7	23,3%
Eventos	3	10,0%
TOTAL OBS.	30	

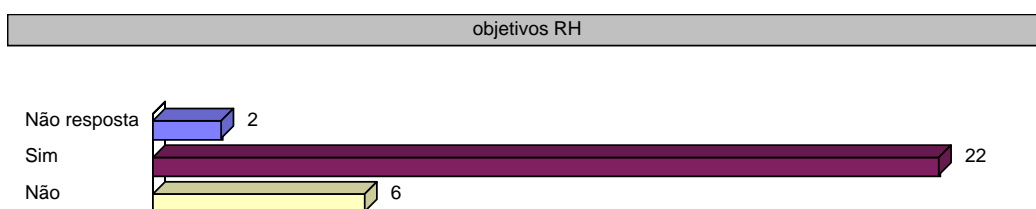
A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (6 no máximo).

**Gráfico 10 - Processos do R.H. Interativo**

Fonte: dados da pesquisadora.

Os funcionários do Hospital consideram a revista interna “Entre Nós” o processo do R.H. Interativo mais importante para a divulgação dos dados da organização. O segundo processo mais citado foram os Telegramas, seguidos pelo mural Vida Interior.

Na opinião da maior parte dos funcionários questionados, a área de Recursos Humanos está atingindo os seus objetivos.

**Gráfico 11 - Objetivos R.H.**

Fonte: dados da pesquisadora.

Diversas justificativas foram dadas para explicar o porquê da área de R.H. estar atingindo seus objetivos, entre elas: “Vejo nos funcionários identificação e conhecimento dos valores do HMD, eles são envolvidos e comprometidos, em sua maioria, com os objetivos do Hospital”.

Uma enfermeira do Hospital disse: “Porque sempre temos resposta dos resultados e metas atingidas”.

Outra justificativa foi: “A área de R.H. atinge seus objetivos através do programa de integração, das campanhas e eventos internos”.

De maneira semelhante à justificativa acima, outra enfermeira disse que o R.H. atinge seus objetivos através da participação dos funcionários nos treinamentos e eventos da Instituição.

O grande empenho na divulgação das informações e tentativa de envolvimento dos colaboradores foi a resposta de outra enfermeira.

Outra enfermeira do Hospital respondeu que: “Os comunicados são sempre divulgados e o R.H. faz um forte trabalho em treinamentos”.

Para justificar o porquê da área de R.H. não estar atingindo seus objetivos foram dadas diversas respostas, entre elas: “É necessária melhor divulgação interna de eventos”.

Outra enfermeira respondeu que: “Falta ainda mais comunicação entre as áreas”.

Quando foi perguntada aos (às) enfermeiros(as) pesquisados qual a principal mensagem em termos de valores que as políticas de R.H. do Hospital transmitem, destacaram-se as seguintes respostas:

Tabela 12 - Mensagem em termos de valores

A acolhida e participação nos processos e dinâmica da instituição.	1	4,8%
Acolher, respeitar e valorizar o cliente.	1	4,8%
Acolhida.	1	4,8%
Acolhimento.	1	4,8%
Busca em atingir estratégias institucionais.	1	4,8%
Clareza, objetividade, auxílio.	1	4,8%
Comprometimento.	1	4,8%
Comprometimento com a Instituição.	1	4,8%
Compromisso com o auto-desenvolvimento.	1	4,8%
Credibilidade na sinceridade dos planos da instituição em prol dos colaboradores.	1	4,8%
Envolvimento com as áreas assistenciais buscando melhoria nos processos internos.	1	4,8%
Humanização e valorização do trabalho.	1	4,8%
Inflexibilidade.	1	4,8%

O valor da acolhida é muito forte, e o R.H. trabalha muito bem o mesmo durante a integração e no decorrer dos processos institucionais.	1	4,8%
Participação efetiva em treinamentos para melhoria da qualidade institucional e pessoal.	1	4,8%
Participação em treinamentos institucionais e cumprimento de três horas por mês de treinamento.	1	4,8%
Qualidade.	1	4,8%
Representação da instituição.	1	4,8%
Sem envolvimento e participação de todos, nada acontece.	1	4,8%
Valorização dos funcionários através de oportunidade de auto-desenvolvimento.	1	4,8%
Valorização dos funcionários e reconhecimento.	1	4,8%

Quantidade de valores diferentes: 21

Há 10 não-respostas.

Pode-se concluir, através das respostas descritas acima, que muitas são diferentes entre si e que isto pode significar que a mensagem em termos de valores disseminada aos colaboradores não está muito clara. Apesar disto, todas as respostas estão alinhadas com os valores do Hospital.

Mais uma vez se destaca o valor da acolhida entre as respostas mais citadas (está presente em cinco respostas). Pode-se observar também a importância que os colaboradores questionados atribuem aos treinamentos e ao comprometimento com a Instituição e o reconhecimento das políticas de R.H. de valorização das pessoas por eles.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs principalmente a analisar se os valores organizacionais do Hospital Mãe de Deus se refletem no comprometimento afetivo dos seus funcionários. Além deste objetivo principal, o trabalho pretende identificar o nível de comprometimento afetivo dos colaboradores com o Hospital, verificar se a percepção dos valores organizacionais pelos empregados está de acordo com os princípios orientadores do Hospital e verificar se os programas elaborados pela área de R.H. estão influenciando o comprometimento dos funcionários da organização.

Por meio de análise teórica, análise documental, análise de conteúdo da entrevista realizada e análise estatística dos dados obtidos com a aplicação de questionários em uma amostra de funcionários do Hospital, podem-se inferir importantes observações acerca do tema pesquisado.

Em relação ao nível de comprometimento afetivo dos funcionários pesquisados, ficou claro que eles apresentam um forte comprometimento afetivo com a Instituição. É importante destacar que a maioria dos funcionários “sente os problemas da organização como se fossem seus” e relacionar com o que Cerqueira (2002) acredita, pois para ele, quando os funcionários estão comprometidos com a cultura, existe um sentimento de empatia entre eles e uma filosofia inconsciente de que todos os problemas são problemas de todos.

Realmente existe comprometimento dos funcionários com a cultura do Hospital, conforme diz acima Cerqueira (2002). Isto fica evidente porque a maior parte dos funcionários se identifica com os valores do Hospital. Tamayo (1998) diz que a percepção dos valores organizacionais pelos funcionários determina uma maior ou menor identificação dos empregados com a sua empresa e o nível de comprometimento com o seu trabalho e com sua Instituição.

O nível de comprometimento dos funcionários com o Hospital é muito alto, o que significa que as políticas e os programas colocados em prática para atingir o comprometimento dos funcionários estão alcançando resultados muito bons. Foram visíveis as semelhanças das políticas do Hospital a fim de conquistar

comprometimento dos colaboradores com as políticas escritas por Dessler (1996). Funcionários comprometidos com o Hospital têm proporcionado à Instituição um aumento a cada ano nos índices de produção.

Rego e Souto (2003) ressaltam que o comprometimento dos colaboradores está ligado a vários problemas organizacionais importantes, como freqüência no trabalho, pontualidade, rendimento individual no trabalho e desempenho organizacional. No caso do Hospital, o alto comprometimento dos seus funcionários contribui para que estes problemas citados não sejam significativos.

Grande parte dos programas elaborados pela área de Recursos Humanos do Hospital para disseminar os valores do Hospital são considerados ritos. Para Marras (2000), ritos são ações praticadas diariamente para disseminar os valores organizacionais entre os funcionários para tornar a cultura mais coesa. Principalmente através de um programa de comunicação interna, da integração do novo funcionário à empresa e da apresentação anual das estratégias do Hospital, estes valores são passados aos funcionários.

Os meios de divulgação da cultura do Hospital entre os funcionários que merecem destaque são: programa de integração dos novos funcionários à organização, apresentação anual aos funcionários das intenções estratégicas do Hospital, revista "Entre Nós" e Telegramas.

De acordo com as respostas dos questionários, a área de R.H. do Hospital está atingindo seus objetivos. Esta afirmação pode se relacionar com a percepção dos valores do Hospital pelos funcionários, visto que as respostas coincidem corretamente com os valores divulgados pelo Hospital desde o início do seu funcionamento. Pode-se concluir que a comunicação interna está conseguindo transmitir e fortalecer a cultura do Hospital aos colaboradores.

Segundo os funcionários questionados, a inexistência de um plano de carreira foi citada mais de uma vez nas respostas do questionário como um motivo de insatisfação dos funcionários com o Hospital. Seria interessante reformular ou reavaliar os sistemas de remuneração fixa e remuneração variável a fim de aumentar os índices de satisfação dos colaboradores com o Hospital.

Foi visível entre as respostas dos questionários a importância que os funcionários atribuem à existência da apresentação anual das intenções estratégicas do Hospital, do cuidado dos gestores do Hospital em dar um retorno a eles dos resultados obtidos. A transparência existente na comunicação entre o Hospital e seus colaboradores é bastante valorizada pelos funcionários.

Por meio deste estudo, pode-se concluir que existe relação entre os valores organizacionais e o comprometimento afetivo dos funcionários questionados do Hospital, visto que a maioria dos respondentes concorda totalmente e concorda com a frase que diz: “A identificação com os valores aumenta o meu comprometimento com o Hospital”.

REFERÊNCIAS

ABREU, Yuzuru; MENERGON, Letícia Fantinato; MIYAZAKI, Marcelo. O Comprometimento e seu Uso como Instrumento de Controle e de Retenção de Talentos: Uma Leitura Crítica. In: Encontro Anual da ANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia, SP: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

ANTUNES, Elaine Di Diego. **Mix de Políticas de Envolvimento dos Empregados: A Diversidade das Tendências de Gestão das Pessoas na Indústria do RS.** 2001. 257 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001.

CÂMARA, Pedro B. **Humanator.** Lisboa: Dom Quixote, 1997.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administradores.** 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade.** 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar: Práticas Bem-sucedidas de Empresas Visionárias.** 4 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DESSLER, Gary. **Conquistando Comprometimento: Como Construir e Manter uma Força de Trabalho Competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Dicionário Aurélio.** 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira; TORRES, Cláudio Vaz. Valores Organizacionais e Estilos de Gerenciamento: a Realidade das Pequenas Organizações. In: Encontro Anual da ANPAD, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

GUTSCHWAGER, Ralf. **Trabalho Imaterial e Hotelaria Hospitalar: O Caso do Hospital Mãe de Deus.** 2007. 161 p. Tese (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; MARQUES, Glenda Michelle; SIQUEIRA, Michella. Comprometimento Organizacional: Um Estudo Exploratório de seus Múltiplos Componentes. In: Encontro Anual da ANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia, SP: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda Michelle. Comprometimento organizacional: O Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. In: Encontro Anual da ANPAD, 26., 2002, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

MEYER, John P; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**. London: Sage, 1997.

MIGUEL, Lílian Aparecida Pasquini; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional: Qual a Relação?** In: Encontro Anual da ANPAD, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PEREIRA, André Luís Simas. **Dez Andares de Fé: A História do Hospital Mãe de Deus**. Porto Alegre: Hospital Mãe de Deus, 1990.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. **Climas organizacionais autênticos fomentando o comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro**. In: Encontro Anual da ANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia, SP: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração: Guia para Pesquisas, Projetos, Estágios e Trabalho de Conclusão**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SISTEMA de Saúde Mãe de Deus. Disponível em: <<http://www.maededeus.com.br/>>. Acesso em 10 out 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAMAYO, Alvaro. Valores Organizacionais: Sua Relação com Satisfação no Trabalho, Cidadania Organizacional e Comprometimento Afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p.56-63, jul./set. 1998.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo: v. 31, n. 2, p.62-72, abr./jun. 1996.

VIEIRA, Milene Costa. **Voluntariado da Marcopolo: Uma Leitura Associando Comprometimento, Valores Pessoais e Habilidades Desenvolvidas**. 2004. 82 p. Trabalho de Conclusão – Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2004.

WERLANG, Patricia. **O Comprometimento do Voluntariado: O Caso dos Trabalhadores do GAP/RS**. 2000. 85 p. Trabalho de Conclusão – Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

PERFIL

Nome:

Cargo no Hospital Mãe de Deus:

1. Quais são as políticas de Recursos Humanos do Hospital?
2. Quais as mensagens que as políticas buscam passar aos funcionários?
3. Como as políticas são divulgadas?
4. Como os valores organizacionais são trabalhados pela área de Recursos Humanos?
5. Quais são os valores do Hospital Mãe de Deus?
6. Qual tipo de comprometimento vocês pretendem atingir?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO

Responda o questionário com sinceridade e sem preocupações, você não será identificado. A seguir serão listados alguns itens para os quais gostaria que você manifestasse sua opinião, atribuindo o respectivo grau de concordância, na escala crescente, sendo que: **1** representa “**Discordo Totalmente**” e **5** representa “**Concordo Totalmente**”.

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
1) Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a esta organização.					
2) Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.					
3) Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.					
4) Eu me sinto muito a vontade no Hospital.					
5) Esta empresa tem imenso significado para mim.					
6) Eu me identifico com os valores congregacionais.					
7) A identificação com os valores aumenta o meu comprometimento com o Hospital.					
8) O e-mail é a ferramenta mais rápida e eficaz de comunicação da empresa.					
9) Tenho o hábito de verificar se existem novos comunicados nos murais e no meu e-mail através de Telegramas.					

10) Participo de eventos promovidos pela empresa como A Semana da Arte e o Dia das Crianças.					
11) Eu recomendaria o Hospital Mãe de Deus como um bom local de trabalho.					
12) A imagem do Hospital é boa perante os seus funcionários.					

Grau de comprometimento	Muito Baixo				Muito Alto
	1	2	3	4	5
Qual o seu grau de comprometimento com o Hospital?					

O que lhe faz sentir assim? _____

Grau de satisfação	Totalmente Insatisfeito				Totalmente satisfeito
	1	2	3	4	5
Qual o seu nível de satisfação com o Hospital?					

Por quê? _____

Responda as Questões a seguir:

1) Com qual frase você mais se identifica:

() 1. Eu trabalho no Hospital Mãe de Deus porque sinto que QUERO permanecer;

()2. Eu trabalho no Hospital Mãe de Deus porque sinto que DEVO permanecer;

()3. Eu trabalho no Hospital Mãe de Deus porque sinto que PRECISO permanecer.

2) Em sua opinião, os valores e princípios do Hospital são melhores vivenciados na prática através de:

()1. Programa de integração;

()2. Café com a diretoria – “Conversando com Você”;

()3. Apresentação anual aos funcionários das intenções estratégicas do Hospital;

()4. Revista interna mensal “Entre Nós”;

()5. Telegramas;

()6. Multiplicadores.

3) Escreva três valores congregacionais que fazem parte da filosofia do Hospital e que são transmitidos aos seus funcionários:

1.

2.

3.

4) Que processo(s) do R.H. Interativo você considera mais importante para a divulgação dos dados da empresa (objetivos, valores, missão, etc.) aos seus funcionários?

()1. Revista Entre Nós;

()2. Mural Vida Interior;

()3. Telegramas;

()4. Multiplicadores;

()5. Campanhas Internas;

()6. Eventos.

5) A área de Recursos Humanos do Hospital tem como objetivos divulgar os valores organizacionais, facilitar a comunicação interna entre a Instituição e os colaboradores a fim de aproximar, envolver e comprometer seus funcionários com a execução da estratégia empresarial e proporcionar normas e políticas internas de R.H. que orientem a Instituição na prática de

procedimentos padrões a todos os colaboradores. Em sua opinião, estes objetivos estão sendo atingidos?

()1. Sim

()2. Não

Por quê? _____
_____.

6) Qual a principal mensagem em termos de valores que as políticas de R.H. do Hospital transmitem a você?

_____.

7) Sexo:

()1. Feminino

()2. Masculino

8) Idade:

()1. Até 20 anos;

()2. De 21 a 30 anos;

()3. De 31 a 40 anos;

()4. De 41 a 50 anos;

()5. Mais de 50 anos.

9) Seu estado civil:

()1. Solteiro (a);

()2. Casado (a);

()3. Separado (a);

()4. Viúvo (a).

10) Escolaridade:

()1. Ensino Médio

()2. Ensino Superior Curso:_____

()3. Especialização Curso:_____

()4. Mestrado Curso:_____

11) Seu tempo de serviço no Hospital:

- ()1. Menos de 01 ano;
- ()2. De 01 a 05 anos;
- ()3. De 05 a 10 anos;
- ()4. De 10 a 20 anos;
- ()5. Acima de 20 anos.

ANEXO A – IDEOLOGIAS CENTRAIS DAS EMPRESAS VISIONÁRIAS

3M:

- Inovação; “Não se deve matar a idéia de um novo produto”
- Integridade absoluta
- Respeito pela iniciativa individual e o crescimento pessoal
- Tolerância com respeito a erros honestos
- Qualidade e confiabilidade do produto
- "Nosso verdadeiro negócio é resolver problemas”

American Express:

- Atendimento heróico ao cliente
- Confiabilidade dos serviços no mundo inteiro
- Encorajar a iniciativa individual

Boeing:

- Liderança no setor da aeronáutica; pioneirismo
- Grandes desafios e riscos
- Segurança e qualidade dos produtos
- Integridade e negócios éticos
- “Comer, respirar e dormir no mundo da aeronáutica”

Citicorp:

- Expansionismo – em termos de tamanho, serviços oferecidos, presença geográfica
- Sucesso – ser o maior, melhor, mais inovador, mais lucrativo
- Autonomia e capacidade de gerenciamento e organização (através da descentralização)
- Meritocracia
- Dinamismo e autoconfiança

Ford:

- As pessoas como a fonte da nossa força
- Os produtos como o “resultado final dos nossos esforços”

- Lucros como um meio e uma medida necessária para o nosso sucesso
- Honestidade e integridade básicas

General Electric:

- Melhorar a qualidade de vida através da tecnologia e da inovação
- Equilíbrio interdependente entre responsabilidade com os clientes, os funcionários, a sociedade e os acionistas
- Responsabilidades e oportunidades individuais
- Honestidade e integridade

Hewlett-Packard:

- Contribuição técnica para os campos em que agimos
- Respeito e oportunidade para os funcionários da HP, incluindo a oportunidade de compartilhar o sucesso da empresa
- Contribuição e responsabilidade perante as comunidades em que operamos
- Qualidade por um preço acessível para os clientes da HP
- Lucros e crescimento como meio de possibilitar todos os outros valores e objetivos

IBM:

- Consideração total para com cada funcionário
- Usar o tempo que for necessário para deixar os clientes felizes
- Ir até o fim para fazer as coisas certas; buscar superioridade em tudo que fazemos

Johnson & Johnson:

- A empresa existe para “aliviar a dor e a doença”
- “Nós temos uma hierarquia de responsabilidades perante os clientes em primeiro lugar, os funcionários em segundo lugar, a sociedade como um todo em terceiro lugar e os acionistas em quarto lugar”
- Oportunidades para os indivíduos e recompensa com base nos méritos
- Descentralização = criatividade = produtividade

Marriott:

- Serviços cordiais e valor excelente (os clientes são visitas); “fazer com que as pessoas que estão longe de casa sintam que estão entre amigos e que são queridas”

- As pessoas são o mais importante – trate-as bem, espere muito e o resto será consequência
- Dê duro, mas torne o trabalho divertido
- Melhoria contínua
- Vencer adversidades para formar um caráter

Motorola:

- A empresa existe para “servir a comunidade de forma honorável, fornecendo produtos e serviços de qualidade superior por um preço justo”
- Auto-renovação contínua
- Mostrar o “poder de criação latente que existe dentro de nós”
- Melhoria contínua em tudo que a empresa faz: em termos de idéias, qualidade, satisfação do cliente
- Tratar cada funcionário com dignidade, como um indivíduo
- Honestidade, integridade e ética em todos os aspectos do negócio

Philip Morris:

- Vale a pena defender o direito à liberdade de escolha pessoal
- Vencer – ser a melhor e derrotar as outras
- Encorajar a iniciativa individual
- Oportunidade de êxito com base no mérito, independente de sexo, raça ou classe social
- Trabalho duro e auto-aperfeiçoamento contínuo

Procter & Gamble:

- Excelência de produtos
- Melhoria contínua
- Honestidade e justiça
- Respeito e consideração pelo indivíduo

Sony:

- Sentir a pura alegria resultante do progresso, aplicação e inovação tecnológica que beneficia o público
- Elevar a cultura e o status nacional do Japão
- Ser pioneira – não seguir os outros, fazer o impossível

- Respeitar e encorajar a capacidade e criatividade de cada indivíduo

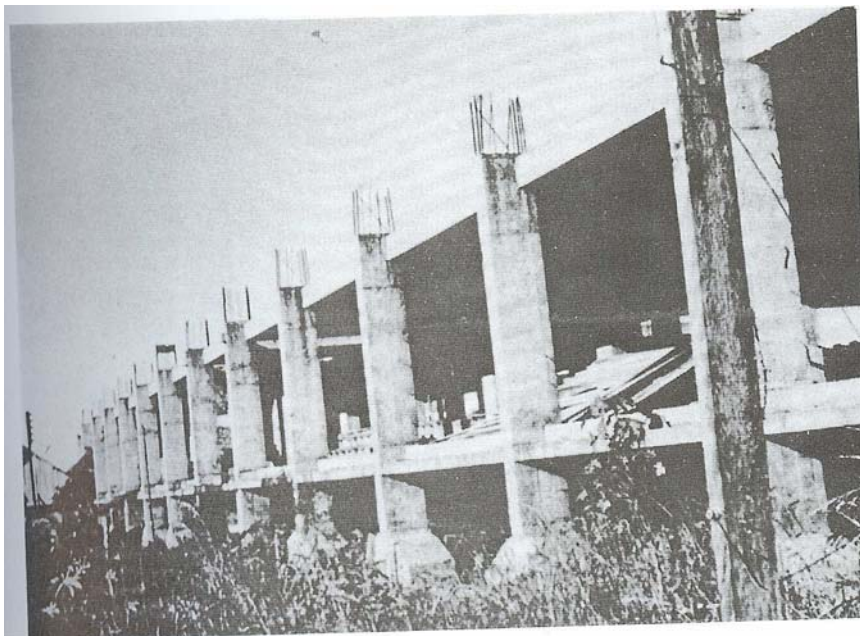
Wal-Mart:

- “Nós existimos para fornecer valor aos nossos clientes” – tornar suas vidas melhores através de preços mais baixos e mais opções; tudo o mais é secundário
- Nadar contra a corrente, opor-se à sabedoria convencional
- Parceria com os funcionários
- Trabalhar com paixão, dedicação e entusiasmo
- Ter confiança
- Buscar metas cada vez mais altas

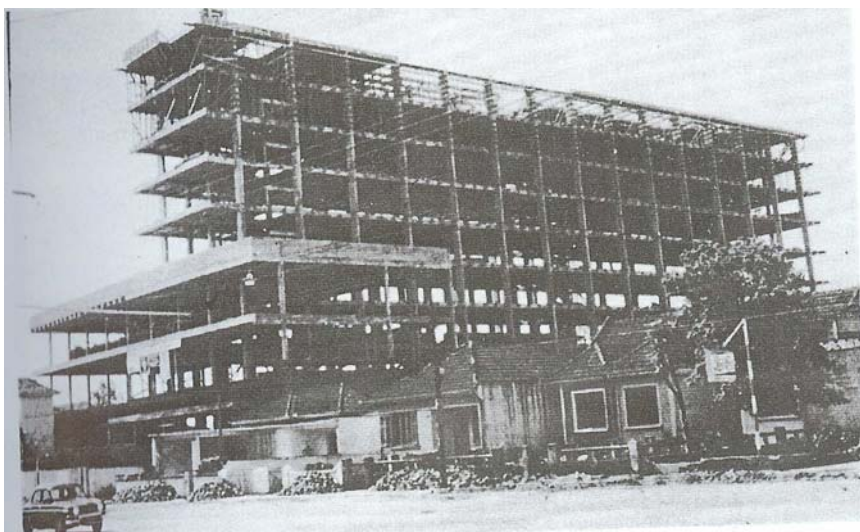
Walt Disney:

- Cinismo proibido
- Atenção fanática à consistência e aos detalhes
- Progresso contínuo através da criatividade, sonhos e imaginação
- Controle e preservação fanática da imagem de “magia” da Disney
- “Levar a felicidade a milhões de pessoas” e celebrar, alimentar e divulgar “valores norte-americanos sadios”

ANEXO B – FOTOS DA CONSTRUÇÃO DO PRÉDIO



Assim se encontrava a obra quando foi adquirida pelas Irmãs, em 25 de setembro de 1964.



Estágio da construção, em 12 de novembro de 1966.

ANEXO C – POLÍTICAS E OBJETIVOS DA TOYOTA MOTOR MANUFACTURING

TOYOTA MOTOR MANUFACTURING, U.S.A., INC. POLÍTICA E OBJETIVOS DA EMPRESA

A Política da empresa, conforme descrita abaixo, servirá como guia global para todas as ações e decisões da Toyota Motor Manufacturing, U.S.A., Inc. A Política consiste em duas partes: (a) Filosofia Básica e (b) Princípios Operacionais. Cada membro da equipe, seção e departamento deveria esforçar-se para agir de acordo com a filosofia e princípios expressos nessa política.

Nossos objetivos imediatos estão contidos na parte (c) Objetivos da Empresa. Deveríamos mover-nos para conseguir esses objetivos o mais rápido possível, para manter nossa Filosofia Básica.

FILOSOFIA BÁSICA

- Produzir o carro de qualidade Número 1 baseado na filosofia do “cliente em primeiro lugar”. Produziremos carro de qualidade que nossos clientes consideram os melhores da América. Para alcançar essa meta, cada um da TMM, como membro orgulhoso da equipe da Toyota, precisa participar do Kaizen* e nossos esforços de economias de custo. Ao produzir o carro de qualidade Número 1 nos Estados Unidos, nossa Empresa, sem dúvida, crescerá e fornecerá benefícios para os membros de nossa equipe e comunidade.

Nunca deveríamos nos esquecer de que nossa política é muito pessoal e especial para nossos clientes. Produzir um carro que satisfaça nossos clientes é muito importante e sempre deveríamos ouvir com atenção as opiniões e/ou queixas de clientes e comerciantes. Deveríamos estabelecer sistemas por meio dos quais podemos receber e considerar informações em nossas tarefas diárias e utilizar essa informação para melhorar nosso produto. Em resumo, nosso cliente sempre deve vir em primeiro lugar.

(*veja discussão sobre Kaizen no Capítulo 7)

Publicado: fevereiro de 1988
Edição I

ANEXO D – MISSÃO E FILOSOFIA DA SATURN



Missão da Saturn

Comercializar veículos desenvolvidos e fabricados nos Estados Unidos que são líderes mundiais em qualidade, custo e satisfação do cliente por meio da integração de pessoas, tecnologia e sistemas comerciais, além de conhecimento de transferência, tecnologia e experiência em toda a General Motors.



Filosofia da Saturn

Nós, a equipe da Saturn, em comum acordo com a UAW e a General Motors, acreditamos que satisfazer às necessidades de clientes, membros, fornecedores, comerciantes e vizinhos da Saturn é fundamental para cumprir nossa missão.

Para satisfazer às necessidades de nossos clientes:

- Nossos produtos e serviços devem ser líderes mundiais em valor e satisfação.

Para satisfazer às necessidades de nossos membros:

- Criaremos um senso de posse em um ambiente de confiança mútua, respeito e dignidade.
- Acreditamos que todas as pessoas querem estar envolvidas em decisões que as afetem, preocupar-se com seus empregos e umas com as outras, orgulhar-se de si mesma e de suas contribuições, além de desejarem compartilhar o êxito de seus esforços.
- Desenvolveremos as ferramentas, treinamento e educação para cada membro, reconhecendo habilidades e conhecimento individual.
- Acreditamos que os membros criativos da equipe, motivados e responsáveis que compreendem que a mudança é essencial para o êxito, são os bens mais importantes da Saturn.
- Queremos que comerciantes e fornecedores sintam propriedade na missão e filosofia da Saturn como se fosse sua.

Para satisfazer às necessidades de nossos vizinhos e as comunidades em que vivemos e operamos:

- Precisaremos ser bons cidadãos, proteger o ambiente e conservar os recursos naturais.
- Precisaremos buscar cooperar com o governo em todos os níveis e nos esforços para sermos sensíveis, abertos e francos em todas as nossas declarações públicas.


Operando continuamente de acordo com essa filosofia, cumpriremos nossa missão.

ANEXO E – REDE DE QUALIDADE DA SATURN





VALORES



Nós, da Saturn, estamos empenhados em ser uma das empresas de automóveis mais bem-sucedidas do mundo, adotando os seguintes valores:

COMPROMETIMENTO COM O ENTUSIASMO DO CLIENTE
Continuamente excedemos as expectativas de clientes diretos e indiretos em relação a produtos e serviços que são líderes mundiais em custo, qualidade e satisfação do cliente. Nossos clientes sabem que realmente preocupamo-nos com eles.

COMPROMETIMENTO EM SE SOBRESSAIR
Não há lugar para mediocridade e esforços pela metade na Saturn. Aceitamos encargos, responsabilidade e autoridade para superar obstáculos e alcançar além do melhor. Escolhemos nos sobressair em todos os aspectos de nosso negócio, incluindo retorno sobre investimentos.

TRABALHO EM EQUIPE
Somos dedicados à simplicidade de propósitos por meio do envolvimento eficaz de membros, fornecedores, comerciantes, vizinhos e todos os outros acionistas. Um princípio fundamental de nossa filosofia é a crença de que equipes eficazes envolvem os talentos de membros individuais da equipe enquanto estimulam o crescimento da equipe.

CONFIANÇA E RESPETO PELO INDIVÍDUO
Não temos nada de maior valor do que nossos funcionários! Acreditamos que demonstrar nosso respeito pela unicidade de todo indivíduo forma uma equipe de membros confiantes e criativos, que possuem um alto grau de iniciativa, auto-respeito e autodisciplina.

APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO
Sabemos que o sucesso mantido depende de nossa habilidade de aumentar continuamente a qualidade, custo e oportunidade de nossos produtos e serviços. Estamos propiciando oportunidade para crescimento pessoal, profissional e organizacional, além de inovação para todos os acionistas da Saturn.

ANEXO F – TELEGRAMA

TELEGRAMA



De: Recursos Humanos
Para: Todos Funcionários

COMPARTILHANDO COM RH

Participe do encontro com a gerente de RH, nos dias e horários abaixo relacionados:

Dia 01 de Novembro
- 07h30 às 9h00
- 11h00 às 12h30

-Dia 06 de Novembro
- 07h30 às 09h00
- 12h30 às 14h00

Local: Auditório

Assuntos:
Projetos de Recursos Humanos
Ambiente interno
Assistência à saúde dos funcionários



ANEXO G – REVISTA "ENTRE NÓS"



entre nós

Revista Mensal do Hospital Mãe de Deus - Nº 11 - Abril 2005

Mais qualificação

Mais 110 leitos

Mais equipamentos

Mais médicos

Nova cara, mais serviços

O Hospital Mãe de Deus entra em um novo patamar de serviços em saúde para a comunidade, com a ampliação de sua estrutura física e médico-assistencial, a partir deste mês. Entre as novidades destacam-se:

- Novo radiológico;
- CTI duplicado (com 12 novos leitos);
- CTI Pediátrica;
- Novas áreas administrativas;
- Sistema de ar-condicionado inovador;
- Construção de quatro novos andares com mais 62 leitos privados;
- Ampliação do Centro de Diagnóstico por Imagem e a aquisição de mais equipamentos.

Essas áreas significam muito mais que uma reforma cosupletiva: são novos serviços e novas possibilidades de atendimento aos clientes do HMD. E, para os funcionários, essas inovações tornam-se ainda mais representativas, já que eles terão melhores condições e oportunidades de trabalho e verão a marca Mãe de Deus ainda mais consolidada no mercado de saúde.

Esta diferenciação, sustentada nos valores congregacionais e em um atendimento afetivo e competente, é a grande razão da liderança e do crescimento do Hospital Mãe de Deus.

Parabéns a todos pelo novo hospital: muito melhor, mais equipado e funcional!

A capacidade de atendimento aumentou em 40%

ANEXO H – MURAL VIDA INTERIOR

Vida
interior

Festa das Crianças HMD



13 de Outubro
Das 11h às
15h
Green Park

Parque Marinha do Brasil, em frente ao nº 286, na Padre Cacique.

Os cartões e tickets "bequilha" serão entregues entre os dias 7 e 10 de outubro, no PCH
Têm direito bilhete de funcionamento até 13 horas. Não há de pagar o valor!