

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE**

Lisiane Teresinha Hickmann

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso
com funcionários da enfermagem na unidade de internação do
Hospital Sarmiento Leite**

PORTO ALEGRE
2006

Lisiane Teresinha Hickmann

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso
com funcionários da enfermagem na unidade de internação do
Hospital Sarmiento Leite**

Trabalho de Conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito para a obtenção do
título de Especialista em Administração.
Orientador(a): Prof. Dr.^a Elaine Di Diego
Antunes

PORTO ALEGRE
2006

Ainda pior que a convicção do não é a incerteza do talvez
É a desilusão de um quase!
É o quase que me incomoda,
Que me entristece, que me mata,
Trazendo tudo o que poderia ter sido e não foi.
Quem quase ganhou ainda joga,
Quem quase passou ainda estuda,
Quem quase amou, não amou.
Basta pensar nas oportunidades que escaparam pelos dedos,
Nas chances que se perdem por medo.
Nas idéias que nunca saem do papel,
O que nos leva a escolher uma vida morna?
Sobra covardia e falta coragem até para ser feliz.
Preferir a derrota prévia à dúvida de vitória é desperdiçar a
oportunidade de merecer
Para os erros não há perdão,
Para os fracassos, chances
Para os amores impossíveis, tempo.
Não deixe que a saudade o sufoque ou que a rotina acomode
Que o medo impeça de tentar, gaste mais horas realizando que
sonhando, fazendo que planejando, vivendo que esperando.
Porque embora quem quase morra esteja vivo,
Quem quase vive já morreu.
(autor desconhecido)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de deixar registrado meus agradecimentos: aos meus pais João e Regina por todo apoio e amor! O que sou hoje devo à vocês! Obrigado por tudo.

Agradeço imensamente à Prof. Dr^a Elaine Di Diego Antunes, por quem tenho uma profunda e crescente admiração. Obrigado pelo carinho com que me acolheu. Sua orientação e seus comentários foram fundamentais para a realização deste estudo.

Aos meus irmãos, cunhada, primos e sobrinhos pela ajuda nos momentos de indecisão, angústias e tudo mais...

Ao Hospital Sarmiento Leite, pela oportunidade, confiança e atenção dispensada. A todas as pessoas que foram entrevistadas, que responderam os questionários, minha sincera gratidão pelo precioso tempo dedicado a este trabalho. Em especial à Enfermeira Ilana Abrantes Sampaio pela orientação e disposição.

RESUMO

Em um mercado competitivo como existe atualmente, faz-se necessário que a empresa tenha funcionários engajados com seus objetivos, bem como a organização deve satisfazer as necessidades destes empregados, que esperam uma reciprocidade.

O trabalho inicia com um breve levantamento histórico da Sociedade Civil Hospital Sarmiento Leite, com o objetivo de conhecer suas características passadas e atuais. Em seguida apresenta-se uma caracterização da organização em estudo, a fim de que se possa conhecê-la melhor. Posteriormente, é feita uma revisão da literatura de vários estudiosos a respeito do tema comprometimento organizacional, comportamento humano nas organizações, o significado do trabalho e a relação do trabalho com o ser humano. Assim, é apresentado um rápido levantamento bibliográfico a fim de esclarecer o tema, bem como de encontrar uma possível solução para tal problema, ou seja, o comprometimento.

Portanto, esclarecendo o que ocorre com tal população, ou seja, uma vez identificado o tipo de comprometimento organizacional, espera-se uma melhor compreensão do indivíduo no seu contexto de trabalho apontando direções para futuras ações empresariais.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE QUADROS

1 INTRODUÇÃO	11
2 BREVE HISTÓRICO DA SOCIEDADE CIVIL HOSPITAL SARMENTO LEITE	13
2.1 FINALIDADES BÁSICAS DA INSTITUIÇÃO.....	14
2.2 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DELIBERATIVO.....	15
2.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO FISCAL.....	15
2.4 COMPOSIÇÃO DA ATUAL DIRETORIA.....	15
2.5 ORGANOGRAMA DA SOCIEDADE CIVIL HOSPITAL SARMENTO LEITE	16
2.6 QUADRO FUNCIONAL DA INSTITUIÇÃO.....	17
2.6.1 NÚMERO DE EMPREGADOS POR SETOR.....	17
2.6.2 COMPOSIÇÃO DO CORPO CLÍNICO.....	18
2.7 ÁREA DE ATUAÇÃO.....	18
2.8 SERVIÇOS.....	19
2.9 NÚMERO DE LEITOS.....	19
3 SITUAÇÃO PROBLEMA	20
3.1 OBJETIVOS GERAIS.....	26
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
3.3 JUSTIFICATIVA.....	26
4 REVISÃO DA LITERATURA	28
4.1 O SIGNIFICADO DE TRABALHO.....	28
4.2 O TRABALHO E O SER HUMANO.....	29
4.3 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	31
4.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	35
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	45
6.1 IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO.....	45
6.2 ANALISANDO OS ASPECTOS DE COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO...	47
6.2.1 AVALIAÇÃO DO FUNCIONÁRIO QUANTO O SEU NÍVEL DE COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO.....	48

6.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS VARIÁVEIS DE COMPROMETIMENTO.....	50
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
OBRAS CONSULTADAS	61
ANEXOS	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Instituição.....	16
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Nível de comprometimento com a Instituição em que trabalha..	48
Tabela 2 – Relação dos funcionários com o Hospital Sarmiento Leite.....	49
Tabela 3 – Variável de comprometimento afetivo.....	52
Tabela 4 – Variável de comprometimento normativo.....	53
Tabela 5 – Variável de comprometimento instrumental.....	54
Tabela 6 – Variável de comprometimento I	55
Tabela 7- Variável de comprometimento II	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Distribuição de funcionários por sexo.....	46
Gráfico 2 - Distribuição de funcionários por faixa etária.....	46
Gráfico 3 – Distribuição de funcionários por tempo de serviço.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Comparativo de salário do hospital X Instituições próximas.....	25
Quadro 2 – Tipos de Comprometimento.....	42

1. INTRODUÇÃO

A presente monografia descreve as observações realizadas pela pesquisadora na Unidade de internação do Hospital Sarmiento Leite, no qual trabalha como administradora. A coleta de dados foi obtida através de visitas ao Hospital e de conversas e questionário junto aos seus colaboradores e Supervisores.

Escolheu-se a Área de Recursos Humanos, pois, no atual contexto de mudanças torna-se cada vez mais difícil administrar com pessoas, e maior é o desafio de mantê-las motivadas e comprometidas com o seu trabalho a fim de que sejam alcançados os objetivos, tanto da empresa como pessoais. Devido à importância das pessoas como diferencial competitivo, busca-se, com o desenvolvimento deste estudo, um melhor entendimento deste tema tão complexo que é o comprometimento, que vem merecendo destaque no cenário empresarial brasileiro.

Ao mencionar o termo Gestão de Pessoas dever-se-ia descrever um setor voltado para as pessoas como seres humanos e parceiros da empresa, porque estes além de serem detentores de uma história particular de vida também apresentam conhecimentos, habilidades e comprometimento, que pode ser o diferencial neste mercado competitivo atual. Nessa perspectiva e diante dessas preocupações, surgem indagações sobre o processo de comprometimento dos seres humanos dentro do seu ambiente de trabalho e quanto isto se reflete no desempenho individual e organizacional. As organizações do setor de saúde, não fogem dessa preocupação. Pretende-se focar como contexto da pesquisa o Hospital Sarmiento Leite, como questão principal de investigação: o que os gerentes consideram os fatores de comprometimento e/ou condicionantes de seus colaboradores? O que o hospital pode fazer para elevar o nível de comprometimento de seus empregados?

As indagações e questionamentos apresentados manifestam a inquietação em relação a esse tema e serviram de orientação básica para definir a problemática desta pesquisa.

Portanto este trabalho divide-se da seguinte maneira: no primeiro capítulo é apresentada a introdução, no qual aborda a área de recursos humanos e/ou Gestão de Pessoas, a importância das relações humanas no âmbito organizacional e no desenvolvimento de seus processos.

Já no segundo capítulo, inicia-se um breve histórico da Sociedade Civil Hospital Sarmiento Leite, sua finalidade e a composição dos conselhos: deliberativo e fiscal, como também a diretoria. É apresentado o quadro funcional da instituição (empregados por setor), a composição do corpo clínico e número de leitos do hospital.

O terceiro capítulo revela a situação problema, relatando pontos da administração hospitalar, o gerenciamento de pessoas e seus processos de trabalho. Complementando o ponto básico da pesquisa é discorrido o trabalho da enfermagem e seu papel junto à instituição, assim como alguns pontos observados pelo autor no hospital Sarmiento Leite. Logo os objetivos e a justificativa do estudo.

Já no quarto capítulo inicia-se a fundamentação teórica enfocando o comportamento humano nas organizações com seus conceitos, o significado de trabalho, relatando fatores que realmente influenciam no desempenho das pessoas, complementando-se com a questão do comprometimento do empregado junto à organização que trabalha abordando várias tendências sobre o que é comprometimento.

Ao quinto capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos e o sexto capítulo que representará a análise e interpretação dos dados da pesquisa, para que se atinja os objetivos juntamente com a apresentação das considerações finais do trabalho.

2. BREVE HISTÓRICO DA SOCIEDADE CIVIL HOSPITAL SARMENTO LEITE

Nos tempos idos da mineração, saúde era um sério problema para o mineiro e para a população em geral, uma vez que em datas passadas não havia os recursos profiláticos hoje existentes para a preservação da saúde dos que labutavam no fundo da terra. Por isso, a maioria dos mineiros adquiria problemas de coração e no pulmão. Estes problemas levavam à aposentadoria prematura, tornando-os incapazes de exercer outras atividades, e eram a rigor a “causa mortis” da maioria deles.

Hoje, com a redução da jornada de trabalho, com a mecanização da lavra de carvão, com os modernos recursos contra a poluição, é totalmente outra a situação do mineiro.

A população também sofria as conseqüências das atividades carboníferas nesta cidade. A poluição do ar era uma realidade constante. Ela provinha da fumaça expelida incessantemente pela chaminé da usina, das locomotivas “Maria Fumaça” que trafegavam dia e noite pelos trilhos que perpassavam toda a cidade e pela exalação do cheiro de enxofre dos montes de resíduos de carvão levantados por toda parte.

Ela era tão penetrante a ação desta poluição, que qualquer objeto prateado ou dourado, por mais bem guardado que fosse, em pouco tempo ficava totalmente preto. Daí se pode concluir das conseqüências nefastas destas condições de vida para a população.

O atendimento médico-hospitalar sempre foi um desafio, mormente em áreas de mineração, palco propício para a incidência de doenças de toda ordem. Preenchendo esta lacuna em Arroio dos Ratos e que urgia uma solução, por iniciativa do Dr. Roberto Cardoso, foi montado e equipado o Hospital Sarmiento Leite. Sob a orientação sadias das Reverendas Irmãs do Imaculado Coração de Maria, que lá chegaram a 03/02/1944 e com o trabalho de uma equipe médica de alto padrão, durante vários decênios este hospital prestou relevantes serviços ao povo de Arroio dos Ratos, de Butiá, de Charqueadas e circunvizinhanças. Junto a ele, em prédio próprio, eram recolhidos os

pacientes acometidos de doenças pulmonares. No hospital funcionava ainda a Maternidade Henriqueta Cardoso e um lactário, que oferecia leite gratuito às mães.

Um fato doloroso e de tristes conseqüências para a população local foi a retirada das Irmãs do Hospital, acontecido a 20 de setembro de 1969. Com este fato e outros mais, o referido hospital caiu em decadência, e hoje está deixando muito a desejar, sob todos os aspectos, e jamais foi o que fora sob a manutenção do CADEM e a presença das religiosas.

A partir de então, o Hospital foi entregue para a comunidade, sendo que grupo de líderes comunitários constituiu a Sociedade Civil para dar seguimento ao único hospital do Município. Passou a ter finalidade de prestar atendimento à saúde a todos que necessitarem, indistintamente, principalmente à camada mais carente da população.

Hoje, a Sociedade Civil Hospital Sarmiento Leite é um Hospital de médio porte, além de ser o único do município. Atende também a população dos municípios da Região Carbonífera, promovendo ações para tornar-se referência para a população desta região nas suas aspirações por saúde.

2.1 FINALIDADES BÁSICAS DA INSTITUIÇÃO

A Instituição possui as seguintes finalidades:

a) Dirigir e promover a manutenção de um Hospital, com a denominação de Hospital “Sarmiento Leite”;

b) Prestar assistência à saúde permanente, dentro de suas possibilidades, sem distinção de qualquer espécie, seja ela: raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento ou qualquer outra condição;

c) Ainda buscar a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e a velhice.

2.2 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DELIBERATIVO

O Conselho Deliberativo é composto de 21 membros eleitos e empossado pela Assembléia Geral, exercendo suas atividades sem remuneração de qualquer espécie.

2.3 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal é composto de 3 membros eleitos pela Assembléia Geral, exercendo suas atividades sem remuneração de qualquer espécie.

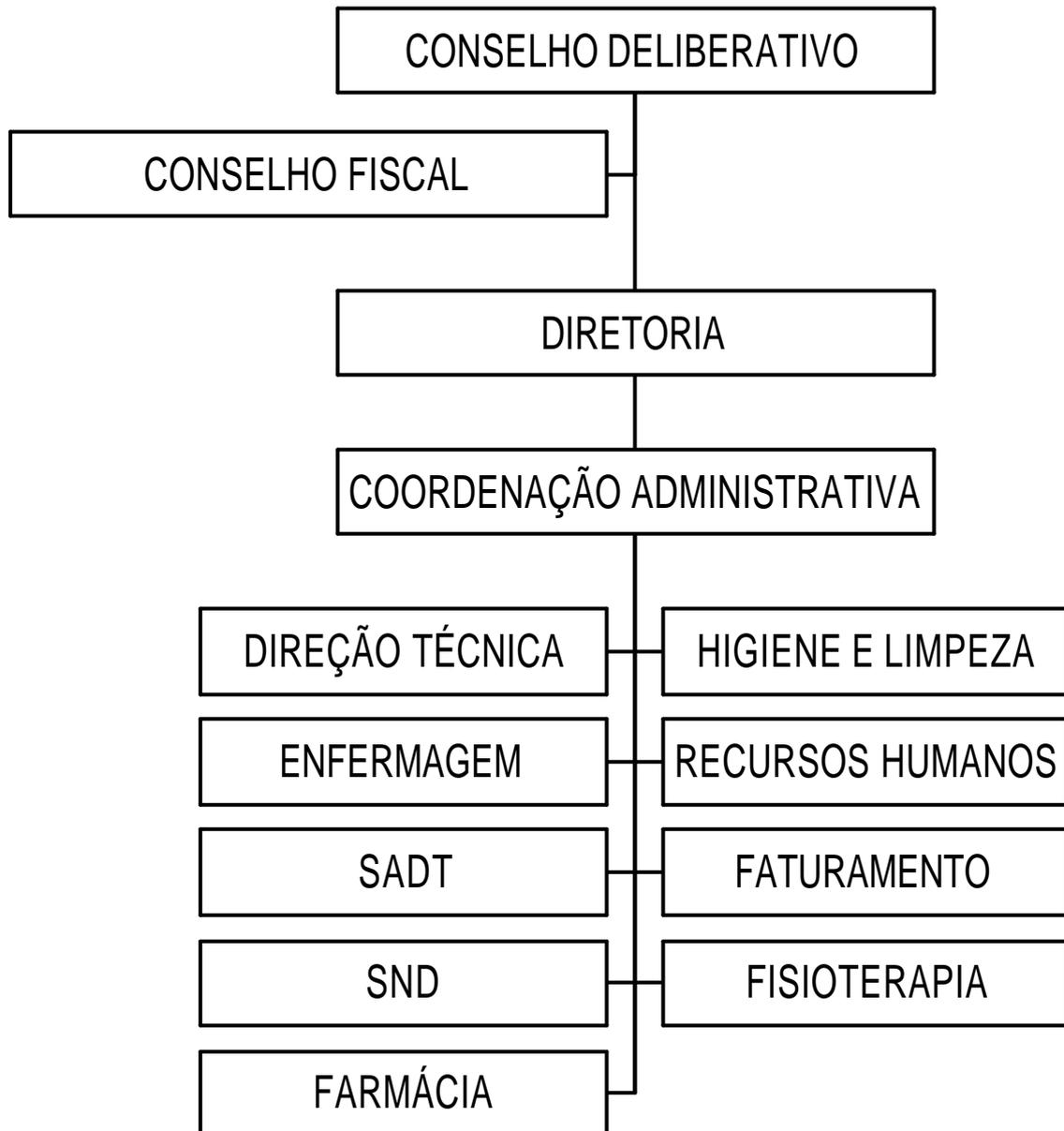
2.4 COMPOSIÇÃO DA ATUAL DIRETORIA

A Diretoria eleita é empossada pelo Conselho Deliberativo da Sociedade conforme relação abaixo, exercendo as atividades delegadas e previstas estatutariamente, sem remuneração de qualquer espécie, exceto o administrador.

- Presidente
- Administradora
- vice-presidente Administrativo
- vice-presidente de Patrimônio
- vice-presidente Social
- 1º Tesoureiro
- 1º Secretário
- 2º Tesoureiro
- 2º Secretário

2.5 ORGANOGRAMA DA SOCIEDADE CIVIL HOSPITAL SARMENTO LEITE

SOCIEDADE CIVIL HOSPITAL SARMENTO LEITE



2.6 QUADRO FUNCIONAL DA INSTITUIÇÃO

2.6.1 NÚMERO DE EMPREGADOS POR SETOR

SETOR	Nº EMPREGADOS
• Administração	04
• Materiais/Farmácia	02
• Enfermagem	16
• Lavanderia	02
• SND	06
• Manutenção	01
• Recepção/ Segurança	06
• Higienização	05
• SADT	04
• Fisioterapia	01
• Dentistas	02
• Licenças	02
• TOTAL	51

Fonte: Relatório 2004 elaborado pela administradora

2.6.2 COMPOSIÇÃO DO CORPO CLÍNICO

ESPECIALIDADES	Nº MÉDICOS
• Clínica Pediátrica	01
• Clínica Obstétrica	02
• Clínica Médica	05
• Clínica Ortopédica	01
• Clínica Cirúrgica	01
• TOTAL	10

Fonte: relatório 2004 elaborado pela administradora

Além dos médicos do Corpo Clínico que realizam as internações, o Hospital contrata a empresa Prontomed para a realização de atendimentos no Ambulatório 24hs, mantido em parceria com a Prefeitura Municipal de Arroio dos Ratos.

2.7 ÁREAS DE ATUAÇÃO

- Clínica Médica;
- Clínica Obstétrica;
- Clínica Pediátrica;
- Cardiologia;
- Psiquiatria;
- Traumatologia.

2.8 SERVIÇOS

- Laboratório de Análises Clínicas;
- Radiologia;
- Eletrocardiografia e
- Imobilizações e procedimentos traumatológicos.

2.9 NÚMERO DE LEITOS

CONVÊNIOS	Nº LEITOS
SUS	53
OUTROS	05
TOTAL	58

Fonte: Relatório 2004 elaborado pela administradora

No ano de 2003, o Centro Obstétrico do Hospital foi fechado temporariamente para reformas e melhorias, porém devido a dificuldades financeiras ainda permanece inativo.

3. SITUAÇÃO PROBLEMA

Administração Hospitalar além de ser baseada nos princípios da administração geral, ela também é influenciada pelo meio ambiente e pelas pessoas.

Administrar hoje requer visão, diversidade cultural, treinamento, responsabilidade social. O administrador precisa estar atento as mudanças, tentar prever os problemas e ver na adversidade novas oportunidades, identificar os trabalhadores talentosos independente de diferenças raciais, culturais e sexuais; os bons colaboradores não nascem prontos, precisam ser capacitados com treinamento e ser orientados para valores e ética organizacional.

Estamos vivendo em um tempo de sociedade espantosamente dinâmicas e desafiadoras. Esses fatores tendem a aumentar e novas variáveis serem acrescentadas à medida que o processo se desenvolve. Desta forma, a tarefa administrativa há muito deixa de ser meramente de controle e operação e passa a ser muito mais de planejamento, estratégia e organização.

Conforme diz Marggerison e McCann (1996, p. 20): “O trabalho em equipe é a chave da administração moderna...as decisões não podem mais ser tomadas só por uma pessoa.”

A Administração Hospitalar também sofre as influências de todas as Escolas de Administração Geral e a força motivacional dos intelectuais da Administração Hospitalar é, sem dúvida alguma, o impulso do desenvolvimento das organizações e do avanço tecnológico que se acentua dia a dia.

A missão fundamental do hospital é a recuperação da saúde e, para isso, estão voltados todos os esforços administrativos, técnicos-científicos e de pesquisa sob a responsabilidade de uma equipe de profissionais adequadamente preparada e selecionada (Laverde et al., 2003, p. 04).

Por isso a profissão de Administrador Hospitalar possui características

complexas, desafiadoras e únicas de mercado de trabalho da administração, pois além do hospital precisar ser gerenciado e controlado, ele também deve ser administrado por um profissional capacitado nesta área. “O sucesso do administrador está condicionado à sua capacidade de motivação. Afinal de contas, ele deve conseguir que os empregados trabalhem com ele e para ele” (MEZOMO, 1998, p. 126).

O administrador deve buscar um ambiente de trabalho, uma cultura interna, onde a informação seja uma importante arma na busca por competitividade. Com isso Mezomo (1998) assegura que nada é tão perigoso quanto o sucesso, quando ele induz à acomodação e à arrogância, ou quando leva a desprezar a opinião do maior ativo de qualquer negócio: o consumidor (neste caso, o paciente). O fator principal de renovação é a criação de mercados, que surgem para quem serve melhor ao seu cliente.

Importante salientar que administrar hospitais não envolve somente questões assistenciais, ou seja, ações curativas e preventivas da saúde dos pacientes, mas também o gerenciamento das pessoas e seus processos de trabalho. Conseqüentemente é necessário que o administrador desta organização esteja preparado para gerenciar junto com seus colaboradores, visando um ambiente de comprometimento e parceria.

Newman (1970, p.421) reforça “que o controle administrativo depende, em grande parte, de se dar motivação adequados àqueles cujos esforços conjugados são necessários para que sejam alcançados os objetivos.”

No cotidiano prático da enfermagem, caracterizado por atividades que exigem alta interdependência, o comprometimento surge como aspecto fundamental na busca de maior eficiência e, conseqüentemente, de maior qualidade na assistência de enfermagem prestada, aliada à satisfação dos trabalhadores. Ainda hoje, o trabalho da enfermagem parece ocorrer através de ações hierarquizadas, isto pelo fato deste trabalho ser desenvolvido por mais de uma categoria profissional (enfermeiros, técnicos de enfermagem e auxiliares de enfermagem).

Com isso, nota-se que as atividades exercidas pelo enfermeiro segue uma linha lógica, na qual o trabalho coletivo precisa de um indivíduo que assuma sua gerência. Mostrando-se assim que, além de competência técnica e científica, o enfermeiro precisa ter competência administrativa, ao qual possibilite coordenar os serviços, tomando a totalidade do processo de trabalho de saúde (Gomes *apud* Lunardi e Lunardi, 1996).

A prática gerencial da enfermagem, enquanto busca de possibilidades no desenvolvimento de linhas sensíveis e racionais para lidar com as pessoas em situação de trabalho, leva ao interesse pelo estudo do comportamento e dos motivos que levam as pessoas a agirem. Dentre os trabalhadores da enfermagem o comprometimento é algo imprescindível para a execução do trabalho.

Arndt e Huckabay (1983, p. 218) dizem que: “uma qualificação essencial da enfermeira administradora é a capacidade para solucionar...deve ter sensibilidade e ser capaz de identificar os problemas com clareza.”

Passamos a maior parte da vida em situações de grupos, porque seres humanos, são seres sociais.

Nas sociedades complexas e tecnológicas, os indivíduos são interdependentes e devem depender dos outros para os serviços que necessitam. Portanto, a natureza da nossa humanidade, e a natureza da sociedade na qual vivemos ditam a necessidade de uma estrutura social organizada em torno dos grupos (Taylor, *apud* Gonzales, 1999, p.30).

De uma certa forma, como seres sociáveis, a enfermagem busca neste contexto interagir com sua equipe de trabalho, no caso enfermeiro, técnicos de enfermagem e auxiliares de enfermagem a fim de atingir um objetivo comum. A troca de experiências, as emoções e o respeito são alguns fatores que estimulam a busca da motivação. Nesta linha de pensamento, Kanaane (1994) mostra algumas formas a busca de motivação para o trabalho.

O bem-estar do funcionário é essencial, pois assim estará ao alcance daquilo que busca enquanto ser social e profissional, levando-se também em conta algumas condições:

- Compensação adequada e clara: salário justo;
- Ambiente seguro e saudável: com o intuito de preservar a saúde e o bem-estar no emprego;
- Crescimento e segurança: valorização do indivíduo, considerando as oportunidades e a expansão de suas potencialidades, planos de carreira e de sucessão;
- Relevância social: empenho por parte da alta administração e da gerência, no sentido de valorizar o trabalho realizado por diferentes categorias e níveis profissionais, como a profissão escolhida pelos indivíduos pertencentes à organização;
- Meta para a auto-realização: o indivíduo caminha para o encontro consigo mesmo, como o ajuste de suas potencialidades.

De acordo com Arndt e Huckabay (1983), as funções e atividades da enfermeira administradora, dentro de um sistema de assistência em saúde, incluem: planejamento, organização, direção, execução, avaliação e controle do plano organizado.

Um canal que sempre deve existir entre a equipe funcional e a alta administração é a gerência, aquela pelo qual é responsável que toda equipe esteja sincronizada para o bom andamento das atividades. Entende-se que para acontecer o processo de educação continuada é imprescindível que a organização hospitalar valorize seus funcionários.

A gerência é o principal responsável e parte integral da direção, confunde-se com esta, levando-se em conta que o hospital, independentemente de suas dimensões, é uma instituição de serviços com alta função social e características científicas, técnicas, administrativas e econômicas gerais próprias empresas, embora com maior complexidade... (LAVARDE, 2003, p. 13)

O enfermeiro deve buscar maior capacitação técnica e científica, pois cabe a este como gerência identificar as necessidades de aprimoramento e de mudanças necessárias à equipe. Para melhor elucidar, é relevante a colocação de MOURA (1992, p.170), quando diz:

A valorização social do trabalhador hospitalar, seu reconhecimento pela chefia e a justa remuneração salarial não podem ser esquecidas. Atividades que visem a integração indivíduo-empresa são recomendadas, procurando fazer com que sintam-se parte integrante da organização e do grupo, assim como sua colocação no setor do hospital que mais se adeque às suas características pessoais, de forma que possa ocorrer a identificação com a tarefa desenvolvida.

O enfermeiro exerce ou pode exercer um papel fundamental na organização de um trabalho, que depende da coordenação de atividades que reúne o conhecimento e habilidades técnicas, tanto suas como dos demais profissionais, para alcançar objetivos assistenciais em sintonia com os objetivos da instituição.

Diante das indagações, é de vital importância o papel do enfermeiro dentro da instituição hospitalar. Cabe lembrar que o hospital também é considerado uma organização, onde se encontra um grupo de pessoas prestando serviço (atendimento) a outro grupo de pessoas. O processo de trabalho, no hospital, está voltado para ações de promoção da saúde, prevenção de doenças, tratamento e recuperação dos doentes.

Todas as áreas dispostas no hospital: Bloco Cirúrgico, Centro Obstétrico, Centro de Terapia Intensiva (CTI), etc. que são denominadas Áreas Fechadas, ou seja, onde o acesso é restrito devido ao alto grau de complexidade e as Áreas Abertas denominadas pela Emergência, Unidade de Internação entre outras. Todas têm seu grau de importância dentro da organização e assim uma maior ou menor atenção do seu corpo funcional. Levando-se em conta esse pressuposto a pesquisa se dará na Unidade de Internação por verificar que é uma área onde exige muito de seus funcionários, pois presta atendimento ao paciente que necessitam assistência direta 24 horas, além de estar diretamente ligada ao paciente tem-se um contato muito significativo com os familiares dos pacientes, por isso o comprometimento do funcionário da enfermagem deve estar em evidência e é aí onde a gerência deve estar atenta, pois estes funcionários é que estão ligadas as satisfações do cliente externo e interno.

Dentro do Hospital Sarmiento Leite observa-se que:

- O Hospital possui duas enfermeiras no turno do dia, e a noite, não há cobertura de enfermeira. Isto além de acarretar sanções legais, interfere no

comprometimento da qualidade de assistência prestada ao paciente;

- A participação da enfermagem no montante dos funcionários da instituição representa 31% considerado baixo. A enfermagem deve representar de 50% a 55% disponíveis no Hospital, visto ser a assistência prestada ao paciente, por estes profissionais, o objetivo principal do hospital;
- O quadro funcional do Hospital Sarmiento Leite é constituído por 49 funcionários ativos, sendo que a enfermagem é composta de 16 profissionais, entre enfermeiras (2), auxiliares de enfermagem (5) e técnicos de enfermagem (9);
- A área de apoio está constituída por funcionários da SND (Serviço de Nutrição e Dietética), higienização, segurança, lavanderia, serviços gerais e manutenção;
- A área administrativa é compreendida pelo RH, tesouraria, recepção, administração, farmácia e faturamento. E o SADT (Serviço Auxiliares de Diagnóstico e Tratamento), compreende o laboratório, RX e a fisioterapia;
- Após as 17h30m, a enfermagem fica responsável pelo subestoque de medicamentos e materiais, localizado próximo a farmácia principal.

Quadro I: Comparativo de Salários do Hospital x Instituições Próximas

Profissional	Hospital Sarmiento Leite	Hospital A	Hospital B
Enfermeira	R\$ 1082,61	R\$ 1018,00	R\$ 930,00
Auxiliar	R\$ 342,00	R\$ 450,00	R\$ 415,00
Técnico	R\$ 402,40	R\$ 630,00	R\$ 450,00
Higienização	R\$ 266,50	R\$ 370,00	R\$ 363,00
S.N.D	R\$ 266,50	R\$ 370,00	R\$ 289,00
Lavanderia	R\$ 266,50	R\$ 370,00	R\$ 305,00

Fonte relatório 2003 do hospital

Pode-se notar que o salário do Hospital analisado está um pouco abaixo dos hospitais comparados, exceto a profissional enfermeira, que está acima. Devemos considerar que não houve pagamento dos últimos dissídios.

Diante dessas considerações, emergiram as seguintes indagações: Como comprometer os elementos da equipe de enfermagem? Quais os tipos de comprometimento predominante nos elementos da equipe de enfermagem? Na tentativa de buscar novos conhecimentos para responder a estas indagações, bem como buscar elementos que norteiem a compreensão a respeito do comportamento das pessoas no trabalho, propus a realizar este estudo sobre comprometimento organizacional como conhecer a opinião do pessoal de enfermagem sobre o comprometimento no trabalho.

3.1 Objetivos Gerais

O objetivo deste trabalho de pesquisa é fornecer subsídios que possam auxiliar as pessoas que ocupam funções gerenciais pertencentes à organização de saúde no processo de diagnosticar fatores de comprometimento de seus colaboradores e identificar, sobretudo os tipos de comprometimento presente e predominante na unidade em questão.

3.2 Objetivos Específicos

- Conceituar comprometimento, segundo a opinião dos funcionários da enfermagem
- Identificar e analisar os tipos de comprometimento existentes na instituição
- Propor sugestões que possam incrementar o comprometimento, conforme resultado da pesquisa.

3.3. JUSTIFICATIVA

O tema para este trabalho foi escolhido baseando-se na importância das pessoas no contexto organizacional e na eficácia de seus processos, e também com o

propósito de agregar mais informações na área de Gestão de Pessoas que atuam neste segmento. A contribuição teórica deste estudo possibilitará um melhor entendimento da dinâmica que envolve o processo de comprometimento nos hospitais.

Portanto, ao analisar e estudar este assunto será possível aprofundar os conhecimentos e visualizar uma tendência na área de recursos humanos, pois um dos aspectos relevantes deste estudo é analisar os resultados do grau de comprometimento realizado no Hospital Sarmiento Leite.

Com o auxílio deste trabalho, busca-se acrescentar informações sobre os assuntos abordados e contribuir para que a classe de administradores não se preocupe somente com as metas e sim aumente a sua atenção para com os seus colaboradores, pois será através destas pessoas que a organização alcançará a excelência nos resultados.

4. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será buscado, por meio da literatura o embasamento teórico que sustentará o desenvolvimento desta pesquisa. No capítulo serão abordados os tópicos: o significado de trabalho, comportamento humano nas organizações e comprometimento organizacional.

4.1 O Significado do trabalho

O trabalho tem sido a força motriz de todas as sociedades desde o princípio dos tempos, passou por inúmeras mudanças até chegar ao século XXI completamente remodelado. Mas a reflexão sobre o significado deste trabalho é necessária, pois as empresas acreditam que somente descobrindo o que seus funcionários desejam poderão atendê-los. E esse desejo necessariamente passa pela questão do significado do trabalho.

Na era industrial, o trabalho adquiriu um aspecto puramente materialista, tinha apenas uma função: a subsistência, onde o operário precisava trabalhar para garantir sua sobrevivência em termos físicos – biológicos, buscando e também conseguir melhorar o conforto seu e de seus familiares.

Atualmente, o trabalho já adquiriu uma nova visão e abordagem, conhecida como holística. Nessa visão o trabalho vai além do aspecto materialista (ainda necessário), tão importante independente da era. Uma Segunda função, tão importante quanto a primeira, a função do crescimento pessoal, pela qual o ser humano desenvolve sua capacidade de pensar, sentir e se relacionar, ampliando e aperfeiçoando sua inteligência e suas relações sociais, aperfeiçoando-se interiormente. Dentro desta visão ampliada do trabalho o ser humano vai em busca da realização de seus anseios de aceitação e poder, buscando o equilíbrio das funções de subsistência e crescimento pessoal.

O trabalho na maioria das vezes ainda é visto somente como forma de ganhar dinheiro e adquirir poder, conforto e “status”, e é nesta visão reduzida e pobre que as pessoas se matam de trabalhar, tornando o trabalho um peso, um fardo, um

instrumento de tortura, gerando doenças, desequilíbrios, distorções do porquê e para quê trabalhar e dos verdadeiros valores humanos. Tornando algo que é sagrado e natural, visto que é nosso instrumento de manutenção da vida em todos os aspectos (biológico, psíquico, social e espiritual), em algo penoso e circunstancial. (KANAANE 2001)

Há holistas que pensam haver uma relação pura e sagrada entre o homem e o trabalho, pois somente este é capaz de atender as profundas necessidades humanas “Todas as vezes em que deixamos de ter ou mudamos de hábitos e necessidades, as profissões e atividades passam por transformações, onde são completamente reestruturadas ou eliminadas do mercado profissional. “

O século XXI e os paradigmas de qualidade de vida, onde, segundo MAXIMIANO (2004, pg.43):

“Questões que no passado seriam irrelevantes, muitas delas ligadas à administração de recursos humanos, assumiram dimensão considerável [...] para o presente e trouxeram mais uma vez a era da transformação do trabalho”.

Variantes como: stress, enxugamentos, reestruturações, variações econômicas, novas tecnologias, internet, reengenharia de processo, qualidade, serviço, rapidez, estão dia-a-dia redesenhando o significado do trabalho.

4.2 Trabalho e o ser humano

Não foi somente o significado do trabalho que sofreu fortíssimas alterações, com elas também a relação do trabalho e o ser humano tomou outra dimensão.

No passado, o homem tinha com o trabalho uma relação de consumo, o trabalho servia para produzir roupas, alimentos ou moradia, com a estruturação das primeiras sociedades, o trabalho assumiu uma relação de recompensa para o homem, o escambo permitia todo tipo de troca. Mais tarde o trabalho passa a ter uma relação de sustento, não mais limitado a produção, mas garantindo o ganho de proventos e era possível obter um trabalho através de uma simples conversa, sem exigir qualquer tipo de documentação ou comprovação de experiência anterior.

Com as sociedades assumindo a estrutura de pirâmide social, surge uma nova relação do trabalho com o ser humano: o trabalho escravo, imposto aos menos favorecidos, uma relação de trabalho sem remuneração, sem direito algum, onde nem mesmo a dignidade humana era presente.

A Revista RH Info, em site, na matéria sobre a história do trabalho, diz que “com a chegada da industrialização, a partir do século XVIII e XIX, foi criado o trabalho formal, onde eram definidos as tarefas e a remuneração devida”. Esse novo método de trabalho estabelece um novo relacionamento trabalho x ser humano, uma relação de satisfação e certa tranquilidade e estabilidade.

Estabilidade essa que começa a ser quebrada com a recessão vivida pela economia mundial e que induziu a outro tipo de relacionamento com o trabalho: o informal, onde embora sem documentação, registros, direitos estabelecidos ou segurança no amanhã, se tornou a garantia de sustento diante do quadro de tantas demissões.

A última reviravolta na relação trabalho e ser humano vieram através da globalização, onde as novas tecnologias permitiram a queda das barreiras geográficas e foi possível o desenvolvimento de trabalhos a longas distâncias, intermediado por equipamentos de última geração.

A relação com o trabalho agora passa pela qualificação, onde a máquina deixou de ser um meio e passou a ser um agente desta relação, quem tem conhece as tecnologias necessárias para esse novo tipo de relacionamento, está a mercê do desemprego.

Ainda segundo a revista RH Info na mesma matéria: “se você atua em informática, evite que seja substituído por profissionais mais atualizados tecnologicamente. Faça uma orientação profissional [...], que é um verdadeiro raio-X diante das exigências do mercado.”

LUZ (1995, pg.111) acrescenta:

A relação do homem com o trabalho está em constante mudança. É indubitável que o trabalho monótono, repetitivo, mecânico, irreflexivo, vem cedendo lugar às multifunções (polivalência), aos trabalhos em equipe, como forma de torná-lo menos cansativo, mais desafiador e participativo. Neste

sentido, observamos uma crescente difusão dos trabalhos em equipe, como os CCQ, os grupos de melhoria da produtividade, times da Qualidade, etc.

4.3 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O estudo do comportamento humano teve sua origem na psicologia, conforme expressa Fagundes (1999, p.46):

Podem-se descrever as mudanças do próprio comportamento, ou os seus efeitos no ambiente, ou as duas coisas juntas. Dependendo do comportamento que se vai definir e das finalidades a que servirá a definição, ela poderá ser mais restrita ou mais ampla.

A presença de características individuais, de necessidades, interesses e sentimentos diferentes que tornam cada pessoa única. O comportamento humano no trabalho é determinado por um número incontável de variáveis, como sexo, raça, etnia, idade e capacidade física. O desafio consiste justamente em administrar a diversidade da força de trabalho de uma forma que respeite as perspectivas e contribuições individuais.

MAXIMIANO (2004) vai mostrar que, ao contrário do que se imagina, a preocupação com os fatores humanos datam desde a escola clássica e científica de administração. Estudiosos como “Mary Parker Follet, Frank e Liliam Gilbreth, Henry Gantt e Hugo Munsterberg adotaram essa perspectiva humanista.[...] sementes do grande estágio evolutivo que viria a seguir para a teoria geral da administração”.

Hoje já existem empresas de vários setores que estão reconhecendo na força de trabalho diversificada, o reflexo das diferenças culturais, e que isto as ajuda a se aproximarem de seus clientes.

O Enfoque comportamental vai se preocupar justamente com o comportamento humano individual ou coletivo, como integrantes de grupos, organizações e sociedades.

Uma grande contribuição para o entendimento do comportamento das pessoas no trabalho foi trazida pela psicologia, conforme traz MAXIMIANO (2004, pg.236):

O campo da psicologia industrial começou a expandir-se, passando a tratar de assuntos como relações humanas, processos de supervisão e liderança, comunicação e satisfação no trabalho. A expressão psicologia industrial tornou-se insuficiente para designar o tema e surgiu outra designação: psicologia organizacional.

O comportamento humano no trabalho, ou comportamento organizacional é objeto de estudo de diferentes ciências do comportamento, algumas vêm evoluindo com o tempo, e datam dos filósofos gregos; outras são mais recentes, mas a preocupação é consenso, ocupam-se com estudos sobre personalidade, cultura organizacional, conflito, motivação e outros.

Cada ciência se ocupa com um campo específico do mesmo universo; o Comportamento, mas porque este se constitui de tanta importância para as organizações? Porque as empresas são sistemas sociais, e como tal são constituídas por pessoas e o comportamento individual e o seu impacto nos grupos é que vão determinar o resultado das empresas.

Os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como seu comportamento como integrantes de grupos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico, formado por máquinas métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos. No centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico, quando se aplica a visão comportamental: 'o ser humano é a medida de tudo. MAXIMIANO (2004, pg.232)

Um dos eixos da perspectiva comportamental na administração, segundo MAXIMIANO (2004) é o estudo sistemático das características individuais e de seu impacto sobre os grupos e as organizações. São os traços de personalidade, preferências ou temperamentos é que influenciam diretamente o desempenho, trabalho, estilo de participar do grupo, percepção e capacidade de resolver problemas.

No final do século XX, outra área do comportamento organizacional ganhou impulso e se popularizou: a inteligência emocional, onde estudos e interesses se voltaram para os sentimentos e emoções.

A partir do estudo das características individuais, várias ciências comportamentais se alinharam e cada uma se dirige a um foco. Estes diferentes

enfoques dados pelas outras ciências, são citados a título de curiosidade.

PSICOLOGIA:

Tem foco no indivíduo e se preocupa com a aprendizagem; personalidade; liderança; motivação; processo de tomar decisões; seleção de pessoal; stress e qualidade de vida.

SOCIOLOGIA:

Tem foco no grupo e se preocupa com a dinâmica de grupo; teoria das organizações; poder; conflito e comportamento dos grandes grupos.

PSICOLOGIA SOCIAL:

Tem foco no grupo e na organização e sistema, se preocupa com dinâmica de grupo; liderança; processo de decisão em pequenos grupos e mudança de atitudes.

ANTROPOLOGIA:

Tem foco na organização e sistema, se preocupa com a cultura organizacional e ambiente organizacional.

CIÊNCIAS POLÍTICAS:

Tem foco na organização e sistema, se preocupa com o poder; conflito; política e relações entre organizações e poderes. MAXIMIANO (2004, pg.240).

De acordo com a visão de Frederick W. Taylor e Max Weber, citados em MAXIMIANO (2004, pg.243) “Analisando o sistema social, verifica-se que as pessoas nas organizações comportam-se como pessoas e não como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais”.

O comportamento humano no trabalho é essencial para as empresas, pois determina o sucesso ou fracasso das organizações, uma vez que o comportamento como indivíduo implica em levar para dentro da empresa sentimentos de amizade, hostilidade, cooperação e competição, formando grupos e criando regras para convivência.

A administração passou a observar as conclusões sobre os estudos do comportamento humano no intuito de melhor compreender as aspirações dos trabalhadores e melhorar a gestão das pessoas. Neste sentido, a gestão de pessoas, como função gerencial, visa à cooperação daqueles que atuam nas organizações para o alcance dos seus objetivos e dos objetivos pessoais, a pesquisa proposta entende como relevante o confronto de informações comportamentais com a gestão de pessoas.

Deve-se considerar que o conceito de gestão de pessoas evoluiu do que antes era chamado de Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos, considerados termos muito restritivos (GIL, 2001). As atividades de gestão de pessoas tem como desafio atual criar e cultivar um ambiente organizacional voltado e motivado para o constante aprendizado e a sobrevivência, tanto profissional quanto organizacional. Isto porque cada vez mais é necessária a capacidade de absorver o novo e elaborar respostas adaptáveis às mudanças. Essa nova exigência de conhecimento coloca a educação como fator preponderante no processo de modernização organizacional e desenvolvimento individual, exigindo visibilidade, no sentido de atualização diária de conhecimentos, teorias, relacionamentos novos, marketing pessoal, postura profissional e foco na carreira. Neste sentido, o estudo de Gestão de Pessoas no ambiente hospitalar tornou-se de grande relevância.

Segundo Laverde et al. (2003), as diferenças entre as pessoas variam os padrões de comportamento. Mas o processo do qual eles resultam é basicamente, o mesmo para todas. Tendo essa visão, os autores apresentam três suposições inter – relacionadas sobre o comportamento humano:

- comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento, tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. Ele é causado por estímulos internos e externos.
- comportamento é motivado, há uma finalidade em todo comportamento humano. Ele sempre é dirigido por algum objetivo.
- comportamento é orientado para objetivos. Subjacente a todo

comportamento, existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Pode-se então inferir que comportamentos de comprometimento com a organização podem ser promovidos através da gestão de pessoas, incentivados e orientados para os objetivos organizacionais e individuais.

4.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Uma noção que traduz e explica a relação entre a pessoa, seu trabalho e a empresa, é o comprometimento. Embora o comprometimento organizacional já ser estudado há mais de 40 anos, somente na década de 90, com o grande impacto das novas tecnologias no processo de globalização é que ocorreu maior interesse por esta questão (Bastos, 1993).

Bastos (*apud* Medeiros, 1998) estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento, dentre eles, definiu como engajamento, agregamento e envolvimento. Ainda ressaltou o caráter disposicional da palavra, no sentido de o indivíduo possuir uma disposição, um estado caracterizado por sentimento ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo.

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; e um forte desejo de se manter como membro da organização (Steers e Porter, 1979 *apud* Medeiros, 1998, p. 70).

Segundo FERREIRA (1986), a palavra “comprometer” deriva do latim “*compromittere*” e significa:

1. Obrigar por compromisso;
2. Dar como garantia: empenhar a palavra;
3. Expor o perigo, arriscar, aventurar.
4. Pôr alguém em má situação, ou em situação suspeita.
5. Tomar compromisso; obrigar-se.
6. Assumir responsabilidade grave.

Assim, na língua portuguesa, o conceito de comprometimento pode assumir tanto o significado de ações que impedem ou dificultam o alcance de uma determinada meta, como também expressar a idéia de engajamento, envolvimento, adesão ou vinculação.

Comprometimento poderia ser descrito como engajamento ou disposição plena e espontânea para trabalhar, sentimento de responsabilidade pelo resultado e aplicação de esforços, criatividade e inovação para contornar os problemas e garantir o sucesso e o resultado. Estar comprometido significa estar movido pelo desejo de ver o trabalho concluído e o objetivo atingido da melhor, mais eficiente, eficaz e efetiva maneira. É sentir-se realmente responsável e demonstrar desejo de ver o sucesso da ação.

Para BASTOS (1993, p. 29):

“Cientificamente, comprometimento tem sido definido por outros conceitos, tais como envolvimento, identificação, apego, significados estes que parecem assumir uma dimensão principal de *“engajamento em um curso de ação”*. Mas mesmo com uma extensão reduzida como esta, ainda traz ambigüidade e carrega vários fenômenos como sentimentos, intenções, crenças e valores.”

Da parte da empresa, um pessoal comprometido é capaz de exercer esforços consideráveis para ajudar a organização a alcançar seus objetivos, mas que é preciso investigar o que move o sujeito a adotar comportamentos ou atitudes comprometidas ou não. Da parte dos empregados, à medida que o indivíduo se define pelo seu engajamento à organização, ele pode encontrar parte de seu desenvolvimento psicológico: valorização de si próprio, realização e desenvolvimento pessoal.

É esta característica do comprometimento que dá importância às expectativas das organizações e dos empregados; que fortifica os laços entre os indivíduos e a organização e que explica o interesse científico crescente por esse tema. Para Meyer e Allen (apud Corrêa 2002, p. 21) conceitualizaram o comprometimento organizacional em três componentes: (1) *Affective Commitment* (Afetivo), identificado como o apego do indivíduo à organização; (2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que chamam de *Continuance Commitment* (instrumental); e (3) comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, denominado

de *Obligation* (normativo). Para os autores, esta conceitualização do comprometimento leva à caracterização soa indivíduos em três dimensões:

- Empregados com um forte comprometimento *afetivo* permanecem na organização porque querem;

Comprometimento afetivo: “(1) Uma forte crença e a aceitação de valores e objetivos da organização; (2) Estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e (3) Um forte desejo de se manter como membro da organização” Tamayo (*apud* Ribeiro, 2004, p. 34).

- Empregados com comprometimento *instrumental* permanecem porque precisam;

Comprometimento instrumental com a organização seria suscitado pela avaliação positiva dos resultados (posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos pelo sistema a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria) conseqüentes aos investimentos do empregado e, concomitantemente, pela possibilidade percebida de perder, ou de não Ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização Becker(*apud* Jucewicz,2003, p.22).

- Aqueles com comprometimento *normativo* permanecem porque sentem que são obrigados.

Comprometimento normativo se constitui num conjunto de pensamentos, de reconhecimento, de obrigações para a organização, os quais são também sentidos ou estão revestidos por sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização” Weiner,1982 (*apud* Ribeiro, 2004, p. 36).

Os comprometimentos afetivos, instrumentais e normativos são considerados componentes, em lugar de tipos de comprometimento. De fato, a relação de um empregado com a organização pode refletir variados graus de comprometimento.

Porter e Steers (*apud* Ribeiro,2004 p. 28), definem o comprometimento numa perspectiva comportamental. Para os autores, comprometimento é “um estado de ser

em que um indivíduo torna-se levado por suas ações e através dessas ações acredita que elas sustentam as atividades de seu próprio envolvimento”. Assim, “(...) os mitos sustentam as ações e a ação sustenta o mito”, como bem coloca os autores.

Observa-se que as organizações, na sua maioria, não oferecem boas condições de trabalho, ao menos como aquelas definidas pelos teóricos em qualidade de vida no trabalho, por exemplo: o trabalho é simplificado através de uma divisão de todos os movimentos necessários à execução de cada operação de uma tarefa. As tarefas, por sua vez, são elementares ou parceladas onde o trabalho é reduzido a uma seqüência de gestos simples, no qual o modo de operação é rigorosamente prescrito. Esta parcerização contribui a uma especialização cada vez maior do assalariado que deve efetuar sempre o mesmo trabalho. Essa situação contribui para reduzir a autonomia dos trabalhadores. Assim, as tarefas decompostas em operações simples, tornam-se totalmente previsíveis, não exigindo nenhuma atividade complexa da parte do empregado que as executa. Esses devem se manter metódicos, prudentes e disciplinados segundo os tipos de ação prescritos. Em consequência, é dispensadas toda e qualquer participação dos indivíduos, mesmo aquela considerada mais elementar concernente ao seu trabalho.

O comprometimento dos funcionários, salienta Dessler (1996, p. 10-13), não é algum tipo de cultura misteriosa, impossível de se medir. Pelo contrário, os gestores das diversas empresas pesquisadas pelo autor envolveram-se em práticas concretas e formulação de políticas de pessoal que resultaram no forte comprometimento dos seus funcionários.

O conjunto de práticas encontradas por Dessler (1996) foi subdividido em oito, cada uma composta por ações administrativas específicas e concretas, classificadas da seguinte forma:

- **Valores *people-first* (as pessoas em primeiro lugar):**

As práticas relacionadas a este valor têm como base a suposição de que os funcionários são os bem mais preciosos da empresa, que devem ser respeitados como

indivíduos e tratados com imparcialidade. Ainda, que devem ter todas as chances de serem bem-sucedidos. Valores como esse devem ser o alicerce do comprometimento dos funcionários. Os funcionários tornam-se dedicados por saberem que a empresa está comprometida com eles próprios. Empresas que adotam estes valores estão dispostas a colocar seu pessoal em primeiro lugar em toda ação, desde o processo de planejamento às decisões finais. Em outras palavras, estão dispostas a confiar nele.

- **Diálogo de mão dupla:**

As práticas de mão dupla são fundamentais para conseguir o comprometimento dos funcionários. Essas práticas disponibilizam aos funcionários os dados de que precisam para se sentirem “sócios” da empresa, como da mesma forma, aos gerentes, permitindo-lhes responder aos interesses de seu pessoal. Os diálogos de mão dupla promovem a confiança dos dois lados: dos funcionários na empresa e vice-versa.

- **Comunhão:**

Esta prática está baseada no senso de comunhão entre os funcionários, um sentimento de ligação, propriedade e participação que faz com que estes sintam-se parte de uma comunidade coesa e que possui um destino compartilhado. As ações iniciam-se desde a contratação, selecionando pessoas que possuam valores que se encaixem aos da empresa, passando por programas de participação nos lucros (em que parte do pagamento anual do funcionário está vinculada ao risco, para evocar o sentimento de participação, tornando-o sócio nos lucros da empresa), minimizando as diferenças de *status*, limitações salariais dos executivos, equipes de trabalho, estabelecendo tradições que tornam o grupo mais unido.

- **Mediação transcendental:**

Funcionários comprometidos precisam de missões e valores com os quais se comprometam. As empresas de grande comprometimento sobressaem-se na formulação de ideologias, missões, valores e mecanismos para comunicá-los a seus funcionários. “Ter comprometimento sem missão é impossível, embora ter uma missão mas nenhum comprometimento seja inútil”.

Para conseguir este sentimento entre seu corpo funcional, as empresas utilizam três práticas: criam uma ideologia que determina a forma básica de pensar e de fazer coisas a qual deseja compartilhar com todos os funcionários, criam carisma institucional, vinculado a missão e valores de sua empresa a um chamado maior.

- **Contratação baseada em valor:**

O comprometimento se forma antes, não depois da contratação dos funcionários. A contratação, então, se baseia não apenas nas habilidades do candidato para o trabalho, mas também em suas qualidades e valores pessoais, que deverão ser compatíveis com os da empresa. Esta prática desempenha um papel indireto na criação de seu efeito na maioria das outras práticas de alto comprometimento.

- **Segurança:**

A segurança no emprego e o comprometimento do funcionário caminha lado a lado. O custo envolvido na contratação baseada em valor e em treinamento, delegação de poder e realização de funcionários presume que a empresa esteja comprometida em mantê-lo por perto por um bom tempo. Além disso, o comprometimento é uma via de mão dupla: os funcionários comprometem-se com as empresas que se comprometem com eles, e poucas coisas expressam o comprometimento de um funcionário do que a meta de emprego vitalício. É uma manifestação final de que o destino da empresa está interligado diretamente com o de sua equipe de funcionários.

- **Recompensas extrínsecas palpáveis:**

Esta prática parte do pressuposto de que o comprometimento não pode ser comprado, mas as empresas de grande comprometimento sabem que não podem obtê-lo sem as saudáveis recompensas extrínsecas. Em outras palavras, as recompensas extrínsecas como o envolvimento do trabalhador, a sensação de realização e os sentimentos de unicidade que a comunhão proporciona não são suficientes. Por isso, as empresas de alto comprometimento oferecem pacotes de remuneração acima da média em combinação com incentivos e benefícios extensivos.

- **Realização:**

As empresas que não suprem o desejo de seus empregados de realizar seus sonhos, potencializando suas habilidades, acabam perdendo seus melhores funcionários e ainda acabam à deriva com aqueles progressivamente amargos e infelizes. Para Maslow (1977, *apud* Dessler, 1996), a auto-realização significava que “o que o homem pode ser, ele deve ser...”, referindo-se ao desejo de realização pessoal, à tendência de realizar-se naquilo que se é potencialmente. A chave fundamental para obter comprometimento é, portanto, ajudar os seus funcionários a se realizarem, a se tornarem tudo o que podem ser. As empresas de alto comprometimento adotam práticas de realização que tem por objetivo assegurar que todos os funcionários possuam todas as oportunidades para realizar todas as suas habilidades e talentos no trabalho, para tornarem-se tudo o que podem ser. Esta prática envolve treinamento, para ampliar suas habilidades, valorização das funções e delegação de poderes, permitindo um crescimento contínuo para alcançar todo seu potencial e a crença de que todos podem dar o melhor de si.

No sentido em que todo indivíduo se compromete, ou pode se comprometer na empresa, se lhe são dados os meios para isto, pode-se perguntar igualmente se o comprometimento é influenciado por aspectos culturais: como o modo de organização do trabalho pode influenciar o comprometimento das pessoas? Será que as relações interpessoais podem contribuir favoravelmente nesse processo?

Sabe-se que as pessoas possuem sua cultura, traduzida em termos de costumes, tradições, conhecimentos e práticas de frequência social.

Se o comprometimento representa um modo de identificação, isto é, um sentimento de pertencer, correspondendo à definição de si mesmo de si mesmo, não se pode pensar ao contrário de muitos praticistas, que existia um modelo determinado para comprometer pessoas na organização. Dessa forma, pensa-se que, quanto mais o indivíduo se identifica aos valores organizacionais, mais ele será comprometido.

Rosabeth M. Kanter (1968, p.499-500) entende comprometimento como sendo a

disposição para ceder energia e lealdade aos sistemas sociais, sendo que a ligação de sistemas pessoais a relações sociais são vistas como auto-expressivas. Em outras palavras, comprometimento significa o processo pelo qual interesses individuais se atrelam aos padrões sociais de comportamento que são vistos como “adequados aos interesses daqueles, como expressando a natureza e necessidades da pessoa”. Na visão de Kanter, os atores podem se comprometer não apenas a normas e padrões mas também a outros aspectos do sistema social. Assim, Kanter vê a possibilidade de vários focos de comprometimento além do grupo. As bases observadas pela autora são a cognitiva, avaliativa/normativa e a gratificação emocional (*cathectic orientations*). Através das bases, Kanter (1968) identificou três tipos de comprometimento:

Quadro II: Tipos de comprometimento

Tipo	Base	Princípio	Característica
Permanência	Cognitiva	Subordinação/aceitação	Indivíduos agem em termos de recompensas e punições
Controle social	Avaliativa/normativa	Internalização	Comprometimento com normas, valores e convicções sociais que parecem congruentes com seu conjunto interno de crenças
Coesão Grupal	Gratificação emocional	Identificação	Comprometimento com relações sociais que concentram o estoque de afetividade dos indivíduos

Fonte: Kanter (1968)

Ultrapassando a prática comum de se estudar comprometimento, a partir de estudo de caso, a pesquisa visa estender o universo de investigação explorando este assunto de caráter tanto qualitativo quanto quantitativo através de uma comparação interorganizacional no Hospital Sarmiento Leite, juntamente com a equipe de enfermagem.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho, dada as suas características e objetivos é um estudo de caso, pois será abordado um enfoque específico de uma instituição, retratando sua realidade e, a partir dela, resolvendo a questão da pesquisa.

O estudo será realizado com profissionais enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem da Sociedade Civil Hospital Sarmiento Leite, no qual se designa um hospital privado, de médio porte (58 leitos) da Cidade de Arroio dos Ratos/RS. Os respondentes trabalham especificamente numa unidade de internação em turnos variados (manhã, tarde e noite).

Foi criado, com instrumento para a coleta de dados, um questionário com duas áreas distintas, sendo a inicial destinada a conhecer o perfil do público e seu local de trabalho, contendo por isso questões pessoais e profissionais meramente informativas, e a final voltada às questões sobre comprometimento no trabalho, além disso incluiu a observação direta, criando assim uma análise documental e estatística.

A amostra que responderá a pesquisa é de 16 profissionais, sendo estes correspondentes a 100% do total de funcionários da Unidade de Internação. O mesmo é 31% do total de funcionários da Instituição, onde se tem 51 funcionários em todo Hospital Sarmiento Leite.

A gerência mostrou-se previamente interessada em participar da pesquisa, e, por ter a mesma o objetivo de pesquisar os profissionais da enfermagem. De acordo com seu propósito, este estudo não irá causar nenhum dano às pessoas entrevistadas, e sim uma oportunidade de pensar e expressar sobre fatos relacionados ao comprometimento dos enfermeiros que atuam na área hospitalar.

Por fim será feita a análise dos dados coletados, a fim de encontrar respostas para o problema proposto, elaborando conclusões úteis ao Hospital Sarmiento Leite e auxiliar as pessoas que ocupam funções gerenciais pertencentes a organização de

saúde no processo de diagnosticar fatores de comprometimento de seus colaboradores e identificar, sobretudo os tipos de comprometimento presente e predominante na unidade em questão.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

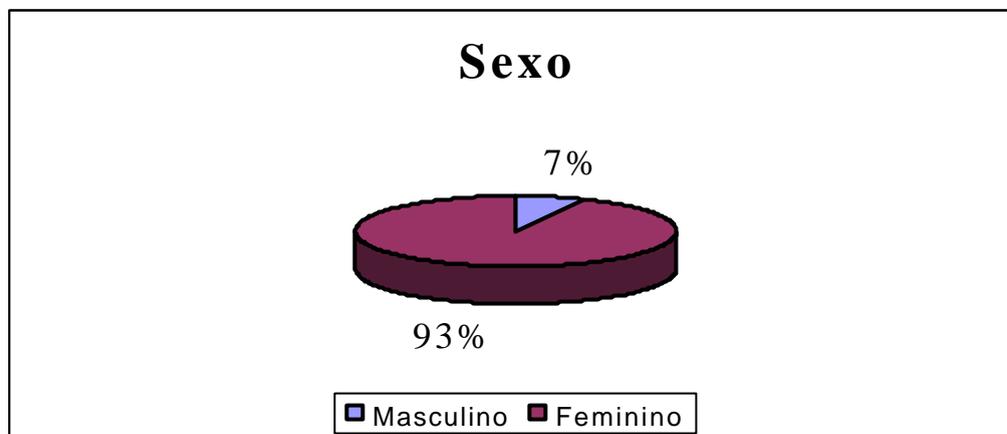
A amostra que respondeu a pesquisa foi de 15 profissionais, sendo estes correspondentes a 93,75% do total de funcionários da Unidade de Internação. O mesmo é composto por 16 funcionários e 31% do total de funcionários da Instituição, onde se tem 51 funcionários em todo Hospital. Foram entregues num total de 16 (dezesesseis) questionários, sendo que 1 (uma) pessoa não teve interesse em participar, pois o mesmo era livre.

A primeira parte vem com o colhimento de dados informativos dos entrevistados, como sexo, faixa etária, tempo de serviço no Hospital Sarmiento Leite.

Na parte seguinte irão ser analisados o nível de comprometimento do funcionário de enfermagem junto à instituição pesquisada. Com referência à tabulação das respostas foi utilizada planilha de cálculo (Microsoft Excel). Por ser uma planilha de cálculo e usar decimais infinitas, poderá em alguns casos não fechar exatamente os 100%, somando-se o percentual de cada item, já que nos resultados usamos apenas uma casa decimal.

6.1 IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO

Iniciamos a análise dos dados coletados, onde observamos neste estudo que 93% das pessoas pertencendo ao sexo feminino, e apenas 7% ao sexo masculino.

GRÁFICO 01 – Distribuição dos Funcionários por sexo

Fonte: dados da pesquisa no Hospital Sarmiento Leite, baseado em Meyer a Allen (1997).
Elaboração do Autor

O presente dado vem ao encontro da literatura, que investiga a enfermagem, vendo que na grande maioria das vezes, esta profissão é exercida por mulheres, fato observado desde o surgimento como profissão até os dias de hoje.

É de grande importância abordarmos a faixa etária, encontramos neste estudo número de pessoas com mais de 40 anos, atingindo 40% da amostra.

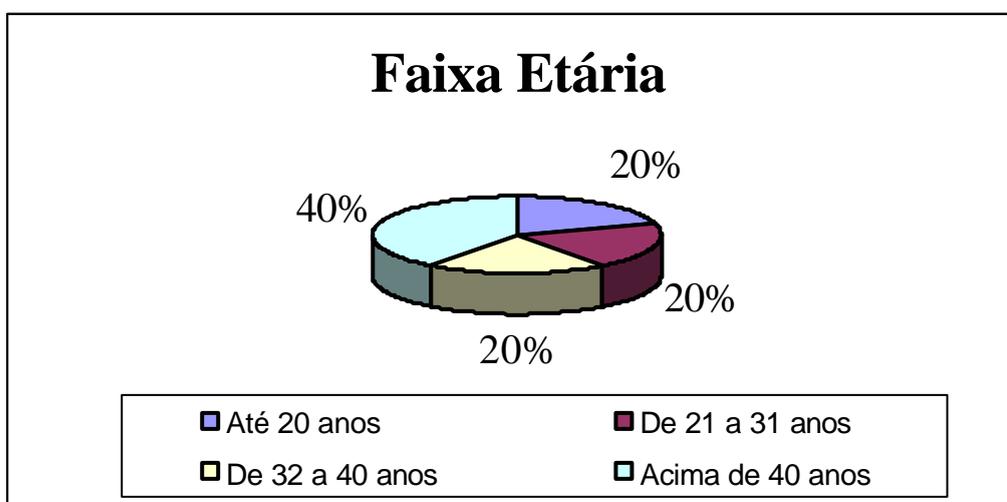
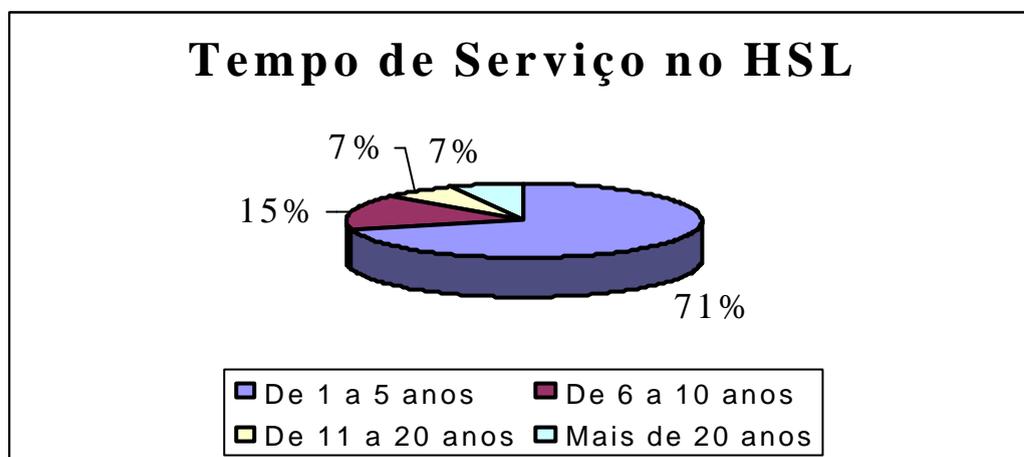
GRÁFICO 2 – Distribuição dos Funcionários por Faixa Etária

GRÁFICO 3 – Distribuição dos Funcionários por Tempo de Serviço no HSL

Fonte: dados da pesquisa no Hospital Sarmiento Leite, baseado em Meyer e Allen (1997).
Elaboração do Autor

Levando-se em conta o tempo de atuação na mesma unidade com o intuito de avaliar a existência (ou ausência) de rotatividade no campo de trabalho destes profissionais, pode-se inferir que este funcionário tem maior propensão a motivar-se e se comprometer com o trabalho. Ao encontrarmos 71% dos profissionais pesquisados atuando entre 1 e 5 anos na mesma unidade, verifica-se que de fato pode haver uma alta rotatividade neste grupo.

6.2 ANALISANDO OS ASPECTOS DE COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO

Esta etapa do estudo terá um caráter descritivo, a partir deste item, iniciaremos a análise e discussão dos dados obtidos na pesquisa, em relação aos aspectos de comprometimento.

Foram considerados todos os questionários recebidos, inclusive os sem nenhuma resposta, ou com preenchimento parcial.

6.2.1 Avaliação do funcionário quanto a seu nível de comprometimento com a organização:

Este quadro mostra, quando perguntados (as) sobre qual era o nível de comprometimento com a organização. As respostas foram divididas em quatro categorias, que serão comentadas a seguir.

TABELA I – Nível de comprometimento com a instituição em que trabalha

Categorias	N.º Pessoas	%
Alto	7	46,7%
Médio	8	53,3%
Baixo	0	0%
Muito Baixo	0	0%
TOTAL	15	100%

Fonte: dados da pesquisa no Hospital Sarmiento Leite, baseado em Meyer e Allen (1997).
Elaboração do Autor

Iniciando a análise do quadro I, nota-se que 47% dos profissionais entrevistados estão muito satisfeitos com o com a instituição. Isto nos leva a crer que, independente das intercorrências que acontecem em qualquer tipo de organização, o hospital esta dispendo de um bom ambiente para a realização de seus serviços com isso o bom desempenho do profissional.

TABELA II - Relação dos funcionários com Hospital Sarmento Leite

FATOR	ALTERNATIVA	%	Nº RESP.
AFETIVO	Eu trabalho no HSL porque sinto que quero permanecer	57,1%	8
NORMATIVO	Eu trabalho no HSL porque sinto que devo permanecer	7,1%	1
INSTRUMENTAL	Eu trabalho no HSL porque sinto que preciso permanecer	35,7%	5
	TOTAL	100%	14

Fonte: dados da pesquisa no Hospital Sarmento Leite, baseado em Meyer e Allen (1997).
Elaboração do Autor

Podemos destacar nesta questão o que mais se identificou com os funcionários da enfermagem foi o comprometimento afetivo, seguido do comprometimento instrumental, mas para melhor análise devemos levar em conta as outras questões envolvidas.

Quanto à percepção do funcionário de enfermagem no que diz respeito ao conceito de “comprometimento”, 86% respondeu que é ter responsabilidade com a instituição. Todos os funcionários entrevistados se acham comprometidos. Outras palavras também foram citadas para o conceito de comprometimento: dedicação, bom atendimento, doação, compromisso, defender a empresa.

As cinco palavras que mais foram citados quanto a imagem do entrevistado tem do hospital:

- Responsabilidade: 16,3%
- Dificuldade: 11,3%
- Precariedade: 10,0%
- Cura: 8,8%

- Respeito: 7,5%

Uma das questões expostas no questionário foi que o funcionário colocasse seus comentários, críticas e/ou sugestões. Para minha surpresa somente 3 (três) pessoas exploraram alguma coisa.

- Deveria haver mais integração entre todos os funcionários em prol de buscar ajuda de alternativas para ajudar o Hospital Sarmiento Leite;
- Comprometimento entre todos os setores;
- Que a diretoria desse mais valor ao seu quadro funcional.

6.3 Análise dos resultados das variáveis do comprometimento

Abaixo se encontram as variáveis do comprometimento que foram baseadas no trabalho de Meyer e Allen (1997). Este questionário é composto de 43 variáveis, onde ao lado de cada uma encontram-se 5 alternativas numeradas de 1 a 5 que correspondem à seguinte legenda: 1-Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente.

O primeiro fator a ser analisado é o comprometimento afetivo, com as seguintes questões:

V1- Eu realmente sinto os problemas do HSL como se fossem meus;

V13-Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira ao HSL;

V11- O HSL tem um imenso significado para mim;

V12- Gosto de conversar sobre meu trabalho ou minha organização com pessoas de fora;

V30- Na situação atual, ficar no HSL é na realidade uma necessidade tanto quanto desejo;

V10- O HSL merece minha lealdade;

V17- Eu não sinto um forte senso de integração com o HSL;

V32- No HSL eu não me sinto como uma pessoa de casa;

V14- Eu não me sinto emocionalmente ligado ao HSL;

Outras questões que agregam o comprometimento normativo:

V16- Eu me sentiria culpado se deixasse o HSL agora;

V3- Eu não deixaria o HSL agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui;

V5- Acredito que as pessoas devem se manter leais a uma organização;

V18- Fui ensinado a acreditar no valor de permanecer leal a organização;

V26- Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar o HSL agora;

V8- Eu devo muito ao HSL;

V27- Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer no HSL.

Questões relacionadas com o comprometimento instrumental:

V20- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o HSL;

V31- Mesmo se eu quisesse deixar o HSL agora, seria muito difícil pra mim;

V6- Se eu decidisse deixar o HSL agora, minha vida ficaria bastante desestruturada;

V25- Se eu já não tivesse dado tanto de mim para o HSL, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar;

V23- Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.

Tabela III- Variáveis de Comprometimento Afetivo

Variáveis	Conco rdo Totalm ente	Conco rdo	Nem concord o nem discordo	Discor do	Discor do Totalm ente
V13- Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira ao HSL.	14,3%	35,7%	21,4%	21,4%	7,1%
V1- Eu realmente sinto os problemas do HSL como se fossem meus.	13,3%	53,3%	13,3%	20,0%	0,0%
V11- O HSL tem um imenso significado pessoal para mim.	33,3%	46,7%	20,0%	0,0%	0,0%
V5- Acredito que as pessoas devem se manter leiais a uma organização	33,3%	46,7%	6,7%	13,3%	0,0%
V12- Gosto de conversar sobre meu trabalho ou minha organização com pessoas de fora	20,0%	40,0%	33,3%	6,7%	0,0%
V30- Na situação atual, ficar no HSL é uma necessidade tanto quanto um desejo.	13,3%	46,7%	26,7%	13,3%	0,0%
V10- O HSL merece minha lealdade	46,7%	46,7%	6,7%	0,0%	0,0%
V17- Eu não sinto um forte senso de integração com o HSL.	6,7%	13,3%	6,7%	60,0%	13,3%
V32- No HSL eu não me sinto como uma pessoa da casa.	0,0%	6,7%	0,0%	80,0%	13,3%
V18- Fui ensinado a acreditar no valor de permanecer leal a organização	26,7%	66,7%	0,0%	6,7%	0,0%
V14- Eu não me sinto emocionalmente ligado ao HSL.	6,7%	13,3%	0,0%	66,7%	13,3%

Fonte: dados da pesquisa no Hospital Sarmiento Leite, baseado em Meyer e Allen (1997).
Elaboração do Autor

Com o resultado da pesquisa, observa-se que o grupo apresenta um nível bastante alto do enfoque afetivo relacionado as variáveis em questão. Na V11 tem-se como resultado 80% de concordância de ambos, na V32 as respostas foram de 93,3% e na V10, que está relacionada ao sentimento de lealdade, obteve um resultado de 93,4%. Como resultado da pesquisa, observa-se na V18 que o grupo apresenta um nível bastante alto de lealdade e vontade de permanecer na organização (93,4%),

interligando com a V5 onde 80% dos respondentes acreditam que as pessoas devem se manter leais a organização.

Este sentimento elevado de lealdade à empresa, de querer permanecer, nos remete a pensar que estes funcionários não estão passivos à organização, mas procuram se envolver e dar o melhor de si para que a mesma alcance seus objetivos.

Mais uma vez encontramos o enfoque afetivo expresso na V1, onde os respondentes denotam sentir os problemas da organização como se fossem seus (66%) e com isso linkamos com o fato de estarem emocionalmente ligados ao Hospital Sarmiento Leite (V14).

Tabela IV- Variáveis de Comprometimento Normativo

Variáveis	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
V3- Eu não deixaria HSL agora porque tenho obrigação moral com as pessoas daqui.	21,4%	14,3%	14,3%	50,0%	0,0%
V16- Eu me sentiria culpado se deixasse o HSL agora	0,0%	26,7%	26,7%	26,7%	20,0%
V26- Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar o HSL agora.	6,7%	33,3%	26,7%	33,3%	0,0%
V8- Eu devo muito ao HSL	6,7%	26,7%	46,7%	13,3%	6,7%
V27- Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer no HSL.	0,0%	20,0%	26,7%	46,7%	6,7%

Fonte: dados da pesquisa no Hospital Sarmiento Leite, baseado em Meyer e Allen (1997).
Elaboração do Autor

Em relação a V26 40% dos funcionários concordam com a afirmativa. Esta variável se refere ao enfoque normativo. Observa-se que existe um comprometimento maior com a organização em si. Este enfoque relaciona-se com questões culturais, onde o indivíduo vai procurar se comportar de acordo com os objetivos e interesses da organização.

Segundo Weiner (*apud* Ribeiro,2004) certos indivíduos comprometidos exibem comportamentos desejados, porque acreditam que é certo e moral fazê-lo. Este estilo de comprometimento está vinculado a pressões normativas internalizadas, que fazem com que o indivíduo sintá-se no dever de permanecer na organização, o que reflete na questão V27.

Tabela V- Variáveis de comprometimento Instrumental

Variáveis	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
V6- Se eu decidisse deixar O HSL agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	20,0%	20,0%	20,0%	26,7%	13,3%
V20- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o HSL.	0,0%	6,7%	6,7%	60,0%	26,7%
V31- Mesmo se eu quisesse deixar o HSL agora, seria muito difícil para mim.	26,7%	40,0%	0,0%	33,3%	0,0%
V23- Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	0,0%	28,6%	35,7%	28,6%	7,1%
V25- Se eu já não tivesse dado tanto de mim para o HSL eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	6,7%	26,7%	20,0%	46,7%	0,0%

Fonte: dados da pesquisa no Hospital Sarmiento Leite, baseado em Meyer e Allen (1997).
Elaboração do Autor

Sobre o enfoque instrumental, refere-se a V31, onde a mesma trabalha em cima da saída do funcionário da instituição. Neste caso, 66,7% dos funcionários relataram que seria difícil o desligamento da organização mesmo que eles quisessem.

Novamente sobre enfoque instrumental, a V20, observa-se que os funcionários (86,7%), acham que teriam alternativas se deixassem o hospital. Isso não quer dizer que não tenham apego à organização, a maioria dos funcionários independente do nível de satisfação, se importam com o destino da mesma. Com isso existe um comprometimento com a empresa e a partir destes resultados, observa-se que o comprometimento é maior com o trabalho que estes funcionários desenvolvem. Existe por parte de alguns respondentes, intenções de aderir às oportunidades do mercado,

justamente pelo índice de comprometimento organizacional, não ser muito elevado, e exercer seu trabalho em outras empresas que lhes proporcionem maior retorno.

Estas questões foram baseadas na teoria de Meyer e Allen (1997), que aborda três dimensões do comprometimento organizacional: empregados com um forte comprometimento afetivo querem permanecer na organização, porque se identificam; empregados com comprometimento normativo permanecem porque se sentem obrigados; e aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque precisam.

Tabela VI- Variáveis de comprometimento I

Variáveis de Comprometimento	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
V2-Tenho participado das decisões que interferem na minha rotina de trabalho	33,3%	53,3%	0,0%	13,3%	0,0%
V7-.Meu setor existe confiança entre os colegas	53,3%	26,7%	20,0%	0,0%	0,0%
V9-As reuniões de área deixam claras qual o meu compromisso com as atividades.	33,3%	60,0%	0,0%	6,7%	0,0%
V15-Minha gerência estimula meu desenvolvimento profissional.	15,4%	30,8%	15,4%	30,8%	7,7%
V22-As reuniões de área são necessárias para verificar as necessidades de melhoria no nosso trabalho.	73,3%	20,0%	0,0%	6,7%	0,0%
V28-Tenho um bom relacionamento com minha chefia	46,7%	53,3%	0,0%	0,0%	0,0%
V34-As reuniões mensais de acompanhamento de resultados são importantes para que eu possa acompanhar o andamento da empresa.	26,7%	60,0%	0,0%	6,7%	6,7%
V37-O salário que recebo é compatível com o trabalho que realizo.	13,3%	13,3%	0,0%	46,7%	26,7%
V38-Tenho liberdade e autonomia para decidir como fazer meu trabalho	6,7%	46,7%	26,7%	20,0%	0,0%
V43- No meu setor as pessoas trabalham bem em equipe, cooperando com os colegas.	53,3%	26,7%	20,0%	0,0%	0,0%

Fonte: dados da pesquisa no Hospital Sarmiento Leite, baseado em Meyer e Allen (1997).
Elaboração do Autor

Sabe-se que as pessoas sentem necessidades relacionadas com participação, trabalho em equipe, reconhecimento estima e auto - realização. Procurou-se investigar o sentimento dos funcionários tais como relacionamento com os colegas, com a chefia.

Em relação ao relacionamento com chefia (V28), um número significativo de respondentes (100%) coloca que está de acordo com esta afirmativa. Gerenciar é ter

capacidade e saber utilizar de maneira eficaz seus recursos humanos e materiais disponíveis, de forma organizada e dinâmica, mantendo a satisfação e o comprometimento elevado de sua equipe. Para dirigir uma unidade de internação em todos os seus aspectos: paciente, familiar, colaborador, orçamento, consumo, receita, tudo deve ser de seu domínio.

No que diz respeito ao trabalho em equipe (V43) e a confiança entre os colegas (V7) ambos com 80%. Isto nos leva a crer que, independente das intercorrências que acontecem em qualquer tipo de organização, o hospital está dispondo de uma boa equipe de enfermagem.

Na V15 os funcionários (46%) sentem que a chefia estimula o desenvolvimento profissional, demonstrando que a mesma denota interesse em acompanhar de perto o andamento das atividades, procurando esclarecer dúvidas. Também realiza palestras bimestralmente para aperfeiçoamento de sua equipe.

Em relação às respostas da V. 37, observa-se que às questões salariais são muito importantes e não há um contentamento da maioria em relação a esta variável, pelo contrário constata-se um descontentamento bastante elevado, onde este mesmo grupo considera que deveria receber mais pelo trabalho que realiza (74%).

Os colaboradores acham de suma importância as reuniões tanto de área (93,3%) como as mensais com a diretoria (87%), mostrando assim integração e dedicação em resolver os problemas da organização, onde a participação nas decisões que interferem na rotina de trabalho tem a porcentagem de 87%.

Tabela VII- Variáveis de comprometimento II

Variáveis de Comprometimento	Concordo Totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente
V4- Hoje em dia acho normal as pessoas trocarem de empresa com frequência	0,0%	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%
V19- Participo das atividades promovidas pela empresa que envolvem meus familiares	13,3%	46,7%	6,7%	33,3%	0,0%
V24- O HSL reconhece meu trabalho	14,3%	57,1%	21,4%	7,1%	0,0%
V29- Em relação ao HSL, eu me sinto animado	6,7%	53,3%	33,3%	6,7%	0,0%
V33- As reuniões semestrais estabelecem as metas que precisam ser atingidas na empresa	7,1%	57,1%	7,1%	28,6%	0,0%
V35- As pessoas devem buscar crescimento dentro da sua organização	46,7%	40,0%	0,0%	6,7%	6,7%
V36- Seria excelente se a empresa promovesse visitas dos familiares na empresa	13,3%	13,3%	60,0%	6,7%	6,7%
V39- O HSL se preocupa com a segurança no trabalho	13,3%	66,7%	6,7%	13,3%	0,0%
V40- Eu não tenho medo do que possa acontecer se eu me demitir sem Ter outro emprego em vista	6,7%	20,0%	6,7%	46,7%	20,0%
V41- Eu sinto os problemas da organização	23,1%	23,1%	46,2%	7,7%	0,0%
V42- Eu gostaria que os aniversariantes mensais das áreas fossem divulgados nos murais	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%	0,0%

Fonte: dados da pesquisa no Hospital Sarmiento Leite, baseado em Meyer e Allen (1997).
Elaboração do Autor

Apesar das dificuldades financeiras e físicas encontradas no Hospital Sarmiento Leite, 60% dos funcionários da enfermagem se mostram animados. Analisando a tabela acima, nos mostra que 71% (V24) dos profissionais da enfermagem acham que a instituição lhe reconhece profissionalmente.

Em relação ao crescimento dentro da organização, as respostas foram de 86,7%, isso vem nos mostra a grande vontade dos funcionários em manter viva essa instituição que é tão importante para a comunidade e é claro o seu crescimento profissional dentro da organização.

Sempre que é oferecida alguma atividade em épocas especiais (natal, páscoa, dia das mães...) os familiares são convidados a participar, e na maioria das vezes os funcionários participam e colaboram com a organização dos eventos.

Na questão V36 onde se refere às visitas dos familiares na empresa, 60% dos respondentes ficaram abstensos, pois por se tratar de uma cidade pequena (14 mil habitantes), todos se conhecem e as portas do hospital estão sempre abertas para receber a comunidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a construção desta monografia, adquiriu-se um conhecimento teórico sobre alguns assuntos, tais como:

- Administração Hospitalar.
- Trabalho da enfermagem;
- O significado de trabalho;
- Trabalho e o ser humano;
- Comportamento nas organizações;
- Comprometimento organizacional.

Em relação aos objetivos específicos do trabalho, estes foram desempenhados em sua plenitude. Entretanto sabe-se que para que se consiga ter um funcionário comprometido, conhecedor do seu trabalho e daquele desenvolvido pelo seu setor, é necessário que ele possua uma capacitação técnica compatível com o seu cargo, entretanto, é importantíssimo que ele possua um desenvolvimento pessoal juntamente com o exercício de atividades que exijam, também, capacitação administrativa. Para a gerência, essa última capacitação é fundamental para a liderança de grupos de trabalho, portanto, é preciso ter pessoas capazes de harmonizar idéias, aspirações e conflitos internos.

Para que uma pessoa com essas qualificações (capacitação técnica e administrativa) possa desenvolver seu trabalho, aperfeiçoando-se permanentemente, é preciso que haja uma atualização contínua. Essa atualização é importante para o empregado e para o empregador, pois se a iniciativa da atualização partir somente do empregado, este poderá sentir-se frustrado pela falta de apoio da empresa e tenderá a

procurar melhores oportunidades de crescimento e de valorização, entretanto, se a iniciativa for apenas da empresa, esta poderá entender isso como uma falta de interesse do empregado, por não procurar qualificar-se adequadamente por conta própria. É evidente que nem sempre a qualificação poderá partir do empregado, pois isso envolve dispêndio financeiro, levando-o a fazer escolhas entre diferentes necessidades. Contudo, se não houver uma conciliação entre as partes, ambos sairão perdendo: o empregado por colocar em risco o seu emprego devido à falta de atualização.

Este trabalho objetivou identificar qual o tipo de comprometimento da enfermagem na Unidade de Internação, a fim de analisar os resultados obtidos a sugerir melhorias em alguns aspectos, o que abre espaço para novas pesquisas acerca deste tema. Como sugestão, cita-se replicar o estudo em outros setores ou unidades assistenciais que compõe o quadro de serviços do hospital, para assim manter um nível de gestão de pessoas nesta instituição.

É necessário preocupar-se com aqueles que trabalham em prol da saúde dos outros, valorizar a sua posição como ocupantes de um importante papel social, demonstrar, mesmo que seja da maneira mais singela possível, o quanto primordial para a comunidade é o seu trabalho. Afinal, conviver, quase que ao mesmo instante, com o nascimento e a morte não é tão fácil quanto parece, por isso são merecedores de reconhecimento e valorização.

Por fim, espero que a contribuição deste estudo monográfico vá além de realizar um diagnóstico dos tipos de comprometimento dos profissionais de enfermagem aqui abordados. Qualquer organização que pretenda perpetuar-se no tempo deve aceitar entender e compreender que são as pessoas que a formam. Individualmente, elas passam, mas, coletivamente, são a alma da organização.

OBRAS CONSULTADAS

ARNDT, C.; HUCKABAY, L.M.D. **Administração em enfermagem**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Interamericana, 1983.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro: FGV, v. 33, nº 3, p. 52-64, 1993.

CORRÊA, Adriane Lori Poulton. Comprometimento Organizacional: um estudo de caso numa unidade de uma empresa estatal. **Trabalho pós graduação em Administração**. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

DESSLER, Gary. **Conquistando Comprometimento**. São Paulo: Makron, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos. Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994. P. 15 e p. 159.

GONZALES, Rosa Maria Bracini; BECK, Carmem Lúcia Colomé; DENARDIN, Maria de Lourdes. **Cenário de cuidado: aplicação de teorias de enfermagem**. Santa Maria: Pallotti, 1999.

JUCEWICZ, Márcio Azambuja. Análise do Comprometimento Organizacional dos Teletrabalhadores da Teleclear Monitoramento Ecológico Ltda. **Trabalho pós graduação em Administração**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Comportamento Humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

KANTER, Rosabeth Moss. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**. 33(4):499-517, Aug., 1968

LAVERDE, Pontón. **Administração Hospitalar**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 2003 p. 112.

LIMA, Lisandra Matos. **Motivação na Enfermagem – uma abordagem teórica e uma visão prática da realidade**. Revista Texto e Contexto – Enfermagem, Florianópolis, ED. UFSC, v.5, n.2, p.132 - 139, jul/dez 1996.

LUNARDI, Wilson D. F. e LUNARDI, Valéria L. **Uma nova abordagem no ensino de enfermagem e de administração de enfermagem como estratégia de reorientação da prática profissional do enfermeiro**. Revista Texto e Contexto – Enfermagem, Florianópolis, ED. UFSC, v.5, n.2, p.20 –34, jul/dez 1996.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, C.A. F.; ENDERS, W.T. Valorização do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: Rio de Janeiro: FGV, v. 2, nº 3, p. 67-87, 1998.

MEDEIROS, C.A.F. et al. Comprometimento Organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. P. 03

MEZOMO, João C. **Relações Humanas e Humanização no hospital**. São Paulo: União Social Camiliana, 1998 , p. 84/126

MARGGERISON, C.; McCANN, D. **Gerenciamento de equipes**. São Paulo: Saraiva, 1996.

MOURA, Gisela Maria S. Souto. O estudo da satisfação no trabalho e o clima organizacional como fatores contributivos para o ser saudável no trabalho da

enfermagem. **Revista Texto e Contexto-enfermagem**. Florianópolis, Ed. UFSC:167-179, jul/dez. 1992.

NEWMAN, W.H. **Ação Administrativa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1970.

Um pouco sobre a história do trabalho. Disponível em <http://www.rhinfo.com.br/historia.htm>.

RIBEIRO, Lisiane Gros. O Comprometimento de uma equipe de vendas: Estudo de caso em uma empresa de Setor Químico. **Trabalho pós graduação em Administração**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

SULZBACH, Ervino. **Arroio dos Ratos: Berço da Indústria Carbonífera Nacional**, 1985.

ANEXOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE

Este questionário tem a finalidade de coletar dados para a colaboração de minha monografia de Conclusão do Curso de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Meu objetivo com este trabalho é realizar pesquisa sobre comprometimento, diagnosticar fatores de comprometimento dos colaboradores da enfermagem na unidade de internação do Hospital Sarmiento Leite e identificar sobretudo os tipos de comprometimento presente e predominante na unidade em questão. Suas respostas são sigilosas e sua contribuição muito importante.

Desde já agradeço sua colaboração.

Informações Gerais:

1) Sexo: ()feminino ()masculino

2) Idade: ()até 20 anos ()de 21 a 31 anos ()de 31 a 40 anos
()de 41 a 50 anos ()mais de 50 anos

3) Seu estado civil:

()solteiro ()casado ()separado ()viúvo

4) Seu tempo de serviço no Hospital Sarmiento Leite:

()menos de 01 ano ()de 10 a 20 anos
()de 01 a 05 anos ()acima de 20 anos
()de 05 a 10 anos

5) Qual seu nível de comprometimento com a organização?

()Alto ()Médio ()Baixo ()Muito Baixo

Justifique sua resposta: _____
_____.

6) Com qual frase você mais se identifica:

()Eu trabalho no Hospital Sarmiento Leite porque sinto que **QUERO** permanecer;
()Eu trabalho no Hospital Sarmiento Leite porque sinto que **DEVO** permanecer;
()Eu trabalho no Hospital Sarmiento Leite porque sinto que **PRECISO** permanecer;

Responda às questões abaixo marcando um “X” de acordo com a sua opinião:

QUESTÕES	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO NÃO	CONCORDO NEM DISCORDO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
V1-Eu realmente sinto os problemas do HSL como se fossem meus.					
V2-Tenho participado das decisões que interferem na minha rotina de trabalho					
V3-Eu não deixaria HSL agora porque tenho obrigação moral com as pessoas daqui.					
V4-Hoje em dia acho normal as pessoas trocarem de empresa com freqüência.					
V5-Acredito que as pessoas devem se manter leais a uma organização					
V6-Se eu decidisse deixar O HSL agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
V7-.Meu setor existe confiança entre os colegas					
V8-Eu devo muito ao HSL					
V9-As reuniões de área deixam claras qual o meu compromisso com as atividades.					
V10- O HSL merece minha lealdade.					
V11- O HSL tem um imenso significado pessoal para mim.					
V12-Gosto de conversar sobre meu trabalho ou minha organização com pessoas de fora.					
V13-Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira ao HSL.					
V14-Eu não me sinto emocionalmente ligado ao HSL.					
V15-Minha gerência estimula meu desenvolvimento profissional.					
V16-Eu me sentiria culpado se deixasse o HSL agora.					
V17-Eu não sinto um forte senso de integração com o HSL.					
V18- Fui ensinado a acreditar no valor de permanecer leal a organização					
V19-Participo das atividades promovidas pela empresa que envolvem meus familiares.					
V20-Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o HSL.					
V21-Gostaria de permanecer no HSL por muitos anos ou até minha aposentadoria					

V22-As reuniões de área são necessárias para verificar as necessidades de melhoria no nosso trabalho.					
V23-Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.					
V24-O HSL reconhece meu trabalho					
V25-Se eu já não tivesse dado tanto de mim para o HSL eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.					
V26-Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar o HSL agora.					
V27-Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer no HSL.					
V28-Tenho um bom relacionamento com minha chefia					
V29-Em relação ao HSL, eu me sinto animado.					
V30-Na situação atual, ficar no HSL é uma necessidade tanto Quanto um desejo.					
V31-Mesmo se eu quisesse deixar o HSL agora, seria muito difícil para mim.					
V32-No HSL eu não me sinto como uma pessoa da casa.					
V33-As reuniões semestrais estabelecem as metas que precisam ser atingidas na empresa.					
V34-As reuniões mensais de acompanhamento de resultados são importantes para que eu possa acompanhar o andamento da empresa.					
V35-As pessoa devem buscar crescimento dentro de sua organização					
V36-Seria excelente se a empresa promovesse visitas dos familiares na empresa.					
V37-O salário que recebo é compatível com o trabalho que realizo.					
V38-Tenho liberdade e autonomia para decidir como fazer meu trabalho					
V39- O HLS se preocupa com a segurança no trabalho					
V40- Eu não tenho medo do que possa acontecer se eu me demitir sem ter outro emprego em vista					
V41- Eu sinto que os problemas da organização					
V42- Eu gostaria que os aniversariantes mensais das áreas fossem divulgados nos murais.					
V43- No meu setor as pessoas trabalham bem em equipe, cooperando com os colegas.					

Comentários, críticas e/ou sugestões:

Quais são as **cinco palavras** que melhor definem a imagem que você tem do HOSPITAL?

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Acerto | <input type="checkbox"/> verdade | <input type="checkbox"/> Inacessível |
| <input type="checkbox"/> Precariedade | <input type="checkbox"/> Desrespeito | <input type="checkbox"/> Completo |
| <input type="checkbox"/> Respeito | <input type="checkbox"/> Tranquilidade | <input type="checkbox"/> Insegurança |
| <input type="checkbox"/> Complicação | <input type="checkbox"/> Caro | <input type="checkbox"/> Possível |
| <input type="checkbox"/> Atenção | <input type="checkbox"/> Proximidade | <input type="checkbox"/> Intranquilidade |
| <input type="checkbox"/> Ineficiência | <input type="checkbox"/> Dificuldade | <input type="checkbox"/> Acessível |
| <input type="checkbox"/> Barato | <input type="checkbox"/> Eficiência | <input type="checkbox"/> Irresponsabilidade |
| <input type="checkbox"/> Falsidade | <input type="checkbox"/> Lentidão | <input type="checkbox"/> Prevenção |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidade | <input type="checkbox"/> Sensibilidade | <input type="checkbox"/> Organização |
| <input type="checkbox"/> Descaso | <input type="checkbox"/> Enganação | <input type="checkbox"/> Rapidez |
| <input type="checkbox"/> Confiança | <input type="checkbox"/> Esperteza | <input type="checkbox"/> Simplicidade |
| <input type="checkbox"/> Paliativo | <input type="checkbox"/> Cura | <input type="checkbox"/> Distância |
| <input type="checkbox"/> Segurança | <input type="checkbox"/> Arrogância | <input type="checkbox"/> Facilidade |
| <input type="checkbox"/> Desconfiança | <input type="checkbox"/> Seriedade | <input type="checkbox"/> Desprezo |
| <input type="checkbox"/> Força | <input type="checkbox"/> Franqueza | <input type="checkbox"/> Simpatia |
| <input type="checkbox"/> Impossível | <input type="checkbox"/> Solução | <input type="checkbox"/> Preparo |