

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
GESTÃO DA INFORMAÇÃO E PESSOAS**

ANDREZZA SUELI PEREIRA LEÃO

**O COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO
DE SAÚDE PÚBLICA: Estudo de Caso**

**Belo Horizonte
2016**

ANDREZZA SUELI PEREIRA LEÃO

**O COMPROMETIMENTO PROFISSIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO
DE SAÚDE PÚBLICA: Estudo de Caso**

Monografia apresentada ao Programa de Pós Graduação em Gestão da Informação e Pessoas da Escola de Ciência da Informação - Universidade Federal do Estado de Minas Gerais como requisito para a obtenção do Grau de Especialista em Gestão da Informação e Pessoas.

Linha de Pesquisa: Comprometimento e Gestão do Conhecimento (CGC)

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Belo Horizonte
2016



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão de Informação e Pessoas, intitulado "***O comprometimento profissional em uma instituição de saúde pública: estudo de caso***" autoria de ***Andrezza Sueli Pereira Leão***, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa
Curso Gestão de Informação e Pessoas
Escola de Ciência da Informação - UFMG
Orientador

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula
Curso Gestão de Informação e Pessoas
Escola de Ciência da Informação – UFMG

Data da aprovação: Belo Horizonte, 05 de janeiro de 2017

AGRADECIMENTOS

Durante estes últimos anos muitas pessoas participaram da minha vida.

Dentre estas pessoas algumas se tornaram muito especiais, cada uma ao seu modo, seja academicamente ou pessoalmente e seria difícil não mencioná-las.

Ao meu orientador Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, pela paciência e total disponibilidade durante a tessitura desta monografia.

À Prof.^a. Ms. Cleuza Maria Cotta e acima de tudo amiga, que dedicou muito do seu tempo me orientando, embora tivesse outros interesses a resolver. Obrigada pelos ensinamentos, atenção, amizade e dedicação ao longo deste período.

À Instituição de Saúde usada como objeto de estudo desta monografia pelas coletas realizadas ao longo deste período.

À Dra. Geralda Nuzia Simões pelo apoio e incentivo.

A todos os meus professores que são os maiores responsáveis por eu estar concluindo esta etapa da minha vida, compartilhando a cada dia os seus conhecimentos conosco.

Aos meus colegas de turma que, me ensinaram a conviver com pessoas diferentes a mim.

Aos meus familiares e amigos por me ajudarem, direta ou indiretamente, nesta minha etapa.

Obrigada a todos vocês por participarem desta minha etapa, pois me fizeram crescer, tanto pessoalmente como profissionalmente.

Valeu!

RESUMO

Objetivou-se, com a pesquisa, identificar em que medida os graus de comprometimento dos profissionais de uma instituição hospitalar influenciam as suas atitudes quanto ao compartilhamento de informações. A pesquisa caracteriza-se, quanto à abordagem, como quantitativa e, com relação aos objetivos, como descritiva. Os dados do estudo de caso foram coletados por meio de questionários respondidos por aplicados em 50 profissionais de áreas administrativa e assistencial da instituição. Os resultados indicam que os funcionários das duas áreas de atuação possuem elevado comprometimento afetivo com a instituição, sugerindo um desejo de dar algo de si para contribuir com o sucesso da organização. Os dados sugerem também uma associação positiva entre o comprometimento profissional e o compartilhamento de informações. Espera-se que este trabalho possa contribuir para um melhor entendimento das relações entre comprometimento profissional e compartilhamento de informações e que represente um estímulo para novos estudos sobre o tema.

Palavras-chave: gestão de pessoas; comprometimento profissional; compartilhamento de informações; gestão do conhecimento.

ABSTRACT

The research is aimed at describing in which the levels of commitment of professionals in a hospital influence their information sharing attitudes. The research is characterized, in terms of its approach, as quantitative and, with respect to the objectives, as descriptive. The data were collected by means of questionnaires applied to 50 professionals of administrative and assistance areas of a health institution. The results indicate that professionals from both areas are highly committed to the institution, which indicates a desire to contribute to the success of the organization. The data also suggest a positive association between professional commitment and information sharing. It is expected that this work may contribute to a better understanding of the relationship among professional commitment and information sharing and that it stimulates further studies on the subject.

Keywords: people management; professional commitment; information sharing; knowledge management

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução histórica Gestão de Pessoas no Brasil.....	18
Quadro 2: Tempo de Casa da Amostra.....	44
Quadro 3: Escolaridade da Amostra.....	45
Quadro 4: Faixa Etária da Amostra.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comprometimento Afetivo de funcionários da Área Administrativa.....	49
Tabela 2 – Comprometimento Afetivo de funcionários da Área Assistencial.....	50
Tabela 3 – Comprometimento Normativo de funcionários da Área Administrativa.....	51
Tabela 4 – Comprometimento Normativo de funcionários da Área Assistencial.....	52
Tabela 5 – Comprometimento Instrumental de funcionários da Área Administrativa.....	53
Tabela 6 – Comprometimento Instrumental de funcionários da Área Assistencial.....	54
Tabela 7 – Nível Geral de Comprometimento dos funcionários da Área Administrativa.....	55
Tabela 8 – Nível Geral de Comprometimento dos funcionários da Área Assistencial.....	55
Tabela 9 – Teste Qui Quadrado/Sexo.....	56
Tabela 10 – Teste Qui Quadrado/Faixa Etária.....	58
Tabela 11 – Teste Qui Quadrado/Tempo de Casa.....	59
Tabela 12 – Teste Qui Quadrado/Área de Atuação.....	61

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL.....	17
2.2 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO.....	18
2.2.1 Características do Comprometimento com a organização	23
2.2.2 Aspectos que influenciam no comprometimento	26
2.2.3 Comprometimento Afetivo	35
2.2.4 Comprometimento Instrumental	35
2.2.5 Comprometimento Normativo	36
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	38
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR.....	43
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS.....	43
3.3 AMOSTRA.....	44
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	64
APÊNDICE - QUESTIONÁRIO	66
6. REFERÊNCIAS	69

1. INTRODUÇÃO

Estudos sobre desempenho, empregabilidade e competência no ambiente de trabalho são fragmentados e revestidos de diversas conotações do mundo pós-moderno, por serem marcados por concepções variadas e contraditórias (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). De fato, nesse contexto surgiram várias teorias e pressupostos em gestão de pessoas como alternativas para a evolução e inovação da área de Recursos Humanos, tais como a proposta da gestão de recursos humanos e não somente a visão de recursos, propriamente dita (TAYLOR, BEECHLER e NAPIER, 1996); gestão de competências (PHAHALAD e HAMEL, 1990; HEENE e SANCHEZ, 1997); acumulação do saber (ARRÉGLE, 1195; WRIGHT, VAN e BOUTY, 1995) e gestão do capital intelectual (STEWART, 1998).

Dentre os diversos temas relacionados à gestão de recursos humanos, encontra-se a Gestão de Desempenho baseada nas Competências (GDBC), termo sugerido por Brandão e Guimarães (2001). Esses autores concluíram, em seus trabalhos a respeito das variáveis competência e desempenho, que a utilização desses conceitos sobre gestão de desempenho, relacionadas à gestão de competências, deve estar associada às “práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, entre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também compartilhá-las” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 14).

Na pesquisa de Bastos e Borges (2002), ao empreender seu estudo, Bastos (1994) buscou implementar uma recomendação da pesquisa sobre comprometimento: estudar, em diversas organizações, múltiplos compromissos e seus preditores. Foram coletados, então, em 42 organizações de três estados brasileiros, dados sobre o comprometimento do trabalhador diante da organização, da carreira e do sindicato, além de um amplo conjunto de variáveis pessoais, da trajetória ocupacional, da natureza do trabalho e das políticas organizacionais de gestão de pessoas, apontado pela literatura como fatores que explicavam níveis diferenciados de comprometimento com os três focos escolhidos. Utilizando parte desse banco mais amplo de dados, o presente artigo detém-se na análise de quatro contextos (casos) organizacionais distintos, em termos da existência de programas, implementados ou em fase de implementação, voltados para alteração em suas estruturas, organização do trabalho e práticas gerenciais. Revela-se que, subjacente aos novos modelos organizacionais, está o pressuposto de que o comprometimento no trabalho se apresenta como requisito fundamental, uma vez

que o envolvimento ou comprometimento do trabalhador parece crucial no sucesso das inovações. Com base nos resultados obtidos, esses autores questionam: quais são os impactos nesse contexto de profundas alterações estruturais e culturais nas organizações? A busca de resposta para semelhante questionamento motivou a presente pesquisa, cujo problema encontra-se formulado a seguir (ANJOS, 2010).

O mundo do trabalho encontra-se em plena evolução, gerando competitividade entre as empresas e, conseqüentemente, entre profissionais. Assim, para que os profissionais ingressem e/ou permaneçam em uma organização, além de suas habilidades e conhecimentos técnicos, eles devem evidenciar seu comprometimento com suas atividades e com as diretrizes da empresa. No entanto, devido à instabilidade do mercado e do ambiente externo das empresas em geral, verificou-se, que o nível de comprometimento dos trabalhadores apresentou queda significativa, o que prejudica o seu ingresso e permanência nas empresas, além de prejudicar os resultados da organização. Esse estudo evidencia que, sem dúvida, acompanhar essas mudanças tornou-se uma questão de sobrevivência no mercado.

Para um profissional, estar comprometido com o trabalho significa se envolver nas suas atividades, acreditar no objetivo de sua própria atuação, assumir responsabilidades, obter superação, disciplina e trabalhar para o alcance de metas profissionais e pessoais. Dessa forma, há uma crescente conscientização de que permanecerão nas empresas os profissionais que, além de deter conhecimentos, habilidades e talentos, desempenham suas funções com maior engajamento, comprometimento e vontade de vencer. Caso contrário, a empresa estará fadada ao fracasso.

Contudo, o profissional deve fazer jus à oportunidade a ele concedida, não apenas se envolvendo, mas se comprometendo de fato com a empresa, selando uma parceria permanente com a mesma, de forma a ser pró-ativo, buscando alcançar, além da qualidade dos produtos e/ou serviços prestados, eficiência, eficácia e a satisfação dos clientes internos e externos. Dessa forma, o profissional estaria agindo de modo a contribuir não apenas para sobrevivência, mas para a ascensão da empresa no mercado.

De fato, o comprometimento e envolvimento no trabalho constituem-se em um verdadeiro desafio profissional. Acredita-se ser importante conquistar, instigar e trabalhar em prol desse comprometimento, proporcionando melhores resultados para a empresa, como também, um melhor desempenho individual.

O tema do presente trabalho teve origem na necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre como aplicar as noções de comprometimento no trabalho, como essas

noções estão articuladas entre si e com o mundo do trabalho e a sua ação direta sobre o compartilhamento de informações. A partir dessa compreensão, e com a construção efetiva de novos modelos de pensamento, as inovações em práticas de Gestão de Pessoas passarão a apresentar em sua essência uma estrutura diferente dos pressupostos tradicionais.

A partir da evolução/inovação da área de Recursos Humanos, e em razão da necessidade de um modelo de gestão que integre as atividades de planejamento e avaliação de desempenho com base nas competências essenciais à organização, surgiram como alternativas várias teorias e pressupostos em gestão de pessoas, dentre as quais a sugestão de se integrar os instrumentos de gerenciamento, competência e desempenho.

Estudos acadêmicos, bem como a própria evolução histórica da administração, apontam para a importância da Gestão de Pessoas na consecução dos objetivos empresariais. Ao longo desse percurso, observa-se que a Gestão de Pessoas acompanha esse processo evolutivo com alterações nas terminologias e conceitos. Essa evolução culmina, nos dias atuais, com o emprego da denominação de Gestão de Pessoas ou área de Recursos Humanos. Dentre os modelos de Gestão de Pessoas adotados ultimamente está o da Gestão de Desempenho baseado nas Competências, que enfatiza as pessoas como diferencial competitivo e determinante no sucesso organizacional.

Uma pesquisa realizada por (LEÃO, 2012) em uma instituição de saúde pública, acerca da gestão de desempenho baseada nas competências, teve como objetivo identificar o nível de comprometimento de seus funcionários, conhecer a percepção dos mesmos a respeito da GDBC e identificar os seus níveis de comprometimento no trabalho. Apesar do alcance desse objetivo, permaneceu o questionamento sobre a relação entre a percepção dos funcionários acerca da GDBC e o seu comprometimento organizacional. De fato, conforme Garcia (2007) há indícios de que o comprometimento organizacional seja um preditor do desempenho no trabalho.

Os resultados do estudo realizado pela presente autora também indicaram níveis elevados de comprometimento normativo por parte dos funcionários da instituição de saúde investigada e, diante do desejo em dar continuidade à pesquisa anteriormente realizada, pensou-se em explorar a associação entre o comprometimento profissional e o compartilhamento de informações em um contexto organizacional.

Assim, levando-se em conta os argumentos acima, por meio do presente estudo pretende-se encontrar respostas à seguinte questão: Em que medida o comprometimento profissional influencia o compartilhamento de informações em um contexto organizacional?

Para responder a questão acima formulada, o presente trabalho tem como objetivo geral: Identificar os graus de comprometimento de uma instituição hospitalar e em que medida eles influenciam o compartilhamento de informações. Os objetivos específicos são: a) estabelecer a relação entre o comprometimento profissional e atitudes relativas ao compartilhamento da informação no Hospital Alberto Cavalcanti (HAC) e b); Identificar os fatores que a afetam a promoção do compartilhamento de informações no ambiente organizacional do HAC .

Desenvolve-se, no item a seguir o referencial teórico onde são apresentados os trabalhos da literatura relacionada por fornecerem elementos de contextualização e consistência à investigação formulada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentados, a seguir, os trabalhos que contribuíram para a contextualização e fundamentos do problema formulado. Inicia-se com uma revisão histórica a respeito da Gestão de Pessoas em geral e no Brasil, retratando a busca por uma gestão eficiente nas organizações brasileiras. Em seguida será tratado o comprometimento no trabalho, e subsequente a Gestão do Conhecimento com foco em Compartilhamento de informações.

As grandes organizações foram as responsáveis pelas primeiras mudanças em Administração de Recursos Humanos. Elas começaram a investir em estudos e pesquisas fundamentadas na psicologia organizacional e na sociologia no trabalho, que consideram os trabalhadores não como simples objetos da empresa, mas como seres humanos.

No início do século XX, o engenheiro Frederick W. Taylor escreveu, em seus livros, de 1903 e 1906, a busca pela maximização da eficiência na produção. Seguindo seus passos, Henri Fayol lançou, em 1916, o livro “Administração Geral e Industrial” citando, pela primeira vez, a divisão das funções do administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar (VISCAINO & ESTORK, 2004).

Na década de 1920, o movimento de relações humanas trouxe um novo modelo de administrar, que teve como base de mudança a relação entre os empregados e os empregadores. No novo modelo, o que passava a prevalecer era o aumento da produtividade pela eliminação de conflitos e seus respectivos custos (CASADO, 2002).

Em 1945, surgiram os primeiros estudos sobre a liderança, a democracia no trabalho e a motivação humana. Neste novo contexto, a função de chefe de pessoal se envolveu com as teorias de McGregor, Barnard e outros – o poder das relações informais, começou a ser valorizada a função de “cuidar do pessoal”, ou seja, o chefe de pessoal deveria se preocupar ainda mais com o empregado e com a organização, pois nesta época surgiram as questões legais e sindicais. O Chefe de pessoal passou a ser um gerente de pessoal, porém, ele continuava diretamente ligado às relações burocráticas que sempre existiram, cumprindo e fazendo cumprir regras e normas.

Na década de 1950 iniciou-se a transformação do Departamento de Recursos Humanos. Foi nesse período que a função de Gerente de Pessoal passou a ser denominada como Gerente de recursos humanos. Anos mais tarde, na década de 1960, foi criada a denominação de Gerente de relações industriais, para que as organizações pudessem

distinguir quem cuidaria dos aspectos administrativos daquele que cuidaria das questões “humanas”.

A gestão de pessoas passa por uma grande transformação em consonância com a modernidade que apresenta a empresa onde se encontra inserida (DUTRA, 2008). De fato, com o passar dos anos as organizações passaram a possuir uma estrutura enxuta, sem muitos níveis hierárquicos, onde as decisões têm de ser tomadas por quem tem domínio das informações. Nessa questão, a chamada delegação de poder exerce papel preponderante. Estimular os níveis hierárquicos inferiores, atribuir-lhes responsabilidades e envolvê-los no parcelamento da própria autoridade de decidir constitui uma necessidade;

Mais do que um estilo de direção moderna há a exigência de um novo conjunto de referenciais teóricos e novos autores com novas ideias sobre as novas realidades organizacionais. De fato, a visão tradicionalista da gestão de pessoas em priorizar as necessidades e expectativas das pessoas, tem dado lugar a um enfoque voltado para a busca de um equilíbrio entre as demandas dos recursos humanos e as necessidades decorrentes dos ambientes competitivos nos quais as empresas se encontram.

Atualmente, ao invés de executores, as organizações passam a contar com pessoas envolvidas diretamente na condução de informações que subsidiam o processo decisório dos gestores. Superou-se o tempo em que se atribuía pouca importância ao ser humano nas organizações e este era visto como uma simples extensão das máquinas. Temos encontrado, nos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, o referencial necessário para compreender a gestão de pessoas na empresa moderna e para construir um modelo de gestão integrado e estratégico (MARRAS, 2003).

Chega-se assim à era da administração estratégica de recursos humanos a partir de meados de 1980. Esta fase é marcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelado ao planejamento central das organizações. Surgem as primeiras preocupações de longo prazo e uma participação maior dos colaboradores nos processos. Os termos “competência” e “gestão por competências” advêm desta fase da história, na qual as empresas encontram nos seus recursos humanos um grande diferencial competitivo (MARRAS, 2003).

Administrar estrategicamente os Recursos Humanos significa analisar em profundidade o potencial e o talento que possam estar escondidos nas pessoas. Em tempos atuais já foram desenvolvidas várias técnicas para o reconhecimento do potencial do capital humano, desde o recrutamento e seleção até o treinamento e o desenvolvimento. Uma destas

técnicas é identificar as competências que os colaboradores possuem e verificar se estas competências atendem às necessidades da organização para a função que executam (BONATO e MATOS, 2008).

A área de Recursos Humanos, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, seu espaço estratégico dentro das organizações, descentralizando-se, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio.

Pode-se dizer que o grande desafio da gestão atualmente é gerar e sustentar o comprometimento ou engajamento das pessoas, e isso só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor. A primeira fonte geradora de pressão é o ambiente onde a organização se insere. Os processos de globalização, a turbulência crescente, a maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços levaram as organizações a necessitarem de maior flexibilidade, maior velocidade de resposta, dificuldade de estruturação das ocorrências internas e o enfrentamento de situações inusitadas e de crescente complexidade. A partir daí as organizações passam a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, bem diferentes do perfil exigido até então, de obediência e submissão, e, na medida em que o processo decisório é cada vez mais descentralizado, fica mais sensível ao nível de comprometimento das pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais.

“...as características desse contexto levaram as empresas à procura de maior flexibilidade para se adequarem volatilidade do ambiente, maior prontidão para usufruírem das oportunidades quando estas surgem e maior efetividade para apresentar respostas com qualidade, preço e condições de entrega” (DUTRA, 2006 pg. 24).

A segunda fonte é o ambiente interno (relações interpessoais com os colegas de trabalho e hierarquia). As organizações tornam-se cada vez mais dependentes das pessoas quanto mais necessitam de flexibilidade e de velocidade decisória e, por decorrência, mais disposta a atender às expectativas e necessidades das mesmas (FIORI e GIMENES, 2010). Quanto à conceituação sobre comprometimento, Bastos, Brandão e Pinho (1997) apresentam-na em dois blocos considerando a literatura cotidiana ou científica. Na linguagem cotidiana, o conceito de comprometimento próximo ao de compromisso, envolvimento, indicando o grau de atenção da pessoa ao realizar algo. Comprometimento pode também significar lealdade de uma pessoa a algo, que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos.

Além desses dois significados, comprometimento também pode estar relacionado às condições que conduzem a produtos indesejados como prejudicar, impedir. No entanto, na literatura científica, o conceito conserva apenas o significado de engajamento, adesão, forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do seu trabalho, em especial com a organização onde trabalha. Os autores alertam que apesar de utilizado para descrever dimensões valorativas opostas, o termo comprometimento encerra em si a noção de algo que amarra, ata, une o indivíduo a alguma coisa.

As pessoas que estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização, por seu lado, procuram satisfazer um novo conjunto de necessidades tais como: maior espaço dentro das organizações para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional etc, pressionando as organizações a se estruturarem para atendê-las gerando resultados satisfatórios e criando um diferencial competitivo em relação à concorrência (DUTRA, 2006).

Gerenciar pessoas atualmente é muito mais do que ter um departamento de pessoal na empresa, os Recursos Humanos podem se constituir em uma grande fonte de informações e ideias disponíveis nas organizações e estas podem estar perdendo uma grande oportunidade se não utilizá-los de maneira que agregue valor e resultado. As organizações podem usar seus recursos humanos como uma fonte de consultoria interna (lições aprendidas, páginas amarelas, etc.). Saber trabalhar estes talentos internos é o grande desafio da gestão por competências.

Sendo assim, a ordem, a partir desta nova forma de administrar, era preocupar-se com o indivíduo e com suas necessidades.

Segundo Alvarães (2006), a gestão de pessoas por competências, muito mais do que uma forma de administrar, é uma filosofia para descobrimento de talentos nas empresas, pois através dela pode-se orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma ação eficaz, ou seja, aquela que atinge suas metas e seus objetivos traçados

Surge a necessidade de se gerir não somente as competências comportamentais, mas também as técnicas. Segundo o autor, é necessária a manutenção de um equilíbrio entre as competências comportamental e técnica, adequando-as a cada empresa, a cada cultura organizacional.

Veiga (2008) constatou crescente interesse pelo estudo do comprometimento na literatura nacional e internacional. Medeiros et al (2003) relatam que eram poucos os trabalhos sobre comprometimento organizacional do Brasil, em 1992, quando Bastos (1994)

apresentou seu artigo no XVI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. A partir daí, Bastos tornou-se referência indispensável nesse assunto para os estudantes e pesquisadores do país. Com essa repercussão, na década que se seguiu, conforme levantamento de Medeiros et al (2003) havia sólida pesquisa na área. A partir dos anos 70, conforme Bastos, Brandão e Pinho (1996), enfatizava-se especialmente a influência do comprometimento organizacional no alcance dos objetivos organizacionais.

Dentre os focos dos estudos estava também a busca pelo consenso sobre o sentido da palavra comprometimento, em vista da redundância, ambiguidade e imprecisão dos conceitos apontados por Bastos (1994). Medeiros et al (2003) revelam que, na década de 1993-2003, as pesquisas abordaram o comprometimento como um construto multidimensional, que abrangia várias vertentes da mente e comportamento humanos e procuravam entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de uma forma mais complexa.

Mowday et al. (1982, p.27) conceituam comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica.

Mais que uma simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo através do qual os colaboradores expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que trabalham. (NORTHCAFT e NEALE apud MORAES, 1995, p.178).

O modelo de comprometimento que obteve maior aceitação dentre os pesquisadores, inclusive a nível internacional, é o modelo em três dimensões estabelecido por Meyer e Allen (1993). No Brasil o modelo foi validado por Medeiros e Enders (1998), conceituando o comprometimento organizacional nas dimensões Afetivo, Instrumental e Normativo. Sendo este o modelo a ser utilizado neste trabalho.

2.1 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL

A estrutura histórica elaborada por Osso (2008) propicia uma visão qualitativa da evolução da Gestão de Pessoas no Brasil desde a década de 30 até o presente século. Percebem-se mudanças não somente nas terminologias utilizadas, mas também no próprio perfil dos responsáveis pela gestão. O quadro 1 permite observar que o modelo de gestão de

peças das organizações brasileiras apresentou uma evolução significativa conforme foi destacada por Demo (2008).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) essa evolução decorre do processo de reestruturação produtiva. Esses autores ressaltam ainda as grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais enfrentadas pela sociedade contemporânea resultantes desse processo. Nas empresas, essas transformações podem ser visualizadas nos processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam novas tecnologias e novos modelos de gestão ao ambiente empresarial. À medida que cresce a concorrência no mercado, aumenta o desafio das organizações no sentido de desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam um certo nível de competitividade atual e futuro.

Quadro 1 – Evolução histórica da Gestão de Pessoas no Brasil

Década	Perfil profissionais	Pressupostos	Visão estratégica
30	Empresários	Fascismo - tirania	"manda quem pode, obedece quem tem juízo" foco resultados
40	Advogados, especialistas em entender as leis para driblá-las	Getúlio Vargas promulga a CLT, inspirada na carta fascista de Mussolini.	Primeiras juntas trabalhistas e as primeiras reclamações trabalhistas
50	Engenheiros.	Recursos Humanos não são pessoas, mas sim processos Taylor e Fayol são os gurus da época.	Fase de industrialização do País- RH: estudos de tempo e movimento
60	Sindicatos	década perdida	Trabalho em equipe
70	Administradores de Empresas	O poder era medido pelo tamanho da estrutura que tinham para gerenciar,	Imensos organogramas das corporações
80	Psicólogos	Foco nas pessoas como recursos mas incapaz de lidar com processos, leis e sindicatos ao mesmo tempo.	RH revolucionário, foco nos parceiros internos e acionistas
90	Década das fusões, aquisições e terceirizações	<i>Outplacement</i> para minimizar os efeitos das demissões. Comprometimento e a credibilidade da área ficam abalados.	metodologias para integrar as pessoas, aliviar o stress, testar os limites
1ª década séc.XXI	Psicólogos, substituição de profissionais por estagiários	RH Estratégico	Foco em resultados e redução de custos salariais
Próxima década	Antropólogos, engenheiros ou profissionais de processos; equipes multidisciplinares	Quando o consumidor é confrontado com uma inovação, ele reconhece e se encanta	Inovação

Fonte: Osso (2008).

No tópico a seguir serão discutidos os conceitos de comprometimento no trabalho.

2.2 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

Comprometimento é um conceito quase próximo de compromisso, envolvimento. Indicaria o grau de atenção da pessoa ao realizar algo; significa estado do

indivíduo de lealdade a algo, que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos; está relacionado às condições que conduzem a produtos indesejados como prejudicar, impedir.

As pesquisas de comprometimento organizacional possuem uma premissa em comum de que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da empresa, mas que um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que as empresas alcancem seus objetivos.

Assim Teixeira relata que o estudo do comprometimento possibilita “a melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos em seu ambiente [...]” (1994, p.268).

Veiga (2008) constatou crescente interesse pelo estudo do comprometimento na literatura nacional e internacional. Medeiros et al (2003) relatam que eram poucos os trabalhos sobre comprometimento organizacional do Brasil, em 1992. Com essa repercussão, na década que se seguiu, conforme levantamento de Medeiros et al (2003) havia sólida pesquisa na área. A partir dos anos 70, conforme Bastos, Brandão e Pinho (1996), enfatizava-se especialmente a influência do comprometimento organizacional no alcance dos objetivos organizacionais. Colaboradores comprometidos com os objetivos da organização têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los. Dentre os focos dos estudos estava também a busca pelo consenso sobre o sentido da palavra comprometimento, em vista da redundância, ambiguidade e imprecisão dos conceitos apontados por Bastos (1994). Medeiros et al (2003) revelam que na década de 1993-2003, as pesquisas abordaram o comprometimento como um construto multidimensional e procuravam entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de uma forma mais complexa.

Numa retrospectiva histórica, Bastos e Costa (2001) relembram que Comprometimento no Trabalho, ainda que sob diferentes denominações, sempre fez parte do universo organizacional como requisito de bom desempenho, eficiência e eficácia individuais e organizacionais. E, devido a essa centralidade, a partir dos anos noventa a pesquisa sobre comprometimento no trabalho ganhou força principalmente para a análise das relações indivíduo-organização. Depois dessa explicitação, os autores apresentam as dimensões de significados comuns nas definições de Comprometimento Organizacional, tais como o desejo de permanecer; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores, engajamento, exercer esforço, empenho em favor de. Num passo mais adiante os autores levantam a problemática que gira em torno do conceito de

Organização. Reichers (1985) apud Bastos, Brandão e Pinho (1997) pressupõe que para os empregados a organização é abstrata, representada na verdade, pelos segmentos que a constitui, como por exemplo, a cúpula gerencial, o grupo de trabalhadores: colegas, os clientes, os sindicatos, enfim grupos e indivíduos que coletivamente integrem a organização. Importante notar que esses segmentos nem sempre partilham os mesmos objetivos e valores. Portanto, ao responder uma escala de perguntas seria interessante obter do indivíduo a representação da organização que o está guiando nas respostas ou que indique o aspecto determinante do nível de comprometimento que ele se atribui (ANJOS, 2010).

Neste trabalho, a exemplo de Borges et al (2004) adota-se a conceituação de Bastos (1994) para quem comprometer-se implica sentimento de lealdade em relação a algo. Comprometimento organizacional, segundo Bastos (1994) se relaciona com as ofertas da organização que possibilitem oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Bastos (1994) considera ainda o comprometimento no trabalho como multidimensional e que pode se manifestar em três focos: a profissão, o sindicato e a organização. A interpretação de Moraes, Godoi e Batista (2004) destaca a utilização de comprometer-se no sentido de sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação, conforme definido por (BASTOS, 1997). Para esses autores o indivíduo comprometido se identifica e adere aos objetivos e valores da organização e para isso é capaz de se esforçar para ir além do que a sua função exige. Assim, comprometimento organizacional, significa adesão, forte envolvimento do indivíduo com as rotinas de trabalho.

Mais que uma simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo através do qual os colaboradores expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que trabalham. (NORTHCAFT e NEALE apud MORAES, 1995, p.178).

O comprometimento para Davenport (2001, p.38-40) se refere ao elo de ligação entre as pessoas e a organização, de base emocional ou intelectual, e é dividido por ele em três categorias:

a) Atitudinal: pessoas que se identificam e se envolvem com a organização e gostam de fazer parte dela. Comungam dos mesmos interesses da empresa, o que os motiva a trabalhar por ela.

b) Programático: pessoas que fazem parte da empresa somente porque os custos de deixá-la são muito altos. Preferem não se arriscar, embora insatisfeitas, continuam na empresa, mas não investem efetivamente seu capital humano.

c) Baseado na lealdade: pessoas que se sentem amarradas à organização por um senso de obrigação; esses trabalhadores desejam fazer aquilo que crêem ser o certo para a organização. Mesmo que de forma mais modesta da que ocorre no comprometimento atitudinal, produz dedicação e absorção dos objetivos organizacionais por parte do trabalhador.

Na concepção de Bastos (1993) existem cinco abordagens que podem distinguir a maioria das pesquisas na área de estudo do comprometimento organizacional, são elas:

a) Afetivo também chamado atitudinal: o indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. O comprometimento afetivo é aquele associado à ideia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização.

b) Calculativo ou instrumental: comprometimento como função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização. O comprometimento seria fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, em aspectos como salário, status e liberdade.

c) Sociológico: relação de autoridade e de subordinação. O comprometimento do trabalhador se expressa no interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade da relação autoridade/subordinação. Desta forma, os indivíduos levam para o trabalho tanto uma orientação para seus papéis de subordinados, quanto um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação.

d) Normativo: internalização de pressões normativas de comportamento.

e) Comportamental: manutenção de determinadas condutas e de coerência entre seu comportamento e as suas atitudes. O comprometimento “pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”. Desta forma, as pessoas tornam-se comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo de autoreforçamento no qual cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência.

Ao se tratar de modelos de conceituação, dentre os diversos apresentados, o que obteve maior aceitação dentre os pesquisadores, inclusive em nível internacional, é o modelo em três dimensões estabelecido por Meyer e Allen (1993). No Brasil o modelo foi validado

por Medeiros e Enders (1998), conceituando o comprometimento organizacional nas dimensões Afetivo, Instrumental e Normativo.

O comprometimento com a organização, de acordo com Zanelli (2004), foi classificado quanto a sua natureza como: afetivo, calculativo ou normativo. Segundo este autor eles podem ser diferenciados da seguinte forma:

a) *Comprometimento Organizacional Afetivo*

O comprometimento afetivo está ligado ao desejo, sendo “[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos” MOWDAY, STEERS e PORTER (1979 apud ZANELLI et al 2004, p.316).

O comprometimento afetivo está vinculado às expectativas atendidas e às condições de trabalho; é um comprometimento ativo apoiado no orgulho do trabalho, no desejo de filiação e no prazer de ser membro.

b) *Comprometimento Organizacional Calculativo/Instrumental*

Siqueira (2003 apud ZANELLI, 2004, p. 318) define comprometimento organizacional calculativo como “crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação, de troca com a organização”.

Este estilo de comportamento leva o indivíduo a pensar nos prós e contras que ocorrerão caso ele se desvincule da empresa. É uma análise de custo e benefício, onde se compara o quanto já foi investido e quais as possíveis perdas que poderão ocorrer. Ainda é analisada a situação do mercado, o que ele pode oferecer de melhor.

c) *Comprometimento Organizacional Normativo*

Segundo Siqueira (2003 apud ZANELLI, 2004, p. 318), o comprometimento organizacional normativo consiste em “crenças do empregado acerca da dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor [...]”.

Nesse estilo de comportamento o empregado se comporta como um devedor e acredita que a empresa é uma credora. Siqueira (2003 apud ZANELLI, 2004, p. 318) menciona que o “comprometimento normativo se constitui num conjunto de crenças mantidas por empregados sobre obrigações e deveres de reciprocidade para com a empresa empregadora”.

Em resumo, o comprometimento normativo está vinculado ao sentimento de dever e valores pessoais, tendo, portanto, muito a ver com crenças, valores e costumes. Ele gera uma propensão ao compromisso apoiada na identificação com os valores. A ilustração 1 reproduz as modalidades de comprometimento organizacional.

2.2.1 Características do Comprometimento com a organização

O comprometimento reflete a crença que o empregado tem nos valores e objetivos da empresa, bem como sua vontade de despender esforços para nela permanecer, assim como suas atitudes são a expressão de sua satisfação e comprometimento com a entidade.

Observa-se que algumas características são mais evidentes em empregados classificados como comprometidos. A seguir algumas destas características:

a) Trabalho correto

Para Freitas (2004), não basta assinar um contrato para ter funcionários que trabalhem corretamente, é preciso satisfazer sua escala de necessidades no ambiente de trabalho, principalmente as de relacionamento humano, tratamento adequado, reconhecimento e recompensa. Nesta relação de troca, espera-se que o funcionário que trabalhe corretamente seja eficiente, siga procedimentos eficazes e inove quando necessário.

b) Contribuição para melhorias contínuas

Ainda para Freitas (2004), o processo de melhorias contínuas também necessita que a empresa satisfaça a escala de necessidades do empregado no ambiente de trabalho. Almejando que o funcionário seja ousado e que tenha coragem de mudar, buscando melhorias contínuas; que seja capaz de mudar as coisas mesmo que elas sempre tenham sido feitas de uma determinada maneira.

c) Responsabilidade

De acordo com Ferreira (2000), o empregado é dito responsável quando responde por seus próprios atos e sabe administrar suas obrigações a atribuições. Esta característica se demonstra importante para o desenvolvimento do comprometimento.

d) Líder com capacidade para gerir pessoas

Gil (2001, p.17) afirma que “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Gerir pessoas é o modo de lidar com elas na organização, de forma a favorecer o seu bem estar aliado aos interesses da empresa. O líder gestor de pessoas deve agir de maneira intuitiva e com empatia, estimulando o comprometimento.

e) Diálogo de mão dupla

Como visto no item sobre *comunicação eficaz*, o diálogo é fundamental dentro das organizações para formar confiança. Contudo ele deve ser uma via de mão dupla. Muitas vezes o problema da empresa é que esta não sabe ouvir.

f) Disposição para aprender, crescer e mudar todos os dias

Para Ramos (2000), a atualização constante é necessária, assim como o interesse em sempre aprender coisas novas sem ter medo das mudanças. Como passo inicial, o autor sugere o comprometimento consigo mesmo, sabendo onde quer chegar, se imaginando no cargo que pretende ocupar e pensando no crescimento pessoal. O segundo passo seria o comprometimento com a empresa, buscando, se possível, atividades que o motivem e solicitando ajuda ao chefe ou à área de recursos humanos, se necessário.

Segundo a revista *Mercer – Human Resource Consulting*, no artigo *Liderança e Comprometimento* (08/07/2002), para as pessoas atingirem melhores resultados devem ter:

- Habilidade para agir: devem ter atitudes pessoais ativas em relação às metas, além de ter habilidades para atuar em posições de risco.

- Vontade de agir: o empregado deve ser propenso a sair da zona de conforto, ter espírito proativo e não se conformar com situações aniquiladas.

- Atitudes em função de objetivos e metas pré-estabelecidas: O empregado deve tem seu trabalho focado nos objetivos e metas da organização.

De acordo com Chiavenato (1999), além das características do comprometimento, existem outras responsabilidades básicas, que são fortes indicadores de eficácia e prova de que o empregado tem o perfil de comprometimento. São elas:

- Conhecer a si mesmo: saber quais são seus pontos fortes e fracos, que habilidades deve potencializar para agradar seu empregador;
- Administrar sua reputação: ser conhecido por todos pelas boas ações; agir com honestidade e responsabilidade;
- Desenvolver seu *networking*: aprimorar a rede de relacionamentos, pois quem não é visto também não é lembrado; participar de associações e eventos, enfim, ser sociável;
- Manter-se atualizado: mesmo sendo competente, o empregado deve saber que suas habilidades também se deterioram; não deixar seu conhecimento se tornar obsoleto; fazer cursos regularmente, ler diariamente jornais e revistas; investir em seu conhecimento, pois ele é sua arma mais poderosa;
- Equilibrar suas competências de especialista e generalista: sua atualização técnica deve ser constante, mas não única; deve aprender sobre outras áreas; desenvolver suas habilidades de líder, comunicador, gestor etc..
- Documentar suas realizações: deixar sua marca registrada para que outros saibam de seu trabalho e suas potencialidades;
- Manter suas reservas: o mercado é instável e incerto, para não ser surpreendido com corte de verbas, redução de trabalhos, perda do emprego etc, o empregado deve manter suas reservas como opção para novos negócios.

De maneira geral, a lealdade do empregado para com a empresa, que resulta no comprometimento, é normalmente observada em empregados que estão a mais tempo na organização, também entre aqueles que experimentam sucesso pessoal na empresa e/ou com aqueles que atuam em grupos envolvidos com o trabalho.

Ilustração 1 – Tipos de comprometimento organizacional

Tipo	Causas	Conseqüências
Afetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Características pessoais • Característica do cargo • Percepção de competências pessoais • Escopo do trabalho • Percepção do Líder • Oportunidades de crescimento na carreira • Progresso profissional • Sistema justo de promoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor desempenho • Maior esforço no trabalho • Menor rotatividade • Menos falta • Menos atrasos
Calculativo	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de ofertas atrativas de novo emprego • Tempo de trabalho na empresa • Esforços investidos no trabalho • Vantagens econômicas no atual emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa motivação • Baixo desempenho • Menor rotatividade • Moderada satisfação no trabalho • Moderado envolvimento com o trabalho • Moderado comprometimento afetivo • Moderado comprometimento normativo
Normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Socialização cultural • Socialização organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior satisfação no trabalho • Maior comprometimento afetivo • Mais comportamentos de cidadania organizacional • Menos intenção de sair da empresa

Fonte: Zanelli, Borges-Andrade, Bastos e cols. (2004).

2.2.2 Aspectos que influenciam no comprometimento

Segundo Dessler (1996), devido ao alto índice de competitividade as empresas estão buscando meios para se destacarem de suas concorrentes.

Tem-se percebido que as pessoas na organização é que estão fazendo a diferença, mas elas devem ter algo a mais que realmente as diferencie em termos de competitividade, sendo o caso do comprometimento, que torna os indivíduos mais produtivos, com baixos índices de rotatividade e absenteísmo e com alto desempenho.

Ainda segundo Dessler (1996), comprometer as pessoas com os objetivos e metas da organização requer alguns incentivos que ajudarão na formação desta performance de empregado comprometido. Os motivos que podem influenciar o comprometimento do indivíduo, podendo ser fatores externos ao trabalho ou não, fora do trabalho o comprometimento pode ser influenciado pela família, pela religião ou ainda por partidos políticos. Estes fatores podem favorecer ou não o comprometimento. Dentro da organização os aspectos que mais tem contribuído para elevar o comprometimento profissional são:

a) Comunicação interna eficaz

Comunicação segundo Davis e Newstrom (2001 apud ALBERTON, 2002, p.149), “é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para a outra. É a forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. É uma ponte de sentido entre as pessoas”.

Pelo seu conceito, percebe-se que a comunicação é uma ligação entre as pessoas. Por isso, caso a comunicação seja ineficaz ela pode trazer consequências graves, uma vez que um entendimento errado pode gerar uma orientação equivocada e desastrosa. Através da boa comunicação, os objetivos e metas se tornam mais claros e o empregado se sente orientado e com maior capacidade de realizar suas tarefas.

b) Objetivos e metas claras

Uma empresa sem objetivos e metas claras é como um barco a deriva, não sabe para onde ir. O mesmo ocorre com o empregado quando não entende seu papel dentro da empresa.

Para comprometer-se com uma tarefa é preciso conhecer sua finalidade e objetivos.

Souza (1999, p.70) menciona que:

*Se os níveis menores desconhecem os objetivos que dão orientação à empresa, esses níveis não podem integrar-se nos seus propósitos e, sem saber para onde vão [...], encontram dificuldades em cooperar conscientemente (“Cooperar” quer dizer “operar em conjunto, colaborar”). Nessas condições, cada um **imagina** seus próprios objetivos, e cada um corre atrás do seu, que pode perfeitamente não ser o do departamento ou da empresa.*

c) Contratação baseada em valor

Dessler (1996, p. 111), esclarece: “Não procure apenas conhecimento profissional ou habilidades técnicas. Utilize, além disso, perguntas, testes e exercícios de modo a combinar os valores e habilidades dos candidatos com as necessidades da empresa e com sua ideologia”.

Um processo de seleção mais rigoroso, ajuda o candidato selecionado a valorizar mais a empresa, pois sabe que muitos ficaram para trás e que se ele foi escolhido é porque faz

parte de uma equipe de elite. Este processo também deve servir para esclarecer o candidato quanto ao serviço que irá realizar e quais dificuldades encontrará. Tudo isso fortalece a relação que se iniciará, pois desde o início a empresa demonstra transparência, sinceridade e confiança.

d) Metas compartilhadas

Metas compartilhadas criam maior cooperação; o indivíduo sente que é parte do processo e que sua contribuição é importante. Quando as metas são compartilhadas os envolvidos normalmente estabelecem um planejamento através de estratégias para garantir resultados diferenciados, surgindo um comprometimento mútuo entre as pessoas envolvidas.

Segundo Martins e Paz (2000, p.62), Ekman Philips (1990) verificou que é possível gerar força coletiva e conseqüentemente comprometimento com uma estruturação operacional em grupos, com a realização de atividades para atingir metas compartilhadas em cada grupo, juntamente com lideranças que favoreçam o diálogo.

e) Comunhão

Dessler (1996), em sua pesquisa, realizada junto a 10 empresas consideradas de alto comprometimento, destacou a comunhão como um dos fatores determinantes para se desenvolver o comprometimento. Dessler (1996, p. 71), informa:

Para criar comprometimento, você deve promover um sentimento de comunhão entre os seus funcionários – um sentimento de ligação, propriedade e participação em tudo o que faz os funcionários sentirem que fazem parte de uma comunidade coesa, satisfatória e que possui um destino compartilhado.

Na prática, é necessário eliminar diferenças desnecessárias de status que favorecem somente à alta gerência, tais como: restaurante e sanitários executivos, salários sem limites, programas de férias, vagas exclusivas de garagem, carros da empresa, etc.

f) Reconhecimento

Os profissionais sentem a necessidade de obter valorização profissional, buscando o reconhecimento. Segundo Padilha (2004), “o **Reconhecimento Profissional** é aquela

impagável manifestação do mercado (não apenas do cliente) de que o seu trabalho é diferenciado e valioso”. Ser reconhecido como bom profissional gera status, que por sua vez gera motivação e aumento da produtividade, contribuindo para o comprometimento.

g) Boa remuneração

Chiavenato (1999, p.224), define remuneração como “o pacote de recompensas qualificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios”. Segundo o mesmo autor o sistema de remuneração deve atingir vários objetivos: a) motivação e comprometimento pessoal; b) aumento de produtividade; c) controle de custos; d) tratamento justo aos funcionários; e) cumprimento da legislação.

De modo geral, a remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista econômico, sociológico e psicológico, uma vez que ela determina o poder de compra das pessoas, o padrão de vida e o nível de satisfação de suas necessidades.

O empregado bem remunerado tende a ser grato à empresa e, conseqüentemente, mais comprometido, haja vista que a boa remuneração, aliada à outros fatores, diminui o índice de rotatividade, bem como reduz seu interesse em sair da empresa, estimulando o comprometimento calculativo.

h) Coerência entre o discurso e a prática

Por que na maioria dos acontecimentos, teoria e prática não caminham juntos? Acredita-se que possa ser pela facilidade do falar ao invés da realização, ou ainda porque seja mais ágil o acontecimento do discurso do que da prática. Ainda assim, a empresa não pode despertar confiabilidade, uma vez que, o seu discurso não está alinhado com a sua prática rotineira. Como saber se os objetivos e metas são reais se o cenário em que está inserido parece uma farsa? A sinceridade é uma alavanca do comprometimento, pois à medida que a empresa se compromete com suas promessas, o empregado tende a retribuir da mesma forma em relação as suas atividades. Robbins (1999, p.206), diz que:

Quando as mensagens implícitas que os gerentes enviam contradizem as mensagens oficiais transmitidas em comunicações formais, os gerentes

perdem a credibilidade junto aos empregados. Os empregados ouvirão o que a administração tem a dizer em relação a mudanças sendo feitas e aonde a empresa está indo, mas essas palavras devem ser sustentadas por ações que as apoiem.

i) Liderança que favoreça o diálogo

Segundo Alberton (2002, p.122), “a organização que possui liderança bem sucedida e motivada dispõe de um patrimônio e de uma vantagem competitiva”. Empresas bem sucedidas devem ter lideranças dinâmicas e eficazes, que estimulem o diálogo e a comunicação eficaz, favorecendo a obtenção de bons resultados. É necessário um diálogo e uma interação mútua onde o empregado precisa entender o que é dito e possa dar sua resposta. Um canal deve ser mantido aberto para que o empregado possa dar sua opinião. Como adoção temos como medidas temos em muitas empresas “caixinha de sugestões” ou o setor de ouvidoria.

j) Qualidade no relacionamento entre diretoria e empregados

Esclarece Souza (1999) que o setor de recursos humanos já percebeu que o relacionamento tem sido muitas vezes o caminho para o sucesso das empresas. Os funcionários encaram a empresa como uma extensão de seus lares, atrelando realização profissional e bem estar. É na empresa que a maioria das pessoas passam grande parte do seu dia. Neste contexto, a relação entre todos deve ser amistosa, é como numa avaliação 360 graus, onde todos devem avaliar o relacionamento e se sentirem satisfeito com o resultado.

Sabe-se que a relação entre colegas e entre diretoria e empregado guarda suas diferenças, mas a essência e o trato devem sempre ser de cordialidade.

k) Feedback construtivo as ações das pessoas

Segundo Moscovici (1998), o feedback é o processo que fornecer dados a uma pessoa ou grupo, ajudando-o a melhorar seu desempenho no sentido de atingir seus objetivos.

Através do feedback serão conhecidos os pontos fortes e fracos do trabalho realizado, por isso ele deve ser construtivo, com objetivo de corrigir as falhas e estimular o progresso.

O feedback contribui para o comprometimento, pois o avaliado sente que pode contar com o apoio do avaliador, mesmo que o resultado não tenha sido o esperado.

l) Motivação contínua

Para Gil (2001 apud, ALBERTON, 2002, p.136), motivação “é a força que estimula as pessoas a agir”.

Chiavenato (1994, p.179) ensina:

Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar através do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas ao acaso, simplesmente a mercê dos acontecimentos. Elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas.

Diante do exposto é perceptível que a motivação pode ser estimulada pelo ponto de vista da empresa e pelo que vem das pessoas. Pode-se construir um ambiente de trabalho propício para que as pessoas se motivem ou se mantenham motivadas, algumas destas atitudes farão com que o funcionário: tenha compromisso com os objetivos de planejamento; tenha expectativa de crescimento através do seu trabalho; se sinta recompensado por salário de acordo com suas necessidades; e que a atividade desenvolvida seja adequada ao seu perfil individual do empregado.

m) Liberdade para a escolha da profissão

A empresa pouco influencia na escolha profissional de seus empregados. Contudo, quando o empregado faz o que gosta ele tende a ser mais comprometido, pois valoriza sua profissão e quer realizá-la com zelo. Trata-se de ética profissional. Sobre o assunto, Bastos (1997, p. 33) informa que “o processo da escolha da profissão é um importante antecedente do grau de comprometimento, especialmente nos estágios iniciais da carreira”.

n) Estrutura organizacional

Segundo Robbins (1999, p.301), “uma estrutura organizacional define como as tarefas de trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas”.

Assim, pode-se dizer que a estrutura organizacional contribui para explicar e prever atitudes e comportamentos. A explicação para esta afirmação é que à medida em que a estrutura auxilia no esclarecimento de questões como: a quem devo me reportar?; o que devo fazer?; como devo fazer?; a quem recorrer no caso de problemas?; é moldado o comportamento das pessoas, que passam a se sentirem mais seguras e esclarecidas, favorecendo o desempenho.

Acredita-se que quanto mais perto da diretoria estiver o empregado maior será seu comprometimento, pois suas relações ficam mais estreitas, aumentando a confiança recíproca.

o) Condições de trabalho

Chiavenato (1999, p.375) expõe que “a higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que asseguram a saúde física e mental e com as condições de bem-estar das pessoas”. Acredita-se que as condições de trabalho podem reduzir ou intensificar a eficácia das pessoas, influenciando, desta forma, no comprometimento.

p) Pessoas em primeiro lugar

Para muitas empresas, o bem maior que possuem são seus empregados. Os funcionários sabendo disto se tornam dedicados por verem a empresa comprometida com eles.

Para a empresa ter as pessoas em primeiro lugar é preciso unir esforços para conciliar planos e metas com os interesses das pessoas. Nem sempre é tão fácil substituir o discurso pela ação.

Segundo Dessler (1996), só é possível começar um programa de comprometimento se a alta administração realmente acreditar nas pessoas, confiar no trabalho delas, tratá-las com respeito, envolvê-las na tomada de decisões e encorajá-las a crescer.

Aqui, volta-se à questão discutida anteriormente, com relação à coerência entre o discurso e a prática. As pessoas só irão se comprometer se realmente vislumbrarem que as ações da empresa são coerentes com seu discurso. Na prática isto é demonstrado por meio de programas de treinamento, reuniões frequentes entre os diversos níveis, segurança no

trabalho, programas de ouvidoria, recrutamento interno (valorizando a potencialidade dos membros da organização), entre inúmeras outras ações que colocam as pessoas em primeiro lugar e evidenciam a intenção da empresa.

q) Satisfação das aspirações da carreira

A capacidade da organização em satisfazer as aspirações de carreiras pessoais do funcionário tem um efeito acentuado no comprometimento. Segundo Steers (1974 apud DESSLER, 1996, p. 20):

Os indivíduos vêm para as organizações com certas necessidades, desejos, habilidades, e assim por diante, esperando encontrar um ambiente de trabalho em que possam utilizar suas habilidades e satisfazer muitas de suas necessidades básicas.

Quando a organização fornece tal veículo (por exemplo, onde faz uso eficaz de seus funcionários, é digna de confiança, e assim por diante), a probabilidade de aumento do comprometimento aparentemente é intensificada. Entretanto, quando a organização não é digna de confiança, ou não consegue fornecer a funcionários tarefas desafiadoras e significativas, os níveis de comprometimento tendem a diminuir.

Os empregados esperam que a empresa os veja como potencialidades para o futuro e não apenas como recursos estanques. Desejam que a empresa invista neles para colher os frutos a longo prazo.

r) Criar ideologia e carisma

Funcionários comprometidos precisam de missões e valores com os quais se comprometam, pois os valores orientam o comportamento. Segundo Dessler (1996), empresas com grande comprometimento criam uma ideologia para estabelecer uma forma básica de pensar e fazer as coisas.

A ideologia é um fator que estimula o comprometimento. Dessler (1996, p. 93), acrescenta dizendo:

Criar uma ideologia por escrito que exponha a forma básica de pensamento e de ação e sua organização. Os componentes podem conter uma

declaração de missão ou visão, uma declaração de valores básicos ou filosofia e/ou um código de ética. A coisa importante é que a ideologia específica os indicadores que os funcionários devem usar, à medida que executam suas tarefas e incorporam uma visão para compartilhar e com as quais se comprometer.

As empresas devem buscar desenvolver um tipo de carisma corporativo que seja motivo de orgulho e respeito para o funcionário e que os façam lembrar da grandeza da entidade.

Programas sociais são uma forma bastante interessante de criar carisma, dentre os quais podem ser citados: associações filantrópicas, preservação do meio ambiente, destinação de parte do faturamento para campanhas pela paz ou contra a fome, projetos para amparar desabrigados, etc.

s) Segurança

A segurança no emprego e o comprometimento são fatores que caminham lado a lado na organização, pois o empregado que se sente seguro com relação à sua posição dentro da empresa tende a se esforçar para manter forte este vínculo.

Uma maneira de transmitir segurança a seus funcionários é por meio de planos de emprego vitalício, ou seja, proporcionar ao funcionário um clima de continuidade de suas atividades. Para conseguir isto, a empresa deve lembrar do que foi dito anteriormente sobre contratação baseada em valor, que visa conseguir os melhores funcionários, que tenham além das habilidades comportamentais, as habilidades técnicas e de conhecimento.

Dessler (1996, p. 119) contribui informando:

Comprometimento de funcionário significa sua identificação com a empresa e suas metas e que os interesses da empresa e de seus funcionários se fundem. Em um sentido muito real, esses funcionários não estão apenas trabalhando para a empresa, estão trabalhando para si mesmos. Portanto, seu comprometimento impulsiona a eficiência da empresa que ajuda a garantir sua segurança no trabalho.

2.2.3 Comprometimento Afetivo

O Comprometimento Afetivo é aquele onde se observa uma identificação com os objetivos e valores da organização. Envolve uma relação em que almeja dar algo de si para contribuir com o sucesso da organização. O empregado que apresenta forte comprometimento afetivo permanece na organização porque quer.

O enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo foi o afetivo, o qual possui e enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Aliás, o enfoque afetivo é a forma mais popular de definição de comprometimento organizacional.

Segundo Meyer e Allen, o comprometimento afetivo seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho.

As consequências comportamentais decorrentes do enfoque afetivo correspondem a resultados extremamente positivos e estratégicos à empresa que busca, por meio de pessoas, obter vantagem competitiva sustentável. Os indivíduos mais afetivamente comprometidos possuem maior tendência em sentirem-se motivados a contribuir “mais vigorosamente para a organização, com um menor turnover, absenteísmo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamento superiores de cidadania organizacional” (BAÍA et al, 2006).

2.2.4 Comprometimento Instrumental

O Comprometimento Instrumental é percebido como altos custos associados a deixar a organização. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados a organização. Nesse tipo de vínculo o indivíduo permanece na organização porque precisa.

Este componente pode ser relacionado com a conformidade – as atitudes e comportamentos são adotados com o objetivo de recebimento de recompensas.

Para Meyer e Allen, o comprometimento instrumental ou calculativo seria desenvolvido a partir de dois fatores antecedentes: a magnitude e/ ou o número de investimentos feitos pelo empregado na organização e na falta de alternativas de empregos no mercado. Como consequências para a organização, os autores identificam que o enfoque relaciona-se negativamente com a motivação, com o desempenho no trabalho e a intenção de

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

2.2.5 Comprometimento Normativo

O Comprometimento Normativo é identificado na obrigação em permanecer na organização. Esse tipo de vínculo revela que o indivíduo permanece na organização porque sente que é obrigado.

Para Meyer e Allen, o comprometimento normativo – a obrigação moral de permanecer na organização – seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

De acordo com este enfoque, os funcionários que possuem algum grau de comprometimento normativo se sentem presos à organização. As empresas possuem diversas formas de fazer com que seus funcionários sintam que não podem abandoná-la, como clubes de campo, onde existe grande contato entre os funcionários, formando assim uma grande ‘família’; fortes regras de conduta e forte missão, fazendo com que o empregado pense que a empresa necessita dele para continuar com seus projetos; o fato do empregado ter entrado na empresa via outra pessoa que já se encontrava dentro dela, havendo uma ‘dívida’ com quem os indicou (BAÍA et al (2011, p.7.)

Bastos (2002) constatou que naquela época geralmente a pesquisa sobre comprometimento estabelecia relações entre variáveis pessoais, características do trabalho e políticas organizacionais com diferentes níveis de vínculo do trabalhador, mas que faltavam estudos para comparar a intensidade e a natureza desse vínculo entre diferentes tipos de organizações. Assim, com o objetivo de preencher a lacuna detectada, Bastos (2002) realizou um estudo com base no interesse de compreender o comprometimento do trabalhador com facetas de seu mundo de trabalho, considerando algumas inovações organizacionais, dentre as quais o modelo *Just in time* e Qualidade Total. Para tanto, recorreu ao tratamento simultâneo do comprometimento com a carreira, a organização e o sindicato dado na pesquisa de Bastos (1994), e sintetizou os resultados conforme abaixo:

A Administração Pública representa a situação clássica de uma organização burocrática que se encontrava fechada a quaisquer transformações semelhantes às de organizações mais dinâmicas ou de setores mais competitivos da economia (ANJOS, 2010).

A empresa metalúrgica com adoção da premissa de que a organização do trabalho que busca flexibilidade segundo o modelo *Just in Time*. Apresenta uma fundação privada de saúde que mantém duas prestadoras de serviços de saúde, revelando forte preocupação com a qualidade de serviços; e ainda uma empresa de telecomunicação que, por sua vez, trata-se de uma empresa de economia mista, prestadora de serviços de telecomunicações, implementação do Programa de Qualidade Total. Bastos (2002) encontrou resultados que demonstram relação de congruência entre as características dos contextos estudados e os padrões de comprometimento identificados.

Na organização burocrática, como na Administração Pública, os padrões de comprometimento se revelaram bem mais frágeis, enquanto que nos três contextos inovadores, como nas demais empresas do estudo, apesar de terem indicadores mais positivos, não se caracterizam de forma homogênea quanto aos padrões de comprometimento. Portanto, não foi encontrado o nível positivo de comprometimento com os três focos estudados, a exemplo daquele encontrado no padrão comprometimento, esperado nas organizações inovadoras.

Outra conclusão do autor versa sobre o fato de que o exame das organizações selecionadas agrega evidências que possibilitam compreender os determinantes dos padrões de comprometimento identificados. O impacto do contexto de trabalho no comprometimento do trabalhador tornou-se evidente pelas diferenças encontradas no peso dos diferentes padrões entre as organizações são suficientemente fortes e destacam o impacto do contexto de trabalho no comprometimento do trabalhador. Contudo, o autor acredita que mecanismos de seleção, avaliação, treinamento e marketing interno podem explicar parte da associação encontrada, não se podendo atribuí-la exclusivamente aos aspectos da organização do trabalho e das políticas organizacionais inovadoras que diferenciam os casos selecionados. Enfim, estas evidenciam a carência de dados sobre possíveis associações entre mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com a evolução dos processos comunicativos organizacionais, diversos meios de comunicação podem contribuir para facilitar, ou não, os relacionamentos e trocas de informações entre indivíduos no âmbito das empresas. Esses meios apresentam enormes vantagens à medida que transpõem barreiras entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, além de fazer com que as informações sejam repassadas rapidamente entre setores de forma econômica e menos propensa a distorções (LIMA, 2003).

De acordo com Alex Mucchielli (1995), o processo de transmissão da informação nasce do encontro efetivo de uma informação com um indivíduo. Esse encontro depende, sobretudo, do interesse e do projeto pessoal do indivíduo. Nessa perspectiva, o autor evidencia que uma informação não está inscrita num espaço em branco, mas sim num espaço constituído de representações que podem ser reorganizadas. Comunicar é transmitir uma mensagem, uma informação capaz de modificar as representações do outro, agir sobre o outro e ainda fazer prova de uma influência sobre o outro. Nesse sentido, o ato de comunicar produz efeitos nos níveis cognitivos e relacionais do indivíduo (FACHINELLI et al. 2014).

Para Dominique Wolton (1999), a informação tem por objetivo colocar o mundo em “forma”, ou seja, reportar os acontecimentos e fatos, além de contribuir para o funcionamento das sociedades complexas. Ela é inseparável da comunicação, que, além do ideal normativo de troca e interação, constitui-se enquanto meio difusor de informações e construtor de representações.

Já os atuais modelos de comunicação organizacional evidenciam as diferentes formas de como a informação é transmitida no seio de uma organização (BOUZON et al. 2006; DOLLAN et al., 2007). Nesse sentido, a comunicação organizacional se apresenta enquanto meio que possibilita ter acesso ao(s) outro(s), integrando as diferentes partes que formam a organização, coordenando suas atividades e cumprindo sua finalidade (LIMA, 2003).

Um estudo realizado por Tom Postmes et al (2001) revela que há uma relação substancial entre comunicação e comprometimento organizacional. No entanto, essa relação varia fortemente em função do tipo de comunicação.

Em sua pesquisa, Gary Dessler (1997) aponta que funcionários dão mais importância à existência de um fluxo de comunicação honesto do que a uma maior segurança no emprego. O autor evidencia ainda que grandes empresas apresentam alto nível de

comprometimento e utilizam o fluxo de comunicação contínuo e recíproco para conquistar a confiança dos seus colaboradores.

As teorias organizacionais de Foy (1994) e Vicky Smith (1997) revelam que a comunicação horizontal (informal e socioemocional como as conversas de corredores, grupos informais, etc.) é considerada extremamente relevante no processo do comprometimento organizacional. Essa concepção relacional procura evidenciar a importância das relações humanas no contexto organizacional, reforçando que as relações informais são eixos essenciais nessa perspectiva.

Todavia, algumas pesquisas empíricas tendem a contrapor essa ideia. A pesquisa conduzida por Postmes et al (2001), por exemplo, enfatiza que a relação entre comunicação e comprometimento não é igualmente forte para todos os tipos de comunicação. Essa pesquisa revela ainda que os funcionários são fortemente comprometidos quando obtêm informações adequadas para a execução de suas tarefas, sendo as informações apresentadas a eles a partir de canais formais e/ou burocráticos. O processo de comunicação com colegas próximos ou superiores imediatos, com conteúdo socioemocional, a partir de canais informais, revelou um menor nível de comprometimento dos funcionários. A pesquisa demonstrou, ainda, que a relação entre comunicação e comprometimento é mais forte em grandes organizações.

Marília Falcioni (2009), buscou verificar se existe relação entre comprometimento afetivo dos funcionários e a existência de uma comunicação interna percebida como eficaz. As análises indicaram que há uma associação entre cada cruzamento de variáveis da comunicação interna e do comprometimento. A pesquisa possibilitou observar que todas essas variáveis se mostraram correlacionadas, no mínimo, moderadamente. Tanto a pesquisa de Postmes et al. (2001) quanto a de Falcioni (2009) foram realizadas em setores específicos, tendo a amostra sido composta por diversas empresas com diferentes estratégias de comunicação interna. A correlação entre comprometimento e comunicação/informação foi estabelecida. Ainda assim, tais trabalhos suscitam uma reflexão a respeito dos diferentes níveis de exposição dos entrevistados à informação, já que atuavam em empresas distintas. É nesse ponto que o presente artigo busca avançar, uma vez que a pesquisa foi realizada com trabalhadores que recebem informação organizada, sistematizada e com periodicidade controlada.

O uso da informação constitui uma importante ação para a criação de significado, construção de novos conhecimentos e tomada de decisão (SILVA, 2004; DUARTE; SILVA; COSTA, 2007). Os dados são condições prévias para se obter a informação e o conhecimento

desejados, específicos ao contexto, criados e disseminados na interação social dos indivíduos ou grupo de pessoas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A GC envolve o processo de gerar, armazenar, distribuir e utilizar o conhecimento, sendo este um dos recursos mais importantes da organização para tornar as ações eficientes. Esse processo perpassa pela conversão do conhecimento (em suas diversas modalidades de conversão) e contribui para promover a disseminação e o compartilhamento entre toda a equipe, de modo que proporcione a inovação das ações de saúde que serão desenvolvidas na UBS (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O conhecimento, assim como a informação, diz respeito ao significado, é utilizado sempre para algum fim. O conhecimento, ao contrário da informação, refere-se às crenças e aos compromissos do indivíduo, sendo relacionado à ação humana. Tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e criados na interação social das pessoas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Andrade et al. (2011) dissera que o conhecimento é formado por dois componentes dicotômicos, porém complementares, tácito e explícito. É preciso considerar que o conhecimento tácito, por ser pessoal, é difícil de ser articulado na linguagem formal ou repassado aos outros. Está enraizado nas ações e na experiência individual, acumulada ao longo dos anos. Por outro lado, o conhecimento explícito pode ser articulado na linguagem formal e ter rápida disseminação entre os indivíduos. Pode ser formalizado em textos, gráficos e figuras, sendo organizado e armazenado em bases de dados (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Ambos os tipos de conhecimento são produzidos como resultado da interação dos indivíduos. Eles permeiam o funcionamento diário das organizações.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é uma condensação de valores, informação e experiência incluindo reflexão, síntese e contexto pelo indivíduo. Sua concepção possui aspecto subjetivo onde o indivíduo atribui à informação, por meio de suas crenças, valores, insights, um significado gerando assim o conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) o conhecimento é a “[...] crença verdadeira e justificada [...]”. Em conformidade com Davenport e Prusak (1998), Setzer (1999) caracteriza o termo como “[...] uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém”.

Choo (2003) corrobora essas ideias, salientando o caráter subjetivo da informação. Para o autor o conhecimento é uma informação transformada pela razão, reflexão, crenças e construído através do acúmulo de experiências.

Para este estudo, compreende-se conhecimento como experiências e valores do indivíduo sobre o objeto de análise.

O dado é uma informação isolada, sem contexto e com caráter sintático (DAVENPORT, 1998; SETZER, 1999), a informação está associada a um contexto e possui caráter semântico (DRUCKER, 1997; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; SETZER, 1999) e o conhecimento está relacionado ao mundo real sendo de caráter pragmático (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; SETZER, 1999; CHOO, 2003). A informação e o conhecimento possuem característica de subjetividade, pois são interpretados pelos indivíduos.

Em relação ao conceito de gestão do conhecimento (GC), na literatura sua definição é vasta. Diversos autores, de diversas áreas do conhecimento, propuseram conceitos sobre o tema causando mais dúvidas que propriamente uma solidificação do termo.

Davenport e Prusak (1998) apresentam a GC como um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento, com o intuito de prover melhora no desempenho global da organização.

Wig (1999) apresenta sua definição de GC como sendo:

[...] construção (criação e obtenção), renovação (compilação e transferência), aplicação sistemática, explícita e deliberada do conhecimento (disseminação e aplicação) para maximizar a eficiência relativa ao conhecimento do empreendimento (compreensão de valor) e o retorno de seus ativos de conhecimento (WIIG, 1999, p. 39).

Jarrar (2002, p. 322) define a GC como “estratégias e processos de identificação, captura, e alavancagem do conhecimento para ajudar a empresa a competir”. Valentim (2003) exprime o seguinte conceito:

[...] conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão (VALENTIM, 2003, p. 1).

Em momento posterior Leite (2006) define a GC como:

Criação de condições férteis, a condução de situações ótimas, viabilizadoras para que o conhecimento seja criado, compartilhado, assimilado e convertido em benefícios aplicáveis à consecução dos objetivos de uma determinada organização (LEITE, 2006, p. 98)

Não será lançado um novo conceito sobre o termo, mas para a sequência deste estudo será acatada a definição de Davenport e Prusak (1998) que apresentam a GC como um processo integrado de criação, organização e disseminação do conhecimento, para atingimento de melhor desempenho da organização.

De acordo com Lin (2007), o compartilhamento do conhecimento pode ser definido como uma cultura de interação social em que ocorre a troca de conhecimentos, experiências e habilidades. O autor exemplifica esse processo com duas situações, sendo que a primeira refere-se à vontade ou ao desejo da pessoa de comunicar-se ativamente com seus colegas (doar conhecimento). Nessa situação a pessoa sente prazer em compartilhar e ajudar os outros. A segunda situação diz respeito à consulta ativa aos colegas para aprender com eles (coleccionar conhecimento).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, valendo-se da taxonomia de Triviños (1987 apud ZANELLA, 2009) pode ser classificada quanto ao tipo de estudo como descritiva, visto ter como finalidade conhecer a realidade a respeito da aplicação de conceitos de comprometimento no trabalho, suas características e seus problemas.

De acordo com a taxonomia de Mattar (1999 apud ZANELLA, 2009) com relação à natureza das variáveis pesquisadas é uma pesquisa quantitativa quando se pretende medir e quantificar os resultados da investigação, agrupando-os em dados estatísticos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

A organização objeto de estudo, é uma instituição de saúde pública de médio porte da cidade de Belo Horizonte.

O HAC desde sua fundação tinha como missão na época era tratar os pacientes de tuberculose. Atualmente ele conta com serviços de mastologia, cirurgia geral, clínica médica, oncologia, serviço de urgência e ambulatorial para o público externo. A instituição promove a capacitação de seus funcionários internos através de cursos, treinamentos, palestras e desenvolvimento de relações interpessoais, para um melhor atendimento ao público em geral.

Para esta análise foi utilizado o instrumento de coleta de dados utilizado por Swart et al. (2014) retirado do artigo: *Why should I share my knowledge? A multiple foci of commitment perspective*, publicado em 2014 na *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL*, sendo este traduzido do inglês para o português e adaptado para o presente estudo. Formulado em escala Likert para 5 níveis de concordância: Discordo Fortemente, Discordo, Não Concordo e Nem Discordo, Concordo, Concordo Fortemente.

O instrumento de coleta foi dividido em 3 partes: a I parte trata do perfil demográfico da amostra; a II parte foi composta de 37 perguntas, sendo dividida em 4 blocos: Organização, Profissão, Setor de Trabalho e Paciente, contendo perguntas correspondentes a cada nível de comprometimento; a III parte se destinou a comentários e observações.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

A coleta dos dados ocorreu no período de 04 a 13 de julho de 2016 e foi realizada de forma presencial com a aplicação de 50 questionários no HAC com representantes de todos

os setores da empresa. Os dados coletados foram tabulados no programa Excel e analisados quantitativamente, mediante aplicação de percentagens para as respostas obtidas.

Foi aplicado aos dados coletados o Teste do Qui Quadrado para comparação de concordância entre as categorias disponíveis da amostra.

3.3 AMOSTRA

O universo considerado para este estudo consta de um total de 50 pessoas entre Coordenadores, Gerentes e Diretoria, desta forma devido ao tamanho do universo resolveu-se utilizar uma amostra censitária do universo apresentado. A amostra resultante da aplicação da pesquisa se constitui de cinquenta respondentes lotados em setores diversos do HAC. A maioria dos respondentes, 74%, é do sexo feminino; em contrapartida os homens são 26%.

Com relação ao fator tempo de casa, os respondentes foram classificados com intervalo de 05 anos, apresenta alta rotatividade, levando-se em consideração o fato de ser uma instituição pública, e a seguinte composição:

Quadro 2: Tempo de Casa da Amostra

Tempo de Casa	Administrativa	Assistencial	Total	Percentual
entre 0 e 05 anos	10	14	24	48%
entre 06 e 10 anos	8	4	12	24%
entre 11 e 15 anos	0	3	3	6%
entre 16 e 20 anos	1	2	3	6%
mais de 20 anos	4	4	8	16%
Total Geral	23	27	50	100%

Fonte: Elaborado pela autora – Coleta de Dados da Pesquisa

A instituição considera que estimula os colaboradores a construírem a sua carreira, o que pode ser deduzido dos seguintes dados que fornece a respeito do nível de escolaridade.

Quadro 3: Escolaridade da Amostra

Escolaridade	Administrativa	Assistencial	Total	Percentual
Ensino Médio	4	1	5	10%
Ensino Superior	10	4	14	28%
Especialização	9	15	24	48%
Mestrado	0	6	6	12%
Doutorado	0	1	1	2%
Total Geral	23	27	50	100%

Fonte: Elaborado pela autora – Coleta de Dados da Pesquisa

Quanto à idade, os dados revelam:

Quadro 4: Faixa Etária da Amostra

Faixa Etária	Administrativa	Assistencial	Total	Percentual
de 20 a 30 anos	3	2	5	10%
de 31 a 40 anos	13	16	29	58%
de 41 a 50 anos	3	6	9	18%
de 51 a 60 anos	3	2	5	10%
mais de 60 anos	1	1	2	4%
Total Geral	23	27	50	100%

Fonte: Elaborado pela autora – Coleta de Dados da Pesquisa

Com relação à área de atuação, a amostra foi classificada em 2: Administrativa e Assistencial, obtendo os seguintes dados: 46% na área Administrativa e 54% na Área Assistencial.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A **II Parte** do Questionário aplicado foi dividido em quatro partes, são elas: Organização, Profissão, Setor de Trabalho e Pacientes.

Organização – Área de Atuação Administrativa

As questões enumeradas de 01 a 03 dizem respeito ao Comprometimento Afetivo, são elas:

1. Sinto um sentimento forte da pertença à minha organização
2. Sinto-me como parte da família na minha organização
3. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.

As questões enumeradas de 04 a 06 dizem respeito ao Comprometimento Normativo, são elas:

4. Eu não deixaria a minha organização agora mesmo porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que estão nela
5. Esta organização merece minha lealdade.
6. Eu devo muito a esta organização.

As questões enumeradas de 07 a 09 dizem respeito ao Comprometimento Instrumental, são elas:

7. Não deixaria esta organização por causa do que suportaria pela perda
8. Para mim pessoalmente, os preços de deixar esta organização seriam muito maiores do que os benefícios.
9. Continuo trabalhando para esta organização porque não acredito que outra organização poderia oferecer-me os benefícios que tenho aqui.

Profissão – Área de Atuação Administrativa/Assistencial

As questões enumeradas de 01 a 03 dizem respeito ao Comprometimento Afetivo, são elas:

1. Sinto um sentimento forte da pertença à minha profissão
2. Sinto-me como parte da família na minha profissão
3. Esta profissão tem um imenso significado pessoal para mim.

As questões enumeradas de 04 a 06 dizem respeito ao Comprometimento Normativo, são elas:

4. Eu não deixaria a minha profissão agora mesmo porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que estão nela
5. Esta profissão merece minha lealdade.
6. Eu devo muito a minha profissão.

As questões enumeradas de 07 a 09 dizem respeito ao Comprometimento Instrumental, são elas:

7. Não posso imaginar deixar a minha ocupação atual dado que o meu treinamento foi um substancial investimento para mim
8. Não deixaria a minha ocupação atual porque dediquei demasiada energia de dominá-la
9. O treinamento da minha ocupação exigiu tanto investimento pessoal que não posso imaginar fazer uma modificação

Setor de Trabalho – Área de Atuação Administrativa/Assistencial

As questões enumeradas de 01 a 03 dizem respeito ao Comprometimento Afetivo, são elas:

1. Sinto um sentido forte da pertinência ao meu setor de trabalho
2. Sinto-me como parte da família no meu setor de trabalho
3. Este setor de trabalho tem muita significação pessoal para mim

As questões enumeradas de 04 a 06 dizem respeito ao Comprometimento Normativo, são elas:

4. Não deixaria o meu setor de trabalho agora mesmo porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que estão nele
5. Este setor de trabalho merece a minha lealdade
6. Eu devo muito ao meu setor de trabalho.

As questões enumeradas de 07 a 10 dizem respeito ao Comprometimento Instrumental, são elas:

7. A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu ajustasse a novos hábitos de trabalho

8. A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu me acostumassem a uma nova organização do trabalho

9. Se modificar setor de trabalho, teria de re-adaptar-me a novas normas de grupo

10. A modificação de setor de trabalho necessitaria que muito esforço na minha parte se adaptasse a um novo modo de trabalhar.

Pacientes – Área de Atuação Administrativa/Assistencial

As questões enumeradas de 01 a 03 dizem respeito ao Comprometimento Afetivo, são elas:

1. Sinto um sentido forte da pertinência ao meu paciente
2. Sinto-me como parte da família do meu paciente
3. Meus pacientes tem muita significação pessoal para mim.

As questões enumeradas de 04 a 06 dizem respeito ao Comprometimento Normativo, são elas:

4. Não deixaria o de prestar serviço aos meus pacientes porque tenho um senso de obrigação para com ele.

5. Meus pacientes merecem a minha lealdade

6. Devo muito aos meus pacientes

As questões enumeradas de 07 a 09 dizem respeito ao Comprometimento Instrumental, são elas:

7. Adquiri tanto conhecimento acerca das expectativas dos meus pacientes que ia não ser possível deixar meu emprego

8. Especializo-me nos serviços que presto aos meus pacientes que não posso me imaginar fazendo algo mais

9. Seria difícil para mim, considerando as habilidades que adquiri, para re-investir no trabalho com outros tipos de pacientes.

Os dados apresentados nas tabelas abaixo foram extraídos das respostas ao questionário proposto que calculadas as frequências absolutas e relativas pôde se obter os dados por área de atuação:

Tabela 1
Comprometimento Afetivo de funcionários da
Área Administrativa

Questão	Discordo Fortemente		Discordo		Não Concordo e nem Discordo		Concordo		Concordo Fortemente		Total	Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Sinto um sentimento de forte pertencimento ao HAC.	2	8,7%	2	8,7%	6	26,1%	9	39,1%	4	17,4%	23	3,5
Sinto-me como parte da família HAC.	0	0,0%	2	9,1%	8	36,4%	7	31,8%	5	22,7%	22	3,7
O HAC tem um imenso significado pessoal para mim.	1	4,3%	3	13,0%	1	4,3%	12	52,2%	6	26,1%	23	3,8
Sinto um sentimento forte de pertencimento à minha profissão	1	4,3%	4	17,4%	3	13,0%	9	39,1%	6	26,1%	23	3,7
Sinto-me como parte da família na minha profissão	0	0,0%	5	21,7%	7	30,4%	7	30,4%	4	17,4%	23	3,4
Esta profissão tem um imenso significado pessoal para mim.	1	4,3%	2	8,7%	5	21,7%	7	30,4%	8	34,8%	23	3,8
Sinto um sentido forte de pertencimento ao meu setor de trabalho	1	4,3%	0	0,0%	5	21,7%	11	47,8%	6	26,1%	23	3,9
Sinto-me como parte de uma família no meu setor de trabalho	0	0,0%	1	4,3%	6	26,1%	9	39,1%	7	30,4%	23	4,0
Este setor de trabalho tem muito significado pessoal para mim	1	4,3%	2	8,7%	3	13,0%	12	52,2%	5	21,7%	23	3,8
Sinto um sentido forte de pertencimento ao meu paciente	0	0,0%	1	5,0%	3	15,0%	10	50,0%	6	30,0%	20	4,1
Sinto-me como parte da família do meu paciente	1	5,0%	2	10,0%	7	35,0%	7	35,0%	3	15,0%	20	3,5
Meus pacientes tem muito significado pessoal para mim	0	0,0%	2	10,0%	8	40,0%	7	35,0%	3	15,0%	20	3,6
Comprometimento Afetivo	8	3,0%	26	9,7%	62	23,6%	107	40,2%	63	23,6%	22,2	3,7

Fonte: Elaborada pela autora

Com uma frequência de concordância em 63,8% pode-se concluir a predominância do Comprometimento Afetivo por parte dos colaboradores da Área Administrativa em 22,2 dos respondentes de um total de 23 e com média igual a 3,7.

Tabela 2
Comprometimento Afetivo de funcionários da
Área Assistencial

Questão	Discordo Fortemente		Discordo		Não Concordo e nem Discordo		Concordo		Concordo Fortemente		Total	Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Sinto um sentimento de forte pertencimento ao HAC.	1	3,7%	1	3,7%	3	11,1%	17	63,0%	5	18,5%	27	3,89
Sinto-me como parte da família HAC.	0	0,0%	4	14,8%	2	7,4%	18	66,7%	3	11,1%	27	3,74
O HAC tem um imenso significado pessoal para mim.	0	0,0%	0	0,0%	5	18,5%	19	70,4%	3	11,1%	27	3,93
Sinto um sentimento forte de pertencimento à minha profissão	0	0,0%	0	0,0%	2	7,4%	14	51,9%	11	40,7%	27	4,33
Sinto-me como parte da família na minha profissão	0	0,0%	2	7,4%	3	11,1%	15	55,6%	7	25,9%	27	4,00
Esta profissão tem um imenso significado pessoal para mim.	0	0,0%	0	0,0%	1	3,7%	14	51,9%	12	44,4%	27	4,41
Sinto um sentido forte de pertencimento ao meu setor de trabalho	0	0,0%	2	7,4%	3	11,1%	14	51,9%	8	29,6%	27	4,04
Sinto-me como parte de uma família no meu setor de trabalho	0	0,0%	2	7,4%	3	11,1%	15	55,6%	7	25,9%	27	4,00
Este setor de trabalho tem muito significado pessoal para mim	1	3,7%	0	0,0%	5	18,5%	14	51,9%	7	25,9%	27	3,96
Sinto um sentido forte de pertencimento ao meu paciente	0	0,0%	4	14,8%	1	3,7%	13	48,1%	9	33,3%	27	4,00
Sinto-me como parte da família do meu paciente	1	3,7%	8	29,6%	7	25,9%	8	29,6%	3	11,1%	27	3,15
Meus pacientes tem muito significado pessoal para mim	0	0,0%	0	0,0%	3	11,1%	14	51,9%	10	37,0%	27	4,26
Comprometimento Afetivo	3	0,9%	23	7,1%	38	11,7%	175	54,0%	85	26,2%	27,0	3,98

Fonte: Elaborada pela autora

Com uma frequência de concordância em 80,2% pode-se concluir a predominância do Comprometimento Afetivo por parte dos colaboradores da Área Assistencial em 27,0 dos respondentes de um total de 27 e com média igual a 3,98.

Tabela 3
Comprometimento Normativo de funcionários da
Área Administrativa

Questão	Discordo Fortemente		Discordo		Não Concordo e nem Discordo		Concordo		Concordo Fortemente		Total	Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Eu não pediria demissão porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que estão no HAC	1	4,3%	8	34,8%	7	30,4%	5	21,7%	2	8,7%	23	3,0
O HAC merece minha lealdade.	0	0,0%	0	0,0%	6	26,1%	10	43,5%	7	30,4%	23	4,0
Eu devo muito ao HAC	2	8,7%	5	21,7%	3	13,0%	11	47,8%	2	8,7%	23	3,3
Eu não deixaria a minha profissão agora mesmo porque tenho um senso de obrigação com meus colegas de profissão.	0	0,0%	9	39,1%	8	34,8%	4	17,4%	2	8,7%	23	3,0
Minha profissão merece minha lealdade.	0	0,0%	0	0,0%	4	17,4%	10	43,5%	9	39,1%	23	4,2
Devo muito à minha profissão	0	0,0%	2	8,7%	5	21,7%	8	34,8%	8	34,8%	23	4,0
Não deixaria o meu setor de trabalho porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que convivem comigo	2	8,7%	6	26,1%	7	30,4%	7	30,4%	1	4,3%	23	3,0
Meu setor de trabalho merece a minha lealdade	0	0,0%	0	0,0%	3	13,0%	11	47,8%	9	39,1%	23	4,3
Devo muito ao meu setor de trabalho	1	4,3%	3	13,0%	7	30,4%	7	30,4%	5	21,7%	23	3,5
Não deixaria de prestar serviço aos meus pacientes porque tenho um senso de obrigação para com ele	0	0,0%	2	10,0%	4	20,0%	8	40,0%	6	30,0%	20	3,9
Meus pacientes merecem a minha lealdade	0	0,0%	0	0,0%	5	26,3%	8	42,1%	6	31,6%	19	4,1
Devo muito aos meus pacientes	0	0,0%	0	0,0%	9	47,4%	7	36,8%	3	15,8%	19	3,7
Comprometimento Normativo	6	2,2%	35	12,8%	68	25,9%	96	36,4%	60	22,8%	22,1	3,6

Fonte: Elaborada pela autora

Com uma frequência de concordância em 49,2% pode-se concluir a predominância do Comprometimento Normativo por parte dos colaboradores da Área Administrativa em 22,1 dos respondentes de um total de 23 e com média igual a 3,6.

Tabela 4
Comprometimento Normativo de funcionários da
Área Assistencial

Questão	Discordo Fortemente		Discordo		Não Concordo e nem Discordo		Concordo		Concordo Fortemente		Total	Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Eu não pediria demissão porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que estão no HAC	1	3,7%	7	25,9%	13	48,1%	6	22,2%	0	0,0%	27	2,89
O HAC merece minha lealdade.	0	0,0%	3	11,1%	3	11,1%	16	59,3%	5	18,5%	27	3,85
Eu devo muito ao HAC	0	0,0%	5	18,5%	10	37,0%	10	37,0%	2	7,4%	27	3,33
Eu não deixaria a minha profissão agora mesmo porque tenho um senso de obrigação com meus colegas de profissão.	2	7,4%	10	37,0%	4	14,8%	7	25,9%	4	14,8%	27	3,04
Minha profissão merece minha lealdade.	0	0,0%	0	0,0%	2	7,4%	14	51,9%	11	40,7%	27	4,33
Devo muito à minha profissão	0	0,0%	1	3,7%	3	11,1%	10	37,0%	13	48,1%	27	4,30
Não deixaria o meu setor de trabalho porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que convivem comigo	1	3,7%	3	11,1%	4	14,8%	14	51,9%	5	18,5%	27	3,70
Meu setor de trabalho merece a minha lealdade	1	3,7%	1	3,7%	1	3,7%	17	63,0%	7	25,9%	27	4,04
Devo muito ao meu setor de trabalho	1	3,8%	5	19,2%	3	11,5%	13	50,0%	4	15,4%	26	3,54
Não deixaria de prestar serviço aos meus pacientes porque tenho um senso de obrigação para com ele	0	0,0%	2	7,4%	4	14,8%	13	48,1%	8	29,6%	27	4,00
Meus pacientes merecem a minha lealdade	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	18	66,7%	9	33,3%	27	4,33
Devo muito aos meus pacientes	0	0,0%	4	14,8%	3	11,1%	12	44,4%	8	29,6%	27	3,89
Comprometimento Normativo	6	1,9%	41	12,7%	50	15,5%	150	46,5%	76	23,5%	26,9	3,77

Fonte: Elaborada pela autora

Com uma frequência de concordância em 70% pode-se concluir a predominância do Comprometimento Normativo por parte dos colaboradores da Área Assistencial em 26,9 dos respondentes de um total de 27 e com média igual a 3,77.

Tabela 5
Comprometimento Instrumental de funcionários da
Área Administrativa

Questão	Discordo Fortemente		Discordo		Não Concordo e nem Discordo		Concordo		Concordo Fortemente		Total	Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Não deixaria o HAC por causa das perdas que isto acarretaria	1	4,3%	7	30,4%	5	21,7%	7	30,4%	3	13,0%	23	3,2
Para mim, deixar o HAC trariam mais problemas do que benefícios	2	8,7%	6	26,1%	8	34,8%	4	17,4%	3	13,0%	23	3,0
Continuo trabalhando no HAC porque não acredito que outra Unidade poderia oferecer-me os benefícios que tenho aqui	5	21,7%	8	34,8%	6	26,1%	2	8,7%	2	8,7%	23	2,5
Não posso imaginar deixar a minha ocupação atual dado que o meu treinamento foi um substancial investimento para mim	2	8,7%	7	30,4%	8	34,8%	3	13,0%	3	13,0%	23	2,9
Não deixaria a minha ocupação atual porque dediquei muita energia em dominá-la	2	8,7%	8	34,8%	6	26,1%	4	17,4%	3	13,0%	23	2,9
O treinamento da minha ocupação exigiu tanto investimento pessoal que não posso imaginar fora dela	3	13,0%	8	34,8%	7	30,4%	2	8,7%	3	13,0%	23	2,7
A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu me ajustasse a novos hábitos de trabalho	1	4,3%	0	0,0%	5	21,7%	11	47,8%	6	26,1%	23	3,9
A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu me acostumasse a uma nova organização do trabalho	0	0,0%	1	4,3%	3	13,0%	14	60,9%	5	21,7%	23	4,0
Se modificar o meu setor de trabalho, teria de re-adaptar-me a novas normas de grupo	0	0,0%	1	4,3%	4	17,4%	12	52,2%	6	26,1%	23	4,0
A modificação de setor de trabalho necessitaria que me esforçasse muito para minha adaptação a um novo modo de trabalhar	0	0,0%	2	8,7%	13	56,5%	5	21,7%	3	13,0%	23	3,4
Adquiri tanto conhecimento acerca das expectativas dos meus pacientes que ia não ser possível deixar meu emprego	0	0,0%	5	25,0%	9	45,0%	5	25,0%	1	5,0%	20	2,7
Especializo-me nos serviços que presto aos meus pacientes que não posso me imaginar fazendo algo mais	0	0,0%	7	35,0%	9	45,0%	2	10,0%	2	10,0%	20	2,6
Seria difícil para mim, considerando as habilidades que adquiri, para re-investir no trabalho com outros tipos de pacientes	1	5,0%	7	35,0%	6	30,0%	4	20,0%	2	10,0%	20	2,6
Comprometimento Instrumental	16	5,9%	60	22,8%	84	31,7%	68	25,2%	39	14,4%	22,3	3,1

Fonte: Elaborada pela autora

Com uma frequência de discordância em 54,5% pode-se concluir a rejeição dos respondentes a predominância do Comprometimento Instrumental por parte dos colaboradores da Área Administrativa em 22,3 dos respondentes de um total de 23 e com média igual a 3,1.

Tabela 6
Comprometimento Instrumental de funcionários da
Área Assistencial

Questão	Discordo Fortemente		Discordo		Não Concordo e nem Discordo		Concordo		Concordo Fortemente		Total N	Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Não deixaria o HAC por causa das perdas que isto acarretaria	3	11,1%	8	29,6%	9	33,3%	7	25,9%	0	0,0%	27	2,74
Para mim, deixar o HAC trariam mais problemas do que benefícios	3	11,1%	10	37,0%	8	29,6%	6	22,2%	0	0,0%	27	2,63
Continuo trabalhando no HAC porque não acredito que outra Unidade poderia oferecer-me os benefícios que tenho aqui	3	11,1%	8	29,6%	7	25,9%	8	29,6%	1	3,7%	27	2,85
Não posso imaginar deixar a minha ocupação atual dado que o meu treinamento foi um substancial investimento para mim	1	3,7%	4	14,8%	4	14,8%	10	37,0%	8	29,6%	27	3,74
Não deixaria a minha ocupação atual porque dediquei muita energia em dominá-la	2	8,7%	8	34,8%	6	26,1%	4	17,4%	3	13,0%	23	2,91
O treinamento da minha ocupação exigiu tanto investimento pessoal que não posso imaginar fora dela	3	13,0%	8	34,8%	7	30,4%	2	8,7%	3	13,0%	23	2,74
A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu me ajustasse a novos hábitos de trabalho	1	4,3%	0	0,0%	5	21,7%	11	47,8%	6	26,1%	23	3,91
A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu me acostumasse a uma nova organização do trabalho	0	0,0%	1	4,3%	3	13,0%	14	60,9%	5	21,7%	23	3,41
Se modificar o meu setor de trabalho, teria de re-adaptar-me a novas normas de grupo	0	0,0%	1	4,3%	4	17,4%	12	52,2%	6	26,1%	23	4,00
A modificação de setor de trabalho necessitaria que me esforçasse muito para minha adaptação a um novo modo de trabalhar	0	0,0%	2	8,7%	13	56,5%	5	21,7%	3	13,0%	23	3,39
Adquiri tanto conhecimento acerca das expectativas dos meus pacientes que ia não ser possível deixar meu emprego	0	0,0%	5	25,0%	9	45,0%	5	25,0%	1	5,0%	20	3,10
Especializo-me nos serviços que presto aos meus pacientes que não posso me imaginar fazendo algo mais	0	0,0%	7	35,0%	9	45,0%	2	10,0%	2	10,0%	20	2,95
Seria difícil para mim, considerando as habilidades que adquiri, para re-investir no trabalho com outros tipos de pacientes	1	5,0%	7	35,0%	6	30,0%	4	20,0%	2	10,0%	20	2,95
Comprometimento Instrumental	14	4,8%	61	22,0%	81	29,6%	83	29,4%	40	14,3%	23,3	3,22

Fonte: Elaborada pela autora

Com uma frequência de concordância em 51,6% pode-se concluir a predominância de rejeição ao Comprometimento Instrumental por parte dos colaboradores da Área Assistencial em 23,3 dos respondentes de um total de 27 e com média igual a 3,22.

Assim podemos demonstrar abaixo os índices por Nível de Comprometimento em cada área de atuação:

Tabela 7
Nível Geral de Comprometimento dos funcionários da
Área Administrativa

Questão	Discordo Fortemente		Discordo		Não Concordo e nem Discordo		Concordo		Concordo Fortemente		Total	Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Comprometimento Afetivo	8	3,0%	26	9,7%	62	23,6%	107	40,2%	63	23,6%	22,2	3,7
Comprometimento Normativo	6	2,2%	35	12,8%	68	25,9%	96	36,4%	60	22,8%	22,1	3,6
Comprometimento Instrumental	16	5,9%	60	22,8%	84	31,7%	68	25,2%	39	14,4%	22,3	3,1

Fonte: Elaborada pela autora

Percebe-se a predominância do Comprometimento Afetivo com percentual de 63,8% dos respondentes na Área Administrativa em 22,2 de um total de 23 respondentes e média correspondente de 3,7.

Tabela 8
Nível Geral de Comprometimento dos funcionários da
Área Assistencial

Questão	Discordo Fortemente		Discordo		Não Concordo e nem Discordo		Concordo		Concordo Fortemente		Total	Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Comprometimento Afetivo	3	0,9%	23	7,1%	38	11,7%	175	54,0%	85	26,2%	27,0	3,98
Comprometimento Normativo	6	1,9%	41	12,7%	50	15,5%	150	46,5%	76	23,5%	26,9	3,77
Comprometimento Instrumental	14	4,8%	61	22,0%	81	29,6%	83	29,4%	40	14,3%	23,3	3,22

Fonte: Elaborada pela autora

Percebe a predominância do Comprometimento Afetivo com percentual de 80,2% dos respondentes na Área Assistencial em 27,0 de um total de 27 respondentes e média correspondente de 3,98.

As tabelas apresentadas a seguir apresentam resultados com base no Teste de Qui Quadrado. Qui Quadrado, simbolizado por χ^2 é um teste de hipóteses que se destina a encontrar um valor da dispersão para duas variáveis nominais, avaliando a associação existente entre variáveis qualitativas. É um teste não paramétrico, ou seja, não depende dos parâmetros populacionais, como média e variância. O princípio básico deste método é comparar proporções, isto é, as possíveis divergências entre as frequências observadas e esperadas para um certo evento. Evidentemente, pode-se dizer que dois grupos se comportam

de forma semelhante se as diferenças entre as frequências observadas e as esperadas em cada categoria forem muito pequenas, próximas a zero.

Portanto, o teste Qui Quadrado é utilizado para:

- Verificar se a frequência com que um determinado acontecimento observado em uma amostra se desvia significativamente ou não da frequência com que ele é esperado.
- Comparar a distribuição de diversos acontecimentos em diferentes amostras, a fim de avaliar se as proporções observadas destes eventos mostram ou não diferenças significativas ou se as amostras diferem significativamente quanto às proporções desses acontecimentos.

Para criar categorias para as respostas apresentadas pela coleta dos dados as perguntas foram assim divididas:

Sexo: Feminino= 0; Masculino= 1

Tempo de Casa: de 0 a 10 anos=0 e de 11 a mais de 20 anos=1

Faixa Etária: de 20 a 40 anos=0 e de 41 a mais de 60 anos=1

Área de Atuação: Assistencial=0 e Administrativa=1

Concordância: Concordo Fortemente/Concordo=0 e Não Concordo e Nem Discordo/Discordo/Discordo Fortemente=1.

Os resultados do teste de Qui Quadrado $p < 0.05$, indicam situação de semelhante concordância para a resposta apresentada a questão, utilizaremos um nível de confiança de 95%, estes resultados estes serão destacados nas tabelas a seguir.

Tabela 9
Teste Qui Quadrado
Sexo

Questão	Sexo	
	X ²	p*
Sinto um sentimento forte pertencimento ao HAC	0.40	0.52
Sinto-me como parte da família HAC	0.74	0.39
O HAC tem um imenso significado pessoal para mim.	0.10	0.74
Eu não pediria demissão porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que estão no HAC	0.21	0.65
O HAC merece minha lealdade.	0.71	0.40
Eu devo muito ao HAC	0.94	0.33

Fonte: Tabela 9 - Elaborada pela autora - Continua

Não deixaria o HAC por causa das perdas que isto acarretaria	0.08	0.77
Para mim, deixar o HAC trariam mais problemas do que benefícios	0.08	0.78
Continuo trabalhando no HAC porque não acredito que outra Unidade poderia oferecer-me os benefícios que tenho aqui	1.42	0.23
Sinto um sentimento forte da pertencimento à minha profissão	1.66	0.20
Sinto-me como parte da família na minha profissão	2.71	0.10
Esta profissão tem um imenso significado pessoal para mim.	0.08	0.77
Eu não deixaria a minha profissão a porque tenho um senso de obrigação com meus colegas de profissão	1.16	0.28
Minha profissão merece minha lealdade.	0.31	0.58
Devo muito à minha profissão	2.10	0.15
Não posso imaginar deixar a minha ocupação atual dado que o meu treinamento foi um substancial investimento para mim	5.89	0.01
Não deixaria a minha ocupação atual porque dediquei muita energia em dominá-la	2.19	0.13
O treinamento da minha ocupação exigiu tanto investimento pessoal que não posso imaginar fora dela	1.16	0.28
Sinto um sentido forte da pertencimento ao meu setor de trabalho	0.45	0.50
Sinto-me como parte de uma família no meu setor de trabalho	0.71	0.40
Este setor de trabalho tem muito significado pessoal para mim	0.01	0.93
Não deixaria o meu setor de trabalho porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que convivem comigo	0.00	0.98
Meu setor de trabalho merece a minha lealdade	0.31	0.58
Devo muito ao meu setor de trabalho	0.91	0.34
A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu me ajustasse a novos hábitos de trabalho	0.01	0.93
A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu me acostumasse a uma nova organização do trabalho	0.23	0.62
Se modificar o meu setor de trabalho, teria de re-adaptar-me a novas normas de grupo	1.66	0.19
A modificação de setor de trabalho necessitaria que me esforçasse muito para minha adaptação a um novo modo de trabalhar	1.01	0.31
Sinto um sentido forte da pertencimento ao meu paciente	0.06	0.80
Sinto-me como parte da família do meu paciente	1.22	0.27
Meus pacientes tem muito significado pessoal para mim	0.97	0.32
Não deixaria de prestar serviço aos meus pacientes porque tenho um senso de obrigação para com ele	0.00	0.96
Meus pacientes merecem a minha lealdade	0.56	0.45
Devo muito aos meus pacientes	0.36	0.55
Adquiri tanto conhecimento acerca das expectativas dos meus pacientes que ia não ser possível deixar meu emprego	0.56	0.45
Especializo-me nos serviços que presto aos meus pacientes que não posso me imaginar fazendo algo mais	0.18	0.66
Seria difícil para mim, considerando as habilidades que adquiri, para re-investir no trabalho com outros tipos de pacientes	0.17	0.68

*p= resultado do teste de Qui quadrado.

Fonte: Tabela 9 – Elaborada pela autora - Conclusão

Na tabela 9 podemos perceber que o resultado de $p=0.01$ do teste de qui quadrado aponta concordância entre os sexos para a questão: Não posso imaginar deixar a minha ocupação atual dado que o meu treinamento foi um substancial investimento para mim.

Tabela 10
Teste Qui Quadrado
Faixa Etária

Questão	Faixa Etária	
	X ²	P*
Sinto um sentimento forte pertencimento ao HAC	6.32	0.01
Sinto-me como parte da família HAC	4.39	0.04
O HAC tem um imenso significado pessoal para mim.	0.83	0.36
Eu não pediria demissão porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que estão no HAC	7.04	<0.01
O HAC merece minha lealdade.	1.71	0.19
Eu devo muito ao HAC	1.47	0.22
Não deixaria o HAC por causa das perdas que isto acarretaria	0.08	0.77
Para mim, deixar o HAC trariam mais problemas do que benefícios	0.01	0.91
Continuo trabalhando no HAC porque não acredito que outra Unidade poderia oferecer-me os benefícios que tenho aqui	0.64	0.42
Sinto um sentimento forte da pertencimento à minha profissão	0.83	0.36
Sinto-me como parte da família na minha profissão	0.85	0.36
Esta profissão tem um imenso significado pessoal para mim.	2.20	0.13
Eu não deixaria a minha profissão a porque tenho um senso de obrigação com meus colegas de profissão	2.68	0.10
Minha profissão merece minha lealdade.	0.74	0.39
Devo muito à minha profissão	1.24	0.27
Não posso imaginar deixar a minha ocupação atual dado que o meu treinamento foi um substancial investimento para mim	0.04	0.85
Não deixaria a minha ocupação atual porque dediquei muita energia em dominá-la	1.43	0.23
O treinamento da minha ocupação exigiu tanto investimento pessoal que não posso imaginar fora dela	1.00	0.32
Sinto um sentido forte da pertencimento ao meu setor de trabalho	1.24	0.27
Sinto-me como parte de uma família no meu setor de trabalho	0.36	0.55
Este setor de trabalho tem muito significado pessoal para mim	4.06	0.04
Não deixaria o meu setor de trabalho porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que convivem comigo	4.18	0.04
Meu setor de trabalho merece a minha lealdade	0.01	0.94
Devo muito ao meu setor de trabalho	1.12	0.29
A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu me ajustasse a novos hábitos de trabalho	0.01	0.90
A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu me acostumasse a uma nova organização do trabalho	0.83	0.36
Se modificar o meu setor de trabalho, teria de re-adaptar-me a novas normas de grupo	2.78	0.09
A modificação de setor de trabalho necessitaria que me esforçasse muito para minha adaptação a um novo modo de trabalhar	1.12	0.29

Fonte: Tabela 10 - Elaborada pela autora – Continua

A modificação de setor de trabalho necessitaria que me esforçasse muito para minha adaptação a um novo modo de trabalhar	1.12	0.29
Sinto um sentimento forte de pertencimento ao meu paciente	0.48	0.49
Sinto-me como parte da família do meu paciente	2.09	0.15
Meus pacientes tem muito significado pessoal para mim	0.65	0.42
Não deixaria de prestar serviço aos meus pacientes porque tenho um senso de obrigação para com ele	1.72	0.19
Meus pacientes merecem a minha lealdade	2.71	0.09
Devo muito aos meus pacientes	0.34	0.55
Adquiri tanto conhecimento acerca das expectativas dos meus pacientes que ia não ser possível deixar meu emprego	0.15	0.69
Especializo-me nos serviços que presto aos meus pacientes que não posso me imaginar fazendo algo mais	2.09	0.14
Seria difícil para mim, considerando as habilidades que adquiri, para re-investir no trabalho com outros tipos de pacientes	0.23	0.63

*p= resultado do teste de Qui quadrado.

Fonte: Tabela 10 – Elaborada pela autora - Conclusão

Os dados da tabela 10 permitem identificar que alguns resultados do teste de qui quadrado apontam concordância entre as faixas etárias para as questões: Sinto um sentimento forte de pertencimento ao HAC; Sinto-me como parte da família HAC; Eu não pediria demissão porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que estão no HAC; Este setor de trabalho tem muito significado pessoal para mim; Não deixaria o meu setor de trabalho porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que convivem comigo.

Tabela 11
Teste Qui Quadrado
Tempo de Casa

Questão	Tempo de Casa	
	X ²	P*
Sinto um sentimento forte de pertencimento ao HAC	4.84	0.03
Sinto-me como parte da família HAC	5.80	0.02
O HAC tem um imenso significado pessoal para mim.	2.01	0.15
Eu não pediria demissão porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que estão no HAC	5.82	0.01
O HAC merece minha lealdade.	3.03	0.08
Eu devo muito ao HAC	1.59	0.21
Não deixaria o HAC por causa das perdas que isto acarretaria	1.37	0.24
Para mim, deixar o HAC trariam mais problemas do que benefícios	1.39	0.23
Continuo trabalhando no HAC porque não acredito que outra Unidade poderia oferecer-me os benefícios que tenho aqui	1.39	0.23
Sinto um sentimento forte de pertencimento à minha profissão	2.01	0.15
Sinto-me como parte da família na minha profissão	3.37	0.07

Fonte: Tabela 11 - Elaborada pela autora – Continua

Esta profissão tem um imenso significado pessoal para mim.	1.55	0.21
Eu não deixaria a minha profissão a porque tenho um senso de obrigação com meus colegas de profissão	7.95	<0.01
Minha profissão merece minha lealdade.	0.43	0.51
Devo muito à minha profissão	0.67	0.41
Não posso imaginar deixar a minha ocupação atual dado que o meu treinamento foi um substancial investimento para mim	0.65	0.42
Não deixaria a minha ocupação atual porque dediquei muita energia em dominá-la	1.36	0.24
O treinamento da minha ocupação exigiu tanto investimento pessoal que não posso imaginar fora dela	0.68	0.41
Sinto um sentido forte da pertencimento ao meu setor de trabalho	0.67	0.41
Sinto-me como parte de uma família no meu setor de trabalho	1.01	0.31
Este setor de trabalho tem muito significado pessoal para mim	3.03	0.08
Não deixaria o meu setor de trabalho porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que convivem comigo	7.87	<0.01
Meu setor de trabalho merece a minha lealdade	0.43	0.51
Devo muito ao meu setor de trabalho	3.38	0.07
A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu me ajustasse a novos hábitos de trabalho	0.07	0.79
A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu me acostumasse a uma nova organização do trabalho	0.40	0.53
Se modificar o meu setor de trabalho, teria de re-adaptar-me a novas normas de grupo	2.01	0.15
A modificação de setor de trabalho necessitaria que me esforçasse muito para minha adaptação a um novo modo de trabalhar	1.44	0.23
Sinto um sentido forte da pertencimento ao meu paciente	1.86	0.17
Sinto-me como parte da família do meu paciente	3.10	0.08
Meus pacientes tem muito significado pessoal para mim	0.39	0.53
Não deixaria de prestar serviço aos meus pacientes porque tenho um senso de obrigação para com ele	3.55	0.06
Meus pacientes merecem a minha lealdade	2.45	0.12
Devo muito aos meus pacientes	3.01	0.08
Adquiri tanto conhecimento acerca das expectativas dos meus pacientes que ia não ser possível deixar meu emprego	0.45	0.50
Especializo-me nos serviços que presto aos meus pacientes que não posso me imaginar fazendo algo mais	1.25	0.26
Seria difícil para mim, considerando as habilidades que adquiri, para re-investir no trabalho com outros tipos de pacientes	0.06	0.81

*p= resultado do teste de Qui quadrado.

Fonte: Tabela 11 – Elaborada pela autora - Conclusão

Na tabela 11 podemos perceber que alguns resultados do teste de qui quadrado apontam concordância entre as categorias do Tempo de casa para as questões: Sinto um sentimento forte pertencimento ao HAC; Sinto-me como parte da família HAC; Eu não pediria demissão porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que estão no HAC; Eu não deixaria a minha profissão a porque tenho um senso de obrigação com meus colegas de

profissão; Não deixaria o meu setor de trabalho porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que convivem comigo.

Tabela 12
Teste Qui Quadrado
Área de Atuação

Questão	Área de Atuação	
	X ²	p*
Sinto um sentimento forte pertencimento ao HAC	3.68	0.05
Sinto-me como parte da família HAC	2.98	0.08
O HAC tem um imenso significado pessoal para mim.	0.08	0.77
Eu não pediria demissão porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que estão no HAC	0.44	0.51
O HAC merece minha lealdade.	0.10	0.75
Eu devo muito ao HAC	0.72	0.39
Não deixaria o HAC por causa das perdas que isto acarretaria	1.71	0.19
Para mim, deixar o HAC trariam mais problemas do que benefícios	0.44	0.51
Continuo trabalhando no HAC porque não acredito que outra Unidade poderia oferecer-me os benefícios que tenho aqui	1.64	0.20
Sinto um sentimento forte da pertencimento à minha profissão	5.82	0.01
Sinto-me como parte da família na minha profissão	6.27	0.01
Esta profissão tem um imenso significado pessoal para mim.	8.13	<0.01
Eu não deixaria a minha profissão a porque tenho um senso de obrigação com meus colegas de profissão	1.19	0.27
Minha profissão merece minha lealdade.	1.17	0.28
Devo muito à minha profissão	1.77	0.18
Não posso imaginar deixar a minha ocupação atual dado que o meu treinamento foi um substancial investimento para mim	8.19	<0.01
Não deixaria a minha ocupação atual porque dediquei muita energia em dominá-la	3.18	0.07
O treinamento da minha ocupação exigiu tanto investimento pessoal que não posso imaginar fora dela	2.85	0.09
Sinto um sentido forte do pertencimento ao meu setor de trabalho	0.41	0.52
Sinto-me como parte de uma família no meu setor de trabalho	0.97	0.32
Este setor de trabalho tem muito significado pessoal para mim	0.10	0.75
Não deixaria o meu setor de trabalho porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que convivem comigo	6.33	0.01
Meu setor de trabalho merece a minha lealdade	0.04	0.83
Devo muito ao meu setor de trabalho	0.59	0.44
A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu me ajustasse a novos hábitos de trabalho	0.97	0.32
A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu me acostumasse a uma nova organização do trabalho	0.18	0.67
Se modificar o meu setor de trabalho, teria de re-adaptar-me a novas normas de grupo	0.08	0.77
A modificação de setor de trabalho necessitaria que me esforçasse muito para minha adaptação a um novo modo de trabalhar	0.91	0.34
Sinto um sentido forte do pertencimento ao meu paciente	0.02	0.89

Fonte: Tabela 12 - Elaborada pela autora – Continua

Sinto-me como parte da família do meu paciente	0.53	0.40
Meus pacientes tem muito significado pessoal para mim	<0.01	8.68
Não deixaria de prestar serviço aos meus pacientes porque tenho um senso de obrigação para com ele	0,54	0.37
Meus pacientes merecem a minha lealdade	<0.01	7.97
Devo muito aos meus pacientes	0.13	2.26
Adquiri tanto conhecimento acerca das expectativas dos meus pacientes que ia não ser possível deixar meu emprego	0.13	2.24
Especializo-me nos serviços que presto aos meus pacientes que não posso me imaginar fazendo algo mais	<0.01	8.58
Seria difícil para mim, considerando as habilidades que adquiri, para re-investir no trabalho com outros tipos de pacientes	0.31	1.01

*p= resultado do teste de Qui quadrado.

Fonte: Tabela 12 – Elaborada pela autora - Conclusão

Na tabela 12 podemos perceber que alguns resultados do teste de qui quadrado apontam concordância entre as categorias do Tempo de casa para as questões: Sinto um sentimento forte de pertencimento à minha profissão; Sinto-me como parte da família na minha profissão; Esta profissão tem um imenso significado pessoal para mim; Não posso imaginar deixar a minha ocupação atual dado que o meu treinamento foi um substancial investimento para mim; Não deixaria o meu setor de trabalho porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que convivem comigo; Meus pacientes tem muito significado pessoal para mim; Meus pacientes merecem a minha lealdade; Especializo-me nos serviços que presto aos meus pacientes que não posso me imaginar fazendo algo mais.

Destaca-se aqui a predominância na concordância da maioria das categorias quanto à pergunta: Não deixaria o meu setor de trabalho porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que convivem comigo. Podendo assim concluir o sentimento de forte afetividade dos participantes do estudo com seus colegas de trabalho.

Os resultados a seguir dizem respeito à questão aberta da **III PARTE** do Questionário, onde os funcionários tiveram a liberdade para expressar suas opiniões ou observações adicionais acerca do comprometimento profissional. Três funcionários registraram comentários diversos sobre o Comprometimento Profissional. Dentre eles, chama especial atenção aos comentários a seguir:

Respondente 1: “Por ser uma instituição pública, sinto que poderia fazer mais do que faço. O sistema possui falhas mas as pessoas que fazem parte da possibilidade de decisão são completamente sevandijas”;

Respondente 2: “Vejo que muitos entraves que temos na Unidade são oriundos de uma falha institucional na comunicação, falta de envolvimento e comprometimento. Muitas vezes, por não entender o todo do sistema, as

“pessoas não se envolvem em prol dos objetivos e das dificuldades e barreiras (PP burocráticas) do sistema público.”;

Respondente 3: “A existência humana pode ser dividida em 4 vidas: a pessoal, a familiar, a social e a profissional. A vida profissional deveria fazer parte do projeto de vida pessoal (a serviço do meu ser), visando ajudar na minha realização, como ser humano (sentir útil, servir, construir...). A livre escolha da vida profissional deveria contemplar as minhas características pessoais, os meus talentos e respeitar as minhas limitações (a importância do autoconhecimento). A prática diária deveria ser completada com uma busca constante do conhecimento técnico, visando o aprimoramento. A reflexão deveria curvar a cada dia na busca da experiência e da sabedoria (é importante buscá-las). Por fim, acho que a vida profissional deve ser verdadeira, comprometida com a vida, pois ela representa uma parte importante da nossa existência.”

O que expressa uma resposta, mesmo que superficial, ao Objetivo Específico acerca da identificação dos fatores que afetam a promoção do compartilhamento de informações no ambiente organizacional do HAC.

Quanto ao comprometimento profissional, a pesquisa de Swart et al. (2014), identificou prevalência do comprometimento afetivo sobre o normativo e deste sobre o comprometimento instrumental, de acordo com a contextualização de Meyer e Allen, 1991, validada para a realidade nacional por Medeiros e Enders (1998), o que remete ao objetivo geral - Identificar os graus de comprometimento de uma instituição hospitalar e em que medida eles influenciam o compartilhamento de informações.

Pode-se observar que os resultados encontrados respondem a pergunta objeto deste estudo “Em que medida o comprometimento profissional influencia o compartilhamento de informações?”.

Os resultados indicam que os funcionários possuem um elevado grau de Comprometimento Afetivo, nas duas áreas de atuação analisadas e nos blocos de divisão do questionário aplicado, ou seja, aquele onde se observa uma identificação com os objetivos e valores da organização. Envolve uma relação em que almeja dar algo de si para contribuir com o sucesso da organização. O empregado que apresenta forte comprometimento afetivo permanece na organização porque quer. Constatou-se também uma inclinação para a concordância de que o Comprometimento Profissional pode contribuir para uma fluidez do compartilhamento de informações.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Gestão de Pessoas, Compartilhamento de Informações e comprometimento são alvos constantes de pesquisas como bem se vê na Literatura, na Internet e na Academia.

Brandão e Guimarães (2001) têm inspirado muitos empreendimentos nesta seara. Particularmente, o presente trabalho que teve como objetivo identificar os graus de comprometimento de uma instituição hospitalar e em que medida eles influenciam o compartilhamento de informações, ou seja, aquele onde se observa uma identificação com os objetivos e valores da organização. Envolve uma relação em que almeja dar algo de si para contribuir com o sucesso da organização. O empregado que apresenta forte comprometimento afetivo permanece na organização porque quer. Constatou-se também uma inclinação para a concordância de que o Comprometimento Profissional pode contribuir para uma fluidez do compartilhamento de informações

Apesar do alcance desse objetivo, permanece ainda o questionamento sobre a relação entre o comprometimento profissional e o compartilhamento de informações, despertado no desenvolvimento e na aplicação da pesquisa, visto que à luz da revisão bibliográfica há indícios de que o comprometimento organizacional seja um preditor do desempenho no trabalho, como por exemplo Garcia (2007) constatou que funcionários mais comprometidos apresentam desempenhos mais elevados e ainda uma melhor fluidez do compartilhamento de informações.

Os resultados indicam que, de forma geral, os funcionários possuem um Comprometimento Afetivo em nível de concordância – Concordo Fortemente, nas duas áreas de atuação analisados e nos blocos de divisão do questionário aplicado, ou seja, aquele onde se observa uma identificação com os objetivos e valores da organização. Envolve uma relação em que almeja dar algo de si para contribuir com o sucesso da organização. O empregado que apresenta forte comprometimento afetivo permanece na organização porque quer. Constatou-se também uma inclinação para a concordância de que o Comprometimento Profissional pode contribuir para uma fluidez do compartilhamento de informações.

As conclusões ficaram prejudicadas pelas limitações encontradas na realização do trabalho, dentre as quais, resistência de alguns profissionais em responder fidedignamente à pesquisa em decorrência de possíveis repreensões em decorrência das respostas apresentadas sendo estas entendidas como barreiras à expansão do conhecimento.

Sugere-se às altas hierarquias do HAC que sejam empreendidos esforços na direção da correção de falhas na comunicação interna e externa a instituição, assim como a intensificação de ações em direção a uma comunicação interna eficaz; estabelecimento de objetivos e metas claras; comunhão; maior Reconhecimento do empregado; coerência entre o discurso e a prática (existência de gargalos na linha tênue do discurso e a prática – coordenações, gerências e diretor não falam a mesma língua na transmissão de informações a seus subordinados; liderança que favoreça o diálogo (estabelecer diálogo aberto); qualidade no relacionamento entre diretoria e empregados (política de portas abertas – acesso liberado a todos os servidores, desde que respeitada a escala hierárquica da unidade); feedback construtivo as ações das pessoas (utilizado para favorecer o crescimento da equipe e não como instrumento punitivo); estrutura organizacional (sólida e bem estruturada); condições de trabalho que favoreçam o alcance dos resultados almejados; satisfação das aspirações da carreira (fazer com que as pessoas se sintam realizadas desempenhando suas funções); criar ideologia e carisma (líderes carismáticos); segurança em sua atividade evitando a rotatividade hoje existente no ambiente desta organização e acima de tudo a criação de atrativos que tragam o servidor para mais próximo da organização, do setor de trabalho e dos seus clientes (pacientes).

De forma que, ao término do trabalho se descubra que embora os objetivos propostos tenham sido alcançados resta ainda a sensação do inacabado. Resta sugerir novos empreendimentos nessa direção e ainda que limitado, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para o enriquecimento dos conceitos e que se constitua mesmo uma provocação para novos estudos sobre o tema.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

Caros Colegas,

Este questionário é um instrumento de pesquisa que será utilizado na produção de um estudo de caso acerca do comprometimento profissional dos coordenadores, gerentes e diretoria do HAC. Conto com sua colaboração para respondê-lo e desde já agradeço!

I

PARTE

1. DADOS PESSOAIS

Feminino

Masculino

2. Tempo de casa

0 a 5 anos

16 a 20 anos

6 a 10 anos

Mais de 20 anos

11 a 15 anos

3. Escolaridade

Ensino Médio

Mestrado

Ensino Superior

Doutorado

Especialização

4. Faixa Etária

de 20 a 30 anos

de 51 a 60 anos

de 31 a 40 anos

Mais de 60 anos

de 41 a 50 anos

5. Área de Atuação

Administrativa

Assistencial

II PARTE

As frases seguintes expressam o seu nível de concordância com relação ao HAC.

Assinale a opção que representa o grau de sua concordância com cada uma delas.

Organização	Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo e nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
Sinto um sentimento de forte pertencimento ao HAC.					
Sinto-me como parte da família HAC.					
O HAC tem um imenso significado pessoal para mim.					
O HAC merece minha lealdade.					
Eu não pediria demissão porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que estão no HAC					
Eu devo muito ao HAC					
Não deixaria o HAC por causa das perdas que isto acarretaria					
Para mim, deixar o HAC trariam mais problemas do que benefícios					
Continuo trabalhando no HAC porque não acredito que outra Unidade poderia oferecer-me os benefícios que tenho aqui					
Profissão	Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo e nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
Sinto um sentimento forte de pertencimento à minha profissão					
Sinto-me como parte da família na minha profissão					
Esta profissão tem um imenso significado pessoal para mim.					
Eu não deixaria a minha profissão a porque tenho um senso de obrigação com meus colegas de profissão					
Minha profissão merece minha lealdade.					
Devo muito à minha profissão					
Não posso imaginar deixar a minha ocupação atual dado que o meu treinamento foi um substancial investimento para mim					
Não deixaria a minha ocupação atual porque dediquei muita energia em dominá-la					
O treinamento da minha ocupação exigiu tanto investimento pessoal que não posso imaginar fora dela					
Sector de Trabalho	Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo e nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
Sinto um sentido forte de pertencimento ao meu setor de trabalho					
Sinto-me como parte de uma família no meu setor de trabalho					
Este setor de trabalho tem muito significado pessoal para mim					
Não deixaria o meu setor de trabalho porque tenho um senso de obrigação com as pessoas que convivem comigo					
Meu setor de trabalho merece a minha lealdade					
Devo muito ao meu setor de trabalho					
A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu me ajustasse a novos hábitos de trabalho					
A modificação de setor de trabalho necessitaria que eu me acostumassem a uma nova organização do trabalho					
Se modificar o meu setor de trabalho, teria de re-adaptar-me a novas normas de grupo					
A modificação de setor de trabalho necessitaria que me esforçasse muito para minha adaptação a um novo modo de trabalhar					

Pacientes	Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo e nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
Sinto um sentido forte de pertencimento ao meu paciente					
Sinto-me como parte da família do meu paciente					
Meus pacientes tem muito significado pessoal para mim					
Não deixaria de prestar serviço aos meus pacientes porque tenho um senso de obrigação para com ele					
Meus pacientes merecem a minha lealdade					
Devo muito aos meus pacientes					
Adquiri tanto conhecimento acerca das expectativas dos meus pacientes que ia não ser possível deixar meu emprego					
Especializo-me nos serviços que presto aos meus pacientes que não posso me imaginar fazendo algo mais					
Seria difícil para mim, considerando as habilidades que adquiri, para re-investir no trabalho com outros tipos de pacientes					

Questão opcional: faça, no espaço abaixo, as observações ou comentários que você julgar necessários.

Grata pela colaboração!

6. REFERÊNCIAS

ALBERTON, Luiz. Uma Contribuição para a formação de Auditores Contábeis Independentes na Perspectiva Comportamental. 2002. 271f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ALVARÃES, Alberto. **Gestão por Competência: Um modelo adaptado para cada empresa.** Disponível em: <<http://www.RH.com.br>>. Publicado em 12 nov. 2002. Acesso em: 20 de julho de 2016.

ANJOS, E. A. **A gestão de Desempenho por Competências e o Comprometimento no trabalho.** Universidade de Brasília. Monografia de Graduação em Administração – EaD. 2010.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: Padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, abr./jun. 2002.

BASTOS, A. V. B. **Confusão conceitual no estudo de atitudes no trabalho.** *Temas psicol.*, Ribeirão Preto, v. 2, n. 3, dez. 1994. Disponível em http://pepsic.homolog.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413389X199400030001&Ing=pt&nrm=iso. Acesso em 07 de maio dez. 2016.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: Os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos. In: *Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Editores Associados, 1997.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro, v. 9, p. 289-310, 1996.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, p. 52-64, maio/jun. 1993.

BASTOS, A. V. B. Padrões de comprometimento com a profissão e com a organização: o impacto dos fatores pessoais e da natureza do trabalho. *RAUSP. Revista de Administração*. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 48-60, out./dez. de 2000.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. In: *REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 23.*, Ribeirão Preto, Resumos... Ribeirão Preto: USP/FFCLRP, 1993, p.50.

BOYATZIS, Richard E. **The competent manager: A model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982. p. 21.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. *Rev. Adm. Pública*, Abr/Jun 2005, vol.56, no.2, p.875-898.

BRANDÃO, H. P.; et al. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, vol.41, n.1, p.8-15, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento** / Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite, Rosa Maria de Paula Vilhena. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo, Editora Atlas, 2004.

Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teóricos-metodológicos, in: Tamayo, A.; Borges-Andrade, J. E.; Codo, W. (org): **Trabalho, organizações e cultura** (Coletâneas da Anpepp no. 11, pag. 94-109). Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia. Disponível em <http://www.infocien.org/Interface/Colet11.htm> acesso em 09/05/2016.

DAVENPORT, T. O. O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DAVIS, Keith e NEWSTROM John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 2002. Volume 1.

DESSLER, Gary. Conquistando comprometimento. São Paulo: Makron Books, 1996.

DUTRA, Joel Souza. Texto: Gestão de Pessoas por Competências: um novo modelo de gestão ou modismo? de 27/01/2008. <http://www.administracao.memes.com.br/jportal/portal.jsf?post=3529> acessado em 20/08/2016.

FACHINELLI, Ana Cristina. RECH, Jane. GIACOMELO, Cintia Paese. BRANDT, Grazielle Betina. MANOZZO, Mariana Tiburi. Informação, comunicação e comprometimento: um desafio para o engajamento do público interno. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2013. V.10, N.19.

FLEURY, M. T. e outros. As pessoas na organização. São Paulo, Gente, 2002.

<http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching/carreira/o-conceito-de-competencia.html> de 17/08/2011.

FONSECA, C.A.M., BASTOS, A.V.B. **Criatividade e comprometimento organizacional:** suas relações com a percepção de desempenho no. RPOT vol. 3 – nº 1 – jan/jun 2003 – p. 61-88.

GARCIA, C. de A.N. **Relações entre comprometimento organizacional e o desempenho no trabalho.** UFRGS, 2007. Monografia Disponível em www.lume.ufgrs.br/bitstream/handle/10183/13904/000649632.pdf?sequence=1

HOFFMANN, Joceli. **Comprometimento como ferramenta para a valorização profissional e o desenvolvimento empresarial,** In SEGET, II, 2005, Rio de Janeiro. *Artigos. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2005.* p. 337-351.

LAVILLE, C. e DIONNE, J. - **Problema e Problemática.** In: A Construção do Saber UFMG: BH, 1999. p. 85-99.

LEÃO, A. S. P. **A gestão do Desempenho baseado em Competências e o Comprometimento no Trabalho.** Faculdade de Sabará – SOECS. Monografia de Graduação em Administração. 2012.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Futura, 2003.

MC CLELLAND, David C. **Testing for competence rather than for “intelligence”.** American Psychologist, 1973, January, 28(1): 1-14.

MCFALL, R. M. (1976, 1982) em DEL PRETTE, Zilda A. P. e Almir Del Prette. **Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação.** Petrópolis: Vozes, 1999. p. 45.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional.** UFRN. Dissertação de Mestrado. 1997.

MEDEIROS, C. A. F., ENDERS, W. T. **Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991)** RAC, v.2, n.3, Set/Dez, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3a05.pdf> acesso em [04/12/2011](http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3a05.pdf).

MEDEIROS, C. A. F., ALBUQUERQUE, L. G., SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M. **Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil.** Anais em http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n4-cam.pdf. Acesso em 06/05/2016.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A.. **Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization.** Journal of Applied Psychology, n. 78, p. 538-551, 1993.

MOWDAY, R. T. et al. **Employee Organization Linkages: a psychology of commitment, absenteeismo and turnover.** New York: Academic Press, 1982.

MORAES, R. T. et. al. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo.** Revista Brasileira de Administração Contemporânea. São Paulo, v. 1, n. 9, set/1995, p. 169-188, 1995.

OSSO, S. **Novos paradigmas da gestão de recursos humanos.** Publicado em 10/10/2008. Disponível em <http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching/falarh/novos-paradigmas-da-gestao-de-recursos-humanos.html> acesso em 15/05/2016.

Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis publicada semestralmente pela Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça FAEG/FAEF e **Editora FAEF** - www.revista.inf.br – www.editorafaef.com.br

ROCHA, A. S. C.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil.** Revista de Ciências Humanas (CFH/UFSC). Florianópolis, v. 5, p. 117-140, 2000.

SEABRA, G. de F. **Pesquisa Científica.** O método em questão. Brasília, Ed.UnB.2001.

SENGE, Peter M. A.. **A Quinta disciplina.** 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SWART Juani, Nicholas KINNIE, Yvonne van ROSSENBERG and Zeynep Y. YALABIK. **Why should I share my knowledge? A multiple foci of commitment perspective.** Work

and Employment Research Centre, School of Management, University of Bath Human Resource Management Journal, Vol. 24, no 3, 2014, pages 269–289

TEIXEIRA, M. G. Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba, Anais... Florianópolis: ANPAD, 1994. v. 10. p. 268-286.

VERGARA, SYLVIA C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. SP. Atlas. 2000.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração da modalidade a distância. Brasília: UnB, 2009.