

Comprometimento: uma avaliação sobre a prática organizacional

Thalyta Alves¹

Carlos Cesar Garcia Freitas²

Resumo

O presente artigo descreve um estudo de caso, por meio de uma análise quantitativa e qualitativa, objetivando analisar como os componentes da prática organizacional podem interferir no comprometimento dos trabalhadores. Para tanto, utilizou-se, para o processo de coleta de dados, um instrumento de pesquisa adaptado para este trabalho; na primeira parte do instrumento foi utilizado Hackman e Oldham (1980), o qual considera os componentes do trabalho, e na segunda parte, foi utilizado Medeiros (2003), que trata das bases do comprometimento, ambos propostos por Cavalcante (2005). Ainda foi utilizado um estudo bibliográfico que permitiu conhecer a base afetiva, afiliativa, instrumental e normativa do comprometimento. Como resultados, a análise permitiu conhecer os elementos da prática organizacional adotada pela organização estudada, evidenciando que os componentes do trabalho influenciam principalmente a dimensão normativa e afiliativa do comprometimento, apresentando correlações menos significativas com o comprometimento instrumental, no que se refere às recompensas e oportunidades.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional; Componentes do trabalho; Bases do Comprometimento

Recebimento: 15/12/2010 - Aceite: 9/3/2012

¹ Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Estadual do Centro-Oeste, Brasil (2008). E-mail: thaly.alves@hotmail.com.

² Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina, Brasil (2007). Doutorando na Universidade Federal do Paraná. Professor da Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO. End.: Rua Salvatore Renna - Padre Salvador, 875. Guarapuava, PR. CEP 85015-430. E-mail: cesarfreitas@sercomtel.com.br.

Commitment: an evaluation of the organizational practice

Abstract

This article describes a case study through a quantitative and qualitative analysis, aiming to analyze how components of organizational practice can interfere with workers' commitment. To this end, we used for the process of data collection, a research instruments adapted for this work, the first part of the instrument was used Hackman and Oldham (1980), which considers the components of the work, and the second part was used Medeiros (2003), which deals with the basis of commitment, both proposed by Cavalcante (2005). Although we used a bibliographical study that helped identify the affective basis, affiliative, and normative commitment. As a result, the analysis helped identify organizational elements of practice adopted by the organization studied, showing that the components work mainly influence the normative dimension and affiliative commitment, with less significant correlations with the instrumental commitment, with regard to rewards and opportunities.

Keywords: Organizational commitment; Work components; Bases of Commitment

Introdução

O cenário atual em que as organizações estão inseridas apresenta um grande desafio: a complexa relação entre os objetivos organizacionais e a atenção requerida às necessidades das pessoas que ali trabalham. Isto se deve a um ambiente que tem como principais características as aceleradas mudanças de ordem social, econômica e política, que têm sido apontadas como fatores relevantes sobre o ambiente de trabalho, bem como sobre a relação entre indivíduos e organizações.

Neste contexto, para que as organizações possam alcançar seus desígnios, elas precisam contar com o comprometimento de seus trabalhadores. Partindo desta premissa, este estudo tem por objetivo analisar como os componentes da prática organizacional podem interferir no comprometimento dos trabalhadores de uma clínica de diálise do interior do Paraná.

O interesse a cerca do tema comprometimento baseia-se na evidência de que dele resultam comportamentos e atitudes que melhoram o desempenho do trabalhador, favorecendo, desta forma, o relacionamento muitas vezes conflituoso entre a organização e o próprio trabalhador.

Justifica-se ainda o tema em estudo pela necessidade da compreensão dos princípios que podem levar a um padrão desejável de comportamento, “o comprometimento é um preditor confiável de comportamentos relevantes no contexto organizacional, tais como absenteísmo, rotatividade e desempenho” (ZANELI; ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 313).

Fundamentação Teórica

Comprometimento: por um Conceito

Os principais estudos sobre comprometimento realizados no âmbito organizacional apresentam discordância conceitual entre os pesquisadores, o que dificulta o avanço da pesquisa a respeito do comprometimento. Além disso, a sua abordagem metodológica predominantemente quantitativa e extensiva, conforme descreve Bastos (*apud* FARIA; BARBOSA, 2000), favorece o aparecimento de dimensões diversificadas.

Neste sentido, segundo Faria e Barbosa (2000) existem abordagens diferenciadas quanto à natureza ou os motivos que levam o indivíduo a se comprometer. Tais abordagens são denominadas de bases do comprometimento, que são apontadas na literatura mediante formulações teóricas distintas.

Becker (1960), por exemplo, utiliza a abordagem instrumental, na qual o comprometimento é visto como um produto das trocas efetivadas com a organização, o chamado “sistema de recompensas” (BASTOS; BRANDÃO, 1993, p. 52).

Já, Mowday, Porter e Steers (1982) defendem a perspectiva do comprometimento como um vínculo afetivo, a chamada abordagem afetiva, a qual considera que as pessoas são dotadas de costumes, conhecimentos, desenvolvidos em seu processo histórico, o que as tornam seres singulares. Neste sentido, o comprometimento representa um modo de identificação, ou seja, quanto mais o trabalhador se identifica com os valores organizacionais, mais ele estará comprometido.

Ainda, estes autores conceituam o comprometimento como sendo uma força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo com sua organização, relação esta que se expressa em três dimensões: forte crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais; desejo de exercer considerável esforço em favor da organização e forte desejo de manter-se como membro da organização.

Em síntese, cada autor buscou em diferentes aspectos evidenciar o mesmo fenômeno e seus resultados se complementam numa visão mais ampla do comprometimento. Isto se deve ao fato de que existem diversos tipos de organizações, e que cada uma delas tem suas particularidades, assim como, cada trabalhador é dotado de diferentes características pessoais e diferentes necessidades.

Muller *et. al.* (2005) afirmam que o comprometimento, mais do que simplesmente lealdade à organização, é um processo por meio do qual os trabalhadores manifestam sua preocupação com o desempenho da organização.

Filenga e Siqueira (2006) comentam sobre alguns estudos que investigam as relações entre percepções de justiça no trabalho e comprometimento organizacional, concluindo que a formatação de percepções individuais acerca de preceitos de justiça aplicados por algumas organizações pode influenciar os compromissos de seus trabalhadores.

Componentes do trabalho e comprometimento

Ao falar em organização do trabalho, cita-se o aspecto qualitativo do trabalho e como ele está organizado, seu conteúdo. Desta forma, a organização do trabalho é o desenvolvimento de diversas atividades orientadas a um fim e que está diretamente ligada às decisões da gestão organizacional. No âmbito estratégico, a organização do trabalho tem relação direta com o desempenho.

Neste caso, os problemas de desempenho representam uma grande preocupação dos gestores. Para solucioná-los, foram considerados mecanismos de gestão que têm por objetivo identificar os desvios de desempenho, determinar suas origens e corrigi-los (MORIN, 2001, p. 9). Apesar dos esforços empregados, muitos problemas persistem principalmente aqueles que a causa está no grau de correspondência entre as características dos indivíduos e as propriedades das atividades desempenhadas.

Para Morin (2001), o princípio que orienta a organização do trabalho é o de modificar comportamentos de tal forma que, aos poucos, os trabalhadores possam ser conduzidos a desenvolver comportamentos e atitudes positivas em relação às funções executadas, à sua organização e a eles próprios, sendo o comprometimento com o trabalho o principal indicador de uma organização eficaz.

Assim, há vários fatores que influenciam a organização e mesmo os trabalhadores a estarem ou não comprometidos. Para Wagner III e Hollenbeck (2000), o comportamento adotado pelo trabalhador e sua disposição para o trabalho na organização está diretamente relacionado à cultura organizacional.

Independente deste aspecto, o comprometimento pode partir do trabalhador para a organização, do trabalhador para o grupo/equipe de trabalho, do trabalhador em relação ao projeto, em relação ao seu setor e também da organização para com o trabalhador. No entanto, a intenção deste estudo é abordar o comprometimento dos trabalhadores ou grupos com sua organização, ou com o projeto desta.

Acerca disto o que impulsiona o comprometimento destes trabalhadores é a forma como se revela o processo de trabalho, as relações de trabalho, os discursos organizacionais e as relações de poder, os quais representam uma condição essencial à vida organizacional.

Para Faria e Barbosa (2000) é possível mensurar e mesmo avaliar o grau de comprometimento. Neste aspecto, os graus de comprometimento podem ser, em seus extremos, plenos, caracterizados pelo “arrebatoamento” e “nenhum”, caracterizado pela aversão. No entanto, os autores afirmam que o comprometimento do trabalhador ou grupo em relação à organização é relativo e nunca pleno, exceto que estejam totalmente alienados a ela. Por outro lado, também não é possível que o indivíduo ou grupo permaneça na organização totalmente descomprometido, pois seria um convívio insuportável. Neste caso, o que resta é estabelecer algumas condições do comprometimento entre esses extremos: (1) adequada; (2) aceitável e (3) crítica.

A condição adequada significa uma boa condição de comprometimento entre o trabalhador e a organização, ou a seus projetos, por exemplo: ao executar uma tarefa que vai além de sua atribuição, mas totalmente possível dentro de sua capacitação, o trabalhador a executa com responsabilidade e competência, esforçando-se para fazer o melhor, visto que reconhece a importância da tarefa para organização.

A condição aceitável se refere a apenas um grau regular de comprometimento, como exemplo: cita-se um trabalhador que ao executar uma tarefa, dentro de sua atribuição legal, a executa com responsabilidade e competência, pois reconhece que esta é sua função e o seu papel na organização.

A terceira condição, crítica, expressa uma condição mínima de comprometimento e que apresenta um “sinal de alerta”, em que o trabalhador, ao ser solicitado para execução de uma tarefa importante, não a prioriza, pois para ele o que é prioridade são seus interesses (outras tarefas) e depois, se tiver tempo e vontade, executará a tarefa solicitada, sem se importar com o quão prejudicada ficará a organização sem a execução solicitada.

No entanto, faz-se necessário fazer aqui uma breve reflexão a respeito do papel da organização na busca do comprometimento do trabalhador ou grupo. Como já definido, estar comprometido significa que o trabalhador - ou grupo destes - também é motivado a partilhar dos valores, missão e metas da organização, aceitando com prazer as condições que lhe são impostas no âmbito organizacional, tendo em vista que se identifica com elas.

Na percepção de Limongi-França (2006), o prosseguimento do vínculo entre o indivíduo e a organização está condicionado à combinação de interesses, sendo que as mudanças ou sustentação de atitudes, aceitação do grupo e legitimação da organização do trabalho ou processos organizacionais deverão ser condizentes com o objetivo tanto do indivíduo quanto da organização, dentro de uma perspectiva macro ambiental, pois o indivíduo busca uma organização que o satisfaça e a tendência, neste caso, é a sondagem para comparação da realidade de outras organizações. Além desses fatores, o nível de confiança entre a organização e o trabalhador é outro aspecto importante a ser considerado, já que é determinante para a manutenção, equilíbrio e progresso desse conjunto de expectativas.

Congruência de valores e interesses

Limongi-França (2006) em sua obra *Comportamento Organizacional* afirma que as pessoas possuem necessidades e aspirações, que, quando

manifestadas, provocam tensões que geram um estímulo ou ação visando atender esta necessidade intensa. Assim, as pessoas apresentam “forças motivacionais” que são resultados do contexto cultural em que vivem. Neste caso, a percepção que o trabalhador tem de seu trabalho e a forma como ele enxerga a organização dependerá do nível de influência que estas forças motivacionais têm sobre este trabalhador.

As diversas teorias contemporâneas a respeito de interesses e necessidades buscam compreender, explicar e classificá-las em nível pessoal, principalmente as que estão relacionadas ao trabalho, pois, segundo Limongi-França (2006), se houver sinergia entre os interesses e necessidades pessoais e as de uma organização é possível afirmar que a pessoa está motivada para trabalhar e a organização satisfeita com a permanência deste indivíduo, gerando o comprometimento.

Então, eis que surge a concepção de Mottaz (1988, *apud* FARIA; BARBOSA, 2000), o qual demonstra em seu estudo que o comprometimento é dado em função de valores pessoais e recompensas organizacionais, representando uma adequação entre pessoa-ambiente. Neste caso, quanto maior for a congruência percebida entre os valores pessoais e as recompensas, maior será o comprometimento. Nesta concepção, é possível afirmar que o comprometimento se apresenta em sua base afetiva, ou seja, uma forma de lealdade oferecida pelo trabalhador quando este tem suas necessidades, seus interesses satisfeitos. Em contrapartida, a atitude de estar comprometido vai motivar a organização a gerar recompensa. Neste sentido, Cohen e Fink (2003) acreditam que quanto maior for a adequação entre as necessidades dos trabalhadores e as recompensas organizacionais, maior será o envolvimento e a produtividade deste trabalhador.

Desta forma, Bastos (2000) utilizou como padrões de comprometimento o duplo compromisso, duplo descompromisso, compromisso unilateral com a organização e unilateral com a profissão/carreira. Para este autor a conciliação ou o conflito entre esses focos - comprometimento somente com a organização, ou somente com a carreira, ou com os dois - é analisado através do nível em que o trabalho é compatível com os interesses pessoais e a condição em que os trabalhadores buscam suporte à realização profissional na organização. Esta condição permitirá que ocorra a satisfação com o trabalho, referindo-se às atitudes do trabalhador em relação ao trabalho e à organização que ele serve. Assim, conseqüentemente, será facilitado o processo de envolvimento com o trabalho e a identificação com a organização na qual se trabalha.

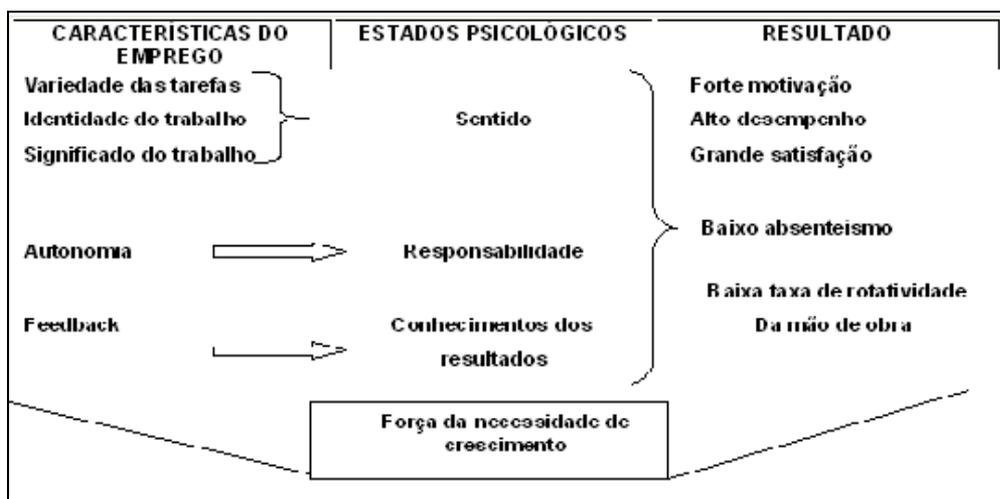
Comprometimento: do conceito aos modelos

Morin (2001), em seu estudo sobre “Os sentidos do Trabalho”, defende a importância do comprometimento para a eficácia da organização. Neste sentido a autora cita dois modelos que foram propostos para organizar o trabalho a fim de estimular o comprometimento:

Modelo das características do emprego, de Hackman e Oldham (1976), que tenta explicar como as interações, as características de um emprego e as diferenças individuais influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores (quadro I).

Cavalcante (2005) afirma que no modelo de Hackman e Oldham (1980) existem cinco fatores ou características, que estarão presentes quando houver significância percebida (sentido), responsabilidade percebida e conhecimento dos resultados do trabalho. Este modelo trata de estados psicológicos que deveriam ser satisfeitos por meio do trabalho e que, conseqüentemente, permitiria motivação interna acentuada, elevada satisfação, desempenho de qualidade e diminuição nos índices de rotatividade de absenteísmo.

Quadro 1: Modelo de características do emprego de Hackman e Oldham (1976)



Fonte: Hackman e Oldham (1980).

Assim, foi possível analisar a existência dessas características, em que são observados: a *autonomia* na execução das tarefas; a *variedade de habilidades*, característica esta que julga o grau em que o trabalho exige na

utilização de habilidades e capacidade do trabalhador; a *identificação com a tarefa*, a qual examina o quanto o trabalho exige para realização completa das tarefas, desde o seu planejamento até a avaliação do todo realizado; a *significância com a tarefa*, que é o impacto da tarefa realizada pelo trabalhador sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas, envolvendo a subjetividade; e o *feedback*, que analisa a realização das tarefas exigidas pelo trabalho resultando na obtenção clara e objetiva de informações sobre a eficácia do desempenho do trabalhador; além do *feedback* de outras pessoas envolvidas no processo organizacional.

Modelo da concepção de sistemas sociotécnicos de Emery e Trist (1964 e 1978, *apud* MORIN, 2001) que visa organizar o trabalho de tal forma que o comprometimento dos indivíduos seja entusiasmado e que o desempenho organizacional possa ser aperfeiçoado. O Termo Sistema Sociotécnico, foi inicialmente inserido nos anos 50 pelos pesquisadores Emery e Trist, a fim de descrever a natureza complexa e abrangente do grande Sistema Organizacional indivíduo-máquina.

O modelo proposto por Emery e Trist (1964 e 1978, *apud* MORIN, 2001) trata da organização do trabalho de tal forma a corresponder as motivações intrínsecas e extrínsecas dos trabalhadores. Para Morin (2001) o trabalho necessita apresentar seis propriedades capazes de estimular o comprometimento do trabalhador, sendo elas:

A variedade e o desafio: ou seja, o trabalho deve ser exigente e incluir variedade. Essa situação permite reconhecer o prazer que pode haver na execução das competências e a resolução dos problemas; *a aprendizagem contínua*, que significa *que* o trabalho deve proporcionar oportunidades de aprendizagem de forma regular, permitindo o estímulo à necessidade de crescimento pessoal; *uma margem de manobra e a autonomia*: o trabalho deve incentivar a capacidade de decisão do indivíduo pessoa. Deve-se avaliar a necessidade de autonomia e o prazer resultante da prática de julgamentos pessoais no trabalho; *reconhecimento e o apoio*: o trabalho deve ser reconhecido e apoiado por todos na organização, estimulando a necessidade de dependência e afiliação do indivíduo com a organização; *contribuição social que faz sentido*: o trabalho deve permitir a união entre a execução de tarefas no trabalho e suas consequências sociais. Isto contribui à construção da identidade social e protege a dignidade pessoal; *futuro desejável*: o trabalho deve buscar um futuro desejável, contendo atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional.

Quadro 2: Modelo da concepção de sistemas sociotécnicos de Emery (1964, 1976) e Trist (1978)

| Condições do Emprego | O trabalho em si |
|------------------------------|-------------------------------------|
| Um salário justo e aceitável | Variedade e desafios |
| Estabilidade de emprego | Aprendizagem contínua |
| Vantagens apropriadas | Margem e manobra, autonomia |
| A segurança | Reconhecimento e apoio |
| A saúde | Contribuição social que faz sentido |
| Processos adequados | Um futuro desejável |

Fonte: KETCHUM E TRIST *apud* Morin (2001).

O Modelo das características do emprego, de Hackman e Oldham (1976) e o modelo da concepção de sistemas sociotécnicos de Emery e Trist (1964 e 1978, *apud* MORIN, 2001) possuem alguns pontos em comum, sendo que, basicamente, eles sugerem uma organização do trabalho que proporcione aos trabalhadores uma possibilidade de desempenhar algo que tenha sentido, de praticar e desenvolver suas competências, de fazer seus julgamentos, de conhecer como ocorre a evolução de seus desempenhos e de se ajustar. Para esses modelos o interessante é que os trabalhadores estejam vinculados à organização e que possam trabalhar em condições adequadas.

Dentre os diversos modelos que conceituam comprometimento, o estabelecido por Meyer e Allen (1993) é o que teve maior aceitação entre os pesquisadores. Trata-se de um modelo que abrange três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Este modelo está baseado na hipótese de que o comprometimento é uma força que une um indivíduo às ações, tendo como principal objetivo dimensionar o comportamento.

Faria e Barbosa (2000) utiliza, em seu estudo, o mesmo modelo de Meyer e Allen (1993) usando as dimensões afetiva, instrumental e normativa. Estas três dimensões são relacionadas à “existência e influência de componentes que fortalecem o vínculo indivíduo-trabalho” (FARIA E BARBOSA, 2000, p.95).

Comprometimento: Uma Visão Crítica

O conceito de comprometimento vai muito além da concepção de permanência do indivíduo na organização.

Para Senge (1998) o comprometimento verdadeiro é, com pouca frequência, observado nas organizações, pois para este autor,

comprometimento em essência é aceitação de todo processo que envolve o indivíduo, seu trabalho e a sua organização. Trabalhadores comprometidos não são apenas seguidores de metas, missões ou visões de suas organizações, eles principalmente acreditam na sua legitimidade.

Desta forma, o comprometimento é a capacidade de envolvimento ou disposição plena e natural que o trabalhador tem para exercer suas atividades. É também empenhar-se, ser criativo, inovar para superar as dificuldades e garantir, desta forma, o sucesso de seus objetivos.

Acerca disto Medeiros et al (1999), em um estudo exploratório confirma a existência da base afiliativa do comprometimento, a qual defende que o indivíduo pode sentir-se satisfeito em fazer parte de um grupo, adotando, para isso, determinadas atitudes e comportamentos específicos.

Segundo Filenga e Siqueira (2006) a base do comprometimento de ordem afetiva se refere ao vínculo estabelecido do trabalhador com a organização por meio da presença de sentimentos de afeição, apego, reconhecimento, identificação, lealdade. Assim, o comprometimento afetivo é, entre as bases do comprometimento, o único composto por afetos e não por fatores cognitivos como aqueles que serão vistos no comprometimento instrumental e normativo.

Porém Bastos, Brandão e Pinho (1997, *apud* FARIA; BARBOSA, 2000) explicam que é relativo afirmar que o trabalhador está comprometido com a organização devido à necessidade que tem dela, principalmente diante dos transtornos associados a deixar a organização; desta dependência se tem o comprometimento instrumental. O desemprego, a intensa competição no mercado de trabalho, mesmo para profissionais qualificados são motivos relevantes para que o trabalhador não queira sair da organização, independentemente do grau de comprometimento com a mesma.

Em se tratando da base de ordem instrumental, esta estabelece o vínculo pela observância aos custos e benefícios relacionados à ação. Ou seja, aqueles com comprometimento instrumental permanecem na organização somente porque dela precisam, ocorrendo, neste caso, uma relação de simples “troca” e recompensas. Porém outro fator ainda pode gerar o vínculo, que é a internalização das normas, valores e padrões, que se refere à base normativa, que cria uma concordância moral com os valores, missão e metas organizacionais.

Segundo Becker (1960), o comprometimento afetivo com a organização pode explicar o fato dos indivíduos ali permanecerem, no entanto, esse interesse em permanecer não significa qualquer disposição e responsabilidade para o trabalho. Ou seja, o estar afetivamente ligado à organização não significa que o trabalhador irá executar suas tarefas de

forma comprometida, pois o que ocorre é apenas o interesse em preservar a imagem da organização.

Neste caso, o fato do trabalhador não querer deixar a organização não expressa necessariamente que ele esteja comprometido com ela, o que pode ocorrer é o comprometimento do trabalhador com seus próprios objetivos profissionais, independentes da organização, aspirações adversas que apenas se realizam no âmbito organizacional.

Para o presente estudo, adota-se um posicionamento global que considera o comprometimento como um contingente de elementos que denotam que a idéia de que estar comprometido significa que o trabalhador é movido pelo desejo de ver o trabalho concluído de forma eficiente, compreendendo que, sob o enfoque sistêmico, sua participação efetiva será também responsável pelo sucesso da organização, situação esta que reforça sua responsabilidade e, conseqüentemente, seu maior esforço pelo melhor desempenho. Assim, o trabalhador partilha dos valores e está motivado a participar da realização dos objetivos da organização.

Metodologia

A organização foco do presente estudo é uma organização de capital privado, que presta serviço na área de nefrologia e está estabelecida há sete anos na região de Irati-PR. Atualmente possui um quadro funcional composto por vinte e seis trabalhadores.

Características pessoais dos sujeitos da pesquisa

Foi utilizada uma amostra composta por vinte e dois respondentes, que corresponde a 85% do total de trabalhadores da organização pesquisada.

A respeito das características sócio-demográficas dos respondentes, 100% são do sexo feminino, 59% têm idade entre 31 e 40 anos, 32% tem entre 18 a 30 anos, e 9% têm idade acima de 41 anos. Quanto ao estado civil dos respondentes, foi constatado que 68% são casados, seguidos dos solteiros com 23% e 9% são separados.

Com relação ao tempo de trabalho na organização, as respostas revelaram que 36% dos respondentes ali trabalham no período compreendido de 1 mês a 2 anos, igualmente 36% trabalham no período de 2 anos e 1 dia à 4 anos. 18% dos respondentes estão na organização no período compreendido de 4 anos e 1 dia à 6 anos e 10% ali trabalham há mais de 6 anos. A análise documental permitiu conhecer que o a organização se encontra em estágio de crescimento constante de seu quadro funcional, fato este que se justifica pela expansão no número de atendimentos aos pacientes renais, com a abertura do quarto turno de hemodiálise.

Por fim, em relação ao “Grau de Instrução” os respondentes possuem escolaridade predominantemente em nível de segundo grau, sendo que 73% possuem o ensino médio completo, seguidos 22% completaram o ensino superior e apenas 5% possuem somente o ensino fundamental completo.

Método e tipo de pesquisa

Como procedimento metodológico foi realizado um estudo de caso, com uma abordagem quantitativa e qualitativa.

Optou-se pelo método de pesquisa descritiva, envolvendo técnicas uniformes de coleta de dados primários e secundários, por meio da observação não-participante e análise documental, a fim de conhecer como os elementos da prática organizacional podem interferir no comprometimento dos trabalhadores.

Instrumento de pesquisa

A primeira parte do instrumento de pesquisa foi composto de um questionário com vinte e sete perguntas adaptadas e orientadas pelos cinco pilares do modelo de diagnóstico de Hackman e Oldham (1980), sendo estes: comunicação e *feedback*, autonomia no planejamento e autonomia na execução da tarefa, variedade de habilidades, conteúdo da tarefa e significância da tarefa. O referido instrumento, apresentado na tabela 01 consiste numa adaptação do proposto por Cavalcante (2005). Para a mensuração das atitudes dos entrevistados, utilizou-se um escala *Likert de 5* pontos, com os seguintes graus: nunca, raramente, às vezes, quase sempre e sempre.

Quadro 3: Indicadores das dimensões dos componentes do trabalho

| Dimensões dos componentes do trabalho | INDICADORES |
|--|--|
| Comunicação e Feedback | <p>A simples execução do meu trabalho me dá informações claras sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) de minha eficácia na função.</p> <p>Os meus superiores apontam os erros cometidos por mim de maneira clara e objetiva.</p> <p>Eu recebo informações de meus superiores e colegas de trabalho sobre o meu desempenho.</p> <p>Esta organização reconhece e valoriza os meus acertos e os de outros funcionários.</p> <p>Eu recebo informações sobre a atuação de outras pessoas em minha organização (com o meu superior e outros funcionários).</p> <p>Quando identifico qualquer problema nesta organização, comunico meu superior.</p> <p>Quando vou informar meu superior sobre algum problema encontrado, já sugiro uma solução.</p> |
| Autonomia | <p>Eu necessito receber autorização de alguém para decidir sobre como fazer meu trabalho.</p> <p>O trabalho me permite decidir sobre a ordem em que as coisas serão realizadas.</p> <p>O trabalho me permite decidir sozinho sobre como executá-lo.</p> <p>Eu tenho conhecimento necessário ou suficiente para decidir o que fazer e como fazer o meu trabalho.</p> <p>O trabalho me dá autonomia na tomada de decisões.</p> <p>O trabalho me dá oportunidade de usar minha iniciativa ou julgamento pessoal para executá-lo.</p> <p>Tom o decisões importantes em relação ao meu trabalho.</p> <p>É de meu total conhecimento o processo, desde o planejamento até a execução da tarefa, do serviço prestado por esta organização.</p> |
| Variedade de habilidades | <p>O trabalho que desenvolvo permite a utilização do meu conhecimento, experiências e habilidades.</p> <p>Eu avalio os resultados e processos do trabalho que realizei.</p> <p>Possuo algumas habilidades e competências que não são necessárias ao meu trabalho nesta organização.</p> |
| Conteúdo da tarefa | <p>O trabalho é muito repetitivo e rotineiro.</p> <p>O trabalho é complexo.</p> <p>O trabalho é muito simples e de fácil execução.</p> <p>O trabalho permite total possibilidade para terminar as tarefas que começo.</p> <p>Eu deixo parte da minha tarefa para outra pessoa executar.</p> <p>Eu executo tarefas iniciadas por outras pessoas.</p> |
| Significância da tarefa | <p>Eu me considero uma pessoa importante para que esta organização atinja seus objetivos.</p> <p>O trabalho que realizo é importante para mim.</p> <p>Os resultados do meu trabalho afetam significativamente as vidas de outras pessoas.</p> |

Fonte: Adaptação da Tabela de Cavalcante, 2005.

Utilizando ainda o mesmo método proposto por Cavalcante (2005), foi utilizado para a segunda parte do estudo, uma adaptação do questionário empregado e validado por Medeiros (2004), com vinte e cinco questões fechadas sobre o comprometimento organizacional, no formato Likert, com

escala de 6 pontos, com os seguintes graus: discordo totalmente, discordo muito, discordo pouco, concordo pouco, concordo muito e concordo totalmente. A seguir será apresentado o quadro que trata dos indicadores das dimensões do comprometimento organizacional.

Quadro 4: Indicadores das dimensões do comprometimento organizacional

| Dimensões do comprometimento organizacional | INDICADORES |
|--|---|
| Internalização dos valores e objetivos organizacionais (Afetivo) | <p>Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornados mais parecidos.</p> <p>A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.</p> <p>Eu me identifico com a missão desta organização.</p> <p>Eu acredito nos valores e objetivos desta organização</p> <p>O trabalho nesta organização é prazeroso</p> <p>Sinto-me totalmente realizado profissionalmente nesta organização.</p> <p>Não trabalho nesta organização apenas por causa do salário</p> |
| Sentimento de obrigação em permanecer na organização (Normativo-permanência) | <p>Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.</p> <p>Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.</p> |
| Sentimento de obrigação pelo desempenho (Normativo-desempenho) | <p>Todo funcionário deve buscar seus objetivos na organização.</p> <p>Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na organização.</p> <p>O bom funcionário deve se esforçar para que a sua organização tenha os melhores resultados possíveis.</p> <p>O funcionário tem obrigação de sempre cumprir suas tarefas.</p> |
| Linha consistente de atividade (Instrumental) | <p>Procuro cumprir sempre as regras aqui, para garantir o meu emprego.</p> <p>Na situação atual, continuar a trabalhar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.</p> <p>Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter nesta organização</p> |
| Sentimento de Fazer parte (Afiliativo) | <p>Nesta organização eu sinto que faço parte do grupo.</p> <p>Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe.</p> |
| Poucas alternativas (Instrumental) | <p>Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.</p> <p>Uma das principais consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho em outra organização.</p> |
| Recompensas e Oportunidades (Instrumental) | <p>Seu eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar ser funcionário de outra organização.</p> <p>A menos que eu seja recompensado de outra maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.</p> <p>Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.</p> <p>Apesar dos esforços que eu já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta organização.</p> |

Fonte: Adaptação da Tabela de Cavalcante, 2005.

Coleta de dados da pesquisa

A coleta dos dados empíricos, contemplada na pesquisa, foi realizada no período de junho a julho de 2010. Os respondentes foram convidados e orientados pelo pesquisador a responder às questões, sendo todos informados da não necessidade de identificação dos mesmos.

Os pesquisados tiveram 24 (vinte quatro) horas para responder aos questionários. Foi disposta, em lugar estratégico na sala de diálise, uma caixa para recebimento dos questionários respondidos.

O nível da análise utilizada no presente estudo é organizacional e a unidade de análise é o sujeito coletivo.

Técnica de Análise dos Dados

Para obtenção dos resultados da análise dos *escores referentes às dimensões dos componentes do trabalho* e análise dos *escores dos indicadores das bases do comprometimento* foram utilizados cálculos das médias aritméticas simples, ocorrendo da seguinte forma: realizada média de um conjunto de valores numéricos, somando-se todos os valores obtidos nas respostas encontradas na Escala Likert e dividindo-se o resultado pelo número de elementos somados, ou seja, pelo número de respondentes.

Para análise geral, as perguntas foram agrupadas conforme suas dimensões/fatores, sendo feita a divisão da média encontrada em todas as perguntas do grupo pelo número total de perguntas do grupo.

Análise dos Dados

A seguir serão apresentadas as análises e discussão dos resultados encontrados nesta pesquisa.

Componentes do Trabalho e Comprometimento

A tabela 3 apresenta os respectivos escores médios das dimensões que trata dos componentes do trabalho.

Tabela 3: Média dos escores das dimensões dos componentes do trabalho

| Componentes do trabalho | DIMENSÕES | MEDIA ENCONTRADA |
|-------------------------|---|------------------|
| | Comunicação e <i>Feedback</i> | 2,36 |
| | Autonomia e execução do trabalho / Autonomia e planejamento | 3,48 / 3,80 |
| | Significância da tarefa | 4,59 |
| | Variedade de habilidades | 4,07 |
| | Conteúdo da tarefa | 2,24 |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Neste tópico a dimensão que apresentou a maior média foi a “significância da tarefa”, demonstrando que o grau que o trabalho tem impacto no bem estar físico e psicológico na vida dos respondentes. A média deste fator foi de 4,59.

A dimensão “variedade de habilidades” apresentou a segunda maior média do tópico (4,07). Para Hackman e Oldham (1980) este item envolve o uso de diferentes conhecimentos e habilidades exigidas ao trabalhador para a execução de suas tarefas. Neste caso, quanto mais conhecimentos a tarefa exigir, mais significativo será o trabalho, pois a superação de desafios satisfaz o trabalhador. Na organização estudada, por tratar-se de um trabalho especializado - atendimento a diálise, exige-se do trabalhador habilidades e conhecimentos teórico-práticos específicos na área.

Em relação à “autonomia na execução do trabalho” (média 3,48) e “autonomia referente ao planejamento do trabalho” (média 3,80), seus itens abordaram elementos relacionados ao cumprimento da tarefa, considerando questões relacionadas a iniciativa e julgamento para execução do trabalho, incluindo a possibilidade de tomar decisões relevantes em relação ao trabalho Albuquerque e Chang (2000, *apud* CAVALCANTE, 2005)

Neste sentido, observou-se que há uma carência para o espaço da palavra e a autonomia existente na organização estudada. Isso dificulta o vínculo dos trabalhadores com a sua organização, já que os mesmos consideram importante estes fatores no processo de trabalho e decisões da organização.

A dimensão “comunicação e *feedback*” (média 2,36) enfatiza a noção a respeito do recebimento de informações tanto de superiores, quanto dos pares, a fim de conhecer a efetividade e competência no desempenho das tarefas.

Desta forma, os dados demonstram que na organização estudada, raramente ocorre a transmissão de informações diretas e claras a respeito do desempenho. Através de análise documental foi possível saber que por algum tempo a organização estudada utilizava um instrumento denominado

PICQ (Programa Interno de Controle de Qualidade), o qual permitia aos trabalhadores serem avaliados em seus setores. Os resultados do PICQ eram de conhecimento de todos os trabalhadores e favorecia a oportunidade de haver, com mais frequência, o *feedback*.

Finalmente, a menor média apresentada foi na dimensão “conteúdo da tarefa” (média 2,24). Este dado confirma a especialidade do trabalho desenvolvido pelos respondentes na organização estudada, pois, segundo Hackman e Oldham (1980), esta dimensão representa a percepção dos indivíduos acerca da execução de suas tarefas, ou seja, raramente se considera como sendo uma tarefa simples e rotineira.

Fatores do comprometimento

O presente estudo teve como propósito analisar como os elementos da prática organizacional interferem no comportamento dos trabalhadores de uma clínica de diálise. Neste caso buscou-se conhecer a base do comprometimento dos trabalhadores através da técnica da média dos escores das respostas apresentadas na adaptação do instrumento de avaliação do comprometimento utilizado por Cavalcante (2005).

Para melhor visualização, a seguir será apresentada uma tabela com os escores médios dos fatores do comprometimento em seus indicadores.

Tabela 4: Média dos escores dos indicadores das bases do comprometimento

| | FATOR | INDICADOR | MÉDIA ENCONTRADA |
|--------------------------|---------------------------|---|------------------|
| Bases do Comprometimento | AFETIVO | Internalização de valores e objetivos organizacionais | 4,95 |
| | NORMATIVO PERMANÊNCIA | Sentimento de obrigação em permanecer na organização | 4,34 |
| | NORMATIVO DESEMPENHO | Sentimento de obrigação pelo desempenho | 5,70 |
| | AFILIATIVO INSTRUMENTAL | Sentimento de fazer parte Linhas consistentes de atividades | 5,02 4,46 |
| | INSTRUMENTAL INSTRUMENTAL | Poucas alternativas | 3,59 |
| | | Recompensas e oportunidades | 2,90 |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

O fator que apresentou maior média dos escores foi o normativo com o indicador “Sentimento de obrigação pelo desempenho”. Esse fator apresentou média 5,70 em uma escala que vai até seis. Este dado reafirma o quão importante é o trabalho desempenhado pelos respondentes, isto se

deve especialmente devido a característica da atividade da organização, ou seja, prestação de serviços na área de saúde ao paciente renal crônico. Ressalta-se que este fator aponta a concepção de que o indivíduo permanece na organização porque se sentiria culpado se a deixasse. Além disso, os respondentes acreditam que é sua obrigação atingir as metas propostas pela organização, sem infringir nenhuma regra, principalmente porque a meta de todos - de maneira direta ou indiretamente - é proporcionar melhor qualidade de vida e maior sobrevida ao paciente, por meio de um atendimento humanizado e de qualidade.

Em seguida, observou-se que o segundo fator com maior média foi o afiliativo, cujo indicador era “sentimento de fazer parte”, com média 5,02. Isso demonstrou que há, na organização estudada, envolvimento do trabalhador, o qual surge em função da harmonia entre valores organizacionais e individuais, assim como existe também a identificação, a qual, segundo Becker (1992, *apud* CAVALCANTE, 2005) ocorre quando o indivíduo aceita ser manipulado para que a relação com outros indivíduos ou grupos se mantenha

A observação não participante permitiu confirmar este fato, especialmente em se tratando da relação harmoniosa existente entre os pares.

Com média 4,95, o fator afetivo “internalização de valores e objetivos organizacionais” afirma que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por meio do envolvimento causado pela harmonia entre valores e objetivos organizacionais e individuais. Desta forma, a afetividade se apresenta corroborando para uma relação subjetiva entre indivíduo e organização, favorecendo o comprometimento organizacional.

O fator instrumental “linhas consistentes de atividades” apresentou média 4,46. Esse fator demonstrou o sentimento dos indivíduos em se esforçarem. Se refere a permanência do indivíduo na organização devido aos custos e benefícios associados a sua saída, assim, o trabalhador passa a empregar esforços em linhas consistentes de atividades para permanecer no emprego.

“Sentimento de obrigação de permanecer na organização” é o quinto fator deste tópico a ser analisado. Este fator apresentou média 4,34, demonstrando a existência do vínculo do trabalhador com sua organização, de tal forma que o faz acreditar que tem obrigações morais com ela, chegando a desconsiderar o fato de deixá-la, por sentir culpa, incômodo ou até mesmo preocupação.

O sexto fator a ser considerado para fins desta pesquisa, foi o fator instrumental no indicador “poucas alternativas”, o qual apresentou média 3,59 neste tópico. Isto se deve ao receio do trabalhador em deixar a

organização pela constatação da dificuldade em se recolocar no mercado para desenvolver o seu trabalho, além disso, há o fato de ter investido muito em si na organização.

Por último, a menor média apresentada neste tópico foi o fator instrumental “recompensas e oportunidades” (média 2,90). Para Becker (1960), este fator representa o vínculo do trabalhador com a organização sob a perspectiva das recompensas e oportunidades que terão por se manter nela. Assim sendo, confirma-se aqui a constatação que os respondentes não se atêm somente nas recompensas que terão caso permaneçam na organização ou o que terão de prejuízo por deixá-la, isso se deve ao fato de que no momento em que eles alcançam as metas de sua organização, eles reconhecem também como seus os méritos, sentindo-se, portanto, satisfeitos.

Conclusões

Este estudo teve por objetivo analisar como os elementos da prática organizacional podem interferir no comprometimento dos trabalhadores de uma clínica de diálise do interior do Paraná.

Os instrumentos utilizados na pesquisa permitiram conhecer a opinião dos trabalhadores a respeito dos elementos da prática organizacional adotada pela organização estudada. Neste sentido ficou evidenciado que os componentes do trabalho investigados através de seus indicadores influenciam principalmente as dimensões normativa e afiliativa do comprometimento, apresentando correlações menos significativas com o comprometimento instrumental, no que se refere às recompensas e oportunidades.

Isso demonstra que há na organização estudada grande preocupação e comprometimento dos trabalhadores em relação a sua tarefa, fato este que se justifica pelo princípio básico que norteia as atividades da referida organização, ou seja: “salvar vidas, aumentar a sobrevida dos pacientes”. Além disso, pôde-se notar que as pessoas trabalham bem em equipe, sendo este fator fundamental para que a organização alcance seus objetivos. Esta questão também se relaciona com o comprometimento afiliativo, que ocorre quando o trabalhador possui um vínculo psicológico com a organização baseado em um sentimento de identificação e afiliação, em outras palavras, esses trabalhadores “sentem-se realmente parte da organização” e isso contribui de forma significativa para o seu comprometimento organizacional. É o que ocorre na organização estudada. Além disso, outro fator relevante é que para os trabalhadores, não basta apenas serem frequentemente recompensados por algo que tenham feito.

As políticas de gestão de pessoas da organização estudada seguem padrões tradicionais, porém, a consciência de que para ser competitiva e alcançar um nível mais elevado de comprometimento dos trabalhadores, para enfrentar o mercado, está presente na forma de gestão da organização que, busca um modelo mais participativo, focando sua atenção às pessoas. Nesse aspecto, a organização já demonstra esforços e demonstra que está se reestruturando em termos de políticas de gestão de pessoas.

O comprometimento dos trabalhadores sugere o investimento da organização, pois em um mundo dinâmico e competitivo as relações de parceria são um diferencial. Desta forma, ter pessoas comprometidas implica em agregar valor, elevando o nível de qualidade no trabalho, otimizando a capacidade, aumento a oportunidade para a aplicação das competências, evitando, assim, diversos problemas e custos para a organização.

Para os trabalhadores da organização estudada, a presente pesquisa representa uma nova reflexão a cerca da relação existente entre estes e sua organização, focando no interesse e esforços de ambos em manter uma relação de comprometimento mútuo, a fim de que os interesses e anseios de ambos sejam alcançados.

O estudo a cerca do comprometimento no trabalho está diretamente relacionado à preocupação de aperfeiçoar a relação indivíduo versus organização, buscando compreender as variáveis que motivam o trabalhador, tornando produtivo para sua organização. Desta forma, sugere-se que haja outras pesquisas, objetivando ampliar o nível de conhecimento que este tema requer, tanto na esfera teórica, quanto na prática.

Referências

BASTOS, A. V. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: O impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração**, 35(4), 48-60.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v.66, n.1, p.32-40, 1960.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, jul./set. 1993.

CAVALCANTE, C. E. Desenho do Trabalho e Comprometimento Organizacional: um estudo em voluntários da cidade de Natal/RN. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005.

Disponível em:
[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/biblioteca_virtual/ver_documento.php?documento=C6722AC06CCA2983832574B70069C95F/\\$File/Diss%20C%20Eduardo.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/biblioteca_virtual/ver_documento.php?documento=C6722AC06CCA2983832574B70069C95F/$File/Diss%20C%20Eduardo.pdf) . ACESSO EM: 05 MAI. 2010.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. Comportamento organizacional - conceitos e estudos de casos. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4104431.pdf> >. ACESSO EM: 13 JUL. 2010.

FARIA, J. H.; BARBOSA, S. L. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M.. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **RAUSP**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 431-441, out./Nov../dez.2006.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. In: *Organizational behavior and human performance*. v. 6, p. 250 - 279, 1976.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Comportamento Organizacional: conceitos e práticas. Saraiva, São Paulo, 2006.

MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em:
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/>. ACESSO EM: 12 JUL. 2010.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I. O.; OLIVEIRA, D.L.F. e MONTEIRO, T.C.C. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: Anais do XXIII ENANPAD, em CD-ROM. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Organizational Commitment: Evidence of Career Stage effects? *Journal of Business Research*, [S. l.], v. 26, p. 49-61, 1993.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.3, p.8-19, jul./set. 2001.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. Employee-organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982.

MULLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J. Comprometimento Organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta”. **Revista Gestão Industrial**, v.1, n.4, p. 511-518, 2005.

SENGE, P. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

WAGNER III, J. A, HOLLENBECK. J.R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. Ed. Saraiva São Paulo, 2000.

ZANELLI, J. C., ANDRADE, J. E. & BASTOS, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.