

**COMPROMETIMENTO NO TRABALHO NO HOSPITAL INFANTIL VARELA  
SANTIAGO: UM ESTUDO NA PERCEPÇÃO DE PACIENTES E  
COLABORADORES**

Elizângela Silva de Macêdo<sup>1</sup>

Fernanda Fernandes Gurgel<sup>2</sup>

**RESUMO**

É sabido que as empresas têm investido alto para manter o colaborador comprometido diante de vários fatores que influenciam ou não no estado em que o mesmo se encontra. As organizações devem traçar estratégias que visem identificar o que ocasiona o comprometimento, e o que não leva esse colaborador ao comprometimento. O presente estudo foi realizado no Hospital Infantil Varela Santiago, e se propõe a identificar o comprometimento organizacional na Instituição, através de observações in loco e entrevistas realizadas com 06 colaboradores e 05 pacientes. As informações analisadas permitiram a identificação do comprometimento nos entrevistados. Percebeu-se que, por trabalharem diretamente com crianças sintam uma responsabilidade maior com o trabalho, e passam a ter necessidade de estar o tempo todo comprometido com o que fazem e, por estarem lidando com vidas, sabendo que a qualquer momento podem perder uma criança para o câncer. Constatou-se através da pesquisa que devido o alto comprometimento da organização com os colaboradores e pacientes, isso acaba influenciando e refletindo no comportamento dessas pessoas, gerando uma onda de comprometimento com a instituição, o mesmo acontece com os pacientes.

**Palavras-Chave:** Comprometimento organizacional. Hospital infantil. Colaboradores.

**WORK COMMITMENT AT THE VARELA SANTIAGO'S CHILDREN'S HOSPITAL:  
A STUDY ON THE PERCEPTION OF PATIENTS AND COLLABORATORS**

**ABSTRACT**

It is known that businesses have been investing highly to keep collaborators engaged in the face of many factors that affect or not the situation they find themselves in. Organizations must trace strategies directed to the identification of what makes such commitment possible and what does not. A current study was made in the Varela

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pós-graduação em MBA Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: eliz\_197@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora do Curso de Pós-graduação em MBA Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: fernandafgurgel@hotmail.com

Santiago's Children's Hospital, and its purpose is to identify the organizational commitment of the institution through observations and interviews, made with 6 collaborators and 5 patients, on the spot. Results from the research made it possible to identify the commitment from the interviewed. It was noticed that because they are working directly with children they feel more responsible for their work and feel the need of being constantly committed with what they do, and because they are dealing with lives, acknowledging that they can lose children to cancer at anytime. It has been noted through the same research that due to high standards of commitment of the organization towards collaborators and patients influences and results in the commitment of these people, generating a wave of commitment across the institution, the same happens to patients.

**Keywords:** Organizational commitment. Children's hospital. Collaborators.

## 1 INTRODUÇÃO

O comprometimento nas organizações é tema frequente entre gestores de todos os segmentos. Com intuito de alavancar os negócios e tornar os colaboradores realmente comprometidos com o trabalho, as organizações vêm mudando a forma de gerir seus colaboradores. A palavra comprometimento recebeu considerável atenção desde que Becker (1960, p. 33) a definiu como uma “disposição para se engajar em consistentes linhas de atividade”.

A busca pelo colaborador eficiente/eficaz, que seja comprometido, motivado, entre outras coisas, é o desejo de todos os gestores. Mas, para se ter esse profissional é necessário um ambiente saudável, prazeroso, com todas as ferramentas para desenvolver o trabalho, e de fácil comunicação. O colaborador deve ter consciência de onde ele está e, aonde se quer chegar, ter metas claras e objetivos, pois a empresa dá meios, mas, o diferencial deve ser o colaborador. Para tanto, as organizações precisam manter seus funcionários estimulados e comprometidos.

Algumas pessoas não sentem o menor prazer em estarem em seu ambiente de trabalho, todos os dias é uma tortura, não existem bons resultados em qualquer que seja a situação sem uma boa dose de motivação por parte da gestão da empresa, e assim ter o colaborador comprometido.

Este estudo tem como principal objetivo compreender o comprometimento no trabalho na percepção de pacientes e colaboradores, do Hospital Infantil Varela Santiago. Conhecer a organização onde estão inseridos e identificar o grau de

comprometimento dos colaboradores na Instituição. Seguindo essa linha de pensamento, o que leva esse colaborador ao comprometimento? O que é necessário para manter esse profissional comprometido?

A escolha do presente tema justifica-se pela sua importância, no que diz respeito ao tratamento que as pessoas recebem no ambiente em que estão inseridas, ou seja, no trabalho. Por este motivo a necessidade de aprofundar os conhecimentos e pesquisar/analisar o comprometimento dessas pessoas no local de trabalho.

Existem colaboradores que não se envolvem como deveriam com suas funções, por estarem em um ambiente onde isso não lhes favorecem em nada, o que caracteriza pessoas não comprometidas com o que fazem. Para esse profissional ser comprometido com o que faz vai além das normas e/ou políticas pré-estabelecidas pelas empresas. Porém, o que leva esse colaborador ao comprometimento com a organização? Um ambiente saudável, compromisso da empresa para com o colaborador, clima organizacional, ouvir e implantar as ideias.

As organizações precisam estar atentas às necessidades dos seus colaboradores através de acompanhamentos, e estratégias que visem o bem estar e permanência dessas pessoas onde estão inseridos.

## **2 INSTITUIÇÃO: HOSPITAL INFANTIL VARELA SANTIAGO**

O Hospital Infantil Varela Santiago é um exemplo de comprometimento no âmbito organizacional, no ano de 1917, quando voltou de uma viagem à Europa, onde se especializou em pediatria, o Dr. Manuel Varela Santiago Sobrinho abriu uma das salas de sua casa, na Rua Conceição, no centro da cidade para atendimento de crianças carentes, sem delas nada cobrar, nascendo daí, o IPAI - Instituto de Proteção e Assistência à Infância do Rio Grande do Norte (RN), que tem por data de fundação o dia 12 de Outubro. Na época, foi criada uma “Associação” que reuniu pessoas da sociedade, amigas de Dr. Varela Santiago, se desenvolvendo a partir daí a condição de filantropia, onde sua natureza jurídica passou a ser denominada “sociedade civil de caráter assistencial filantrópica”.

Em 1936 com ajuda de pessoas da sociedade local e do Governo do Estado do Rio Grande do Norte (RN), no Governo de Aluísio Alves, foi inaugurado a primeira Ala Hospitalar denominada Hospital Infantil Varela Santiago, situado à Av.

Marechal Deodoro da Fonseca, 489, Cidade Alta, que se transformou em uma instituição hospitalar, tornando-se 100% Sistema Único de Saúde (SUS), para atender como “Hospital Especializado em Pediatria” as crianças carentes de 0 a 14 anos vindas de todo o estado do Rio Grande do Norte (RN), e também de Estados vizinhos como Paraíba, Pernambuco e Ceará, por ser pioneiro no tratamento de doenças oncohematológicas sob a coordenação de Dra. Maria Zélia Fernandes. De acordo com o Artigo 5º do Estatuto Social desta IPAI/RN: Os serviços assistenciais serão sempre prestados na forma exigida pelas disposições vigentes de modo a assegurar a atividade filantrópica e a inexistência de fins lucrativos. O mandato da diretoria e do conselho fiscal tem duração de quatro anos, com direito a reeleição. Como Presidente no período de 2009 a 2012 está o Dr. Manoel de Medeiros Brito, auxiliado por conselheiros.

Esta é uma instituição verdadeiramente filantrópica sem auferir lucros para distribuição de dividendos aos seus associados. Mesmo diante das dificuldades financeiras para manter essa entidade filantrópica, o grande objetivo de todos é integrar ações que possibilitem uma compreensão global da criança e sua família, percebendo-os enquanto cidadãos. Por isso, trabalham articulados com base no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), que em seu contexto refere-se à identidade da criança como fundamental no seu reconhecimento como sujeito de direito, considerando-o enquanto Ser Histórico-Social respeitado em sua individualidade e integridade. A Instituição Hospitalar dispõe de 400 funcionários em regime de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), conta-se com 55 profissionais cedidos pela secretaria estadual de saúde do estado, e atende em média 9.000 (nove mil) crianças por mês.

### **3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Comprometimento é sinônimo de compromisso, logo sua responsabilidade, no mais alguém pode ser comprometida com a organização e não na vida pessoal, ou vice e versa, mas se tratando de comportamento organizacional, o estudo acerca do vínculo que o indivíduo desenvolve junto à sua organização empregadora destaca-se pela diversidade de conceitos e perspectivas de análise.

Identificar fatores - pessoais e do contexto de trabalho - associados a distintos níveis de comprometimento constitui o ponto de partida para a construção de estratégias de gestão que permitam maximizar os aspectos positivos de tal fenômeno, para as organizações e para os indivíduos. Neste sentido, o estudo dos preditores de comprometimento gera informações básicas para a formulação de políticas de gestão apropriadas a cada contexto de trabalho específico (BASTOS, 1986, p. 13).

O comprometimento organizacional está diretamente associado à forma que estão gerindo as pessoas nas organizações, pois cabe ao setor de Recursos Humanos (RH) identificar o grau de comprometimento dos seus colaboradores, e insatisfações que acarretam a falta de comprometimento e o desejo de permanecer na instituição onde estão inseridos.

Apesar da tentativa de construção de modelos integrativos, a fragmentação de conceitos e medidas de comprometimento organizacional Morrow (1983), Osigweh (1989) e Reichers (1985, p. 486-500), marca o desenvolvimento deste conceito. Destacam-se na literatura os modelos unidimensional e o multidimensional. Este último, composto pelas dimensões afetiva, normativa e de continuação, passou a representar a síntese dominante nesse campo, sendo praticamente hegemônico nas investigações científicas sobre o tema, a partir da década de 90.

O comprometimento de dimensão afetiva, consolidado no trabalho de Mowday, Steers e Porter (1982, p. 224), destaca o apego e a identificação com os objetivos organizacionais. A noção de identificação envolve forte crença e aceitação dos valores da organização, além do desejo de permanecer nela.

Entende-se que, o significado deste comprometimento é o vínculo afetivo marcado pelo empenho, sacrifício e satisfação com as atividades executadas, as consequências são menos atrasos, faltas e rotatividades. Já a base de dimensão normativa baseia-se no sentimento de dever com os objetivos e normas da organização, sendo o comprometimento revelado como uma obrigação em permanecer na organização Meyer, Allen e Smith (1993, p. 538-551).

Quanto ao comprometimento pela dimensão instrumental ou de continuação é consistente com a teoria de Becker (1960, p. 3), segundo a qual o colaborador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e a sua saída implicaria sacrifícios econômicos, sociais ou psicológicos significativos.

Investir no capital humano é investir no comprometimento organizacional, sobretudo, é necessário querer, ousar e executar. Para viabilizar estes

investimentos, conta-se, antes de tudo, com o colaborador, o qual intensamente contribui para o resultado.

#### **4 A RELAÇÃO DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO**

Para Bergamini (1996, p. 127), o homem já não pode mais ser considerado como uma engrenagem que segue os ditames da máquina e busca adaptar-se a seu ritmo. Ele tem características próprias que devem ser respeitadas, sob pena de fracassar em sua missão produtiva.

Cientes que podem fracassar ou não ao seguir os modelos implantados nas organizações, o ritmo de cada um deve ser sempre respeitado, no entanto, cabe às empresas estimular os indivíduos a desenvolver suas aptidões e acompanhar se estão alcançando os objetivos almejados pela empresa e por eles mesmos.

Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico (CHIAVENATO 1982, p. 414).

As organizações precisam garantir aos seus subordinados um ambiente saudável, capaz de oferecer ferramentas adequadas e que se sintam parte de onde estão inseridos, entender que, manter esse indivíduo estimulado/motivado trará resultados e conseqüentemente o comprometimento por parte dos colaboradores.

Para Costa (2008, p.1), o ser humano deve ser constantemente estimulado a fazer ou não algo, através do qual cada vez mais se sinta impulsionado a atingir níveis superiores às suas necessidades. Quanto mais elogios e estímulos o ser humano recebe, mas comprometido ele é com os afazeres diários.

Bergamini (1996, p. 128), ressalta que:

A empresa como um todo reclama um planejamento integral de sistemas de incentivos. Não existem setores especializados em atender às necessidades dos funcionários. Os requisitos do próprio trabalho, a estruturação hierárquica da empresa, o planejamento de um quadro de carreira que atenda à necessidade de auto-realização, regras sólidas e objetivas, sistemas adequadamente construídos e utilizados de avaliação de desempenho, políticas de comunicação, programação e execução de planos adequados de treinamento, tudo enfim pode tornar-se instrumento de um conceito que é único, aquele que diz respeito ao incentivo no trabalho.

Na década de 90 já se pensava nas mudanças que as organizações precisariam adotar para mudarem a forma como geriam pessoas, e assim, se manterem no mercado, aquele cenário hostil daria lugar a salas de treinamentos, palestras e salas de descanso/ jogos. Alguns anos se passaram e percebe-se que, nem todas as empresas adotaram o novo modelo e o que se vê são gestores e líderes cobrando pessoas comprometidas com seu trabalho, pessoas extremamente estimuladas sem o mínimo de incentivo, ou instrumentos/ ferramentas adequadas que os levem ao comprometimento, baixos salários também é um dos motivos para falta de compromisso/ motivação no ambiente de trabalho.

## **5 COMPROMETIDO POR AFETIVIDADE COMO IDENTIFICAR?**

Quanto às consequências positivas do vínculo afetivo com a organização, pesquisas têm revelado que empregados comprometidos afetivamente são os que apresentam menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa, bem como melhores indicadores de desempenho no trabalho (avaliação de desempenho favorável e produtividade elevada, por exemplo). Consequências negativas para organizações são os atrasos, o fraco desempenho e o esforço reduzido aplicado ao trabalho quando o comprometimento é baixo (MATHIEU; ZAJAC, 1990, p.171).

Ao investigar o comportamento do ser humano nas organizações percebe-se que, em alguns casos criam-se laços afetivos com os gestores, supervisores e/ou líderes e passa a se comprometer com o trabalho, o que antes não existia passa a existir. Porém, não por ser comprometido com o que exerce na organização, e sim por afetividade. Como identificar esse colaborador?

De acordo com Zanelli, Borges-Andrade, Bastos (2004, p. 207), poucos de nós não compartilhamos a crença de que as emoções, e especialmente os afetos, dão uma tonalidade especial à existência humana e devem exercer um papel importante na sobrevivência da espécie, na construção histórica, no ajustamento social e no desenvolvimento da pessoa.

As emoções e afetos têm um papel importante na vida do indivíduo, tanto na vida social como no desenvolvimento pessoal, o colaborador pode ser comprometido afetivamente no trabalho, mas isso vai depender do ambiente em que esse colaborador está inserido, pode ser apenas comprometido com os colegas, e não ser comprometido com a organização, só por meio de análise irão identificar se de fato estão comprometidos com a empresa.

## 6 MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS EFEITOS

Para Zanelli, Borges-Andrade, Bastos (2004, p. 208),

O ambiente externo influencia as emoções, o humor e o afeto do trabalhador, o que pode facilitar ou dificultar o desenvolvimento de clima propício ao bem-estar no trabalho. A aceleração no ritmo de produção provocada pela introdução de novas tecnologias na organização de trabalho, por exemplo, contribui para a emergência de emoções de ansiedade e estresse, o que coloca em risco a médio e longo prazos tanto a saúde do trabalhador quanto a da própria organização.

O ambiente influencia indiretamente nas emoções das pessoas, o que essa mistura de emoções e excessos podem acarretar ao colaborador e até mesmo a organização, é algo sério e requer um acompanhamento dos responsáveis por esses trabalhadores, as cobranças por resultados e comprometimento nas organizações levam o trabalhador a repensar sua permanência no trabalho.

Condições ambientais de trabalho são entendidas como o conjunto de variáveis do ambiente que circunda uma pessoa durante a realização de suas atividades. As variáveis desse conjunto podem ser classificadas em três grandes categorias: condições físicas (temperatura, iluminação, ruídos), condições temporais (horário de trabalho, intervalos de descanso, duração do turno de trabalho) e condições sociais (relações com colegas, estilo de liderança, clima organizacional) (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS 2004, p. 227).

O ambiente onde esse colaborador estar inserido revela o seu perfil, quando se estar em um ambiente saudável, de fácil comunicação, e um clima organizacional favorável, isso pode torná-lo comprometido com o trabalho. Quando as condições não são favoráveis ao empregado, acarreta em faltas, trabalhos realizados pela metade e nada de comprometimento, o que leva a organização a repensar sua gestão de pessoas. Embora o ambiente seja um dos responsáveis pelo comportamento do colaborador, caso tudo esteja alinhado, e ainda assim, seja percebido que o mesmo não é comprometido com o trabalho, é necessária uma análise para identificar o que de fato estar ocorrendo com esse profissional.

Durante as décadas de 1960 e 70, ocorreram alterações significativas na compreensão de fatores capazes de influenciar resultados organizacionais advindos da força de trabalho. Satisfação e envolvimento com o trabalho dominaram as pesquisas que buscavam identificar possíveis antecedentes que participariam da predição de níveis de produtividade e desempenho,

bem como de taxas de absenteísmo e rotatividade no trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 301).

No decorrer dos anos são perceptíveis às mudanças que ocorreram nas organizações, ao começar com o perfil do colaborador, antes o colaborador que aceitava de tudo para garantir seu “emprego”, hoje um colaborador preocupado com seu bem estar.

Durante o decorrer do século XX, diversos pressupostos sobre normas sociais foram aplicados para criar argumentos a favor da existência de relações de troca entre empregado e organização. Consoante essa visão, os atos de trabalho, sejam estes representados por critérios de desempenho, de comparecimento ao trabalho, de permanência na empresa ou de colaboração espontânea com a organização, são formas de um indivíduo manter relações de troca com o seu empregador. Nesse processo de permuta, as organizações planejam atrair, manter e incentivar seus membros trabalhadores através de políticas de gestão de pessoas, oferecendo um complexo sistema de incentivos na forma de retribuições econômicas, financeiras, sociais ou materiais (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 307).

São nítidas as mudanças que vem ocorrendo nas organizações, às empresas passaram a enxergar seu colaborador com outros olhos, antes eram visto apenas como mãos de obras baratas, visavam apenas o lucro, hoje estão preocupadas com a saúde, a satisfação dos colaboradores, planejam juntos e incentivam. Isso se reflete no cotidiano dessas pessoas, e o gestor passa a entender que o comprometimento é uma junção de tudo.

Quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, se envolve com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, e deseja permanecer trabalhando para ela, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 316).

O comprometimento nas organizações seja ele por afetividade ou não está relacionado às vivências, tendo em vista que a forma que nos relacionamos com outros indivíduos diz muito quem somos principalmente as atitudes, quando estão no ambiente de trabalho, escola, ou outro local criam-se laços, principalmente ao se identificar com o outro, por isso é desenvolvido uma ligação psicológica, gerando um vínculo afetivo.

## **7 COMO MANTER UMA EQUIPE COMPROMETIDA?**

A pergunta que todos os gestores se fazem é como montar e manter uma equipe comprometida? Eis o dilema, para alguns gestores uma equipe comprometida é aquela que dá lucros a organização, e que o gestor tem menos gasto possível com esse colaborador, porém para um colaborador ser comprometido e permanecer comprometido vários fatores influenciam a terem esse comportamento, desde um simples elogio a um benefício e/ou bonificação.

10 coisas que fazem as pessoas realmente comprometidas, segundo Marins (2007, p. 1).

Quando perguntado a qualquer empresário, presidente, diretor, gerente, supervisor, chefe, o que ele mais deseja de seus colaboradores, a resposta é imediata: “Gostaria que eles fossem mais comprometidos”.

Quando perguntamos a amigos, professores, pais, filhos, membros de clubes e associações, o que eles mais sentem falta nas pessoas de seu relacionamento, a resposta é a mesma. Gostaria que as pessoas fossem mais comprometidas. Mas, afinal, o que é, de fato, ser uma pessoa comprometida?

1. Uma pessoa comprometida procura sempre colocar-se no lugar das outras; sentir o que as outras sentem;
2. Uma pessoa comprometida faz tudo com atenção aos detalhes. Ela presta atenção em tudo o que faz, no detalhe do detalhe;
3. Uma pessoa comprometida termina o que começa e não deixa as coisas pela metade;
4. Uma pessoa comprometida vem com soluções, e não com mais problemas, quando tem uma tarefa a cumprir;
5. Uma pessoa comprometida pergunta o que não sabe e demonstra vontade de aprender. Vai fundo até dominar o que não sabe e deveria saber;
6. Uma pessoa comprometida cumpre prazos e horários;
7. Uma pessoa comprometida não vive dando desculpas por seus atos e nem procura culpados pelos erros cometidos;
8. Uma pessoa comprometida não vive reclamando da vida e falando mal das pessoas. Ela age para modificar a realidade;
9. Uma pessoa comprometida não desiste facilmente. Ela não descansa enquanto não resolver um problema. Ela vai atrás da solução;
10. Uma pessoa comprometida está sempre pronta a colaborar com as outras. Ela participa. Dá ideias. Você pode contar com ela (MARINS, 2007, p. 1).

De fato, pessoas comprometidas estão sempre dispostas a ajudar o próximo seja no ambiente de trabalho, ou no seio familiar, nota-se que é uma característica peculiar, pois não é todo indivíduo que a possui. Você pode não ser comprometido

com o que exerce, mas através da convivência com os colegas de trabalho, pode se tornar comprometido, ou até mesmo diante de situações adversas.

O homem contemporâneo, por uma série de razões dele próprio, dos seus grupos sociais e do ambiente em que vive, tem apresentado, percentualmente, um aumento daqueles estados conhecidos como de ansiedade e angústia. O mal-estar característico de tais estados tem levado o homem à procura da melhor maneira de resolvê-lo, mas nem sempre se tem conseguido chegar a estratégias mais sadias (BERGAMINI, 1982, p. 13).

Conclui-se que, cada profissão tem seus prazeres e seus desprazeres, principalmente em situações onde a vida está em jogo, saber lidar com as emoções e frustrações no dia a dia, talvez seja o diferencial dessas pessoas que trabalham comprometidas.

Não se trata de justificar, mas de tentar explicar melhor as reações humanas, para que se possa chegar o mais próximo possível dos reais 'porquês' da conduta humana. De outra forma, muitos comportamentos indesejáveis levam a simples conotação de má vontade, falta de educação e assim por diante. É preciso compreender que a intenção primeira de cada pessoa é a de ser produtiva. Se isso não ocorre no seu trabalho, na sua vida familiar, na sua carreira escolar e assim por diante, é porque essa pessoa deve estar acumulando dentro de si alguma inadequação pessoal. Se nos lembrássemos de que toda pessoa-problema para nós é antes de tudo um problema para si mesma a convivência e o entendimento entre todos ficariam mais fáceis e muito sofrimento advindo de desencontros pessoais poderia ser evitado (BERGAMINI, 1982, p. 15).

Fica claro que, se o indivíduo não estiver comprometido com o trabalho, ou com a vida pode estar associado a algum problema que o mesmo deva estar passando no momento, ao invés de criticar, a equipe precisa ajudar essas pessoas e tentar identificar o que ocorre. A cultura da empresa também precisa ser um ponto para questionamentos, ela precisa estar alinhada com o perfil de cada colaborador, as ferramentas devem ser analisadas, os setores onde essas pessoas estão inseridas, às vezes uma simples mudança de setor já faz toda diferença tanto para o indivíduo, como para equipe que não vinha tendo sucesso devido uma única pessoa não está se identificando com o que faz ou até mesmo com os colegas do setor. E como identificar esses problemas citados?

As importantes pesquisas de motivação no trabalho e moral dos empregados são feitas por meio de observação, quer com entrevistas individuais quer coletivas ou com preenchimento de questionários. Nesse sentido, consegue-se conhecer qual a necessidade do trabalhador que não está sendo atendida naquele momento – portanto, qual a motivação pessoal

que está sendo frustrada e ocasionando baixo nível de satisfação para com a empresa em si (BERGAMINI, 1982, p. 29).

Os líderes / gestores devem estar sempre atentos a situações adversas que podem surgir no decorrer do caminho, e está munido de estratégias e dando-lhes condições de refletir sobre sua carreira e desempenho no dia a dia. Desta forma busca-se manter o colaborador na organização sempre comprometido.

## **8 METODOLOGIA**

Este estudo utilizou o método de estudos de caso, com objetivo de analisar e compreender o comprometimento na percepção de pacientes e colaboradores do Hospital Infantil Varela Santiago, que atua na área da saúde com foco em oncologia infantil.

A coleta de dados foi feita mediante entrevistas, e observações realizadas através das visitas ao Hospital, as entrevistas foram realizadas com 5 (cinco) pacientes e 6 (seis) colaboradores, acompanhantes dos pacientes que circulavam no hospital, enfermagem, recepção, de higienização, e um voluntário. A escolha dos enfermeiros se deu devido ao contato direto com os pacientes, por estarem mais tempo presentes, já a atendente na recepção por estar sempre em contato com pacientes e familiares. O setor de higienização da Instituição foi escolhido por estar sempre em todos os setores do Hospital e ter contato constante com todos, o voluntário foi por acaso, nada combinado.

Segundo Moreira (2002, p. 52), a observação participante é conceituada como sendo “uma estratégia de campo que combina ao mesmo tempo a participação ativa com os sujeitos, a observação intensiva em ambientes naturais, entrevistas abertas informais e análise documental”.

As entrevistas foram abertas, ou seja, informais realizadas através de conversação com o objetivo de identificar características que os levaram ao comprometimento na organização/ instituição.

Durante as visitas realizadas ao Hospital foi observado nos bastidores, exceto UTI's, e registrado o comportamento dos indivíduos, bem como a forma que colaboradores interagem e tratam os pacientes, e pacientes com colaboradores. Deixando transparecer o quanto são comprometidos com o que fazem, e envolvidos com a Instituição em si.

## 9 RESULTADOS

A análise permitiu identificar o que leva o indivíduo ao comprometimento, como os pacientes se sentiam com o atendimento na instituição, e como enxergavam uns aos outros, destacaram o quanto a instituição é importante para o tratamento das crianças, e o papel das pessoas que lá trabalham, de alguma forma tentam amenizar a dor deles, levando o amor e até mesmo ajudando através de doações.

Os resultados se estruturaram através dos materiais coletados, o que reflete nos questionamentos sobre o comprometimento nas organizações, para os entrevistados o comprometimento estar relacionado aos valores e cuidados que a instituição tem com seus funcionários e pacientes, em todas as falas foi usada a palavra “contagante”, ou seja, para eles o comprometimento que eles têm com a instituição acaba contagiando até quem não é comprometido.

Pacientes buscam um pouco de conforto nos colaboradores e confiam no trabalho realizado pela instituição, são pessoas sem condições financeiras, ou seja, não podem bancar o tratamento e tentam lidar com as dificuldades da melhor forma possível, apesar das dúvidas e incertezas, são pessoas sem nenhum esclarecimento, contam apenas com a ajuda de terceiros.

Relato de uma mãe que acompanha o filho que se encontra em tratamento: “aqui dividimos esperanças e vitórias com outras mães”.

Através das observações foi possível perceber que os pacientes têm como principal foco o hospital, enquanto que os colaboradores têm como foco os pacientes.

O depoimento dos colaboradores sintetiza os indicadores do comprometimento organizacional no Hospital Infantil Varela Santiago:

“É gratificante ver estampado no rosto de cada um a satisfação de poder fazer algo diferente. O sentimento de alegria se faz presente quando percebe-se o êxito no tratamento do paciente e mesmo aqueles que estão nos “bastidores”, executando demandas burocráticas, vibram a cada recuperação. A nossa recompensa vem de Deus, depois o mais gratificante é o reconhecimento pelo serviço prestado.”

Participação: “Estão sempre felizes por poderem de alguma forma participar/ ajudar a sarar as feridas dos pacientes, e os pacientes sentem-se acolhidos por todos. Justifica-se a importância do trabalho realizado”.

Desempenho: “Competência em executar os processos propostos pela organização. Todos os departamentos trabalham juntos para atingir os resultados desejados pela Instituição”.

Produtividade: “São eficientes, e incentivam um aos outros. Geram sentimentos novos de vida e amor ao próximo”.

Empenho extra ou sacrifício adicional: “Se empenham ao máximo, e não desistem mesmo quando perdem uma vida, do início ao fim, sempre ao lado dos familiares”.

Defesa da organização: “Defendem e vestem a camisa da Instituição”.

Acreditam que, por trabalharem com “crianças” tenha feito diferença no cotidiano de cada um, e por este mesmo motivo sentem que devem ser comprometidos ao máximo, aprenderam a olhar a vida de outra forma e a amar o próximo independente das circunstâncias. E passam isso para os familiares.

Ao entrar na vida do outro precisamos acrescentar de alguma forma, e é isso que os funcionários e pacientes fazem, pacientes porque de alguma forma eles passam que são comprometidos, são comprometidos com a vida, com os familiares e lutam para se curarem das enfermidades, e ao mesmo tempo são agradecidos por terem alguém que cuide deles sem receber nada em troca, a não ser o sorriso e bem estar das crianças.

## **10 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente investigação objetivou aprofundar o comprometimento na percepção de pacientes e colaboradores do Hospital Infantil Varela Santiago, verificou-se que, ao se envolver com o trabalho que exercem na Instituição criam-se laços afetivos com familiares e pacientes, o mesmo acontece com os pacientes, sendo nítido o amor e recíproco, é o principal motivo para o comprometimento e compreensão. Embora se adequar a realidade de um Hospital não seja fácil por perder e ganhar vidas a todo o momento. Porém nota-se que, ao se empenhar em qualquer que seja a situação, os resultados virão, atrelado a isso o reconhecimento.

Através dos resultados da pesquisa os colaboradores e pacientes da Instituição apresentaram elevado grau de comprometimento, embora a realidade de muitas empresas, organizações e instituições sejam totalmente diferentes.

Pessoas comprometidas estarão sempre dispostas a ajudarem umas as outras, mas as empresas precisam entender seus colaboradores, seus anseios e necessidades, analisar as causas do baixo rendimento assim como a falta de comprometimento e aos poucos, adequar o colaborador a realidade da sua organização.

Não cabe as empresas estabelecerem um padrão de comprometimento, já que o comprometimento vai de indivíduo para indivíduo, e é uma característica peculiar de cada um. Porém, vale ressaltar que, a empresa precisa instigar esse colaborador a ser um profissional comprometido com o que desempenha na organização, e isso se faz através de melhorias tanto salariais, com treinamentos, palestras, e avaliações de desempenho.

Há um campo bem amplo para se pesquisar o comportamento humano nas organizações, além das pesquisas é necessário cada indivíduo se auto-avaliar, onde estão? Onde querem chegar? Quais são os objetivos de vida, metas, esses objetivos estão alinhados com a realidade da empresa? Ou estão apenas passando uma “chuva”, ou para receber X para pagar contas, e a qualidade de vida onde fica? São perguntas que devem se fazer constantemente, uma autoanálise, afinal estão na organização por algum motivo e existe também um motivo pelo qual não estão comprometidos/ motivados com o trabalho.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. **Comprometimento no trabalho**: alguns fundamentos teóricos. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 1986.

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Miguel Alexandre Palma. **A motivação em Maslow**. Disponível em: <<http://rotasfilosoficas.blogs.sapo.pt/2117.html>>. Acesso em: 21 ago. 2015.

MARINS, Luiz. **Coisas que fazem as pessoas realmente comprometidas**. Disponível em: <<http://www.anthropos.com.br/248-dicas-do-prof-marins/537-10-coisas-que-fazem-as-pessoas-realmente-comprometidas.html>>. Acesso em: 2 ago. 2015.

MATHIEU, J. E; ZAJAC, D. M. A review and metaanalysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, p. 171-194, 1990.

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*, v.78, n.4, p.538-551, 1993.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Psychology**, v. 14, p. 224-24, 1979.

OSIGWEH, C. A. B. Concept fallibility in organizational science. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 579-594, 1989.

REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 465-476, 1985.

SANTIAGO, Varela. **Hospital**. Disponível em:<<http://www.hospitalvarelasantiago.org.br>>. Acesso em: 21 fev. 2015.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004