

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO: UMA
RELAÇÃO POSSÍVEL?**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Jaqueline Santa Lucia Bassan

Santa Maria, RS, Brasil,

2007

**LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO:
UMA RELAÇÃO POSSÍVEL?**

por

Jaqueline Santa Lucia Bassan

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração**

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Ivete Trevisan Fossá

Santa Maria, RS, Brasil,

2007

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Mestrado em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO:
UMA RELAÇÃO POSSÍVEL?**

elaborada por
Jaqueline Santa Lucia Bassan

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Profª. Drª. Maria Ivete Trevisan Fossá
(Presidenta/Orientadora)**

Profª. Drª. Ângela Beatriz Scheffer Garay (UFRGS)

Profª. Drª. Angela Pellegrin Ansuji (UFSM)

Santa Maria, 08 de Maio de 2007.

DEDICATÓRIA

É com muito amor que dedico este trabalho aos meus preciosos pais, José Carlos e Juilde, que tudo fizeram (e ainda fazem) para que eu chegasse até aqui e para eu estar sempre alçando vãos maiores.

AGRADECIMENTOS

Ao final desta jornada, o agradecimento é apenas uma forma singela de reconhecimento.

A Deus, por ter me dado luz e saúde, para que eu vencesse mais esta etapa de minha vida.

Aos meus preciosos pais, José Carlos e Juvilde, pelo apoio e incentivo nos momentos difíceis, a quem dedico todos os meus esforços. Obrigada por tudo!

À Universidade Federal de Santa Maria, em especial ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pela oportunidade que me concedeu em estar realizando o curso de Mestrado em Administração.

Aos professores do curso de Mestrado em Administração pelo conhecimento compartilhado.

À minha orientadora, prof^a. Dr^a. Maria Ivete Trevisan Fossá, pelos ensinamentos (em sala de aula, na orientação, nas docências e na vida), apoio, compreensão e estímulo. Obrigada pelas oportunidades oferecidas!

À prof^a. Dr^a. Angela Pellegrin Ansuji, pela ajuda desinteressada, apoio, compreensão e estímulo. Obrigada por ter me acolhido e ter acreditado em mim!

Ao prof. Enio Júnior Seidel, pela ajuda recebida.

Aos professores Dr. Breno Augusto Diniz Pereira e Dr^a. Márcia Zampieri Grohmann pelas importantes contribuições na banca de qualificação do projeto de Mestrado.

À prof^a. Dr^a. Ângela Beatriz Scheffer Garay por ter aceitado tão gentilmente ao meu convite e pelas valiosas contribuições na banca de defesa da Dissertação de Mestrado.

À Instituição Hospitalar estudada, por ter acreditado neste projeto e ter oportunizado a sua realização em tão renomada instituição de saúde, bem como seus funcionários, pela colaboração, paciência e prontidão ao fornecer as informações solicitadas.

Aos meus colegas de mestrado, e a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

"Cada líder que existe no mundo
representa um estilo de liderança".
Hesselbein e Cohen (1999, p. 35).

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO: UMA RELAÇÃO POSSÍVEL?

AUTORA: Jaqueline Santa Lucia Bassan

ORIENTADORA: Maria Ivete Trevisan Fossá

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 08 de Maio de 2007.

O tema desta pesquisa traz uma problemática vinculada a um modelo teórico sobre liderança desenvolvido por Likert (1975), e a um modelo teórico de comprometimento organizacional abordado por Allen e Meyer (1990, 1991, 1997). A manutenção de um padrão elevado de desempenho exige flexibilidade, inovação e agilidade, características necessárias à manutenção da vantagem competitiva, e que decorrem basicamente dos recursos e das capacidades internas de cada organização. Como as chefias são, na maioria das vezes, responsáveis pelo desenvolvimento de uma força de trabalho capaz e comprometida, sua atuação torna-se de fundamental importância e os profissionais dedicados à área de gestão de pessoas necessitam estar, constantemente, interessados em descobrir os motivos que levam o funcionário a se comprometer com a organização de forma efetiva e eficaz. Nesse sentido, o estudo descritivo objetivou, ao identificar os estilos de liderança das chefias de cada setor/unidade/departamento de nível operacional de uma instituição hospitalar de Santa Maria – RS e os tipos de comprometimento organizacional (afetivo, normativo ou calculativo) dos seus funcionários, verificar se existe relação entre o estilo de liderança da chefia e o tipo de comprometimento do funcionário. O presente estudo mostrou que o estilo de liderança predominante nos 37 setores/unidades/departamentos pesquisados foi o Consultivo e/ou Participativo. Tais estilos caracterizam a liderança de 35 chefias, sendo que o estilo Benevolente Autoritário aparece em apenas 2 setores das chefias pesquisadas. Da mesma forma, a pesquisa evidenciou o tipo de comprometimento dos funcionários de cada setor/unidade/departamento com a organização em estudo. Em 12 setores os entrevistados são comprometidos afetivamente. Em 6 setores os entrevistados são comprometidos afetiva-normativamente. Em 1 setor os entrevistados são comprometidos afetiva-calculativamente. Em 18 setores os entrevistados são comprometidos calculativa-afetiva-normativamente. Fazendo a relação entre os estilos de liderança apresentados pelas chefias da organização em estudo e a natureza do comprometimento do funcionário com a mesma, conclui-se que os resultados não permitem afirmar que os estilos de liderança são responsáveis pela natureza do comprometimento, uma vez que para um mesmo estilo de liderança aparecem diversos tipos de comprometimento. Tal diversificação de padrões comportamentais sinaliza a existência de outro (s) componente (s) determinando a natureza do comprometimento. Cabe salientar que essa pesquisa mesmo não apontando relação direta entre liderança e comprometimento, seus achados permitem concluir que o estilo de liderança não pode ser analisado como um fator independente, uma vez que ele é reflexo da cultura da organização.

Palavras-chaves: estilos de liderança, tipos de comprometimento, comprometimento organizacional.

ABSTRACT

Dissertation of Master's Degree
Program of Post-Graduation in Administration
Federal University of Santa Maria

LEADERSHIP AND COMMITMENT: A POSSIBLE RELATION?

AUTHOR: Jaqueline Santa Lucia Bassan

ADVISER: Maria Ivete Trevisan Fossá

Date and Place of Defense: Santa Maria, May, 8th, 2007.

The subject of this research brings a problem linked with a theoretical model about leadership developed by Likert (1975), and with a theoretical model of organizational commitment by Allen and Meyer (1990, 1991, 1997). The maintenance of a high standard of performance requires flexibility, innovation and agility, characteristics necessary to the maintenance of the competitive advantage, and which are caused basically by the resources and the internal capacity of each organization. Since the bosses are, most times, responsible for the development of a capable and committed work force, their action is of key importance, and the professionals dedicated to the field of people's management need to be constantly interested in finding out the reasons which take the worker to commit himself/herself to the organization effectively and efficiently. In this sense, when identifying the bosses's leadership styles of each sector/unit/department on an operational level of a hospital institution in Santa Maria – RS and the kinds of commitment (affective, normative or calculative) of its workers, the descriptive study aimed at verifying if there is any relation between the bosses's leadership style and the kind of commitment of the worker. This study showed that the predominant leadership style in the 37 sectors/units/departments which were researched was the Consultive and/or Participative. Such styles characterize the leadership of 35 bosses, and the Benevolent Authoritarian style appears in only 2 sectors of the researched bosses. Likewise, the research pointed out the kind of commitment of the workers, in each sector/unit/department, to the organization being studied. In 12 sectors the interviewees are affectively committed. In 6 sectors the interviewees are affective-normatively committed. In 1 sector the interviewees are committed affectively and calculatively. In 18 sectors the interviewees are committed not only affectively and normatively, but also in a calculative way. Relating the leadership styles presented by the bosses of the organization being studied and the nature of the worker's commitment to it, it is possible to conclude that the results do not allow to state that the leadership styles are responsible for the nature of the commitment, since there are a lot of kinds of commitment for the same leadership style. Such diversification of behavioral standards signals the existence of (an)other component(s) which determine(s) the nature of the commitment. It is important to highlight that even though this research does not show a direct relation between leadership and commitment, its findings allow to conclude that the leadership style cannot be analysed as an independent factor, since it is the reflection of the organization culture.

Key words: leadership styles, types of commitment, organizational commitment.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Teorias X e Y	31
QUADRO 02 - Os quatro sistemas de Likert.....	32
QUADRO 03 - Líder estratégico, visionário e gerencial	38
QUADRO 04 - Opinião dos entrevistados do Setor de Enfermagem (PS)	55
QUADRO 05 - Opinião dos entrevistados do Setor de Supervisão de Enfermagem.....	56
QUADRO 06 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 100	57
QUADRO 07 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 120	58
QUADRO 08 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 190	59
QUADRO 09 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 200	59
QUADRO 10 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 230	60
QUADRO 11 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico	61
QUADRO 12 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 300	62
QUADRO 13 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 320	63
QUADRO 14 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 500	64
QUADRO 15 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 520	64
QUADRO 16 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 600	65
QUADRO 17 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 700	66
QUADRO 18 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 800	67
QUADRO 19 - Opinião dos entrevistados da CTI Adulto.....	68
QUADRO 20 - Opinião dos entrevistados da CTI Neonatal.....	68
QUADRO 21 - Opinião dos entrevistados da UCOR	69
QUADRO 22 - Opinião dos entrevistados do Centro Cirúrgico e da Sala de Recuperação.....	70
QUADRO 23 - Opinião dos entrevistados do Centro de Materiais Esterilizados (CME) .	71
QUADRO 24 - Opinião dos entrevistados do Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório.....	71
QUADRO 25 - Opinião dos entrevistados da Hotelaria e da Higienização.....	72
QUADRO 26 - Opinião dos entrevistados do Setor de Internação (SPP)	73
QUADRO 27 - Opinião dos entrevistados do Setor de Arquivo (SPP)	74

QUADRO 28 - Opinião dos entrevistados do Setor de Revisão de Contas	75
QUADRO 29 - Opinião dos entrevistados do Departamento de Pessoal.....	76
QUADRO 30 - Opinião dos entrevistados do Setor de Operação e Expansão	77
QUADRO 31 - Opinião dos entrevistados do Pronto Socorro.....	78
QUADRO 32 - Opinião dos entrevistados do Almoxarifado.....	79
QUADRO 33 - Opinião dos entrevistados da Farmácia.....	80
QUADRO 34 - Opinião dos entrevistados do Plano de Saúde do Hospital	81
QUADRO 35 - Opinião dos entrevistados do Setor de Informática	81
QUADRO 36 - Opinião dos entrevistados do Setor de Telefonia.....	82
QUADRO 37 - Opinião dos entrevistados do Setor de Compras.....	83
QUADRO 38 - Opinião dos entrevistados da Lavanderia e Costura	84
QUADRO 39 - Opinião dos entrevistados da Contabilidade	84
QUADRO 40 - Opinião dos entrevistados do Setor de Contas a Receber	85
QUADRO 41 - Opinião dos entrevistados do Setor de Enfermagem (PS)	87
QUADRO 42 - Opinião dos entrevistados do Setor de Supervisão de Enfermagem.....	87
QUADRO 43 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 100	88
QUADRO 44 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 120	89
QUADRO 45 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 190	89
QUADRO 46 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 200	89
QUADRO 47 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 230	90
QUADRO 48 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico	90
QUADRO 49 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 300	91
QUADRO 50 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 320	92
QUADRO 51 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 500	92
QUADRO 52 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 520	93
QUADRO 53 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 600	93
QUADRO 54 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 700	94
QUADRO 55 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 800	94
QUADRO 56 - Opinião dos entrevistados da CTI Adulto.....	95
QUADRO 57 - Opinião dos entrevistados da CTI Neonatal.....	95
QUADRO 58 - Opinião dos entrevistados da UCOR	96
QUADRO 59 - Opinião dos entrevistados do Centro Cirúrgico e da Sala de	

Recuperação.....	96
QUADRO 60 - Opinião dos entrevistados do Centro de Materiais Esterilizados (CME) .	97
QUADRO 61 - Opinião dos entrevistados do Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório.....	97
QUADRO 62 - Opinião dos entrevistados da Hotelaria e da Higienização.....	98
QUADRO 63 - Opinião dos entrevistados do Setor de Internação (SPP)	98
QUADRO 64 - Opinião dos entrevistados do Setor de Arquivo (SPP)	99
QUADRO 65 - Opinião dos entrevistados do Setor de Revisão de Contas	99
QUADRO 66 - Opinião dos entrevistados do Departamento de Pessoal.....	100
QUADRO 67 - Opinião dos entrevistados do Setor de Operação e Expansão	100
QUADRO 68 - Opinião dos entrevistados do Pronto Socorro.....	101
QUADRO 69 - Opinião dos entrevistados do Almoxarifado.....	101
QUADRO 70 - Opinião dos entrevistados da Farmácia.....	102
QUADRO 71 - Opinião dos entrevistados do Plano de Saúde do Hospital.....	102
QUADRO 72 - Opinião dos entrevistados do Setor de Informática	103
QUADRO 73 - Opinião dos entrevistados do Setor de Telefonia.....	103
QUADRO 74 - Opinião dos entrevistados do Setor de Compras.....	104
QUADRO 75 - Opinião dos entrevistados da Lavanderia e Costura	104
QUADRO 76 - Opinião dos entrevistados da Contabilidade.....	105
QUADRO 77 - Opinião dos entrevistados do Setor de Contas a Receber	105
QUADRO 78 - Opinião dos entrevistados do Setor de Enfermagem (PS)	107
QUADRO 79 - Opinião dos entrevistados do Setor de Supervisão de Enfermagem.....	107
QUADRO 80 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 100.....	108
QUADRO 81 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 120	109
QUADRO 82 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 190	109
QUADRO 83 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 200	110
QUADRO 84 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 230	110
QUADRO 85 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico	111
QUADRO 86 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 300	112
QUADRO 87 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 320	112
QUADRO 88 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 500	113
QUADRO 89 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 520	113

QUADRO 90 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 600	114
QUADRO 91 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 700	114
QUADRO 92 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 800	115
QUADRO 93 - Opinião dos entrevistados da CTI Adulto	116
QUADRO 94 - Opinião dos entrevistados da CTI Neonatal.....	116
QUADRO 95 - Opinião dos entrevistados da UCOR	117
QUADRO 96 - Opinião dos entrevistados do Centro Cirúrgico e da Sala de Recuperação.....	117
QUADRO 97 - Opinião dos entrevistados do Centro de Materiais Esterilizados (CME) .	118
QUADRO 98 - Opinião dos entrevistados do Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório.....	118
QUADRO 99 - Opinião dos entrevistados da Hotelaria e da Higienização.....	119
QUADRO 100 - Opinião dos entrevistados do Setor de Internação (SPP)	119
QUADRO 101 - Opinião dos entrevistados do Setor de Arquivo (SPP)	120
QUADRO 102 - Opinião dos entrevistados do Setor de Revisão de Contas	120
QUADRO 103 - Opinião dos entrevistados do Departamento de Pessoal.....	121
QUADRO 104 - Opinião dos entrevistados do Setor de Operação e Expansão	121
QUADRO 105 - Opinião dos entrevistados do Pronto Socorro.....	122
QUADRO 106 - Opinião dos entrevistados do Almojarifado.....	122
QUADRO 107 - Opinião dos entrevistados da Farmácia.....	123
QUADRO 108 - Opinião dos entrevistados do Plano de Saúde do Hospital.....	123
QUADRO 109 - Opinião dos entrevistados do Setor de Informática	124
QUADRO 110 - Opinião dos entrevistados do Setor de Telefonia.....	124
QUADRO 111 - Opinião dos entrevistados do Setor de Compras.....	125
QUADRO 112 - Opinião dos entrevistados da Lavanderia e Costura	125
QUADRO 113 - Opinião dos entrevistados da Contabilidade.....	126
QUADRO 114 - Opinião dos entrevistados do Setor de Contas a Receber	126
QUADRO 115 - Opinião dos entrevistados do Setor de Enfermagem (PS)	127
QUADRO 116 - Opinião dos entrevistados do Setor de Supervisão de Enfermagem.....	128
QUADRO 117 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 100	129
QUADRO 118 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 120	130
QUADRO 119 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 190	130
QUADRO 120 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 200	131

QUADRO 121 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 230	132
QUADRO 122 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico	133
QUADRO 123 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 300	134
QUADRO 124 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 320	134
QUADRO 125 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 500	135
QUADRO 126 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 520	136
QUADRO 127 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 600	137
QUADRO 128 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 700	138
QUADRO 129 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 800	138
QUADRO 130 - Opinião dos entrevistados da CTI Adulto	139
QUADRO 131 - Opinião dos entrevistados da CTI Neonatal.....	140
QUADRO 132 - Opinião dos entrevistados da UCOR	141
QUADRO 133 - Opinião dos entrevistados do Centro Cirúrgico e da Sala de Recuperação.....	142
QUADRO 134 - Opinião dos entrevistados do Centro de Materiais Esterilizados (CME)	142
QUADRO 135 - Opinião dos entrevistados do Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório.....	143
QUADRO 136 - Opinião dos entrevistados da Hotelaria e da Higienização	144
QUADRO 137 - Opinião dos entrevistados do Setor de Internação (SPP)	145
QUADRO 138 - Opinião dos entrevistados do Setor de Arquivo (SPP)	146
QUADRO 139 - Opinião dos entrevistados do Setor de Revisão de Contas	147
QUADRO 140 - Opinião dos entrevistados do Departamento de Pessoal.....	147
QUADRO 141 - Opinião dos entrevistados do Setor de Operação e Expansão	148
QUADRO 142 - Opinião dos entrevistados do Pronto Socorro.....	149
QUADRO 143 - Opinião dos entrevistados do Almoxarifado.....	150
QUADRO 144 - Opinião dos entrevistados da Farmácia.....	151
QUADRO 145 - Opinião dos entrevistados do Plano de Saúde do Hospital.....	151
QUADRO 146 - Opinião dos entrevistados do Setor de Informática	152
QUADRO 147 - Opinião dos entrevistados do Setor de Telefonia.....	153
QUADRO 148 - Opinião dos entrevistados do Setor de Compras.....	154
QUADRO 149 - Opinião dos entrevistados da Lavanderia e Costura	155
QUADRO 150 - Opinião dos entrevistados da Contabilidade	156

QUADRO 151 - Opinião dos entrevistados do Setor de Contas a Receber	156
QUADRO 152 – Resumo dos Resultados	159

LISTA DE SIGLAS

PS – Pronto Socorro
U – Unidade de Internação
CTI – Centro de Tratamento Intensivo
UCOR – Unidade Coronariana
CME – Centro de Material Esterilizado
SPP – Serviço de Pronto-Atendimento ao Paciente
DT – Discordo Totalmente
DM – Discordo Muito
DP – Discordo Pouco
CP – Concordo Pouco
CM – Concordo Muito
CT – Concordo Totalmente
NR – Nenhuma Resposta
T – Total de Respondentes
R – Resultado
D/C – Discordo e Concordo
DM/T – Discordo Muito e Totalmente
CM/T – Concordo Muito e Totalmente

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Desenho Organizacional do Hospital	172
ANEXO 2 – Amostragem Proporcional.....	174
ANEXO 3 – Comprometimento Organizacional	176
ANEXO 4 – Estilos de Liderança	179

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	22
CAPÍTULO I – A LIDERANÇA E SUAS ABORDAGENS TEÓRICAS	28
1.1. Da Teoria dos Traços à Funcional	29
1.2. Modelo Situacional e Contingencial	34
1.3. A Abordagem Contemporânea da Liderança	37
CAPÍTULO II – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	41
2.1. Comprometimento: conceitos, bases e focos	41
2.2. Os pesquisadores brasileiros	46
2.3. Liderança e Comprometimento: uma relação possível?	49
CAPÍTULO III - MÉTODO DO TRABALHO	51
3.1. Caracterização da pesquisa	51
3.2. População e Amostra	51
3.3. Instrumento de coleta de dados	52
3.4. Análise dos dados	53
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
4.1. Comprometimento Calculativo	55
4.1.1. Setor de Enfermagem do Pronto Socorro (PS).....	55
4.1.2. Setor de Supervisão de Enfermagem.....	56
4.1.3. Unidade de Internação 100	57
4.1.4. Unidade de Internação 120	58
4.1.5. Unidade de Internação 190	59
4.1.6. Unidade de Internação 200	59
4.1.7. Unidade de Internação 230	60
4.1.8. Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico.....	61
4.1.9. Unidade de Internação 300	62
4.1.10. Unidade de Internação 320	63
4.1.11. Unidade de Internação 500	64
4.1.12. Unidade de Internação 520	64
4.1.13. Unidade de Internação 600	65
4.1.14. Unidade de Internação 700	66

4.1.15. Unidade de Internação 800	67
4.1.16. CTI Adulto.....	68
4.1.17. CTI Neonatal	68
4.1.18. UCOR	69
4.1.19. Centro Cirúrgico e da Sala de Recuperação	70
4.1.20. Centro de Materiais Esterilizados (CME)	71
4.1.21. Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório.....	71
4.1.22. Hotelaria e da Higienização.....	72
4.1.23. Setor de Internação (SPP)	73
4.1.24. Setor de Arquivo (SPP)	74
4.1.25. Setor de Revisão de Contas	75
4.1.26. Departamento de Pessoal.....	76
4.1.27. Setor de Operação e Expansão	77
4.1.28. Pronto Socorro.....	78
4.1.29. Almoxarifado.....	79
4.1.30. Farmácia	80
4.1.31. Plano de Saúde do Hospital	81
4.1.32. Setor de Informática	81
4.1.33. Setor de Telefonia.....	82
4.1.34. Setor de Compras	83
4.1.35. Lavanderia e Costura	84
4.1.36. Contabilidade.....	84
4.1.37. Setor de Contas a Receber.....	85
4.1.38. Considerações	86
4.2. Comprometimento Afetivo	86
4.2.1. Setor de Enfermagem do Pronto Socorro (PS)	87
4.2.2. Setor de Supervisão de Enfermagem.....	87
4.2.3. Unidade de Internação 100	88
4.2.4. Unidade de Internação 120	89
4.2.5. Unidade de Internação 190	89
4.2.6. Unidade de Internação 200	89
4.2.7. Unidade de Internação 230	90
4.2.8. Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico.....	90

4.2.9. Unidade de Internação 300	91
4.2.10. Unidade de Internação 320	92
4.2.11. Unidade de Internação 500	92
4.2.12. Unidade de Internação 520	93
4.2.13. Unidade de Internação 600	93
4.2.14. Unidade de Internação 700	94
4.2.15. Unidade de Internação 800	94
4.2.16. CTI Adulto.....	95
4.2.17. CTI Neonatal	95
4.2.18. UCOR.....	96
4.2.19. Centro Cirúrgico e da Sala de Recuperação	96
4.2.20. Centro de Materiais Esterilizados (CME)	97
4.2.21. Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório.....	97
4.2.22. Hotelaria e da Higienização.....	98
4.2.23. Setor de Internação (SPP)	98
4.2.24. Setor de Arquivo (SPP)	99
4.2.25. Setor de Revisão de Contas	99
4.2.26. Departamento de Pessoal.....	100
4.2.27. Setor de Operação e Expansão	100
4.2.28. Pronto Socorro.....	101
4.2.29. Almoxarifado.....	101
4.2.30. Farmácia	102
4.2.31. Plano de Saúde do Hospital.....	102
4.2.32. Setor de Informática	103
4.2.33. Setor de Telefonia.....	103
4.2.34. Setor de Compras	104
4.2.35. Lavanderia e Costura.....	104
4.2.36. Contabilidade.....	105
4.2.37. Setor de Contas a Receber.....	105
4.2.38. Considerações.....	105
4.3. Comprometimento Normativo	106
4.3.1. Setor de Enfermagem do Pronto Socorro (PS)	107
4.3.2. Setor de Supervisão de Enfermagem.....	107

4.3.3. Unidade de Internação 100	108
4.3.4. Unidade de Internação 120	109
4.3.5. Unidade de Internação 190	109
4.6. Unidade de Internação 200	110
4.3.7. Unidade de Internação 230	110
4.3.8. Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico.....	111
4.3.9. Unidade de Internação 300	112
4.3.10. Unidade de Internação 320	112
4.3.11. Unidade de Internação 500	113
4.3.12. Unidade de Internação 520	113
4.3.13. Unidade de Internação 600	114
4.3.14. Unidade de Internação 700	114
4.3.15. Unidade de Internação 800	115
4.3.16. CTI Adulto.....	116
4.3.17. CTI Neonatal	116
4.3.18. UCOR	117
4.3.19. Centro Cirúrgico e da Sala de Recuperação	117
4.3.20. Centro de Materiais Esterilizados (CME)	118
4.3.21. Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório.....	118
4.3.22. Hotelaria e da Higienização.....	119
4.3.23. Setor de Internação (SPP)	119
4.3.24. Setor de Arquivo (SPP)	120
4.3.25. Setor de Revisão de Contas	120
4.3.26. Departamento de Pessoal.....	121
4.3.27. Setor de Operação e Expansão	121
4.3.28. Pronto Socorro	122
4.3.29. Almoxarifado.....	122
4.3.30. Farmácia	123
4.3.31. Plano de Saúde do Hospital	123
4.3.32. Setor de Informática	124
4.3.33. Setor de Telefonia.....	124
4.3.34. Setor de Compras	125
4.3.35. Lavanderia e Costura	125

4.3.36. Contabilidade.....	126
4.3.37. Setor de Contas a Receber.....	126
4.3.38. Considerações.....	126
4.4. Estilos de Liderança	127
4.4.1. Setor de Enfermagem do Pronto Socorro (PS)	127
4.4.2. Setor de Supervisão de Enfermagem.....	128
4.4.3. Unidade de Internação 100	129
4.4.4. Unidade de Internação 120	130
4.4.5. Unidade de Internação 190	130
4.4.6. Unidade de Internação 200	131
4.4.7. Unidade de Internação 230	132
4.4.8. Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico.....	133
4.4.9. Unidade de Internação 300	134
4.4.10. Unidade de Internação 320	134
4.4.11. Unidade de Internação 500	135
4.4.12. Unidade de Internação 520	136
4.4.13. Unidade de Internação 600	137
4.4.14. Unidade de Internação 700	138
4.4.15. Unidade de Internação 800	138
4.4.16. CTI Adulto.....	139
4.4.17. CTI Neonatal	140
4.4.18. UCOR	141
4.4.19. Centro Cirúrgico e da Sala de Recuperação	142
4.4.20. Centro de Materiais Esterilizados (CME)	142
4.4.21. Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório.....	143
4.4.22. Hotelaria e da Higienização.....	144
4.4.23. Setor de Internação (SPP)	145
4.4.24. Setor de Arquivo (SPP)	146
4.4.25. Setor de Revisão de Contas	147
4.4.26. Departamento de Pessoal.....	147
4.4.27. Setor de Operação e Expansão	148
4.4.28. Pronto Socorro.....	149
4.4.29. Almoxarifado.....	150

4.4.30. Farmácia	151
4.4.31. Plano de Saúde do Hospital	151
4.4.32. Setor de Informática	152
4.4.33. Setor de Telefonia.....	153
4.4.34. Setor de Compras	154
4.4.35. Lavanderia e Costura	155
4.4.36. Contabilidade.....	156
4.4.37. Setor de Contas a Receber	159
4.4.38. Considerações	157
4.5. Considerações Gerais	159
CONSIDERAÇÕES FINAIS	160
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	165
ANEXOS	171

INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa traz uma problemática vinculada a um modelo teórico sobre liderança desenvolvido por autores como Lewin, Lippitt e White (1947), McGregor (1966), Likert (1975), Rowe (2002), Hersey e Blanchard (1986) e a um modelo teórico de comprometimento organizacional abordado por Mowday, Porter e Steers (1982), Becker (1960), Eby *et al.* (1999), Allen e Meyer (1990, 1991, 1997).

A escolha do tema de pesquisa se justifica em razão de que as mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e políticas e a velocidade com que essas mudanças acontecem exige rápida e ágil adaptação aos novos cenários, para que as empresas mantenham sua competitividade em mercados cada vez mais exigentes. Neste sentido, a ação da gerência, que no caso deste estudo faz referência às chefias¹, assume papel central e estratégico no desempenho das empresas.

A manutenção de um padrão elevado de desempenho exige flexibilidade, inovação e agilidade, características necessárias à manutenção da vantagem competitiva, e que decorrem basicamente dos recursos e das capacidades internas de cada organização. Como as chefias são, na maioria das vezes, responsáveis pelo desenvolvimento de uma força de trabalho capaz e comprometida, sua atuação torna-se de fundamental importância e os profissionais dedicados à área de gestão de pessoas necessitam estar, constantemente, interessados em descobrir os motivos que levam o funcionário a se comprometer com a organização de forma efetiva e eficaz.

Assim, a opção pelo tema de pesquisa está embasada tanto na percepção da transformação dessa relação - estilos de liderança e tipos de comprometimento - em uma ferramenta estratégica para as organizações, quanto pela afinidade e experiências da pesquisadora em estudar assuntos relacionados às pessoas e ao comportamento das pessoas dentro das organizações.

Já a seleção do tipo de organização pode ser fundamentada pela curiosidade da investigadora na complexidade existente numa instituição hospitalar e os efeitos dela no ambiente interno. Uma instituição hospitalar, por tratar de um assunto tão essencial que é a saúde das pessoas, sofre uma pressão da sociedade muito maior do que qualquer outra instituição. A imagem de uma instituição de saúde precisa ser muito bem construída e,

¹ Termo designado pelo cargo de chefia do setor/unidade/departamento ocupado na hierarquia da organização e localizado entre a alta gerência e o nível operacional.

principalmente, mantida; porque a percepção que a sociedade (possíveis clientes) e os órgãos reguladores têm dela torna-se vital para o funcionamento da organização.

No mundo atual, onde as transformações econômicas, sociais e tecnológicas são cada vez mais freqüentes, a organização tem necessidade de um patrimônio humano efetivamente disposto a contribuir com os seus objetivos. Essa evolução da sociedade sugere a evolução da relação indivíduo-organização. Uma noção que explica esta relação é o comprometimento. Ele representa uma via importante para o desenvolvimento tanto da empresa, na medida em que existe um esforço deliberado para melhorar a *performance*, quanto dos indivíduos, no que concerne ao alcance de seu projeto pessoal (SÁ e LEMOINE, 1998).

Do lado da empresa, aquele que é comprometido se identifica e adere aos objetivos e aos valores da organização; ele é capaz de exercer esforços e de ir bem além daquilo que sua função exige para ajudar a empresa a atingir seus objetivos e a reforçar seus valores. O investimento profissional que o comprometido faz o leva a adotar comportamentos bem particulares em face da organização: sentimento de responsabilidade, adesão e trabalho suplementar (SÁ e LEMOINE, 1998).

E, se o ritmo acelerado das inovações desafia as mais brilhantes estratégias e a sociedade exige cada vez mais das empresas, é neste novo cenário que o papel do líder assume importância, fazendo da liderança um diferencial competitivo no mercado, pois o estilo de liderar reflete sobre o desempenho dos seguidores e também no sucesso da organização (STEFANO e GOMES FILHO, 2003); conseqüentemente, pode-se pressupor que interfere, também, no tipo de comprometimento organizacional adotado por esse seguidor (SÁ e LEMOINE, 1998; YUKL, 1998).

De acordo com Bennis (1996, p. 22), “a qualidade de nossas vidas depende da qualidade de nossos líderes”... “Há líderes de todo tipo, tamanho e disposição” (BENNIS, 1996, p. 38). E é com base nessas afirmativas que o interesse em identificar os estilos de liderança dos chefes de setores, departamentos e unidades de uma instituição hospitalar mostra a sua relevância, tanto em termos de contribuição acadêmica quanto organizacional. Isso porque, conforme Bennis (1996), líderes são importantes por três motivos básicos: em primeiro lugar, eles são responsáveis pela eficácia das organizações - o sucesso ou o fracasso de qualquer organização depende da visão ou imagem que os liderados têm do seu superior. Segundo, líderes atendem a necessidade de se ter um porto seguro na vida - algo como uma meta maior - um lugar para onde correr, um refúgio frente às mudanças e turbulências de um

mercado cada vez mais competitivo. E terceiro, a constante preocupação com a integridade das instituições.

Segundo Spector (2004, p. 330), “a idéia comum que faz parte de várias definições diz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas”. Partindo-se dessa premissa, e constatando-se que líderes e gerentes agem de formas diferentes, mas que ambos possuem importância própria e exercem algum tipo de influência, entende-se que ambos, de alguma forma, são líderes com diferentes estilos de liderar. Então, pode-se inferir que essas diferenças influenciam no comprometimento dos indivíduos com a organização, pois, também segundo Spector (2004, p. 250) “o comprometimento organizacional é outra variável de atitude bastante estudada entre os pesquisadores da psicologia organizacional [...] que se refere à ligação dos funcionários com a organização”.

O comprometimento organizacional tem sido estudado profundamente nos últimos 40 anos. O seu enfoque principal é o de encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. A grande maioria dos estudos procurou formular modelos para quantificar o comprometimento e estudá-lo em face de variáveis que o antecedem e variáveis que lhe são conseqüentes (ALLEN e MEYER, 1990; MEDEIROS, 2003; BASTOS, 1993; ZANELLI *et al.*, 2004). Na década de 90, especial atenção foi dada, pelos pesquisadores do comprometimento à validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1990, 1991, 1997). Neste modelo os autores abordam o comprometimento organizacional em três bases: afetiva, instrumental (mais tarde também chamada de calculativa) e normativa (MEDEIROS e ENDERS, 1998). Portanto, seguindo essa tendência de tratar o comprometimento no modelo de conceitualização em três dimensões é que foi realizada esta pesquisa e cujo instrumento de coleta de dados utilizado é uma adaptação do modelo de Meyer e Allen para a realidade brasileira que foi validado por Siqueira (1995).

A proliferação das pesquisas e o interesse que o tema tem suscitado nos meios científicos, acadêmicos e organizacionais podem ser creditados, em grau considerável, à evidência das implicações que o comprometimento pode ocasionar. A idéia subjacente é a de que o comprometimento dos indivíduos induz efeitos positivos para a eficácia das organizações em que exercem funções (REGO, 2002).

A literatura mostra que existem muitos estudos sobre liderança, estilos de liderança, comprometimento e tipos de comprometimento. No que diz respeito à liderança, pode-se citar

os estudos de: Covey (1989) que elenca os sete hábitos mais eficazes dos líderes - que podem ser desenvolvidos e definidos como a interseção entre conhecimento, capacidade e vontade. Rowe (2002) constrói um modelo de liderança unindo aspectos das teorias de autores como Lewin, Lippitt e White (1947); Likert (1975); Bennis (1996) e Nanus (2000) e analisando o vínculo entre o estratégico e a criação de valor. Asanome (2001) desenvolve um modelo combinado de liderança que se ajusta às equipes autônomas de trabalho da organização do século XXI. Higa e Trevizan (2005) investigam o estilo de liderança idealizado pelos enfermeiros de duas instituições hospitalares e Lourenço, Shinyashiki e Trevizan (2005) identificam os conhecimentos dos enfermeiros/gerentes acerca de gerenciamento e liderança.

Em relação aos estudos sobre comprometimento, destacam-se as pesquisas realizadas por Bastos, Brandão e Pinho (1997), Bandeira, Marques e Veiga (2000), Reichers (1985) e Bastos e Costa (2000) que analisam a relação entre o nível de comprometimento e os diferentes focos - a organização, o sindicato, a profissão e a carreira - deste vínculo do trabalhador. Outros autores como O' Reilly e Chatman (1986), Meyer *et al.* (1989), Allen e Meyer (1996), Meyer (1997) e Siqueira (2001) avaliam as implicações do comprometimento no absenteísmo, *turnover*, satisfação e desempenho das pessoas. Já Medeiros e Enders (1998) relacionam os padrões de comprometimento com a *performance* dos indivíduos no trabalho, abordando a produtividade, a centralidade no trabalho e o próprio comprometimento, avaliado pelos seus supervisores. Nos estudos realizados por Antunes e Pinheiro (1999) as organizações que fazem uso de práticas de *envolvimento*, obtêm maior *comprometimento* do seu quadro funcional apresentando menores índices de *turnover*, desperdícios e absenteísmo.

No que diz respeito às pesquisas realizadas sobre a relação entre modelos gerenciais e comprometimento são raras, quase que inexistentes. A exemplo disso, os únicos estudos brasileiros encontrados na revisão teórica (1998 a 2005) que demonstram que modelo de gestão influencia o comprometimento das pessoas nas empresas são os realizados por Borges-Andrade *et al.* (1995), que através de uma revisão teórica dos estudos realizados no exterior, verificam que as variáveis preditoras de comprometimento organizacional mais relevantes envolvem fatores pessoais relativos ao empregado, ao planejamento e manejo adequados de atividades e à qualidade da liderança exercida pelos gerentes e os estudos de Sá e Lemoine (1998, 1999) que abordam a influência provocada pelas condições de trabalho e pelas relações interpessoais no comprometimento dos empregados. Entretanto, estudos que buscam demonstrar alguma relação entre os diferentes *estilos* de liderar e os *tipos* de comprometimento não foram encontrados na revisão da literatura efetuada nas Revistas de

Administração Contemporânea (RAC), Revistas de Administração Empresarial (RAE) e nos anais dos Encontros Científicos de Administração (ENANPAD), nos períodos de 1998 a 2005.

Assim, dois argumentos procuram afirmar a importância da pesquisa sobre comprometimento no trabalho, face às transições que marcam o mundo do trabalho e, especialmente, os processos organizacionais. O primeiro destaca o fato de que qualquer processo organizativo implica relações de compromisso entre os atores envolvidos em torno de metas, missão e os valores que os fundamentam (FREITAS, 2003). Comprometimento é visto, assim, como o fenômeno que permite unir pessoas em torno de qualquer empreendimento coletivo. O segundo, ressalta ser o comprometimento um fator que potencializa as chances de as organizações enfrentarem, com êxito, as transições e turbulências atuais (FREITAS, 2003). Esses dois argumentos nos levam a apontar o comprometimento do trabalhador como algo estratégico para as organizações e para as ações dos gestores.

Portanto, este estudo admite como objetivo geral analisar a relação entre o estilo de liderança das chefias e o tipo de comprometimento dos seus subordinados. Deste modo, verifica-se por este cenário de pesquisas realizadas em torno da temática liderança e comprometimento, a importância em descobrir que estilos de liderança predominam na instituição hospitalar em estudo, qual o tipo de comprometimento (afetivo, normativo ou calculativo) dos trabalhadores com a organização, bem como verificar se existe relação entre o estilo de liderança da chefia e o tipo de comprometimento do funcionário.

Neste sentido, o presente estudo, ao explorar os estilos de liderança e seus possíveis impactos no comprometimento organizacional pode levar as organizações a se valerem dos resultados atingidos para ajustar os estilos de liderança com o intuito de conseguir que os liderados tenham o tipo de comprometimento que se espera deles.

A partir do quadro teórico sobre liderança e sobre comprometimento organizacional, o problema da presente pesquisa pode ser assim sintetizado:

“O estilo de liderança da chefia influencia no tipo de comprometimento do indivíduo com a organização?”.

A definição do problema vem acompanhada pela elucidação dos conceitos envolvidos uma vez que o problema se configura em um conjunto de proposições que estabelecem relações entre estilos de liderança e comprometimento organizacional, relações entre termos de elevado nível de abstração, necessitando, portanto, da operacionalização dos conceitos.

Desse modo, a operacionalização envolve a explicação dos conceitos de estilo de liderança, comprometimento e chefia. Entende-se por estilo de liderança os tipos de comportamento (conjunto de reações e atitudes) do superior em relação ao seu subordinado, ou seja, a forma como se dá o relacionamento interpessoal. Chefia refere-se ao nível tático da organização, localizada entre a alta gerência e o nível operacional na hierarquia da empresa. E no que diz respeito ao comprometimento, este vem a ser a vontade do indivíduo de permanecer na organização², de estar envolvido e empenhando-se em assumir compromissos e responsabilidades.

O marco teórico conceitual é apresentado nos capítulos I e II. O primeiro capítulo apresenta os diferentes fundamentos epistemológicos que recortam e embasam os estudos sobre liderança. Discorre sobre a liderança fundamentada e conceitualizada em termos de traços de personalidade, estilos de comportamentos e fatores contingenciais ou situacionais.

O segundo capítulo aborda o comprometimento organizacional diferenciando-o de acordo com a natureza em afetivo, calculativo e normativo.

O capítulo III apresenta o método de pesquisa, os instrumentos, os procedimentos para coleta de dados, os tipos de análise a que foram submetidos os dados coletados e, finalmente a apresentação e discussão dos resultados.

Nas considerações finais são apresentados alguns argumentos sobre os resultados da pesquisa que, apoiados no referencial teórico procuram responder aos objetivos da pesquisa. Também, são abordados os limites da pesquisa e sugeridos estudos futuros dentro da perspectiva teórica criada pelo estudo.

² Allen e Meyer (1990) ao reunirem as dimensões, afetiva de comprometimento estudada por Mowday *et al.* (1979), instrumental analisada por Becker (1960) e normativa estudada por Wiener (1982) caracterizam os indivíduos segundo as três dimensões do comprometimento da seguinte maneira: “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles são obrigados” (ALLEN e MEYER, 1990, p. 3).

I. A LIDERANÇA E SUAS ABORDAGENS TEÓRICAS

A palavra liderança provém da língua inglesa “*to lead*”, cuja tradução é conduzir, guiar, dirigir, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, chefiar. Assim, líder é o indivíduo que tem poder, autoridade, *status*, que exerce influência sobre determinado grupo, e que se destaca por algum feito ou atividade. A origem da palavra, somada ao uso corrente do termo e as diferentes concepções teóricas e metodológicas tem gerado confusão no campo acadêmico.

Embora a liderança tenha sido tema de pesquisas importantes nos campos da Psicologia Social e do Comportamento Organizacional desde a década de 1930, como campo teórico e empírico de pesquisa, tem sido tratada por diferentes concepções teóricas. Das teorias predominantes na década de 30-40 que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passou-se a priorizar os aspectos que caracterizam o que os líderes eficazes devem fazer, para chegar a uma abordagem situacional ou contingencial, além de propor um estilo mais flexível e adaptativo para a liderança eficaz.

Para Tannenbaum, Weschler e Massarick (1979, p. 3 *apud* HESKETH, 1981), "liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação humana, à consecução de um ou de diversos objetivos específicos." E, como liderança é um processo de influência, Yukl (1998) enfatiza dois tipos: o comprometimento ao invés de obediência relutante (quem usa recompensas e punições para manipular não lidera) e a dependência da circunstância (pessoa que é manipulada no início pode se comprometer depois). Essa liderança não seria apenas no sentido hierárquico *chefia x subordinado*, mas em qualquer situação em que uma pessoa exerça influência sobre outra.

Mas uma liderança ideal é algo difícil de ser definido, tendo em vista que o estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado (BOWDITCH e BUONO, 1999). Por exemplo, um líder de presença marcante, de idéias definidas, o tipo conhecido como “personalidade forte”, pode ser um agente impulsionador para uma equipe composta de pessoas mais dependentes e que possuem uma tarefa a ser cumprida num curto espaço de tempo. Por outro lado, este estilo de liderança poderia causar a desmotivação em pessoas mais maduras, que se realizam ao efetuar suas atividades com autonomia.

1.1. Da Teoria dos Traços à Funcional

A Teoria dos Traços de Personalidade também chamada Teoria das Características ou das “Grandes Personalidades” foi a primeira abordagem usada para estudar a liderança. Essa teoria defende que “determinadas características pessoais têm um impacto importante sobre o resultado da liderança” (SCHERMERHORN JR., HUNT e OSBORN, 1999, p. 226). Por essa perspectiva, as pessoas que nascem com determinados traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa exerceriam influências sobre os indivíduos e/ou grupos.

Entretanto, há controvérsia entre os que defendem que uma pessoa já nasce com determinados traços de personalidade para liderar e os que acreditam que a habilidade de liderança é algo adquirido através do aprendizado, do desenvolvimento pessoal e das experiências de vida. Mas isso já não causa tanta polêmica, pois na prática, percebe-se que pessoa alguma lidera sempre, em toda e qualquer situação.

Quando se tornou evidente que os líderes eficazes não apresentavam qualquer característica de liderança (de acordo com a Teoria dos Traços de Personalidade) que os distinguisse verdadeiramente, pesquisadores como Lewin, Lippitt e White (1947), McGregor (1966), Likert (1975), Blake e Mouton (1976), Hersey e Blanchard (1986), Fiedler (1967), House (1971), Vroom e Yetton (1973), entre outros, isolaram as características de comportamento dos líderes na tentativa de descobrir o que os líderes *faziam* (como delegavam tarefas, como se comunicavam com os funcionários, como tentavam estimular a motivação dos seus subordinados, como realizavam suas tarefas) ao invés de determinar o que os líderes *eram*. Esses pesquisadores se concentraram em dois aspectos do comportamento de liderança: as funções e os estilos. Assim, originaram-se às Teorias Comportamental/Funcional, Situacional e Contingencial de Liderança.

O Modelo Comportamental/Funcional inclui as teorias que estudam a liderança em termos dos estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Isto é, a maneira pela qual o líder orienta sua conduta, ou seja, refere-se ao que o líder faz, o estilo de comportamento que ele adota para liderar. De acordo com Lewin, Lippitt e White (1947 *apud* BOWDITCH e BUONO, 1999), existem três estilos de liderança, conhecida como Teoria Comportamental/Funcional: Autocrática, Democrática e Liberal.

A Liderança Autocrática ou “liderança pelo comando” (BOWDITCH e BUONO, 1999, p. 121) remonta sua origem à Pré-história, quando os primeiros agrupamentos humanos se organizaram e surgiram os primeiros chefes. A ênfase é centrada no líder. Ou seja, o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, determina as providências e as técnicas

para a execução das tarefas (HEIFETZ e LAURIE, 1997). O líder autocrático é conhecido como “**chefe**” - que supervisiona atividades de outras pessoas e que possui pessoas reportando-se a ele (ROBBINS, 2001). Seria aquele condutor que define o que e como deve ser feito (URIS, 1991). Assim, ele acredita que a sua opinião é sempre a mais correta e que seus subordinados são pouco merecedores de confiança. Fica nítido que a atenção principal deste líder está voltada para as tarefas e não para as relações humanas de seu grupo. Baseia seu poder, geralmente, na posição (cargo) que ocupa (ZALEZNIK, 1977).

A Liderança Democrática ou “liderança através da geração de idéias e tomada de decisões pelo grupo” (BOWDITCH e BUONO, 1999, p. 121) inspira-se principalmente, em idéias desenvolvidas na Grécia Antiga cuja ênfase é observada no líder e nos subordinados – pessoas (HEIFETZ e LAURIE, 1997). As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo (URIS, 1991), que é estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo. Logo, o líder democrático, mais conhecido como “**líder**”, busca compartilhar suas decisões e atividades com os outros membros do grupo. Acredita que todos devam participar do planejamento e execução da tarefa, e não se considerando o dono da verdade percebe que todos possuem condições de agir com autonomia e responsabilidade. Sua atenção está voltada, principalmente, para as relações interpessoais e vê seu poder baseado na credibilidade que o grupo lhe atribui (ZALEZNIK, 1977).

Nesses dois estilos descritos, observa-se que o administrador pode apoiar-se completamente na autoridade do seu cargo ou adotar um estilo de comportamento mais participativo que tenha decisão conjunta com seus subordinados. Pode adotar um estilo autocrático e impositivo ou democrático e participativo para conseguir que as tarefas sejam realizadas pelas pessoas.

A Liderança Liberal, *laissez-faire* ou “liderança através de participação mínima do líder e total liberdade ao grupo” (BOWDITCH e BUONO, 1999, p. 121; URIS, 1991) enfatiza os subordinados. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder, que espera, dos seus liderados, atitudes de iniciativa. No estudo de Lewin, Lippitt e White embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre - “em quantidade, qualidade e satisfação dos integrantes” (1947 *apud* BOWDITCH e BUONO, 1999, p. 121). As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder. Portanto, esse estilo torna-se, para o trabalho, meramente ilustrativo.

Comparativamente aos estilos Autocrático e Democrático, outra teoria analisada em relação à posição do líder perante o grupo é a Teoria X e Y de McGregor (1966 *apud* HERSEY e BLANCHARD, 1986; SPECTOR, 2004), que afirma que a empresa tradicional, com suas tomadas de decisão centralizadas, pirâmide superiores-subordinados e controle externo do trabalho, está baseada em certas suposições a respeito da natureza e da motivação humanas.

A Teoria X supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não está interessada em assumir responsabilidades e deseja, acima de tudo, segurança. E essa filosofia é acompanhada pela crença de que as pessoas são motivadas pelo dinheiro, pelos benefícios marginais e pela ameaça de punição. Assim, os administradores que aceitam essas suposições procuram estruturar, controlar e supervisionar estritamente os seus subordinados, pensando que o controle externo é inteiramente apropriado para tratar com pessoas nas quais não se pode confiar, que são irresponsáveis e imaturas.

Em contrapartida, a Teoria Y supõe que as pessoas não são preguiçosas e irresponsáveis por natureza. Ela postula que os indivíduos podem basicamente autodirigir-se e serem criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados, admitindo que eles sejam maduros e independentes. Assim, a função essencial dos administradores é desencadear esse potencial nas pessoas. Procurar dar apoio e facilitar as coisas para os seus subordinados.

A Teoria Y representa o moderno estilo de gerência apregoado pela Teoria Comportamental e Teorias Administrativas posteriores: propõe um estilo de gerência participativo e democrático - LÍDER, baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é uma administração por meio de controles externos impostos ao indivíduo - GERENTE, a Teoria Y funciona como uma administração por objetivos que realça a iniciativa individual.

Entretanto, não existe um estilo bom e um ruim. Existem sim fatores que o tornam mais eficiente e eficaz como tipo de organização, características das pessoas e as situações e circunstâncias em que elas ocorrem. A seguir, o Quadro 1 mostra um resumo comparativo das Teorias X e Y.

TEORIA X	TEORIA Y
O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas.	O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis.

Fonte: HERSEY e BLANCHARD. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986. p. 62.

Quadro 1 – Teorias X e Y

TEORIA X	TEORIA Y
Poucas pessoas são ambiciosas, têm desejo de responsabilidade; a maioria prefere ser orientada pelos outros.	O autocontrole é freqüentemente indispensável para a realização de objetivos da organização.
A maioria das pessoas tem pouca capacidade para criatividade na solução de problemas da organização.	A capacidade para criatividade na solução de problemas da organização está muito distribuída na população.
A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança.	A motivação ocorre no nível social, de estima e auto-realização, bem como no nível fisiológico e de segurança.
Para a realização de objetivos da organização, a maioria das pessoas precisa ser estritamente controlada e muitas vezes obrigada a buscar objetivos da organização.	As pessoas podem orientar-se e serem criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

Fonte: HERSEY e BLANCHARD. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986. p. 62.

Quadro 1 – Teorias X e Y

Nessa mesma linha de pesquisa, Likert (1975) traz uma importante contribuição ao delinear dois estilos extremos o orientado para o empregado e o orientado para a tarefa. Likert (1975) inclui uma graduação - o *continuum* de liderança - que vai desde a participação e o envolvimento total do subordinado, até o tipo de comportamento característico da falta de consulta, em que o subordinado deve seguir aquilo que lhe é indicado fazer sem, ao menos, conhecer as razões e o porquê.

Segundo Stoner e Freeman (1985), os administradores voltados para a tarefa dirigem e chefiam seus subordinados a fim de assegurarem a execução do trabalho por eles determinado. Preocupam-se mais com a execução do trabalho do que com o desenvolvimento dos subordinados. Já os administradores voltados para os subordinados procuram motivá-los em vez de controlá-los. Estabelecem uma relação mais amistosa e de confiança e incentivam a participação nas decisões. O Quadro 2 descreve, resumidamente, as características dos quatro sistemas de Likert.

Sistema 1 - Explorador autoritário:

- os chefes não confiam em seus subordinados;
- os subordinados raramente participam do processo decisório;
- o trabalho é feito com medo, ameaças, castigo e prêmios ocasionais;
- a cadeia de comando e decisões vem de cima para baixo;
- os controles são feitos no topo da organização;
- uma forte resistência camuflada há em relação às metas organizacionais;
- o fortalecimento de um sistema informal existe.

Sistema 2 - Benevolente autoritário:

- os chefes têm uma confiança condescendente nos funcionários;
- as principais decisões são tomadas no topo, apesar de algumas delas serem tomadas em âmbitos inferiores;
- o controle está no topo da organização, os escalões intermediários decidem algumas coisas;
- alguns prêmios reais ou potenciais são usados para motivar;
- interações entre superior e subordinado é condescendente por parte do superior e com cuidado por parte do subordinado.

Fonte: HERSEY e BLANCHARD. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986, p. 80-86.

Quadro 2 – Os quatro sistemas de Likert

Sistema 3 - Consultivo:

- a supervisão é feita com confiança substancial, mas não total;
- a liberdade para tomada de decisões, nos níveis mais baixos, existe;
- a comunicação flui ascendente e descendente, para ambos;
- os controles são delegados em busca da responsabilidade;
- a recompensa é maior do que a punição.

Sistema 4 - Participativo:

- os supervisores confiam em seus subordinados;
- as decisões são atividades conjuntas;
- a comunicação flui para os lados, na vertical e na horizontal;
- os trabalhadores são motivados a participar;
- a organização formal e informal se confunde, seguidamente;
- toda a organização está voltada para o cumprimento do mesmo objetivo.

Fonte: HERSEY e BLANCHARD. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986, p. 80-86.

Quadro 2 – Os quatro sistemas de Likert

A recomendação feita por Likert (1975) é que as empresas procurem passar dos sistemas 1 e 2, que são menos participativos, para os sistemas 3 e 4, nos quais, por força da maior participação obtêm-se custos menores, atitudes mais positivas por parte dos subordinados, gerando um clima de maior satisfação das pessoas e, conseqüentemente, possibilitando a elevação dos padrões de produtividade.

Semelhante aos sistemas de Likert (1975), que de certa forma amplia a antiga classificação “autocrática” e “democrática”, Blake e Mouton (1976 *apud* HERSEY e BLANCHARD, 1986; STONER e FREEMAN, 1985; SCHERMERHORN JR., HUNT e OSBORN, 1999; BOWDITCH e BUONO, 1999) propõem a Grade Gerencial (*Managerial Grid*), que é uma tabela de dupla entrada que ajuda a medir a preocupação relativa do administrador com as pessoas e as tarefas/produção/resultados. Ela é composta por dois eixos: o eixo vertical representa a ênfase nas pessoas, e o eixo horizontal representa a ênfase na produção (semelhante à ênfase na tarefa de Likert). Cada um desses eixos apresenta uma série contínua, que varia de 1 a 9 pontos, onde 1 é o menor grau de preocupação e 9 é o grau mais elevado de ênfase possível. No entanto, até hoje, por falta de uma fundamentação teórica e empírica, este enfoque permanece sem ser testado.

Uma vez observado que as pesquisas mais sistematizadas tenham apontado que somente determinadas características de personalidade, certos tipos de estilos de liderança e alguns motivos comportamentais do líder não são suficientes para determinar o melhor estilo de liderança capaz de atingir um grau elevado de eficácia em cada diferente situação, as teorias contingenciais ou situacionais surgem com o compromisso de determinar de que forma o comportamento de um líder pode influenciar os resultados da interação líder-subordinado.

1.2. Modelo Situacional e Contingencial

Neste modelo, a eficácia gerencial não é aquilo que o administrador faz, mas o que ele obtém como resultado, por isso a liderança se transforma em uma “ferramenta” estratégica na obtenção de resultados através das pessoas. Se, no entanto, nem os traços de personalidade do líder, nem os estilos por ele utilizados foram suficientes para entender o processo de liderança e sua perspectiva de eficácia, faz-se necessário analisar outra dimensão.

Assim, Hersey e Blanchard (1986) passam a admitir que a eficácia dos líderes depende da maneira como seu estilo de liderança se relaciona com a situação em que operam. Desse modo, se a eficácia do estilo de comportamento do líder depende da situação em que é usado, entende-se que qualquer um dos estilos básicos pode ser eficaz ou ineficaz, dependendo da situação. A diferença entre os estilos eficaz e ineficaz muitas vezes não está no comportamento efetivo do líder, mas na adequação desse comportamento ao ambiente em que é usado e, como propõe Bergamini (1994), às pessoas (seguidores). Com este raciocínio, pode-se analisar as diferentes situações com que nos defrontamos diariamente e conseqüentemente, os estilos mais adequados para lidar com cada uma delas.

Diante desta constatação e após exaustivos estudos nos mais diversos segmentos da sociedade, uma equipe de psicólogos, coordenada por Hersey e Blanchard (1986), sistematizaram a teoria da Liderança Situacional. Segundo os autores, a Liderança Situacional "baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico" (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 186). Em relação ao conceito de maturidade dos liderados, os autores da Liderança Situacional definem como "a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento" (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 187); devendo esta ser considerada somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. Os autores desse modelo definem ainda comportamento de tarefa e de relacionamento.

O comportamento de tarefa é visto como a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis (HERSEY e BLANCHARD, 1986), enquanto que o comportamento de relacionamento é entendido como "a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e carícias

psicológicas. Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhe os esforços" (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 189).

Assim, a perspectiva Contingencial ou Situacional da Liderança, considera os aspectos que fazem parte do ambiente dentro do qual o líder esteja agindo, cujas principais variáveis situacionais identificadas são as seguintes: a personalidade, a experiência passada do líder; as expectativas e o comportamento dos superiores; as características, expectativas e o comportamento dos subordinados; as exigências do trabalho; as políticas e o clima da organização e as expectativas e o comportamento dos colegas (STONER e FREEMAN, 1985).

Acredita-se que a teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1986) ou a teoria Contingencial de Fiedler (1967 *apud* HERSEY e BLANCHARD, 1986; SPECTOR, 2004; HESKETH, 1981; SCHERMERHORN JR., HUNT e OSBORN, 1999; BOWDITCH e BUONO, 1999; STONER e FREEMAN, 1985) procurou identificar qual desses fatores situacionais é mais importante e tentou prever o estilo de liderança que seria mais eficaz ou favorável em determinada situação, analisando três variáveis situacionais principais: as relações pessoais com os membros do grupo, a estrutura do trabalho/tarefa e o poder e a autoridade que sua posição lhe confere.

O modelo contingencial ou situacional parte do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados. A teoria situacional é mais atrativa ao gerente, uma vez que aumenta as suas opções e suas possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança, ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação. Para esta teoria o verdadeiro líder é aquele que é capaz de ajustar-se a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas.

Ainda dentro do enfoque contingencial, seguindo a seqüência deste pensamento, inclui-se a teoria do Caminho-Objetivo, de House (1971 *apud* SPECTOR, 2004; HESKETH, 1981; SCHERMERHORN JR., HUNT e OSBORN, 1999; BOWDITCH e BUONO, 1999; STONER e FREEMAN, 1985), fundamentada na capacidade do líder de estabelecer o caminho do subordinado, para juntos atingir a meta ou resultado desejado, onde o líder tentará esclarecer o tipo de tarefa a ser executada, assegurando que o subordinado compreendeu-a corretamente, como, também, deverá prever que os subordinados cheguem ao seu objetivo pessoal neste processo. Portanto, para obter resultados favoráveis é necessário analisar não só

a situação em que está inserido o líder e o estilo por ele adotado, mas também como este líder é percebido por seus subordinados. Tanto o líder como os subordinados devem estar sintonizados na busca de objetivos comuns.

House (1971 *apud* SPECTOR, 2004; HESKETH, 1981; SCHERMERHORN JR., HUNT e OSBORN, 1999; BOWDITCH e BUONO, 1999; STONER e FREEMAN, 1982) distingue os seguintes estilos de liderança: diretivo, de apoio, participativo e orientado para a realização. Na concepção de House (1971) a principal função do líder é ajustar seu comportamento de modo a complementar as contingências situacionais encontradas no ambiente de trabalho. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Vroom e Yetton (1973 *apud* SPECTOR, 2004; HESKETH, 1981; BOWDITCH e BUONO, 1999) voltam-se para o modo racional de decidir e para a forma e a intensidade da participação dos subordinados na tomada de decisões. Eles descrevem diferentes estilos de liderança que, relacionados com as contingências ambientais (as três forças já mencionadas), produzem os estilos: autocrático, consultivo e orientado para o grupo.

Além disso, Vroom e Yetton (1973 *apud* YUKL, 1998) afirmam que a eficácia total numa decisão depende de duas variáveis intervenientes: qualidade da decisão e aceitação da decisão pelas pessoas que se espera implementar as decisões. Essas variáveis intervenientes são afetadas pela decisão de comportamento usada pelo líder. Entretanto, o efeito dos procedimentos de decisão na qualidade e aceitação da decisão depende dos vários aspectos da situação.

A defesa de um líder possuir apenas um estilo de liderança é praticamente impossível, já que existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que exigirá uma ou outra forma de liderança. Fatores como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, as diferentes tarefas que serão cumpridas e os prazos para execução, entre outros, deverão certamente influenciar no comportamento do líder. Segundo Uris (1991, p. 45), não existe diferença quanto à eficiência de cada método, pois “a sabedoria da liderança está principalmente em saber quando usar *tal* e *qual* método. Seu problema é, pois, aprender a variar de técnica de acordo com as diferentes *condições* e *pessoas* com as quais se defrontar em seu trabalho”.

1.3. A Abordagem Contemporânea da Liderança

Na década de 80, as pesquisas sobre liderança direcionaram seu foco para a análise do próprio líder e sua atuação como gestor, ao invés de buscar adaptar o líder de acordo com o perfil das suas equipes. Então se evidenciam as Teorias: Participativa, Carismática, Transacional, Transformacional e Cultural.

De acordo com Yukl (1998), a natureza da liderança participativa envolve o uso de vários procedimentos decisórios que permitem influenciar as decisões do líder como: consultar, articular decisão em conjunto, compartilhar o poder, descentralizar e gerenciamento democrático. A liderança participativa pode ser considerada “como o tipo de comportamento que é distinto do comportamento orientado para tarefas e do comportamento orientado para o relacionamento” (YUKL, 1998, p. 123).

Segundo Yukl (1998), o sociólogo Max Weber (1947) usou o termo carisma - palavra grega que significa "dom natural inspirado divinamente" para descrever uma forma de influência baseada não na tradição ou na autoridade formal, mas especialmente em percepções do seguidor de que o líder é dotado de qualidades excepcionais. “Este líder pode modificar as aspirações, as necessidades, as preferências e os valores de seus seguidores, fornecendo uma visão de algo que valha a pena ser alcançado” (SPECTOR, 2004, p. 347), e ainda pode gerar maior comprometimento organizacional (SPECTOR, 2004).

Com o passar dos anos, percebeu-se o surgimento de uma controvérsia: se o carisma é, primeiramente, o resultado de atributos do líder, de condições situacionais ou de um processo interativo entre o líder e os seus seguidores. A maioria dos teóricos vê agora o carisma como o resultado das percepções e das atribuições do seguidor influenciados por traços e comportamentos reais do líder, pelo contexto da situação da liderança e pelas necessidades individuais e coletivas dos seguidores (YUKL, 1998).

Para Bass (1985 *apud* YUKL, 1998, p. 325), “o líder transforma e motiva seguidores: (1) fazendo-os mais cientes da importância dos resultados da tarefa, (2) induzindo-os a transcender seus próprios interesses para a causa da organização ou da equipe e (3) ativando suas necessidades de alta ordem”.

Então, se o líder influencia pessoas, transforma comportamentos e atitudes através do carisma (liderança Carismática) ou troca de recompensas para obter obediência (liderança Transacional), ele também pode ser considerado um líder Transformacional e Cultural; pois segundo Yukl (1998) o líder transformacional é um líder carismático que exerce profunda

influência em seus seguidores, podendo modificar as aspirações, necessidades, preferências e até mesmo os valores, fazendo com que os mesmos visualizem algo que realmente valha a pena ser buscado. Os seguidores são “motivados” a fazer renúncias pessoais em nome dos objetivos do líder.

Abordagens mais recentes como a realizada por Rowe (2002) procura diferenciar o conceito de líder em estratégico, visionário e gerencial conforme pode-se observar no Quadro 3.

LÍDERES GERENCIAIS	LÍDERES ESTRATÉGICOS	LÍDERES VISIONÁRIOS
São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado.	Combinam, em sinergia, liderança gerencial e visionária.	São proativos, moldam idéias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário.
Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de idéias e pessoas que interagem para definir estratégias. Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores. Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade.	Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores.	Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco. São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores. Preocupam-se com idéias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva.
Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisões.	Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo).	Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas; a percepção que tem de si próprios não é vinculada ao trabalho.
Acreditam ser conservadores e reguladores do <i>status quo</i> ; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização.	Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo.	Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização.
Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham.	Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à <i>performance</i> de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios.	Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas.
Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia. Apóiam e adotam a postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a <i>performance</i> financeira São especialistas na sua área Funcional.	Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico.	São mais ligados à complexidade, à ambigüidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais e integradoras. Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo. Sabem bem menos do que os especialistas de sua área funcional.

Fonte: ROWE, Glenn W. Liderança Estratégica e Criação de Valor. **Revista RAE**. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan-mar, 2002. p. 9.

Quadro 3 – Líder estratégico, visionário e gerencial.

LÍDERES GERENCIAIS	LÍDERES ESTRATÉGICOS	LÍDERES VISIONÁRIOS
Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização.	Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo.	Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação.
Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho.	Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho.	Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno.

Fonte: ROWE, Glenn W. Liderança Estratégica e Criação de Valor. **Revista RAE**. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan-mar, 2002. p. 9.

Quadro 3 – Líder estratégico, visionário e gerencial.

A liderança estratégica é definida como a “habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo” (ROWE, 2002, p. 10). Essa definição demonstra a necessidade de uma combinação da liderança gerencial que envolve, além da estabilidade e da ordem, a manutenção do *status quo*, pois líderes gerenciais sentem-se melhor quando lidam com atividades rotineiras e têm o curto prazo em vista e da liderança visionária que é voltada para o futuro, preocupando-se em correr riscos e mantendo o controle organizacional por meio da socialização, do compartilhamento de visões e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum.

De acordo com Rowe (2002), líderes gerenciais adotam atitudes impessoais e são sensíveis ao passado, pois buscam estabilidade e ordem. Consideram o trabalho um processo que permite a interação de idéias e pessoas, a fim de definir estratégias e tomar decisões negociando, barganhando e usando recompensas, punições ou outras formas de coerção. Eles relacionam-se com pessoas de acordo com seus papéis na tomada de decisão e com a maneira pela qual as coisas são feitas. Podem não ter empatia e podem procurar envolver-se com outras pessoas, mas mantêm um baixo comprometimento emocional nesses relacionamentos, vendo-se como reguladores e conservadores do *status quo* de suas organizações e identificando-se pessoalmente com ele. Assim, a liderança gerencial assemelha-se, em alguns pontos, a liderança transacional (BASS, 1985 *apud* YUKL, 1998 e YUKL, 1998).

Já, líderes visionários, segundo Rowe (2002), são mais proativos, moldando idéias em vez de se oporem a elas. Criam imagens, suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, desejável e necessário; esforçando-se para aprimorar escolhas e abordagens novas

para problemas antigos e provocando agitação no ambiente. Buscam criatividade, inovação, desordem e mudança do *status quo*. Relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva. Assim, assemelha-se, de certa forma, ao componente inspirador da liderança transformacional (BASS, 1985 *apud* YUKL, 1998 e YUKL, 1998).

Assim, de todas essas abordagens de liderança pode-se concluir que a liderança é, sobretudo, um relacionamento de influência orientado, principalmente, para o atendimento de objetivos e metas organizacionais atingidos por um corpo funcional comprometido. Dessa forma, entender o que é o comprometimento e as suas diversas naturezas torna-se necessário para averiguar se ele pode ser responsável pelo comprometimento do indivíduo com a organização.

II. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre comprometimento organizacional têm se interessado em conhecer os preditores do comprometimento e as conseqüências que um indivíduo comprometido traz para o alcance dos objetivos organizacionais. Isso porque observa-se que o volume de pesquisas com esta temática tem crescido nas últimas décadas nos Estados Unidos e, mais precisamente, nos anos 90, no Brasil.

Além disso, tais estudos analisam o comprometimento através dos seus múltiplos focos e bases. No entanto, apesar da dispersão conceitual evidenciada nos estudos que envolvem esse tema, verifica-se certo consenso no que diz respeito às três principais bases descritas – afetiva, normativa e instrumental – e ao que o comprometimento organizacional, como categoria de análise, permite constatar: “o vínculo que se estabelece na relação entre a empresa e o empregado” (FOSSÁ, 2003, p. 284). Sendo que esse vínculo dos empregados à empresa se define pela identificação do funcionário com os valores e as políticas da empresa, pela disposição para empreender esforços significativos na consecução de objetivos organizacionais e pelo desejo que os funcionários demonstram em permanecerem na organização.

Assim, este capítulo busca demonstrar o que tem sido estudado sobre comprometimento organizacional e os diversos enfoques que tem sido dado à essa variável comportamental.

2.1 Comprometimento: conceitos, bases e focos

Não se pode descartar a possibilidade de que atividades diferentes nas organizações possam resultar em naturezas diferentes de comprometimento. A idéia de um comprometimento genérico com a organização torna-se inconsistente com a realidade se for levado em conta o fato de que a organização é um conjunto complexo e contraditório de indivíduos e grupos, com aspirações, experiências, valores, códigos e interesses heterogêneos, vinculados a projetos nem sempre claramente explícitos.

A noção de um comprometimento genérico, portanto, segundo Barbosa e Faria (2000), tende a ser teórica e empiricamente inconsistente na medida em que é mais fácil o sujeito estar comprometido com os objetivos e metas de seu departamento ou setor, com determinados trabalhos, atividades ou tarefas que deve realizar e pelas quais será avaliado

objetiva e subjetivamente, do que com a organização como um todo. De acordo com Reichers (1985), para muitos funcionários, a organização é abstrata, no sentido de que é algo que representa, na realidade, os seus colegas de trabalho, chefes e supervisores, clientes e outros indivíduos e grupos que compõem as relações de trabalho. Esta forma de conceber a organização não desconsidera a possibilidade de evidenciar uma teoria sobre comprometimento que seja capaz de incorporá-la.

Bastos (1997) propôs uma discussão sobre comprometimento no trabalho, organizando as principais pesquisas efetuadas na área conforme os enfoques em que se basearam. Concluiu que existe uma vasta fragmentação conceitual entre as pesquisas realizadas, tanto no exterior quanto em âmbito nacional. A razão para tal fragmentação apóia-se no fato de que se observa a “predominância de uma abordagem metodológica predominantemente quantitativa e extensiva” (BASTOS, 1997, p. 106), o que favorece o aparecimento de diversas dimensões cuja necessidade de nomenclaturas específicas contribui para o surgimento de vários construtos, na maioria das vezes, muito próximos entre si. A partir disso, escalas e instrumentos são desenvolvidos para investigar os novos construtos, o que faz com que a contribuição teórica acabe perdendo sua finalidade.

Outro estudo, desenvolvido por Bastos, Brandão e Pinho (1997), atenta para o fato de que uma das dificuldades encontradas para o avanço da pesquisa sobre comprometimento se encontra na discordância conceitual entre os pesquisadores. Uma vez havendo discordância a respeito do que se deve entender por estar comprometido, a dispersão de modelos teóricos leva ao desenvolvimento de diversas análises a respeito da natureza deste vínculo (usualmente denominada na literatura como bases), dos antecedentes, dos conseqüentes e dos focos do comprometimento.

A exemplo disso, Morrow (1983) examinou a diversidade conceitual e metodológica sobre o que seria considerado como comprometimento no trabalho, fixando cinco focos de comprometimento utilizados pelos trabalhadores: a organização, o trabalho, os valores, a profissão ou a carreira e o sindicato. Ainda, Morrow (1993, p. 107) considera “como formas universais de comprometimento, a ética no trabalho, o comprometimento com a carreira ou profissão, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional”, o qual divide em duas vertentes: uma afetiva e outra relacionada à continuação do indivíduo na organização (instrumental). Além destes pontos, Morrow (1993, p. 107) organiza sua análise de forma a distinguir os elementos que representam a natureza do vínculo individual: “identificação, apego, envolvimento, comprometimento, entre outros”.

Todavia, a maioria dos trabalhos aborda a organização como foco do comprometimento (ALLEN e MEYER, 1990, 1997; MOWDAY, PORTER e STEERS, 1979, 1982; BECKER, 1992). Os estudos que recaem sobre a organização demonstram a predominância do comprometimento sob o enfoque afetivo. Isso ocorre pelo fato de ser, o comprometimento afetivo, o mais desejado nas organizações e os trabalhos multidimensionais sobre o comprometimento serem ainda muito recentes. Entretanto, como alertam Meyer e Allen (1997), todos os esforços gerados no sentido de obter uma forma de comprometimento, inevitavelmente, impulsionam o desenvolvimento de outras formas.

As bases de comprometimento propostas nas pesquisas têm-se proliferado, por motivos já referenciados, mas pode-se observar certo consenso em pelo menos três delas: a **afetiva**, em que o vínculo se estabelece pela presença de sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento e lealdade, entre outros; a **instrumental**, em que o vínculo se estabelece pela observação de custos e benefícios relacionados à ação; e a **normativa**, em que o vínculo se dá pela internalização das normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com os valores e objetivos da organização além do sentimento de retribuição. A concordância com relação a estas três bases parece estar relacionada à existência e à influência de componentes tidos como motivadores do vínculo indivíduo-trabalho. Uma das implicações mais importantes de tais abordagens está na tendência a explicar antes os motivos pelos quais os indivíduos permanecem na organização do que os que o levam a adotar, como seus, metas e objetivos organizacionais.

Bastos, Brandão e Pinho (1997) sugerem que à medida que o conceito é adotado na linguagem científica, sua amplitude torna-se reduzida e o seu significado limitado ao de “engajamento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho” (BASTOS, BRANDÃO e PINHO, 1997, p. 100). Porém, ao conviver com outros conceitos como, por exemplo, identificação, envolvimento moral e afetivo, vínculos formais ou subjetivos, o conceito de comprometimento adquire diversos significados.

A respeito disso, Senge (1998) afirma que o comprometimento verdadeiro é algo pouco observado nas organizações. Para ele, na maioria das vezes o que se considera como comprometimento não passa de aceitação. Para Senge (1998, p. 246), o comprometimento pressupõe “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade”. Neste sentido, pessoas comprometidas não, somente, seguem metas ou visões. Elas acreditam na sua legitimidade, permitindo que se identifique comprometimento como engajamento ou disposição plena e espontânea para trabalhar, sentimento de responsabilidade

pelo resultado e aplicação de esforços, exercício da criatividade e inovação para contornar os problemas e garantir o sucesso e o resultado. Estar comprometido significa ser movido pelo desejo de ver o trabalho concluído e o objetivo atingido da melhor, mais eficiente, eficaz e efetiva maneira.

Segundo Meyer e Allen (1991, p. 1) “empregados comprometidos são aqueles que apresentam a mínima probabilidade de deixar a organização” e as bases do comprometimento organizacional são identificadas pelos componentes afetivo, normativo e o de permanência (também chamado por outros autores de Instrumental, Contínuo, *Continuance* ou Calculativo – MATHIEU e ZAJAC, 1990).

O componente afetivo refere-se ao apego emocional, identificação e envolvimento dos empregados para com a organização. O componente de permanência refere-se ao comprometimento baseado nos custos associados a deixar a organização e tem sido comparado aos “*lost side-bets*” definido por Becker (1992) como os custos associados à atitude de se deixar a atividade ou a organização. O componente normativo refere-se ao sentimento de obrigação em permanecer na organização” (MEYER e ALLEN, 1991, p. 1). Entretanto, algumas ponderações devem ser feitas a respeito dessa conceituação.

Uma consideração pode ser feita sobre a definição dada ao componente afetivo. De maneira geral, o componente afetivo tem sido interpretado, simplesmente, como apego emocional pela necessidade de reconhecimento por parte do indivíduo para com a organização e/ou satisfação psicológica no cargo ou ocupação, sem considerar a possibilidade de se ter comprometimento motivado por apego ou ligação emocional do funcionário para com os colegas de trabalho ou por lealdade (classificada como um componente normativo pela maioria dos autores). A lealdade, ao contrário do que se defende, é mais um componente afetivo que normativo, à medida que significa uma ligação afetiva originada pela troca e não uma congruência de valores morais (que constituiria um componente normativo). Parece mais fácil e claro entender que o indivíduo é leal porque se desenvolveu entre ele e o outro (trabalho, colegas, organização, clientes) um sentimento de cumplicidade fundado na troca (ALLEN e MEYER, 1990, 1997) e não porque o conjunto de valores aceitos socialmente define que assim deva ele ser.

Dito desta forma, a grande diferença entre o componente afetivo e o normativo se concentra basicamente no fato de que o primeiro não significa obrigação. A ligação afetiva possui um caráter voluntário, enquanto o componente normativo pressupõe a obrigação moral de agir conforme as normas e leis estabelecidas (geralmente pela cultura da empresa) no

momento que o indivíduo concorda com elas. No que diz respeito ao componente de permanência, a capacidade de explicar o comprometimento detém-se nas razões pelas quais o indivíduo decide ficar na organização ou subordinar-se às normas preestabelecidas.

Conforme o comprometimento tem sido abordado na literatura, estar comprometido parece estar ligado coercivamente a algo cuja separação acarretaria prejuízo para o indivíduo. Mesmo quando as pesquisas dizem respeito ao comprometimento de base afetiva, o sentido dado pelas pesquisas correntes subentende que o indivíduo avalia racionalmente os benefícios obtidos naquela organização para decidir se comprometer. Entretanto, de acordo com Barbosa e Faria (2000) o comprometimento deve ser observado não como uma troca exclusivamente racional, em que o indivíduo elabora uma relação custo-benefício ou faz suposições relativas aos tipos de perdas e danos, mas um processo que precisa ser analisado, também, através das manifestações inconscientes do indivíduo, dada a existência de fatores nem sempre racionais ou claramente percebidos.

Isso é evidente na definição dada por Meyer, Allen e Smith (1993) do componente afetivo e do componente de permanência. Se o comprometimento é afetivo, o indivíduo não deixa a organização, porque suas necessidades (psicológicas e materiais) estão sendo satisfeitas e ele não possui garantias de que em outra organização terá as mesmas condições. Em contrapartida, se o comprometimento é o de permanência, ele permanece na organização porque, embora outra alternativa possa ser mais compensadora, o custo de integração e aprendizagem inicial é alto ou, no mínimo, indesejado. Ainda, o comprometimento instrumental, segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997) consiste numa troca na qual o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e o seu desligamento implicaria sacrifícios significativos — econômicos, sociais ou psicológicos.

Portanto, a dimensão normativa é a que parece estar no caminho de explicar as razões ou motivações do comprometimento. Isso porque supõe-se que, na abordagem de Allen e Meyer (1990,1997) e Meyer, Allen e Smith (1993), o indivíduo permanece na organização por obrigação moral em função do investimento realizado ou da confiança depositada sobre ele pela organização, ou seja, de atitudes guiadas por motivos não racionais.

Nestes casos, a avaliação de alternativas privilegia o outro e não a si próprio. Visto que se entende que o comprometimento não é movido por pressões coercitivas (o que parece ser característico de aceitação ou subordinação), mas por um caráter voluntário, no qual é possível ao sujeito abrir mão do benefício próprio em detrimento do benefício do outro, consciente ou inconscientemente.

Outra abordagem conceitual do comprometimento diz respeito ao comprometimento integrativo referenciado por Eby *et al.* (1999). Este conceito é relacionado com absenteísmo, rotatividade, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e liderança/subordinação. O comprometimento integrativo admite existir, simultaneamente, mais de um dos tipos já descritos (afetivo, calculativo e/ou normativo). Ele baseia-se em modelos alternativos que correlacionam características da tarefa e variáveis do contexto de trabalho com atitudes de trabalho: comprometimento organizacional afetivo e satisfação geral no trabalho (motivação e sentimentos intrínsecos).

Com a percepção de que o problema mais crítico no estudo do comprometimento nas organizações se encontra nas diferenças entre as várias definições utilizadas, definições estas que envolvem o estado psicológico refletido nas atitudes e comportamentos e as condições antecedentes que levam ao seu desenvolvimento, Mottaz (1988), mostra em seu estudo que boa parte dos trabalhos tem se preocupado com *o que a organização pode oferecer e com o que os indivíduos esperam e desejam* e que estas questões têm sido abordadas separadamente nas análises. No entanto, Mottaz (1988) defende que é, teoricamente, impraticável analisar o comprometimento sem abordar estas questões de forma conjunta, pois “comprometimento organizacional representa uma adequação indivíduo-ambiente” (MOTTAZ, 1988, p. 470).

2.2. Os pesquisadores brasileiros

No Brasil, autores como Borges-Andrade e Pilati (1999), Bastos (1997), Bandeira, Marques e Veiga (1999), Medeiros *et al.* (1999), Medeiros e Enders (1997, 1998), Antunes e Pinheiro (1999), Siqueira (2001) entre outros, vêm desenvolvendo pesquisas e discussões a respeito desse assunto, muitos deles baseados nos trabalhos de Meyer e Allen (1990, 1991, 1997), Meyer, Allen e Smith (1993).

Em recente trabalho, Borges-Andrade e Pilati (1999) utilizaram variáveis relativas à imagem e suporte organizacional como preditoras do comprometimento *atitudinal* e *comportamental*. Definem o conceito de comprometimento como um vínculo afetivo no qual o indivíduo compartilha valores, defende e oferece lealdade e interesse para a organização que lhe confere suporte (atende às suas necessidades materiais e psicológicas).

Os trabalhos de Medeiros e Enders (1997, 1998) ao validar o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) e Meyer, Allen e Smith (1993) classificaram os padrões de comprometimento

organizacional, combinando os componentes do comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo, com melhor desempenho nas organizações, quando avaliado por seus supervisores, em relação a um índice formado por indicadores de *performance* no trabalho (produtividade, centralidade no trabalho e comprometimento). Os autores apontaram também variáveis pessoais que caracterizam os padrões de comprometimento estabelecidos.

Com a mesma metodologia seguida por Medeiros e Enders (1997, 1998), o trabalho de Bandeira, Marques e Veiga (1999) relacionou práticas de recursos humanos com padrões de comprometimento organizacional. Siqueira (2001) apresentou relações do comprometimento organizacional com variáveis comportamentais ligadas à cidadania organizacional e à intenção de rotatividade.

Medeiros *et al.* (1999), também baseados nas premissas de Allen e Meyer (1990) e de Meyer, Allen e Smith (1993) comprovaram a existência de um novo componente do comprometimento organizacional (antes desconhecido ou desprezado pela literatura), ligado a um componente de vínculo emocional, (visto que o conceito de comprometimento proposto também é tratado com o sentido de permanência ou vínculo afetivo) o qual denominaram de dimensão afiliativa. Tal constatação corrobora com as conclusões do trabalho de Medeiros e Enders (1998). No entanto, esta quarta dimensão se inclui na base afetiva, pois se relaciona com o sentimento de pertencer e a necessidade de identificação, que é uma característica do afeto, desde que o conceito deste não seja também reduzido a uma parte apenas de sua manifestação.

Bastos, Brandão e Pinho (1997) desenvolveram um trabalho no intuito de explorar, em maior profundidade o conceito de comprometimento organizacional através dos próprios sujeitos envolvidos. Realizaram uma pesquisa com servidores universitários buscando determinar, de acordo com o foco (trabalho, organização e/ou o grupo), quais eram os indicadores de comprometimento e as suas bases.

Já o estudo de Antunes e Pinheiro (1999) analisou, considerando o comprometimento como tendo o mesmo significado de envolvimento, as recompensas monetárias e benefícios sociais, os investimentos em educação e treinamento e os programas participativos, na tentativa de demonstrar que as organizações podem desenvolver políticas e práticas de envolvimento para comprometer os trabalhadores. Além disso, na afirmação de que os “empregados mais atentos com as despesas de treinamento ou os que apreciam as habilidades que adquiriram poderiam desenvolver uma sensação de obrigação” (ANTUNES E PINHEIRO, 1999, p. 4) para com a organização, pode-se perceber mais um elemento de

gratidão, pelo sentimento de apreço, agradecimento ou lealdade, ou seja, valores mais relativos ao afeto, do que uma ligação de base normativa.

De acordo com o estudo realizado por Freitas (2003) que busca estabelecer “o conceito de trabalhador comprometido: focos e bases”, ao falarem sobre trabalhador comprometido, os relatos dos participantes revelaram que a organização é o foco ou alvo do comprometimento mais freqüente, sendo seguido do trabalho e grupo de trabalho. A preocupação dos trabalhadores com o desenvolvimento e a expansão da empresa mostrou-se predominante, pois para a maioria dos entrevistados, o comprometimento se revela na medida em que o trabalhador acredita naquilo que a empresa crê, e que ele busca atingir as metas e os projetos almejados pela organização. Tal preocupação perante a organização também revela a natureza normativa do comprometimento, onde o cumprimento às normas, obrigações, ao contrato de trabalho, além da concretização dos objetivos e metas organizacionais são fatores que caracterizam esta base dentro da noção de comprometimento.

As noções de obediência e identificação também se mostraram implícitas na relação do indivíduo e a sua organização empregadora. Como afirmam Wiener e Vardi (1990, p. 300):

quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo para guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das conseqüências dessas ações. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo.

As idéias explicitadas pelos entrevistados foram agrupadas em categorias gerais a fim de proporcionar uma descrição mais ampla do conceito de comprometimento. Assim, a representação de trabalhador comprometido, contém as seguintes categorias como idéias centrais: Cumprir Contrato de Trabalho, Realização Pessoal Vinculada ao Atendimento das Necessidades da Empresa, Gosto pelo Trabalho, Preocupação com o crescimento da Empresa, Cumprir Obrigações, Empenho no Trabalho, Dedicção Extra, Traços Pessoais, Relações Interpessoais, Responsabilidade, Comportamento Pró-Ativo, Participação, Eficácia, Consciência dos Impactos do Trabalho Para a Equipe e Para o Social, Manter-se Informado.

No que se refere aos fatores organizacionais que contribuem para o comprometimento, ainda segundo o estudo de Freitas (2003), para explorar a noção de comprometimento que, possivelmente, guia a noção dos gestores na organização estudada, observou-se que alguns entrevistados se referiram ao comprometimento como uma via de mão-dupla, ou seja, como sendo obtido através do esforço que a organização faz para obter o comprometimento do seu trabalhador. Assim, identificaram-se, no relato de seis sujeitos, fatores organizacionais, isto é,

ações realizadas pela organização que favorecem o vínculo indivíduo — organização. Após a análise de conteúdo, algumas categorias foram criadas para tratar destes fatores organizacionais. Dentre tais fatores, o mais freqüente foi o salário compatível com o mercado, em seguida o reconhecimento profissional, a participação nos lucros e o respeito pelo trabalhador representaram também ações favoráveis ao comprometimento. A valorização do trabalho realizado, a liberdade de pensamento e o incentivo às sugestões foram ações menos citadas, mas demonstraram contribuir na relação do indivíduo com a organização empregadora.

2.3. Liderança e Comprometimento – uma relação possível?

Recentemente, através do contato com o estilo japonês de gestão, surgiu uma nova vertente de estudos sobre liderança baseados na identificação com os valores da organização. Tal modelo deixou claro que os incentivos econômicos, a presença de desafios e um ambiente de trabalho agradável não são suficientes para gerar bons resultados. Descobriu-se um terceiro vetor que compõe e dá o toque final à definição de liderança: o fomento da unidade em torno dos valores e da missão da organização - o **comprometimento com a organização**. Assim, a liderança se tornou um desafio para enfrentar as mudanças e passou a exigir o comprometimento não só dos executivos, mas de todas as pessoas da organização.

Um líder no topo ou na base, com ou sem autoridade, precisa envolver pessoas dispostas a enfrentar desafios, a ajustar seus valores, a mudar as perspectivas e aprender novos hábitos. As teorias a respeito de liderança são vastas, mas demonstram que o termo líder pode aplicar-se tanto ao líder quanto ao gerente, ou seja, o termo “líder” passa a ser utilizado junto com o termo “estilo”.

Observa-se que, a autoridade hierárquica, da maneira como tem sido conduzida, tradicionalmente, desde os primórdios dos estudos das teorias administrativas, costuma evocar a obediência, ao invés de fortalecer o compromisso. Quanto mais fortemente é exercido o poder hierárquico, mais obediência traz como resultado. Todavia, nada substitui o compromisso, no que diz respeito à realização de mudanças profundas.

A nova forma de relacionamento, entre superior e subordinado, indispensável ao fortalecimento do compromisso, possibilita aos administradores (dirigentes, gerentes, líderes) – principalmente do nível intermediário na hierarquia organizacional - fugirem do modelo tradicional, com métodos de controle unilaterais, de dependência e de atitude submissa para se

aproximarem dos conceitos e da busca da participação e comprometimento de todos. Por isso, no que se refere a uma liderança forte, vale ressaltar que os estilos de liderança adotados pelos dirigentes devem ser eficazes no intuito de influenciar os seus seguidores a fazerem a coisa certa de forma correta e que os leve a ter o tipo de comprometimento que se espera deles.

No Brasil, foi conduzida recentemente uma investigação por Sá e Lemoine (1998) com o intuito de conhecer os efeitos do estilo de liderança no comprometimento organizacional. Os autores investigaram a influência provocada pelas condições de trabalho e pelas relações interpessoais no comprometimento dos empregados e estabeleceram dois modelos básicos de organizações nos quais basearam sua iniciativa:

- o modelo *taylorista*, que se apóia na burocracia e, assim, padroniza a conduta individual dos empregados, provocando uma previsibilidade de ações típica das organizações burocráticas e influenciando negativamente as interações pessoais no ambiente de trabalho; e,
- o modelo gerencial (*managerial*), que antagonicamente, valoriza e estimula a simplicidade das relações humanas e a confiança entre os membros, motivando a cooperação, a participação e a iniciativa dos subordinados.

A comparação entre os dois modelos permitiu a Sá e Lemoine (1998) afirmarem que o estilo gerencial responde favoravelmente àquilo que se refere à identificação positiva e construtiva do funcionário com a empresa. Ou seja, o trabalho de Sá e Lemoine (1998) mostrou que o estilo de liderança influencia o comprometimento das pessoas nas empresas.

Segundo os autores, o modelo de organização do trabalho tipo *managerial* propicia maior comprometimento dos trabalhadores em decorrência de uma gestão participativa. Foram exatamente estas características das empresas *managerial* que fizeram a diferença: os operários se revelaram mais comprometidos em face de sua empresa quando esta aparentava uma gestão participativa que compreende um clima favorável, a um estilo de liderança conduzindo à aproximação, à confiança e ao respeito entre os membros. Isto está relacionado a uma cultura familiar que se caracteriza pelo espírito de comunidade e pelas relações coletivas e fraternas. Neste sentido, o estudo revelou que os brasileiros esperam da organização a hospitalidade, a harmonia e um superior benevolente, compreensivo, que os respeite e os apóie.

III. MÉTODO DO TRABALHO

3.1. Caracterização da Pesquisa

O presente trabalho foi desenvolvido em uma instituição hospitalar localizada no Município de Santa Maria, no Estado do Rio Grande do Sul.

Trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo, pois de acordo com Hair, Babin, Money e Samouel (2005) o estudo descritivo destina-se a descrever as características de uma determinada situação e a relação observada na correlação entre duas variáveis pré-estabelecidas.

3.2. População e Amostra

A população em estudo é composta por 744 indivíduos distribuídos em 37 setores/unidades/departamentos do nível operacional da instituição hospitalar, dos quais foi selecionada, aleatoriamente, com nível de confiança de 95%, uma amostra de 280. Para o cálculo da amostra foi utilizada a seguinte equação:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e_0^2 \cdot (N - 1) + z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q} \text{ Sendo:}$$

n = tamanho da amostra

$Z_{\alpha/2}^2$ = nível de confiança escolhido = $(1 - \alpha) = 95\%$

e_0^2 = erro máximo permitido

α = desvio padrão da população

p = porcentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = porcentagem complementar

N = tamanho da população

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 \cdot 744}{0,05^2 (744 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

$$n = 254$$

E considerando uma taxa de 10% de não devolução do questionário:

$$n = 254 + 10\% = 280$$

Após a determinação do tamanho da amostra foi adotada a amostragem probabilística proporcional para a seleção da amostra de cada setor em análise cuja disposição é descrita no Anexo 2.

3.3. Instrumentos de Coleta de Dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa foram: 2 questionários padronizados que, de acordo com Hair, Babin, Money e Samouel (2005, p. 159) “é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas e outros fenômenos”, elaborado de forma a garantir sigilo absoluto aos participantes – funcionários - cujas informações prestadas só serão divulgadas em bloco.

Os questionários foram aplicados aos funcionários de 37 setores/unidades/departamentos do nível operacional do hospital, cuja distribuição e recolhimento foram conduzidos através de contatos diretos com os participantes, no período de Agosto e Setembro de 2006.

O primeiro questionário, exposto em uma página, validado por Siqueira (1995), continha três escalas sobre estilos de comprometimento, respectivamente avaliados através das escalas de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC, 15 itens), de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF, 5 itens) e de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON, 7 itens) e buscou identificar o tipo de comprometimento, predominante em cada setor/unidade/departamento do nível operacional, do funcionário com a organização estudada;

Já o segundo questionário, exposto em duas páginas, já testado e validado por Likert (1975), continha aspectos dos quatro estilos de liderança, respectivamente: Explorador Autoritário, Benevolente Autoritário, Consultivo e Participativo. Para Likert (1975), cada um desses sistemas analisa as seguintes dimensões: processos de liderança utilizados, natureza das forças motivacionais, natureza do processo de comunicação, natureza do processo de influência e interação, natureza do processo decisório, natureza dos sistemas de metas e

diretrizes, natureza do processo de controle, metas de desempenho e treinamento e características do desempenho. Assim, tal instrumento buscou identificar o estilo de liderança predominante adotado pela chefia de cada setor/unidade/departamento do nível operacional da instituição hospitalar analisada.

Além dos questionários, utilizaram-se outras técnicas necessárias ao conhecimento da instituição hospitalar como:

- visitas agendadas com a alta gerência do hospital com o objetivo de explicar como seria realizada a pesquisa e compreender como funciona o hospital (Abril/2006);
- leitura do Manual do Funcionário, das Normas de Comportamento, de todos os Informativos Mensais do hospital desde a sua implantação (Março/2000 a Setembro/2006) e dos resultados de questionários de satisfação aplicados pelo Programa de Qualidade do hospital; enfim, documentos informativos que auxiliaram no processo de conhecimento da organização bem como na corroboração e validação das evidências colhidas por outras fontes anteriormente mencionadas;
- visitas a todos os setores incluídos na amostra para ser apresentada aos funcionários e saber a localização de cada setor/unidade/departamento (Maio/2006);
- conversas informais com as chefias de cada setor/unidade/departamento em estudo para conhecer as pessoas e o funcionamento do setor (Maio e Junho/2006);
- visitas a alguns setores para realizar testes com os questionários a fim de adequar a linguagem e os termos técnicos (Junho e Julho/2006);
- entrega de 2 questionários a 280 funcionários (Agosto/2006) dos quais retornaram 252 (Setembro/2006).

3.4. Análise dos Dados

Utilizou-se como base para a identificação dos tipos de comprometimento o modelo de Siqueira (1995), pois sua Escala de Comprometimento foi construída e validada com *alphas de Cronbach* $\alpha = 0,92$ (afetivo), $\alpha = 0,92$ (calculativo ou instrumental) e $\alpha = 0,86$ (normativo) superiores aos do *Organizational Commitment Questionnaire* - OCQ – (Mowday, Steers e Porter) - a Escala de Mowday (1979) e que foi validado no Brasil por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989 *apud* MEDEIROS, 2003) e da Escala de Mensuração do Comprometimento de Meyer, Allen e Smith (1993) – modelo internacionalmente aceito e validado.

Já para a identificação dos estilos de liderança, utilizaram-se os quatro Sistemas de Likert (1975), justamente pelo fato deste autor analisar os estilos de liderança nos seus extremos e suas graduações (avaliando diversos aspectos das relações de trabalho entre líder, seguidor e a organização como um todo); que embora possa ser considerado um modelo antigo, além de se embasar em teorias anteriores como Autocrática, Democrática e Liberal de Lewin, Lippitt e White (1947), X e Y de McGregor (1966), evidencia algumas características abordadas, também, por teorias posteriores como a Situacional de Hersey e Blanchard (1986) e a Contemporânea (líderes Gerenciais, Estratégicos e Visionários) proposta por Rowe (2002).

Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva com o auxílio do *software Statistica 7.0*.

IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos resultados referente aos Comprometimentos: Calculativo, Afetivo e Normativo e aos Estilos de Liderança: Explorador Autoritário, Benevolente Autoritário, Consultivo e Participativo, de todos os setores do nível operacional da entidade em estudo.

4.1. Comprometimento Calculativo

De acordo com o referencial teórico abordado neste trabalho, o Comprometimento Calculativo, *Continuance*, de Permanência ou Instrumental se relaciona à troca empregador-empregado (MORROW, 1993) ou análise custo-benefício, com foco naquilo que o indivíduo pode perder se deixar a organização. Ele indica que o indivíduo permanece na organização pelo reconhecimento (após avaliação de alternativas existentes) dos custos associados a deixá-la (MEYER e ALLEN, 1991). Ou seja, ele permanece na organização, porque:

- precisa dos benefícios e do salário ou não consegue encontrar outro emprego” (SPECTOR, 2004, p. 244), por necessidade (MEYER e ALLEN, 1991);
- embora outra alternativa possa ser mais compensadora, o custo de integração e aprendizagem inicial é alto ou, no mínimo, indesejado (MEYER, ALLEN e SMITH, 1993).

Portanto, a predominância da alternativa Concordo, em resposta às 15 questões propostas, sugere que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo.

Assim, os resultados dos questionamentos presentes no questionário (ver Anexo 3) referentes ao Comprometimento Calculativo, nos diversos setores do Hospital, quanto a: “pedir demissão da instituição onde você trabalha para trabalhar em outra organização não valeria a pena porque...” são apresentados nos Quadros 4 a 40.

4.1.1. Setor de Enfermagem do Pronto Socorro (PS)

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	0	1	2	2	6	0	11	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 4 – Opinião dos entrevistados do Setor de Enfermagem (PS)

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	2	0	1	1	3	3	1	11	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	1	1	0	4	2	3	0	11	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	1	0	1	0	5	3	1	11	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	1	0	1	2	4	3	0	11	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	2	0	2	0	4	3	0	11	C
7. Perderia a estabilidade no emprego	1	2	2	1	3	2	0	11	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	0	0	0	4	3	4	0	11	C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	1	0	1	1	2	6	0	11	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	1	0	0	1	5	4	0	11	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	0	0	1	2	5	2	1	11	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	1	2	1	2	2	3	0	11	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	1	2	1	3	4	0	11	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	1	1	2	1	6	0	11	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	2	2	2	2	1	2	11	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 4 – Opinião dos entrevistados do Setor de Enfermagem (PS)

Os resultados mostraram que nos 15 questionamentos referentes ao comprometimento calculativo a alternativa predominante foi a Concordo. Isso evidencia que os entrevistados permanecem na organização pelo reconhecimento dos custos associados a deixá-la (uma espécie de ponderação entre perdas e ganhos). Em se tratando de Comprometimento Calculativo, eles levaram em consideração o investimento já feito na organização (esforço, dedicação, amizades consolidadas, costume, liberdade e afinidade com a tarefa que executa), a necessidade do emprego, o salário, a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional, os benefícios que a organização oferece, bem como a imagem/status (aqui representados pelos termos prestígio e respeito) que a sua permanência na organização possa lhes proporcionar.

4.1.2. Setor de Supervisão de Enfermagem

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	0	1	1	1	0	0	3	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	0	0	1	0	1	0	1	3	CM
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	1	0	2	0	0	3	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	0	0	2	1	0	0	3	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	0	1	1	1	0	0	3	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	0	2	0	1	0	0	3	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	0	0	2	1	0	0	0	3	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	0	0	2	1	0	0	0	3	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	0	0	1	1	0	0	0	3	D/C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	0	2	1	0	0	0	3	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 5 – Opinião dos entrevistados do Setor de Supervisão de Enfermagem

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	0	1	1	1	0	0	0	3	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	0	1	0	2	0	0	0	3	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	0	2	0	1	0	0	3	D
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	0	1	2	0	0	0	3	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	1	2	0	0	0	0	3	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 5 – Opinião dos entrevistados do Setor de Supervisão de Enfermagem

Os resultados demonstraram que a alternativa predominante foi a Concordo. Isso permite dizer que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo. Eles levaram em consideração o investimento já feito na organização (dedicação, liberdade para realizar o seu trabalho) e a imagem/status (aqui representados pelos termos prestígio e respeito) que a sua permanência na organização possa lhes proporcionar. A necessidade do emprego, o salário, os benefícios que a organização oferece e a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional também são considerados, mas de forma bem menos veemente por apresentar respostas entre discordância e concordância mínima.

4.1.3. Unidade de Internação 100

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	3	2	0	0	1	0	0	6	D
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	3	1	0	0	1	0	1	6	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	3	2	0	0	1	0	0	6	D
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	2	2	1	0	1	0	0	6	D
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	3	1	1	0	1	0	0	6	D
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	3	0	3	0	0	0	0	6	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	3	0	0	0	2	0	1	6	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	1	0	1	1	2	0	1	6	C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	2	2	1	0	1	0	0	6	D
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	3	1	1	0	1	0	0	6	D
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	2	0	2	1	1	0	0	6	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	2	1	0	1	2	0	0	6	D
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	2	0	0	3	1	0	0	6	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	4	0	0	0	2	0	0	6	D
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	3	1	1	0	0	0	1	6	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 6 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 100

Os resultados apontaram a predominância da opção Discordo aos 15 questionamentos. Isso sugere que os entrevistados permanecem na organização não pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo, mas por levarem em consideração os benefícios oferecidos pela organização (com respostas não tão entusiásticas como Discordo Pouco e Concordo Pouco) e o fato de ser tão respeitado como membro do quadro funcional da mesma; cujo termo “respeitado” poderia remeter a um comprometimento mais Normativo pela possibilidade de interpretá-lo em função de uma internalização de normas e valores do próprio indivíduo.

4.1.4. Unidade de Internação 120

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	1	2	1	0	0	0	4	D
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	1	1	1	1	0	0	0	4	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	1	0	2	1	0	0	0	4	D
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	2	0	0	1	1	0	0	4	DT
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	1	0	0	1	2	0	0	4	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	2	1	0	1	0	0	4	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	2	0	0	2	0	0	0	4	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	2	0	1	0	1	0	0	4	DT
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	1	0	1	2	0	0	0	4	DT
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	1	1	1	1	0	0	4	D/C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	1	1	0	1	1	0	0	4	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	0	0	0	1	3	0	0	4	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	0	0	2	1	1	0	4	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	0	0	2	1	1	0	4	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	1	1	1	1	0	0	4	D/C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 7 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 120

Os resultados revelaram o predomínio da Discordância aos questionamentos. De acordo com as respostas assinaladas, os respondentes fizeram uma espécie de avaliação entre perdas e ganhos no momento em que concordaram que teriam mais a perder do que a ganhar pedindo demissão e que deixariam de receber vários benefícios que a instituição oferece aos seus profissionais. No entanto, o predomínio somente dessas afirmativas como concordância permite afirmar que os entrevistados não permanecem na organização pelo Comprometimento Calculativo, mas por levarem em consideração o investimento já feito na organização, as amizades consolidadas e a liberdade para realizar o seu trabalho. Tais aspectos podem remeter a um Comprometimento Afetivo (apego mais emocional independente do foco: trabalho,

grupo/colegas, organização) e/ou Normativo (percebido através da concordância entre valores pessoais e organizacionais e no que se refere à lealdade ou sentimento de obrigação moral).

4.1.5. Unidade de Internação 190

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	1	0	0	2	1	0	4	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	0	1	0	1	1	1	0	4	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	1	0	2	1	0	4	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	1	1	0	1	1	0	4	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	2	0	0	0	2	0	4	CT
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	2	0	0	0	2	0	4	CT
7. Perderia a estabilidade no emprego	0	0	1	2	0	1	0	4	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	0	0	1	2	1	0	0	4	C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	0	0	0	1	3	0	0	4	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	1	0	1	1	1	0	4	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	0	1	0	1	1	1	0	4	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	0	1	0	2	1	0	0	4	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	0	2	0	0	2	0	4	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	0	2	0	1	1	0	4	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	1	1	1	0	1	0	4	CT

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 8 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 190

Os resultados mostraram que a resposta predominante aos questionamentos foi a Concordo. Isso indica que os entrevistados permanecem na organização pelo Comprometimento Calculativo. Os questionados levaram em consideração o investimento já feito na organização (esforço e amizades consolidadas), a necessidade e a estabilidade do emprego, o salário, a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional, os benefícios que a organização oferece, bem como a imagem/status (aqui representados pelos termos prestígio e respeito) que a sua permanência na organização possa lhes proporcionar.

4.1.6. Unidade de Internação 200

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	1	0	1	2	0	1	5	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	0	0	1	0	3	1	0	5	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	0	0	3	2	0	5	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	0	2	1	1	1	0	5	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	0	1	2	1	1	0	5	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 9 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 200

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	0	2	0	2	1	0	5	C
7. Perderia a estabilidade no emprego	0	2	0	2	1	0	0	5	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	0	2	0	3	0	0	0	5	C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	0	0	1	2	1	1	0	5	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	0	0	1	3	1	0	5	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	0	0	2	1	2	0	0	5	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	0	0	2	1	1	1	0	5	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	0	1	2	1	1	0	5	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	0	1	1	1	2	0	5	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	0	3	1	0	0	1	5	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 9 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 200

Os resultados mostraram que a alternativa predominante foi a Concordo. Isso é um indício de que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo. Eles levaram em consideração o investimento já feito na organização (esforços para aprender as tarefas relativas à sua atual função e para chegar onde chegou dentro dessa organização, tempo e dedicação, amizades consolidadas, costume, liberdade e afinidade com a tarefa que executa), a necessidade e a estabilidade do emprego, o bom salário, a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional, os benefícios que a organização oferece, bem como a imagem/status que a sua permanência nela possa proporcionar (aqui representados pelo prestígio do cargo e o respeito perante os colegas e a sociedade).

4.1.7. Unidade de Internação 230

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	0	0	0	3	1	0	4	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	0	0	0	0	4	0	0	4	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	0	1	2	1	0	4	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	0	0	2	1	1	0	4	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	0	0	2	0	2	0	4	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	0	0	1	2	1	0	4	C
7. Perderia a estabilidade no emprego	0	0	0	1	3	0	0	4	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	0	0	0	3	0	1	0	4	C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	0	0	0	1	0	3	0	4	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	0	1	2	1	0	0	4	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	0	0	2	0	2	0	0	4	CM
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	0	0	1	1	0	2	0	4	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 10 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 230

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	0	0	1	2	1	0	4	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	0	0	2	1	1	0	4	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	1	1	1	1	0	0	0	4	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 10 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 230

Os resultados exibiram a predominância da alternativa Concordo aos questionamentos realizados. Isso demonstra que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo. Eles levaram em consideração para permanecer na organização o investimento já feito (esforços para aprender as tarefas relativas à sua atual função e para chegar onde chegou dentro dessa organização, tempo e dedicação, amizades consolidadas, liberdade e afinidade com a tarefa que executa), a necessidade e a estabilidade do emprego, o bom salário, a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional, os benefícios que a organização oferece, bem como a imagem/*status* que a sua permanência nela possa lhes proporcionar (aqui simbolizados pelo prestígio e o respeito perante os colegas e a sociedade).

4.1.8. Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	4	0	2	1	1	0	0	8	D
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	5	0	2	1	0	0	0	8	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	1	0	0	1	2	4	0	8	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	4	0	3	1	0	0	0	8	D
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	3	1	3	1	0	0	0	8	D
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	4	1	1	1	1	0	0	8	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	1	0	1	1	1	3	1	8	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	1	0	3	1	1	2	0	8	CT
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	3	1	2	1	1	0	0	8	D
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	3	0	2	2	1	0	0	8	D
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	3	2	1	1	0	1	0	8	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	2	0	1	2	1	2	0	8	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	2	1	0	4	0	1	0	8	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	0	3	3	1	0	1	8	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	2	1	3	1	0	0	1	8	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 11 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico

Os resultados apontaram a predominância da alternativa Discordo em resposta aos questionamentos propostos. Isso indica que os entrevistados permanecem na organização não

pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo (mesmo afirmando que teriam mais a perder do que a ganhar pedindo demissão da instituição), mas por levarem em consideração: os benefícios oferecidos pela organização, o bom salário, as amizades consolidadas, a liberdade para realizar tranquilamente o seu trabalho e o fato de ser tão respeitado como membro do quadro funcional da mesma. Sendo assim, pode-se compreender benefícios e salário como necessidade de sobrevivência e; o termo “respeitado” poderia remeter a um Comprometimento Normativo pela possibilidade de interpretá-lo em função de uma internalização de normas e valores do próprio indivíduo e/ou a um Comprometimento Afetivo (caracterizando uma ligação afetiva/emocional com o trabalho, o grupo/colegas e/ou a organização com a qual o indivíduo vai se envolver, identificar e apreciar o fato de ser seu membro).

4.1.9. Unidade de Internação 300

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	0	0	2	3	0	0	5	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	0	0	0	4	0	1	0	5	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	0	0	4	1	0	5	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	0	0	4	0	1	0	5	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	0	0	0	4	1	0	5	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	0	0	5	0	0	0	5	C
7. Perderia a estabilidade no emprego	4	0	0	1	0	0	0	5	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	5	0	0	0	0	0	0	5	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	5	0	0	0	0	0	0	5	D
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	0	0	5	0	0	0	5	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	1	0	0	4	0	0	0	5	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	4	0	0	1	0	0	0	5	D
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	4	0	0	0	1	0	0	5	D
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	1	0	2	2	0	0	5	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	1	0	4	0	0	0	5	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 12 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 300

Os resultados exibiram a predominância da alternativa Concordo aos questionamentos realizados. Isso mostra que os entrevistados permanecem na organização por um Comprometimento de natureza Calculativa. Eles levaram em consideração para permanecer na organização o investimento já feito (esforços para aprender as tarefas relativas à sua atual função, tempo e dedicação, amizades consolidadas, estar acostumado e ter liberdade para executar o seu trabalho), o bom salário, a preservação e o desenvolvimento da vida

profissional, bem como a imagem/*status* que a sua permanência nela possa lhes proporcionar (aqui simbolizados pelo prestígio do cargo que ocupa, diante dos colegas e da sociedade)

4.1.10. Unidade de Internação 320

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	1	0	1	0	1	1	0	4	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	2	0	0	1	1	0	0	4	DT
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	1	0	1	1	0	1	0	4	D/C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	2	0	0	1	1	0	0	4	D
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	2	0	0	0	2	0	0	4	DT
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	2	0	0	0	2	0	0	4	DT
7. Perderia a estabilidade no emprego	2	0	2	0	0	0	0	4	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	2	0	1	0	1	0	0	4	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	2	0	0	1	1	0	0	4	DT
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	2	0	1	0	0	1	0	4	D
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	2	0	1	0	1	0	0	4	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	2	0	1	0	1	0	0	4	D
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	1	1	1	0	0	1	0	4	D
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	2	0	0	1	1	0	0	4	DT
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	2	2	0	0	0	0	0	4	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 13 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 320

Os resultados mostraram que, apesar de uma clara divergência de opinião entre Concordo e Discordo, predominou a Discordância aos questionamentos. Isso revela que os entrevistados não permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo. Eles discordaram com as afirmativas, no que concerne à não pedir demissão da instituição onde trabalha para trabalhar em outra organização porque: “perderia a estabilidade no emprego, demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição, jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição, teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje, teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio, demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho, deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais, perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho e levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho”.

4.1.11. Unidade de Internação 500

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	2	1	1	1	0	0	0	5	D
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	2	3	0	0	0	0	0	5	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	2	2	0	0	1	0	0	5	D
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	2	1	0	0	1	1	0	5	D
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	2	1	0	0	1	1	0	5	D
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	2	1	1	0	0	1	0	5	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	2	0	0	1	0	2	0	5	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	2	2	0	0	0	1	0	5	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	2	1	0	0	1	1	0	5	D
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	1	1	1	0	2	0	5	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	2	1	1	0	0	1	0	5	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	2	0	1	0	1	1	0	5	D
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	2	0	1	0	1	1	0	5	D
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	2	0	1	0	1	1	0	5	D
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	0	3	1	0	1	0	5	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 14 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 500

Os resultados indicaram o predomínio da Discordância em 13 dos 15 questionamentos. Isso mostra que os entrevistados não permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo. Os únicos motivos pelos quais eles não pediriam demissão dessa instituição para trabalhar em outra, de acordo com a maioria dos respondentes, dentro do grupo de questões que define o Comprometimento Calculativo seriam: “perderia a estabilidade no emprego e teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje”.

4.1.12. Unidade de Internação 520

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	3	0	0	0	2	0	0	5	D
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	3	0	1	0	0	1	0	5	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	2	0	1	2	0	0	0	5	D
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	1	1	3	0	0	0	5	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	1	1	1	2	0	0	0	5	D
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	1	3	0	0	1	0	5	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	0	1	2	1	1	0	0	5	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	4	0	1	0	0	0	0	5	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	3	0	1	0	0	1	0	5	D
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	0	3	1	0	1	0	5	D
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	1	1	3	0	0	0	0	5	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 15 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 520

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	1	1	1	0	0	2	0	5	D
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	3	0	0	0	0	2	0	5	D
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	1	0	2	1	0	1	0	5	D
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	1	0	1	1	1	0	1	5	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 15 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 520

Os resultados informaram a predominância da alternativa Discordo em resposta aos questionamentos propostos. Isso mostra que os entrevistados não permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo. Os únicos motivos pelos quais eles não pediriam demissão dessa instituição para trabalhar em outra, de acordo com a maioria dos respondentes, dentro do grupo de questões que define o Comprometimento Calculativo seriam: “perderia a estabilidade no emprego e teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje”.

4.1.13. Unidade de Internação 600

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	2	0	0	2	1	1	0	6	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	1	1	3	0	1	0	0	6	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	2	2	0	1	1	0	0	6	D
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	3	0	2	0	1	0	0	6	D
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	3	0	2	1	0	0	0	6	D
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	3	1	1	0	1	0	0	6	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	3	0	1	2	0	0	0	6	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	4	1	0	0	1	0	0	6	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	3	0	2	1	0	0	0	6	D
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	3	0	0	1	2	0	0	6	DT
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	2	2	2	0	0	0	0	6	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	4	0	2	0	0	0	0	6	D
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	2	1	1	0	1	1	0	6	D
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	1	1	2	2	0	0	6	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	4	0	1	1	0	0	0	6	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 16 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 600

Os resultados mostraram o predomínio da Discordância em 13 dos 15 questionamentos. Isso comprova que os entrevistados permanecem na organização não pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo, mas por levarem em consideração aspectos que tendem a caracterizar um tipo de Comprometimento Afetivo, como: o prestígio por

trabalhar na instituição e a liberdade que tem de realizar o trabalho (típicos de ligação afetiva/emocional com o trabalho, o grupo/colegas e/ou a organização com a qual o indivíduo vai se envolver, identificar e apreciar o fato de ser seu membro).

4.1.14.Unidade de Internação 700

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	3	1	2	0	0	0	0	6	D
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	4	1	0	0	0	1	0	6	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	3	1	1	0	0	1	0	6	D
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	3	1	1	0	1	0	0	6	D
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	3	1	1	0	1	0	0	6	D
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	3	1	1	1	0	0	0	6	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	2	3	1	0	0	0	0	6	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	4	1	1	0	0	0	0	6	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	3	3	0	0	0	0	0	6	D
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	3	1	2	0	0	0	0	6	D
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	4	1	1	0	0	0	0	6	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	2	1	0	2	0	1	0	6	DT
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	3	0	0	2	1	0	0	6	DT
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	3	0	3	0	0	0	0	6	D
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	3	1	0	0	1	0	1	6	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 17 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 700

Os resultados apontaram a predominância da alternativa Discordo em resposta aos questionamentos propostos. Isso indica que os entrevistados permanecem na organização não pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo (mesmo havendo uma certa divergência de opiniões quanto ao fato de que metade dos respondentes admitiram que deixariam de receber vários benefícios que a instituição oferece aos seus profissionais pedindo demissão da mesma). A concordância numa escala entre “pouco” e “muito” com a afirmação “demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho” pode caracterizar Comprometimento Afetivo. Entretanto, é indispensável observar os resultados obtidos com os questionamentos sobre Comprometimento Normativo e Afetivo para fazer tal constatação.

4.1.15. Unidade de Internação 800

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	0	1	1	6	1	0	9	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	2	0	1	0	2	4	0	9	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	1	0	1	0	2	5	0	9	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	0	1	1	2	5	0	9	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	0	1	1	1	6	0	9	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	0	0	3	2	4	0	9	C
7. Perderia a estabilidade no emprego	1	0	0	3	1	3	1	9	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	1	1	1	1	4	1	0	9	C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	1	0	1	0	2	5	0	9	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	1	1	0	4	3	0	9	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	3	0	1	1	2	2	0	9	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	1	0	0	0	5	3	0	9	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	1	0	1	1	3	3	0	9	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	1	1	1	3	3	0	9	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	2	1	2	0	1	3	0	9	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 18 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 800

Os resultados mostraram que a alternativa predominante foi a Concordo. Isso mostra que o comprometimento dos entrevistados desta unidade de internação é de natureza Calculativa. Eles levaram em consideração o investimento já feito na organização (tempo, esforço, dedicação, amizades consolidadas, costume, liberdade e afinidade com a tarefa que executa). Levaram em consideração, também, a necessidade do emprego, o salário, a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional, os benefícios que a organização oferece, bem como a imagem/status (aqui representados pelos termos prestígio e respeito) que a sua permanência na organização possa lhes proporcionar.

4.1.16. CTI Adulto

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	5	2	7	4	6	0	0	24	D
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	5	5	4	5	4	1	0	24	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	4	1	5	6	4	4	0	24	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	5	1	3	4	7	4	0	24	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	5	1	3	4	5	7	3	24	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	7	3	3	6	2	3	0	24	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	9	2	4	5	3	1	0	24	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	7	2	4	4	4	3	0	24	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	5	3	4	2	4	4	2	24	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 19 – Opinião dos entrevistados da CTI Adulto

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	1	5	5	9	3	1	0	24	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	5	6	3	7	3	0	0	24	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	4	4	5	4	5	2	0	24	D
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	4	2	1	4	7	6	0	24	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	3	2	3	8	5	3	0	24	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	3	3	6	8	1	1	2	24	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 19 – Opinião dos entrevistados da CTI Adulto

Os resultados mostraram que predominou a Discordância aos questionamentos. De acordo com as respostas assinaladas, eles fizeram uma espécie de avaliação entre perdas e ganhos no momento em que concordaram que teriam mais a perder do que a ganhar pedindo demissão: deixariam de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais e o bom salário. No entanto, o predomínio somente dessas afirmativas como concordância sugere que os entrevistados não permanecem na organização pelo Comprometimento Calculativo, mas por levarem em consideração o investimento já feito na organização, o tempo dedicado e a liberdade para realizar o seu trabalho. Tais aspectos podem remeter a um Comprometimento Afetivo (apego mais emocional independente do foco: trabalho, grupo/colegas, organização) e/ou Normativo (percebido através da concordância entre valores pessoais e organizacionais e no que se refere à lealdade ou sentimento de obrigação moral).

4.1.17. CTI Neonatal

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	3	3	1	0	2	0	0	9	D
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	1	2	1	2	3	0	0	9	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	1	1	1	1	3	2	0	9	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	1	1	2	0	5	0	0	9	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	1	1	2	1	4	0	0	9	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	2	3	1	0	3	0	0	9	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	1	2	1	3	1	1	0	9	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	1	2	2	2	1	1	0	9	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	1	2	0	3	3	0	0	9	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	1	3	1	0	2	2	0	9	D
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	1	0	4	1	2	1	0	9	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	1	2	1	1	3	1	0	9	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 20 – Opinião dos entrevistados da CTI Neonatal

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	1	3	1	1	3	0	9	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	1	1	2	1	3	1	0	9	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	1	0	3	2	2	0	1	9	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 20 – Opinião dos entrevistados da CTI Neonatal

Os resultados mostraram que a alternativa predominante foi a Concordo. Isso permite afirmar que o Comprometimento dos entrevistados deste Centro de Tratamento Intensivo Neonatal é de natureza Calculativa. Eles levaram em consideração o investimento já feito na organização (esforços para aprender as tarefas relativas à sua atual função e para chegar onde chegou dentro dessa organização, tempo e dedicação, amizades consolidadas, costume, liberdade e afinidade com a tarefa que executa). Consideraram também, a necessidade e a estabilidade do emprego, a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional, além dos benefícios que a organização oferece.

4.1.18. UCOR

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	2	0	1	1	2	2	0	8	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	2	1	0	0	4	1	0	8	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	1	1	0	0	3	2	1	8	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	1	0	1	0	3	2	1	8	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	3	0	0	0	3	2	0	8	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	3	0	0	1	2	2	0	8	C
7. Perderia a estabilidade no emprego	2	0	2	0	3	0	1	8	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	3	0	1	0	4	0	0	8	DT
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	2	1	0	1	2	2	0	8	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	1	1	1	1	2	2	0	8	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	1	1	0	1	3	2	0	8	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	1	0	1	4	2	0	0	8	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	1	0	1	1	3	2	0	8	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	1	1	2	1	1	2	0	8	CT
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	2	1	2	3	0	0	0	8	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 21 – Opinião dos entrevistados da UCOR

Os resultados revelaram o predomínio da alternativa Concordo. Isso evidencia que os entrevistados permanecem na organização pelo Comprometimento Calculativo. Os motivos para não deixar a organização devem-se ao investimento já feito na organização (esforço,

dedicação, amizades consolidadas, costume, liberdade e afinidade com a tarefa que executa). A necessidade do emprego, o salário, a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional, os benefícios que a organização oferece, bem como a imagem/status (aqui representados pelos termos prestígio e respeito) que a sua permanência na organização possa lhes proporcionar também são levados em consideração.

4.1.19. Centro Cirúrgico e Sala de Recuperação

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	6	3	2	2	4	1	0	18	D
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	5	3	4	3	2	1	0	18	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	3	2	3	1	5	4	0	18	D
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	5	3	0	3	4	3	0	18	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	7	3	1	2	4	1	0	18	D
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	7	2	2	3	3	0	1	18	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	8	3	1	4	2	0	0	18	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	7	1	6	4	0	0	0	18	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	4	2	1	6	4	1	0	18	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	5	3	2	3	3	2	0	18	D
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	6	2	4	4	0	1	1	18	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	7	1	4	2	2	2	0	18	D
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	4	1	5	2	4	1	1	18	D
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	3	2	5	2	2	4	0	18	D
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	9	2	4	2	0	1	0	18	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 22 – Opinião dos entrevistados do Centro Cirúrgico e da Sala de Recuperação

Os resultados demonstraram que predominou a Discordância em 12 dos 15 questionamentos. Isso comprova que os entrevistados, apesar de concordarem que teriam mais a perder do que a ganhar pedindo demissão, permanecem na organização não pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo, mas por levarem em consideração aspectos que tendem a caracterizar um tipo de Comprometimento Afetivo, como: o tempo dedicado à instituição, esforços feitos para progredir dentro da instituição (típicos de ligação afetiva/emocional com a organização com a qual o indivíduo se envolveu, se identificou) e/ou Normativo (no que se refere a valores internalizados).

4.1.20. Centro de Materiais Esterilizados (CME)

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	1	0	2	1	0	1	0	5	D
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	1	1	0	1	0	2	0	5	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	1	0	0	0	2	2	0	5	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	1	0	1	1	0	2	0	5	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	1	0	1	1	1	1	0	5	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	1	0	1	1	0	2	0	5	C
7. Perderia a estabilidade no emprego	1	0	1	1	0	1	1	5	D/C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	1	0	2	0	2	0	0	5	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	1	1	1	0	1	1	0	5	D
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	2	0	0	0	1	2	0	5	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	2	0	0	1	1	1	0	5	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	1	1	1	0	0	2	0	5	D
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	1	0	1	0	1	2	0	5	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	1	1	1	0	0	2	0	5	D
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	1	1	1	1	1	0	0	5	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 23 – Opinião dos entrevistados do Centro de Materiais Esterilizados (CME)

O predomínio da concordância com as afirmativas: “teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão”, “estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição”, “deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição”, “estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função”, “estaria prejudicando minha vida profissional”, “teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje”, “teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio”, “perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho”, “levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho” mostrou que os entrevistados fazem uma espécie de avaliação entre perdas e ganhos reconhecendo os custos associados a pedir demissão da instituição onde trabalham para trabalharem em outra instituição. Isso caracteriza um tipo de Comprometimento Calculativo.

4.1.21. Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	4	1	3	2	4	6	2	22	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 24 – Opinião dos entrevistados do Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	4	0	5	3	4	5	1	22	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	3	0	1	2	7	8	1	22	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	1	0	3	4	6	8	0	22	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	2	1	2	3	4	9	1	22	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	1	2	3	2	4	10	0	22	C
7. Perderia a estabilidade no emprego	5	2	1	4	3	6	1	22	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	2	1	3	3	7	4	2	22	C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	1	1	2	3	6	9	0	22	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	3	0	2	3	6	6	2	22	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	5	0	2	3	4	7	1	22	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	3	0	4	4	6	5	0	22	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	0	2	4	6	10	0	22	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	3	0	3	5	5	6	0	22	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	2	1	3	4	3	5	4	22	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 24 – Opinião dos entrevistados do Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório

Os resultados mostraram que os entrevistados Concordaram com os 15 questionamentos. Isso comprova que eles permanecem na organização por um Comprometimento de natureza Calculativa. Eles levaram em consideração o investimento já feito na organização (esforço, dedicação, amizades consolidadas, costume, liberdade e afinidade com a tarefa que executa). A necessidade e a estabilidade do emprego, o salário, a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional, os benefícios que a organização oferece, bem como a imagem/status (aqui representados pelos termos prestígio e respeito) que a sua permanência nela possa lhes proporcionar, também são levados em consideração por eles.

4.1.22. Hotelaria e Higienização

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	6	2	2	2	6	7	1	26	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	4	3	5	4	6	4	0	26	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	3	3	5	1	8	5	1	26	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	2	2	4	5	4	9	0	26	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	2	0	3	4	6	11	0	26	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	5	0	4	0	9	8	0	26	C
7. Perderia a estabilidade no emprego	5	0	2	4	4	11	0	26	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	2	1	4	8	4	7	0	26	C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	3	1	4	4	8	6	0	26	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 25 – Opinião dos entrevistados da Hotelaria e da Higienização

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	4	2	2	1	10	7	0	26	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	5	0	4	5	8	4	0	26	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	3	1	5	7	6	4	0	26	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	2	1	2	3	4	14	0	26	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	2	1	3	4	7	9	0	26	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	3	2	5	4	4	6	2	26	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 25 – Opinião dos entrevistados da Hotelaria e da Higienezação

Semelhantemente ao Serviço de Nutrição e Dietética, os resultados mostraram que os entrevistados afirmaram Concordar com os 15 questionamentos. Isso revela um Comprometimento de natureza Calculativa. Eles levaram em consideração o investimento já feito na organização (esforço, dedicação, amizades consolidadas, costume, liberdade e afinidade com a tarefa que executa), a necessidade e a estabilidade do emprego, o salário, a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional, os benefícios que a organização oferece, bem como a imagem/status (aqui representado pelos termos prestígio e respeito) que a sua permanência nela possa lhes proporcionar.

4.1.23. Setor de Internação – SPP (Serviço de Prontuário ao Paciente)

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	2	0	0	2	0	1	0	5	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	4	0	0	0	0	1	0	5	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	1	1	0	2	1	0	5	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	3	0	1	0	1	0	5	D
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	3	0	0	1	1	0	5	D
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	2	0	1	2	0	0	5	C
7. Perderia a estabilidade no emprego	0	2	0	2	1	0	0	5	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	2	0	2	0	0	1	0	5	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	2	0	0	1	1	1	0	5	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	1	0	0	2	2	0	0	5	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	0	0	1	2	2	0	0	5	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	0	0	2	0	0	3	0	5	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	1	0	0	1	0	3	0	5	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	1	0	1	1	2	0	5	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	0	1	1	0	0	3	5	D/C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 26 – Opinião dos entrevistados do Setor de Internação (SPP)

Os resultados exibiram a predominância da alternativa Concordo aos questionamentos realizados. Isso evidencia a natureza Calculativa do Comprometimento dos entrevistados. Eles levaram em consideração: os esforços despendidos para chegar onde chegaram dentro da

instituição e para aprenderem as tarefas relativas à sua atual função, as amizades consolidadas, a liberdade concedida para executar o seu trabalho, o bom salário, os vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais e a imagem/status que a sua permanência nela possa lhes proporcionar (aqui simbolizados pelo prestígio do cargo que ocupa, diante dos colegas e da sociedade).

Os autores Allen e Meyer (1990) entendem que o sujeito se compromete quando permanece na organização. Segundo os autores, na avaliação de alternativas presentes, o indivíduo decide permanecer na organização: a) porque incorrerá em custos e prejuízos se deixá-la (componente calculativo), b) porque sente-se na obrigação de ficar (componente normativo - no que se refere à lealdade ou sentimento de obrigação moral citado por ALLEN e MEYER, 1990), ou c) porque está afetivamente ligado à organização (componente afetivo). Portanto, vale observar que:

- a) a Discordância aos seguintes aspectos ligados à hipótese de pedir demissão da instituição: “estaria prejudicando minha vida profissional”, “estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição”, “deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição”, “demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição”; subjetivamente analisados, podem indicar que não se faz presente o Comprometimento Normativo; e que,
- b) a Concordância aos aspectos: “as amizades consolidadas”, “a liberdade concedida para executar o seu trabalho” e “a imagem/status que a sua permanência nela possa proporcionar” revela indícios de Comprometimento Afetivo.

4.1.24. Setor de Arquivo – SPP (Serviço de Prontuário ao Paciente)

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	0	1	1	0	0	0	2	D/C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	0	0	1	1	0	0	0	2	D/C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	0	2	0	0	0	2	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	0	1	0	1	0	0	2	CM
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	0	0	1	1	0	0	2	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	0	0	1	1	0	0	2	C
7. Perderia a estabilidade no emprego	0	0	0	1	1	0	0	2	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	0	0	0	2	0	0	0	2	C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	0	0	0	0	1	0	1	2	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	0	2	0	0	0	0	2	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 27 – Opinião dos entrevistados do Setor de Arquivo (SPP)

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	0	0	1	1	0	0	0	2	D/C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	1	0	1	0	0	0	0	2	D
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	0	1	0	1	0	0	2	CM
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	0	0	0	1	0	1	2	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	1	0	1	0	0	0	2	DM

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 27 – Opinião dos entrevistados do Setor de Arquivo (SPP)

Os resultados evidenciaram que, apesar de haver empates nas respostas Concordo e Discordo nas seguintes afirmativas: “perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição”, “estaria prejudicando minha vida profissional”, “estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição”, “teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio”, “deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais”, “levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho”; predominou a Concordância aos questionamentos. Isso revela que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo, porque eles concordaram com as seguintes afirmativas que se reportam à não pedir demissão da instituição onde trabalham para trabalhar em outra organização: “teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão” mesmo discordando com o questionamento do “salário tão bom”, “deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição”, “estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função”, “perderia a estabilidade no emprego”, “demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição”, “jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição”, “perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho”.

4.1.25. Setor de Revisão de Contas

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	0	0	0	1	0	0	1	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	0	0	1	0	0	0	0	1	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	1	0	0	0	0	1	D
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	0	1	0	0	0	0	1	D
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	0	1	0	0	0	0	1	D
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	1	0	0	0	0	0	1	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	0	1	0	0	0	0	0	1	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 28 – Opinião dos entrevistados do Setor de Revisão de Contas

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	0	0	0	0	1	0	0	1	C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	1	0	0	0	0	0	0	1	D
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	1	0	0	0	0	0	1	D
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	0	1	0	0	0	0	0	1	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	0	1	0	0	0	0	0	1	D
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	0	0	1	0	0	0	1	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	0	1	0	0	0	0	1	D
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	1	0	0	0	0	0	1	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 28 – Opinião dos entrevistados do Setor de Revisão de Contas

Os resultados mostraram que predominou a Discordância aos questionamentos. O entrevistado faz uma espécie de avaliação entre perdas e ganhos no momento em que Concordaram Muito e Pouco com as seguintes alternativas: “deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais”, “perderia o prestígio que têm por trabalhar nessa instituição e demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição”. No entanto, o maior número de respostas em desacordo com características que referenciam o Comprometimento Calculativo, permite dizer que se faz presente a natureza Afetiva e/ou Normativa do Comprometimento.

4.1.26. Departamento de Pessoal

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	0	1	0	1	0	0	2	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	0	0	1	0	1	0	0	2	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	1	0	1	0	0	2	CM
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	1	1	0	0	0	0	2	D
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	2	0	0	0	0	0	2	D
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	1	0	1	0	0	0	2	DM
7. Perderia a estabilidade no emprego	1	0	0	1	0	0	0	2	DT
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	1	0	1	0	0	0	0	2	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	0	1	0	1	0	0	0	2	DM
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	0	2	0	0	0	0	2	D
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	0	0	1	0	1	0	0	2	CM
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	0	1	1	0	0	0	0	2	D
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	0	1	0	0	1	0	2	CT
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	0	2	0	0	0	0	2	D
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	1	0	1	0	0	0	2	DM

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 29 – Opinião dos entrevistados do Departamento de Pessoal

Os resultados indicaram que, apesar da clara divergência de opiniões, analisando-se os graus (Totalmente, Muito e Pouco) de Concordância e Discordância assinalados pelos

entrevistados, prevaleceu a alternativa Discordo em resposta aos questionamentos propostos. Obtiveram-se discordâncias unânimes no que diz respeito às afirmativas: “deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição”, “teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje” e “perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho” e; predomínio da concordância nas afirmativas: “poderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição”, “estaria prejudicando minha vida profissional”, “teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão”, “teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio” e “deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais”. Como se observa, isso significa que a natureza do comprometimento desses respondentes não é Calculativa (embora tivessem considerado as perdas e ganhos e os benefícios recebidos), mas pode ser Afetiva e/ou Normativa.

4.1.27. Setor de Operação e Expansão

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	1	0	0	1	0	0	0	2	DT
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	1	0	0	1	0	0	0	2	DT
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	0	1	0	1	0	2	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	1	0	0	1	0	0	0	2	DT
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	1	0	0	1	0	0	0	2	DT
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	1	0	1	0	0	0	0	2	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	2	0	0	0	0	0	0	2	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	2	0	0	0	0	0	0	2	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	1	0	0	1	0	0	0	2	DT
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	1	0	1	0	0	0	0	2	D
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	1	0	1	0	0	0	0	2	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	0	0	1	0	0	1	0	2	CT
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	1	0	0	1	0	0	0	2	DT
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	1	0	1	0	0	0	0	2	D
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	1	0	1	0	0	0	0	2	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 30 – Opinião dos entrevistados do Setor de Operação e Expansão

Os resultados apontaram o predomínio da alternativa Discordo apesar dos seguintes questionamentos, que foram respondidos por metade dos entrevistados com a alternativa Discordo Totalmente, também tivessem obtido como resposta a alternativa Concordo Pouco pela outra metade dos entrevistados: “perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição”, “estaria prejudicando minha vida profissional”, “estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição”, “deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição”, “jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa

instituição”, “deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais”. Além disso, todos Concordaram que demorariam para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que têm hoje entre seus colegas de trabalho.

Assim, baseando-se nos tipos de questionamentos (prestígio, carreira, tempo de dedicação, investimento, esforços, amizades consolidadas) que obtiveram a alternativa Concordo como resposta pode-se afirmar que os entrevistados não permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo, mesmo afirmando que teriam mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão. Tais concordâncias podem dar indícios de que esteja presente o Comprometimento Afetivo (apego mais emocional cujo foco esteja centralizado no trabalho, no grupo/colegas e/ou na organização) e/ou Normativo (percebido através da concordância entre valores pessoais e organizacionais e no que se refere à lealdade ou sentimento de obrigação moral).

4.1.28. Pronto Socorro

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	0	0	2	3	1	0	6	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	0	0	2	2	2	0	0	6	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	0	0	4	2	0	6	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	0	1	2	1	2	0	6	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	0	2	1	1	2	0	6	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	1	2	0	1	2	0	6	CT
7. Perderia a estabilidade no emprego	0	0	4	1	0	1	0	6	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	0	0	2	2	1	1	0	6	C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	0	0	2	1	2	1	0	6	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	0	1	2	2	1	0	6	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	0	0	1	2	3	0	0	6	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	0	0	1	1	2	2	0	6	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	0	0	1	4	1	0	6	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	0	1	3	1	1	0	6	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	1	2	1	2	0	0	6	CM

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 31 – Opinião dos entrevistados do Pronto Socorro

Os resultados demonstraram que a alternativa predominante como resposta aos questionamentos foi a Concordo; exceto nos três seguintes: “estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função”, “levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho” cujas respostas foram divergentes entre Concordo e Discordo e suas variações de escala, em 50% dos entrevistados e “perderia a estabilidade no emprego” cuja resposta predominante foi Discordo. Isso indica que o Comprometimento deles

é de natureza Calculativa. Eles levaram em consideração o investimento já feito na organização (dedicação, amizades consolidadas, liberdade e afinidade com a tarefa que executa), o salário, a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional, os benefícios que a organização oferece, bem como a imagem/*status* (aqui representados pelos termos prestígio e respeito – tanto pelos colegas, quanto pela organização como um todo e a sociedade em geral) que a sua permanência nela possa lhes proporcionar.

4.1.29. Almojarifado

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	0	1	0	2	0	0	3	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	0	0	2	0	1	0	0	3	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	1	0	0	1	1	0	0	3	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	1	0	0	1	1	0	3	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	0	1	0	1	1	0	3	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	0	0	0	3	0	0	3	C
7. Perderia a estabilidade no emprego	0	1	0	0	1	1	0	3	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	0	0	1	1	1	0	0	3	C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	0	1	0	0	1	1	0	3	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	1	0	1	1	0	0	3	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	0	1	0	0	2	0	0	3	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	0	0	0	0	1	2	0	3	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	1	0	1	1	0	0	3	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	0	1	1	1	0	0	3	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	1	0	0	2	0	0	3	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 32 – Opinião dos entrevistados do Almojarifado

Os resultados mostraram que prevaleceu a Concordância aos 15 questionamentos propostos. Isso significa que o Comprometimento dos entrevistados é Calculativo. Eles levaram em consideração o investimento já feito na organização (esforço, dedicação, amizades consolidadas, costume, liberdade e afinidade com a tarefa que executa). A necessidade e a estabilidade do emprego, o salário, os benefícios que a organização oferece, bem como a imagem/*status* (aqui representados pelos termos prestígio e respeito) que a sua permanência nela possa lhes proporcionar, também são levados em consideração.

O único item cujos entrevistados Discordaram refere-se ao fato de que não pediriam demissão da instituição onde trabalham para trabalhar em outra porque estariam prejudicando suas vidas profissionais.

4.1.30. Farmácia

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	1	2	2	1	2	1	0	9	D
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	3	1	2	2	0	1	0	9	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	3	3	0	3	0	9	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	2	1	1	3	1	0	1	9	D
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	2	1	2	3	1	0	0	9	D
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	2	2	1	3	1	0	0	9	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	2	0	1	4	1	0	1	9	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	2	1	2	3	0	0	1	9	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	3	0	1	3	1	0	1	9	DT
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	5	0	1	0	1	2	0	9	D
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	4	1	1	2	1	0	0	9	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	2	2	0	2	1	2	0	9	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	2	0	2	3	1	1	0	9	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	1	2	1	2	1	1	1	9	DT
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	2	1	2	3	1	0	0	9	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 33 – Opinião dos entrevistados da Farmácia

Os resultados explicitaram o predomínio da Discordância aos questionamentos. De acordo com as respostas assinaladas, os respondentes fizeram uma espécie de análise custo-benefício no momento em que concordaram que teriam mais a perder do que a ganhar pedindo demissão e que deixariam de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais; além de que perderiam a estabilidade no emprego. No entanto, o predomínio somente dessas afirmativas como concordância dentre as 15 propostas indica que os entrevistados não permanecem na organização pelo Comprometimento Calculativo, mas por levarem em consideração o fato de que: demorariam para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que têm hoje entre os colegas de trabalho, estariam desperdiçando todo o tempo já dedicado a essa instituição, jogariam fora todos os esforços que fizeram para chegar onde chegaram dentro dessa instituição e perderiam a liberdade que têm de realizar o trabalho. Deste modo, tais aspectos podem remeter a um Comprometimento Afetivo (apego mais emocional independente do foco: trabalho, grupo/colegas, organização) e/ou Normativo (percebido através da concordância entre valores pessoais e organizacionais e no que se refere à lealdade ou sentimento de obrigação moral).

4.1.31. Plano de Saúde do Hospital

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	0	0	0	5	1	0	6	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	1	0	0	1	3	1	0	6	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	0	2	3	1	0	6	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	0	0	1	2	3	0	6	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	0	0	1	0	5	0	6	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	0	0	1	3	2	0	6	C
7. Perderia a estabilidade no emprego	0	0	2	0	3	1	0	6	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	0	2	0	2	1	1	0	6	C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	0	0	0	0	4	2	0	6	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	0	0	5	0	1	0	6	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	0	0	0	2	3	1	0	6	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	0	0	0	0	3	3	0	6	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	0	0	2	1	3	0	6	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	0	0	3	1	2	0	6	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	0	0	4	0	1	1	6	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 34 – Opinião dos entrevistados do Plano de Saúde do Hospital

Os resultados revelaram que a alternativa predominante foi a Concordo. Isso evidencia o Comprometimento Calculativo dos entrevistados. Eles levaram em consideração o investimento já feito na organização (esforço, dedicação, amizades consolidadas, costume, liberdade e afinidade com a tarefa que executa). Também foram levados em consideração: a necessidade e a estabilidade do emprego, o salário, a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional, os benefícios que a organização oferece, bem como a imagem/status (aqui representado pelos termos prestígio e respeito) que a sua permanência nela possa lhes proporcionar.

4.1.32. Setor de Informática

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	0	0	0	1	0	0	1	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	0	1	0	0	0	0	0	1	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	1	0	0	0	0	1	D
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	0	1	0	0	0	0	1	D
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	0	1	0	0	0	0	1	D
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	1	0	0	0	0	0	1	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	1	0	0	0	0	0	0	1	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	0	0	1	0	0	0	0	1	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	1	0	0	0	0	0	0	1	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 35 – Opinião dos entrevistados do Setor de Informática

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	1	0	0	0	0	0	0	1	D
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	0	0	1	0	0	0	0	1	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	1	0	0	0	0	0	0	1	D
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	0	0	1	0	0	0	1	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	0	1	0	0	0	0	1	D
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	1	0	0	0	0	0	1	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 35 – Opinião dos entrevistados do Setor de Informática

Os resultados mostraram que predominou a Discordância aos questionamentos. De acordo com as respostas assinaladas, o respondente fez uma espécie de avaliação entre perdas e ganhos no momento em que concordou que perderia o prestígio que tem por trabalhar na instituição e que deixaria de receber vários benefícios que a instituição oferece aos seus profissionais. No entanto, o predomínio somente dessas afirmativas (duas das quinze propostas) como concordância sugere que o entrevistado não permanecem na organização pelo Comprometimento Calculativo. O fato de dar importância significativa ao “prestígio por trabalhar nessa instituição” pode trazer como valor intrínseco o componente afetivo (revelando apego emocional à organização) e/ou normativo (percebido através da concordância entre valores pessoais e organizacionais).

4.1.33. Setor de Telefonia

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	1	0	0	0	1	0	0	2	DT/CM
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	1	0	0	0	1	0	0	2	DT/CM
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	1	0	0	0	1	0	0	2	DT/CM
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	1	0	0	0	1	0	0	2	DT/CM
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	1	0	0	0	1	0	0	2	DT/CM
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	1	0	0	0	1	0	0	2	DT/CM
7. Perderia a estabilidade no emprego	1	0	0	0	1	0	0	2	DT/CM
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	1	0	0	1	0	0	0	2	DT/CP
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	2	0	0	0	0	0	0	2	DT
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	1	0	0	0	1	0	0	2	DT/CM
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	1	0	0	1	0	0	0	2	DT/CP
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	1	0	0	1	0	0	0	2	DT/CP
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	1	0	0	1	0	0	0	2	DT/CP
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	1	0	0	0	1	0	0	2	DT/CM
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	1	0	0	0	1	0	0	2	DT/CM

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 36 – Opinião dos entrevistados do Setor de Telefonia

Os resultados revelaram que as respostas dos entrevistados se dividiram em: 50% (um respondente) Concordo e 50% (um respondente) Discordo. Entretanto, uma análise geral, permite visualizar tendência a Discordância aos questionamentos, pois ambos Discordam Totalmente com a afirmativa: “jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição” e, ainda, pode-se considerar predominância do Discordo nas afirmativas que, simultaneamente, obtiveram como resposta Discordo Totalmente e Concordo Pouco: “demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição”, “teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio”, “demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho”, “deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais”. O restante das afirmativas se dividiu em Discordo Totalmente e Concordo Muito. Isso possibilita afirmar que os entrevistados não permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo.

4.1.34. Setor de Compras

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	1	1	0	0	0	0	0	2	D
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	1	1	0	0	0	0	0	2	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	1	0	1	0	0	0	0	2	D
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	2	0	0	0	0	0	0	2	D
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	1	1	0	0	0	0	2	D
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	1	1	0	0	0	0	0	2	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	1	1	0	0	0	0	0	2	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	1	1	0	0	0	0	0	2	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	1	1	0	0	0	0	0	2	D
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	1	1	0	0	0	0	2	D
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	1	1	0	0	0	0	0	2	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	1	1	0	0	0	0	0	2	D
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	1	1	0	0	0	0	2	D
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	1	1	0	0	0	0	0	2	D
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	1	1	0	0	0	0	0	2	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 37 – Opinião dos entrevistados do Setor de Compras

Os resultados mostraram que, nos 15 questionamentos, a resposta foi a alternativa Discordo. Portanto, pode-se inferir que os entrevistados não permanecem na organização pelo Comprometimento Calculativo. Eles podem estar ligados à organização pelo Comprometimento Afetivo e/ou Normativo (percebido através da concordância entre valores pessoais e organizacionais e no que se refere à lealdade ou sentimento de obrigação moral).

4.1.35. Lavanderia e Costura

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	2	1	2	1	0	2	0	8	D
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	2	2	0	1	1	2	0	8	DT
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	2	0	3	3	0	8	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	2	1	0	2	2	1	0	8	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	1	2	1	0	2	2	0	8	CM/T
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	1	1	1	1	4	0	8	C
7. Perderia a estabilidade no emprego	2	1	1	1	0	3	0	8	CT
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	2	1	1	0	1	3	0	8	CT
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	0	2	1	0	3	1	1	8	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	1	1	1	1	1	3	0	8	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	1	0	0	3	3	1	0	8	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	1	0	0	2	3	2	0	8	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	0	0	0	1	7	0	8	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	1	0	0	1	4	2	0	8	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	2	1	2	1	1	1	0	8	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 38 – Opinião dos entrevistados da Lavanderia e Costura

Os resultados indicaram que a resposta predominante aos questionamentos foi a Concordo. Isso evidencia que os entrevistados estão ligados à organização pelo Comprometimento Calculativo (teria mais a perder do que a ganhar pedindo demissão). Eles levaram em consideração o investimento já feito na organização (tempo, dedicação, esforços para aprender as tarefas relativas à atual função e para chegar onde chegaram e as amizades consolidadas). A necessidade do emprego e a estabilidade dele, o salário, a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional, os benefícios que a organização oferece, bem como a imagem/status (aqui representado pelos termos prestígio e respeito) que a sua permanência nela possa lhes proporcionar também foram levados em consideração.

4.1.36. Contabilidade

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	0	0	0	0	2	0	0	2	C
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	0	0	0	0	2	0	0	2	C
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	0	0	2	0	0	2	C
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	0	0	0	1	1	0	2	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	0	0	0	1	1	0	2	C
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	0	0	0	0	1	1	0	2	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 39 – Opinião dos entrevistados da Contabilidade

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
7. Perderia a estabilidade no emprego	0	0	0	0	2	0	0	2	C
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	0	0	0	1	0	1	0	2	C
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	0	0	0	0	1	1	0	2	C
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	0	0	1	0	1	0	2	C
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	0	0	0	1	0	1	0	2	C
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	0	0	0	1	1	0	0	2	C
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	0	0	0	1	0	1	0	2	C
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	0	0	0	1	1	0	2	C
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	0	0	1	0	1	0	0	2	CM

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 39 – Opinião dos entrevistados da Contabilidade

Os resultados apresentaram Concordância a 14 dos 15 questionamentos, havendo divergência entre Concordo Muito e Discordo Pouco na seguinte afirmativa: “levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho”. Isso significa que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo. Eles consideraram o investimento já feito na organização (esforço, dedicação, amizades consolidadas e a liberdade e afinidade com a tarefa que executa), a necessidade e a estabilidade do emprego, o salário, a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional, os benefícios que a organização oferece, bem como a imagem/status (aqui representado pelos termos prestígio e respeito) que a sua permanência nela possa lhes proporcionar.

4.1.37. Setor de Contas a Receber

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição	1	1	1	1	0	0	0	4	D
2. Estaria prejudicando minha vida profissional	1	1	1	1	0	0	0	4	D
3. Teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão	0	0	2	1	0	1	0	4	CT
4. Estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição	0	0	1	1	1	1	0	4	C
5. Deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição	0	1	1	1	0	1	0	4	CT
6. Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função	2	0	1	0	0	1	0	4	D
7. Perderia a estabilidade no emprego	1	1	1	0	0	1	0	4	D
8. Demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição	2	1	0	1	0	0	0	4	D
9. Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição	1	1	0	1	0	1	0	4	DT
10. Teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	0	2	0	0	0	2	0	4	CT
11. Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio	0	2	1	0	1	0	0	4	D
12. Demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho	2	0	0	1	1	0	0	4	DT
13. Deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais	1	0	2	0	0	1	0	4	D
14. Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	0	2	1	1	0	0	0	4	D
15. Levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho	3	0	0	1	0	0	0	4	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 40 – Opinião dos entrevistados do Setor de Contas a Receber

Apesar de algumas respostas divididas em Concorde e Discordo nos seguintes questionamentos: “teria mais coisas a perder do que a ganhar pedindo demissão”, “deixaria para trás tudo que já investi nessa instituição”, “jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição”, “teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje” “demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho”; a resposta predominante foi a Discordo. Isso significa que os entrevistados não permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Calculativo. Portanto, neste setor, o componente que orienta o tipo de comprometimento dos funcionários pode ser o Afetivo e/ou o Normativo.

4.1.38. Considerações

De acordo com os quadros analisados, pode-se inferir que se faz presente o Comprometimento Calculativo nos seguintes setores/unidades/departamentos: Setor de Enfermagem do Pronto Socorro, Setor de Supervisão de Enfermagem, Unidades de Internação 190, 200, 230, 300 e 800, CTI Neonatal, UCOR, CME, Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório, Hotelaria e Higienização, Setor de Internação - SPP, Setor de Arquivo - SPP, Pronto Socorro, Almoxarifado, Plano de Saúde do Hospital, Lavanderia e Costura, Contabilidade.

Nos demais setores/unidades/departamentos: Unidades de Internação 100, 120, 250 e Centro Obstétrico, 320, 500, 520, 600, 700, CTI Adulto, Centro Cirúrgico e Sala de Recuperação, Setor de Revisão de Contas, Departamento de Pessoal, Setor de Operação e Expansão, Farmácia, Setor de Informática, Setor de Telefonia, Setor de Compras, Setor Contas a Receber; o Comprometimento pode ser de natureza Afetiva e/ou Normativa.

4.2. Comprometimento Afetivo

De acordo com o referencial teórico abordado neste trabalho, o Comprometimento Afetivo caracteriza a ligação afetiva/emocional à organização com a qual o indivíduo vai se envolver, identificar e apreciar o fato de ser seu membro. Neste caso, o indivíduo não deixa a organização por estar afetivamente ligado a ela (MEYER e ALLEN, 1991) e por estar, segundo Meyer, Allen e Smith (1993), satisfazendo suas necessidades (psicológicas e

materiais). Ele permanece na organização por vontade própria, lealdade - originada pela troca (MEYER e ALLEN, 1991) e por reconhecer que não possui garantias de que em outra organização terá as mesmas condições.

Portanto, a predominância da alternativa Concordo, em resposta às 5 questões propostas, sugere que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo.

Assim, os resultados dos questionamentos presentes no questionário (ver Anexo 3) referentes ao Comprometimento Afetivo, nos diversos setores do Hospital, em relação ao questionamento: “pedir demissão da instituição onde você trabalha para trabalhar em outra organização não valeria a pena porque... A instituição onde trabalha o (a) faz sentir...” são apresentados nos Quadros 41 a 77.

4.2.1. Setor de Enfermagem do Pronto Socorro (PS)

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	0	1	9	1	11	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	0	4	6	1	11	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	1	0	0	2	8	0	11	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	1	0	0	1	9	0	11	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	2	8	1	11	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 41 – Opinião dos entrevistados do Setor de Enfermagem (PS)

Os resultados mostraram que, apesar de terem surgido duas respostas em desacordo com as afirmativas, nos 5 questionamentos predominou a alternativa Concordo. Isso indica que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo (apego mais emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização) em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.2. Setor de Supervisão de Enfermagem

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	0	1	2	0	3	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 42 – Opinião dos entrevistados do Setor de Supervisão de Enfermagem

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	0	2	1	0	3	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	0	1	2	0	3	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	1	2	0	3	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	2	1	0	3	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 42 – Opinião dos entrevistados do Setor de Supervisão de Enfermagem

Os resultados revelaram a predominância da alternativa Concordo com variações entre Concordo Muito e Concordo Totalmente. Isso significa que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional; afirmativas que manifestam um certo apego emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização.

4.2.3. Unidade de Internação 100

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	2	0	2	2	0	6	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	1	0	2	1	0	2	0	6	CT
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	1	2	0	1	0	2	0	6	CT
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	1	0	2	0	1	2	0	6	CT
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	1	2	0	0	1	2	0	6	CT

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 43 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 100

Os resultados evidenciaram uma certa divergência de opinião entre os entrevistados, principalmente, no que diz respeito às opiniões opostas num mesmo questionamento. Entretanto, analisando-se o grau (totalmente, muito ou pouco) de concordância ou discordância das respostas assinaladas, pode-se constatar maior Concordância com as afirmativas propostas; exceto no que diz respeito a sentir-se entusiasmado com a organização. Isso permite afirmar que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.4. Unidade de Internação 120

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	2	0	1	1	0	4	CM/T
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	1	1	2	0	0	4	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	1	0	2	1	0	4	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	1	0	1	2	0	4	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	1	1	1	1	0	4	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 44 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 120

Os resultados mostraram que, embora metade dos respondentes tenha discordado (Pouco) com o fato de a instituição fazê-los sentirem-se animados com ela, houve predominância da alternativa Concordo. Isso possibilita afirmar que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.5. Unidade de Internação 190

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	1	2	1	0	4	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	0	3	1	0	4	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	0	2	2	0	4	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	2	2	0	4	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	1	1	2	0	4	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 45 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 190

Os resultados demonstraram o predomínio da alternativa Concordo com variações, principalmente, entre Concordo Muito e Concordo Totalmente. Isso indica que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.6. Unidade de Internação 200

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	0	3	2	0	5	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 46 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 200

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	0	3	2	0	5	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	0	2	3	0	5	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	2	3	0	5	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	3	2	0	5	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 46 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 200

Os resultados mostraram que os 5 respondentes Concordam Muito ou Totalmente com todos os questionamentos propostos. Portanto, pode-se dizer que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional. Tais afirmativas manifestam um certo apego emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização.

4.2.7. Unidade de Internação 230

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	0	1	3	0	4	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	0	2	2	0	4	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	0	2	2	0	4	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	1	1	2	0	4	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	1	0	3	0	4	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 47 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 230

Os resultados evidenciaram a predominância da alternativa Concordo aos questionamentos propostos. Isso permite comprovar que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.8. Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	1	0	0	0	6	1	0	8	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 48 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	1	0	0	0	6	1	0	8	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	1	0	0	0	6	1	0	8	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	1	0	0	0	5	3	0	8	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	1	0	0	0	4	3	0	8	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 48 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico

Os resultados mostraram que mesmo com algumas manifestações de Discordância Total dos respondentes com os questionamentos propostos, houve a predominância da alternativa Concordo. Isso demonstra que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado com ela, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.9. Unidade de Internação 300

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	0	4	1	0	5	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	0	4	1	0	5	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	0	4	1	0	5	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	4	1	0	5	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	4	1	0	5	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 49 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 300

Os resultados revelaram o predomínio da Concordância (Muito ou Totalmente) aos questionamentos. Isso comprova que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado com ela, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional manifestando apego emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização.

4.2.10. Unidade de Internação 320

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	1	0	1	2	0	4	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	1	0	1	2	0	4	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	2	0	0	2	0	4	CT
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	1	1	2	0	4	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	1	1	2	0	4	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 50 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 320

Os resultados evidenciaram a predominância da alternativa Concordo aos questionamentos propostos, embora tenha aparecido algumas vezes a alternativa Discordo Pouco. Isso demonstra que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado com ela, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional. Tais percepções geram indícios de apego emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização.

4.2.11. Unidade de Internação 500

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	1	1	3	0	5	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	0	2	3	0	5	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	1	2	2	0	5	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	2	3	0	5	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	2	3	0	5	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 51 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 500

Os resultados mostraram o predomínio da alternativa Concordo aos questionamentos. Isso infere que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado com ela, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.12. Unidade de Internação 520

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	1	1	3	0	0	5	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	1	4	0	0	5	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	1	2	1	1	5	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	1	2	2	0	5	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	3	2	0	5	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 52 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 520

Os resultados revelaram a predominância da alternativa Concordo aos 5 questionamentos. Isso comprova que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo, pois afirmaram sentirem-se animados, contentes, entusiasmados, interessados e orgulhosos de pertencer ao quadro funcional dela o que simboliza um certo apego emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização.

4.2.13. Unidade de Internação 600

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	1	0	0	1	3	1	0	6	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	1	0	0	2	3	0	0	6	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	1	0	1	4	0	0	6	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	1	0	1	3	1	0	6	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	1	0	2	0	3	0	6	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 53 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 600

Os resultados mostraram a predominância da alternativa Concordo aos 5 questionamentos. Em decorrência disso, pode-se dizer que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo, pois eles afirmaram que se sentem animados, contentes, entusiasmados, interessados e orgulhosos de pertencer ao quadro funcional.

4.2.14. Unidade de Internação 700

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	1	1	2	2	0	6	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	1	4	1	0	6	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	2	3	1	0	6	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	1	3	2	0	6	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	1	3	2	0	6	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 54 - Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 700

Os resultados evidenciaram o predomínio da alternativa Concordo aos 5 questionamentos propostos. Isso permite confirmar que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.15. Unidade de Internação 800

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	1	0	5	3	0	9	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	1	5	3	0	9	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	1	0	4	4	0	9	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	4	5	0	9	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	1	1	7	0	9	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 55 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 800

A predominância da alternativa Concordo, apesar de ter surgido uma resposta em desacordo (Discordo Pouco) evidencia que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional; o que pode ser interpretado como manifestação de apego emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização.

4.2.16. CTI Adulto

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	2	2	7	8	5	0	24	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	1	3	5	13	2	0	24	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	1	3	5	14	1	0	24	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	2	0	3	13	6	0	24	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	2	0	3	13	6	0	24	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 56 – Opinião dos entrevistados da CTI Adulto

Os resultados mostraram que, embora tenha aparecido algumas vezes a alternativa Discordo Muito e Pouco, predominou a alternativa Concordo aos questionamentos propostos. Portanto, pode-se admitir que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional; o que dá indícios de apego emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização.

4.2.17. CTI Neonatal

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	1	1	0	1	2	4	0	9	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	1	1	0	0	4	3	0	9	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	1	1	0	0	4	3	0	9	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	1	1	0	0	3	4	0	9	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	1	1	0	0	2	5	0	9	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 57 – Opinião dos entrevistados da CTI Neonatal

Os resultados demonstraram que, mesmo com o surgimento das respostas Discordo Totalmente e Muito, prevaleceu a resposta Concordo aos questionamentos propostos. Isso significa que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo. O funcionário diz sentir-se animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional da organização; o que simboliza apego emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização.

4.2.18. UCOR

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	2	2	3	1	8	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	1	4	1	2	8	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	1	4	1	2	8	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	4	3	1	8	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	1	2	3	2	8	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 58 – Opinião dos entrevistados da UCOR

Os resultados mostraram o predomínio da alternativa Concordo aos 5 questionamentos propostos. Isso manifesta que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.19. Centro Cirúrgico e Sala de Recuperação

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	2	0	2	10	4	0	18	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	2	3	8	5	0	18	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	2	1	1	11	3	0	18	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	2	1	0	9	6	0	18	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	1	1	1	1	8	6	0	18	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 59 – Opinião dos entrevistados do Centro Cirúrgico e da Sala de Recuperação

Os resultados denotaram que, embora tenha aparecido algumas vezes a alternativa Discordo Totalmente, Muito e Pouco, predominou a alternativa Concordo aos questionamentos propostos. Isso aponta que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional. Tais percepções representam apego emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização.

4.2.20. Centro de Materiais Esterilizados (CME)

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	1	0	0	1	3	0	5	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	1	0	2	2	0	5	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	1	0	2	2	0	5	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	1	0	1	3	0	5	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	1	0	1	3	0	5	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 60 – Opinião dos entrevistados do Centro de Materiais Esterilizados (CME)

Os resultados indicaram que, apesar de terem surgido respostas em desacordo com as afirmativas (uma Discordo Muito e quatro Discordo Pouco), predominou a alternativa Concordo. Isso evidencia que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo. O funcionário percebe a organização o fazendo sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional; o que pode ser analisado como uma revelação de apego emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização.

4.2.21. Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	1	1	2	3	5	7	3	22	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	2	0	4	5	7	4	22	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	1	1	4	4	8	4	22	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	1	1	1	4	12	3	22	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	1	1	1	5	12	2	22	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 61 – Opinião dos entrevistados do Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório

Os resultados demonstraram que, mesmo com o surgimento das respostas Discordo Totalmente, Muito e Pouco, prevaleceu a resposta Concordo aos questionamentos propostos. Isso expressa que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo. Tal tipo de comprometimento define o funcionário como emocionalmente apegado à organização e faz com que ele a perceba como algo que o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.22. Hotelaria e Higienização

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	2	1	1	1	12	9	0	26	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	1	2	0	2	13	6	2	26	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	1	1	2	1	11	0	2	26	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	1	2	0	1	10	9	3	26	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	1	2	0	1	8	12	2	26	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 62 – Opinião dos entrevistados da Hotelaria e Higienização

Os resultados revelaram que, embora tenham surgido algumas Discordâncias, predominou a alternativa Concordo aos questionamentos propostos. Isso demonstra que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.23. Setor de Internação – SPP (Serviço de Prontuário ao Paciente)

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	0	4	1	0	5	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	0	4	1	0	5	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	1	3	1	0	5	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	3	2	0	5	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	2	2	1	0	5	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 63 – Opinião dos entrevistados do Setor de Internação (SPP)

Os resultados expressaram o predomínio da alternativa Concordo aos 5 questionamentos propostos. Isso prova que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.24. Setor de Arquivo - SPP (Serviço de Prontuário ao Paciente)

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	1	0	1	0	2	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	1	0	1	0	2	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	1	0	1	0	2	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	1	1	0	2	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	1	1	0	2	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 64 – Opinião dos entrevistados do Setor de Arquivo (SPP)

Os resultados apresentaram o predomínio da alternativa Concordo aos 5 questionamentos propostos. Isso permite admitir que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional. Tais percepções exprimem apego emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização.

4.2.25. Setor de Revisão de Contas

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	0	1	0	0	1	CM
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	0	1	0	0	1	CM
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	0	1	0	0	1	CM
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	0	1	0	1	CT
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	0	1	0	1	CT

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 65 – Opinião dos entrevistados do Setor de Revisão de Contas

Os resultados evidenciaram o predomínio da alternativa Concordo Muito e Totalmente aos 5 questionamentos propostos. Portanto, pode-se afirmar que o entrevistado permanece na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.26. Departamento de Pessoal

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	1	1	0	0	2	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	1	1	0	0	2	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	1	1	0	0	2	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	2	0	0	2	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	1	1	0	2	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 66 – Opinião dos entrevistados do Departamento de Pessoal

Os resultados demonstraram o predomínio da Concordância com os 5 questionamentos propostos. Isso permite declarar que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.27. Setor de Operação e Expansão

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	1	0	0	0	1	0	0	2	DT
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	0	1	1	0	2	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	0	1	1	0	2	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	1	1	0	2	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	1	1	0	2	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 67 – Opinião dos entrevistados do Setor de Operação e Expansão

Os resultados mostraram que, apesar de ter surgido uma resposta em desacordo (um Discordo Totalmente), predominaram as alternativas Concordo Muito e Totalmente. Isso evidencia que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo. O funcionário percebe a organização como capaz de fazê-lo sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional; o que pode ser analisado como sinal de apego emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização.

4.2.28. Pronto Socorro

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	1	3	2	0	6	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	1	1	2	2	0	6	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	2	1	3	0	6	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	4	2	0	6	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	1	3	2	0	6	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 68 – Opinião dos entrevistados do Pronto Socorro

Os resultados revelaram que, mesmo com uma resposta em desacordo (um Discordo Totalmente), predominou a alternativa Concordo. Isso significa que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo. O funcionário percebe a organização o fazendo sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.29. Almojarifado

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	0	2	1	0	3	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	0	3	0	0	3	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	0	3	0	0	3	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	3	0	0	3	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	1	2	0	3	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 69 – Opinião dos entrevistados do Almojarifado

Os resultados demonstraram o predomínio da alternativa Concordo aos 5 questionamentos propostos. Portanto, pode-se afirmar que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.30. Farmácia

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	2	5	1	1	9	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	2	6	0	1	9	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	1	0	3	4	0	1	9	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	1	0	0	1	6	1	0	9	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	1	0	0	3	2	2	1	9	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 70 - Opinião dos entrevistados da Farmácia

Os resultados exibiram que, apesar de terem surgido respostas em desacordo (duas Discordo Totalmente e uma Discordo Muito), predominou a alternativa Concordo. Isso permite dizer que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo. O funcionário entende a organização como um lugar propício para sentir-se animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.31. Plano de Saúde do Hospital

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	0	2	4	0	6	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	0	3	3	0	6	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	0	2	4	0	6	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	2	4	0	6	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	1	5	0	6	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 71 – Opinião dos entrevistados do Plano de Saúde do Hospital

Os resultados destacaram a predominância da alternativa Concordo aos questionamentos propostos. Isso evidencia que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional. Tais percepções podem ser interpretadas como manifestações de apego emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização.

4.2.32. Setor de Informática

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	1	0	0	0	1	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	1	0	0	0	0	1	D
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	1	0	0	0	0	1	D
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	1	0	0	1	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	1	0	0	0	1	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 72 – Opinião dos entrevistados do Setor de Informática

Os resultados manifestaram, mesmo com o surgimento de duas respostas em desacordo (ambas num grau mínimo: Discordo Pouco), a predominância da alternativa Concordo. Isso sugere que o entrevistado permanece na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo. O funcionário compreende a organização como um lugar onde ele pode sentir-se animado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.33. Setor de Telefonia

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	0	2	0	0	2	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	1	1	0	0	2	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	0	2	0	0	2	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	1	1	0	2	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	1	1	0	2	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 73 – Opinião dos entrevistados do Setor de Telefonia

Os resultados expressaram o predomínio da alternativa Concordo aos 5 questionamentos propostos. Isso permite afirmar que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.34. Setor de Compras

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	0	2	0	0	2	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	0	2	0	0	2	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	0	2	0	0	2	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	2	0	0	2	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	2	0	0	2	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 74 – Opinião dos entrevistados do Setor de Compras

Os resultados destacaram que todos os respondentes Concordam Muito com os 5 questionamentos propostos. Isso confirma que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo em função do funcionário perceber que a organização o faz sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional. Tais percepções exprimem apego emocional ao trabalho, ao grupo/colegas e/ou à organização.

4.2.35. Lavanderia e Costura

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	1	0	4	3	0	8	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	0	4	4	0	8	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	0	4	4	0	8	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	2	6	0	8	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	2	6	0	8	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 75 – Opinião dos entrevistados da Lavanderia e Costura

Os resultados revelaram que, apesar de ter surgido uma resposta em desacordo (em grau mínimo de discordância), predominaram as alternativas Concordo Muito e Totalmente. Isso sugere que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo. O funcionário percebe a organização como um espaço onde ele sente-se animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.36. Contabilidade

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	0	0	0	0	2	0	0	2	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	0	0	0	1	1	0	2	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	0	0	0	0	2	0	0	2	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	0	0	1	1	0	2	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	0	0	1	1	0	2	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 76 – Opinião dos entrevistados da Contabilidade

Os resultados destacaram que todos os respondentes Concordam Muito e Totalmente com os 5 questionamentos propostos. Isso permite comprovar que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo. O funcionário percebe a organização o fazendo sentir animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.37. Setor de Contas a Receber

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. A instituição onde trabalho me faz sentir animado com ela	1	0	0	0	1	2	0	4	C
2. A instituição onde trabalho me faz sentir contente com ela	0	1	0	0	1	2	0	4	C
3. A instituição onde trabalho me faz sentir entusiasmado com ela	1	0	0	1	0	2	0	4	C
4. A instituição onde trabalho me faz sentir interessado por ela	0	0	1	0	1	2	0	4	C
5. A instituição onde trabalho me faz sentir orgulhoso dela	0	0	1	0	1	2	0	4	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 77 – Opinião dos entrevistados do Setor de Contas a Receber

Os resultados admitiram que, mesmo com o surgimento de algumas respostas em desacordo, predominou a alternativa Concordo. Isso indica que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Afetivo. O funcionário vê a organização como um lugar que o faz sentir-se animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso de pertencer ao quadro funcional.

4.2.38. Considerações

De acordo com os quadros analisados, pode-se inferir que o Comprometimento Afetivo se faz presente em todos os setores/unidades/departamentos: Setor de Enfermagem do Pronto Socorro (PS), Setor de Supervisão de Enfermagem, Unidades de Internação 100, 120,

190, 200, 230, 250 e Centro Obstétrico, 300, 320, 500, 520, 600, 700 e 800, CTI Adulto, CTI Neonatal, UCOR, Centro Cirúrgico e Sala de Recuperação, Centro de Materiais Esterilizados, Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório, Hotelaria e Higienização, Setor de Internação - SPP, Setor de Arquivo - SPP, Setor de Revisão de Contas, Departamento de Pessoal, Setor de Operação e Expansão, Pronto Socorro, Almojarifado, Farmácia, Plano de Saúde do Hospital, Setor de Informática, Setor de Telefonia, Setor de Compras, Lavanderia e Costura, Contabilidade, Setor Contas a Receber.

4.3. Comprometimento Normativo

De acordo com o referencial teórico abordado neste trabalho, o Comprometimento Normativo indica a permanência do indivíduo na organização por obrigação. Uma vez internalizadas normas, valores e padrões estabelecidos pela organização, acredita ser certo ou moral permanecer na organização (MEYER e ALLEN, 1991). É resultante:

- de um sentimento de obrigação, retribuição ou lealdade (MEYER e ALLEN, 1991);
- de uma socialização familiar, cultural e organizacional que reforça a importância da lealdade à organização (MORROW, 1993) e,
- do investimento realizado ou da confiança depositada sobre ele pela organização (MEYER, ALLEN e SMITH, 1993).

Portanto, a predominância da alternativa Concordo, em resposta às 7 questões propostas, sugere que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo.

Assim, os resultados dos questionamentos presentes no questionário referentes a: “pedir demissão da instituição onde você trabalha para trabalhar em outra organização não valeria a pena porque...” (ver Anexo 3) são apresentados nos Quadros 78 a 114 e denotam o Comprometimento Normativo existente nos diversos setores do Hospital em estudo.

4.3.1. Setor de Enfermagem do Pronto Socorro (PS)

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	0	0	0	2	0	8	1	11	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	0	1	0	1	5	3	1	11	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	2	1	2	1	1	4	0	11	C
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	0	0	4	6	1	11	CM/T
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	1	1	0	1	2	5	1	11	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	2	1	0	1	3	4	0	11	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	2	0	0	2	2	5	0	11	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 78 – Opinião dos entrevistados do Setor de Enfermagem (PS)

Os resultados mostraram o predomínio da alternativa Concordo aos 7 questionamentos propostos. Os funcionários concordaram com as afirmativas: “seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra”, “seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora”, “é minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição”, “nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços”, “é a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela”, “essa instituição já fez muito por mim no passado”, “continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim”; o que torna possível afirmar que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo. Isso porque este tipo de comprometimento, percebido através da concordância entre valores pessoais e organizacionais supõe, na abordagem lançada pelos autores Meyer, Allen e Smith (1993), que o indivíduo permanece na organização por obrigação moral ou lealdade em função do investimento realizado ou da confiança depositada sobre ele pela organização.

4.3.2. Setor de Supervisão de Enfermagem

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	0	0	0	1	1	1	0	3	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	0	0	1	0	1	1	0	3	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	0	0	1	0	1	1	0	3	C
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	0	1	0	2	0	3	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	0	0	1	2	0	0	0	3	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	0	0	1	1	1	0	0	3	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	0	0	1	1	1	0	0	3	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 79 – Opinião dos entrevistados do Setor de Supervisão de Enfermagem

Os resultados revelaram que os funcionários Concordaram com todas as afirmativas propostas: “seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra”, “seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora”, “é minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição”, “nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços”, “é a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela”, “essa instituição já fez muito por mim no passado”, “continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim” o que possibilita dizer que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo. Este tipo de comprometimento indica que a permanência do indivíduo na organização se dá pela obrigação que este sente pelo fato de, uma vez internalizadas as metas, regras e valores organizacionais, acreditar ser certo ou moral fazê-lo.

4.3.3. Unidade de Internação 100

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	3	0	1	1	1	0	0	6	D
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	3	0	1	2	0	0	0	6	D
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	3	1	1	0	1	0	0	6	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	1	0	1	2	1	0	0	6	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	3	1	1	1	0	0	0	6	D
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	2	0	1	2	0	1	0	6	D
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	1	2	1	2	0	0	0	6	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 80 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 100

Os resultados indicaram o predomínio da alternativa Discordo aos questionamentos propostos. A concordância dos funcionários, apenas no que diz respeito às seguintes afirmativas propostas: “nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços” e “essa instituição já fez muito por mim no passado”, possibilita dizer que os entrevistados não permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo.

4.3.4. Unidade de Internação 120

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	0	1	0	1	1	1	0	4	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	1	0	0	2	1	0	0	4	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	3	0	0	0	1	0	0	4	DT
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	0	1	3	0	0	4	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	1	0	1	1	1	0	0	4	D/C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	1	0	1	0	2	0	0	4	D/C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	1	0	1	1	1	0	0	4	D/C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 81 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 120

Os resultados demonstraram certa divergência de opinião no que se refere às afirmativas: “é a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela”, “essa instituição já fez muito por mim no passado”, “continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim”. No entanto, analisando-se as respostas assinaladas e os seus respectivos graus de concordância e discordância, observou-se uma maior Concordância com os questionamentos propostos, permitindo considerar que o comprometimento presente é orientado pelo componente Normativo.

4.3.5. Unidade de Internação 190

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	1	0	1	0	0	1	1	4	D
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	1	1	1	0	0	1	0	4	D
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	1	1	0	0	0	2	0	4	CT
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	1	0	0	0	1	2	0	4	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	2	0	0	0	1	1	0	4	DT
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	0	1	0	0	0	2	1	4	CT
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	1	0	1	0	0	2	0	4	CT

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 82 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 190

Os resultados evidenciaram, apesar da divergência de opiniões manifestada, tendência a alternativa Concordo em resposta aos questionamentos propostos. Percebe-se um sentimento de obrigação de continuar trabalhando para a instituição, de gratidão e de retribuição; além de afirmarem o reconhecimento na afirmativa: “nesse momento, a organização precisa de meus

serviços”. Isso permite declarar que a permanência dos entrevistados deste setor pode ser atribuída ao Comprometimento Normativo.

4.3.6. Unidade de Internação 200

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	0	0	0	3	1	1	0	5	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	0	0	0	2	2	1	0	5	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	0	1	1	2	1	0	0	5	C
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	1	3	1	0	0	5	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	2	1	0	1	0	1	0	5	D
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	2	0	2	0	0	1	0	5	D
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	1	1	2	0	0	1	0	5	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 83 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 200

Os resultados apontaram o predomínio da alternativa Concordo em 4 dos 7 questionamentos propostos. Os funcionários concordaram com as afirmativas: “seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra”, “seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora”, “é minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição”, “nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços”; o que torna possível afirmar que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo.

4.3.7. Unidade de Internação 230

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	1	0	0	0	1	2	0	4	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	0	0	0	1	2	1	0	4	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	1	0	1	2	0	0	0	4	DT
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	0	0	1	3	0	4	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	0	0	2	1	0	1	0	4	CT
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	1	0	2	0	1	0	0	4	D
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	0	0	1	0	3	0	0	4	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 84 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 230

Apesar do surgimento de algumas respostas divididas entre Concordo e Discordo, os resultados mostraram o predomínio da alternativa Concordo; especialmente nas seguintes

afirmações: “seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra”, “seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora”, “nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços”, “é a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela” e “continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim”; permitindo afirmar que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo.

4.3.8. Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	3	1	1	1	1	1	0	8	D
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	4	1	1	1	1	0	0	8	D
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	3	2	1	1	1	0	0	8	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	1	0	1	0	4	2	0	8	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	3	0	0	2	1	2	0	8	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	1	1	1	2	1	2	0	8	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	2	1	1	2	1	1	0	8	DT

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 85 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico

Os resultados mostraram, mesmo que a interpretação das respostas sugerisse um “empate”, tendência a Discordância aos questionamentos propostos. Os entrevistados discordaram com aspectos como: “seria injusto e desonesto pedir demissão agora”, “é minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição” e “continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim”. Isso é um indício de que os entrevistados não permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo. Além disso, o fato dos respondentes terem concordado as afirmativas que envolviam sentimentos de gratidão e reconhecimento de que a organização precisa dos seus serviços, pode carregar um significado intrínseco de lealdade (originada pela troca), caracterizando, assim, um componente afetivo.

4.3.9. Unidade de Internação 300

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	0	0	0	2	3	0	0	5	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	0	0	0	0	4	1	0	5	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	4	0	0	0	1	0	0	5	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	0	0	4	1	0	5	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	1	0	0	4	0	0	0	5	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	1	0	0	0	4	0	0	5	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	1	0	0	4	0	0	0	5	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 86 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 300

Os resultados revelaram a predominância da alternativa Concordo em resposta a 6 dos 7 questionamentos sugeridos. Isso permite afirmar que se os entrevistados concordaram com quase a totalidade das características que dizem respeito a natureza Normativa de Comprometimento. Eles permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo.

4.3.10. Unidade de Internação 320

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	0	1	0	2	0	1	0	4	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	0	1	0	2	1	0	0	4	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	3	0	0	1	0	0	0	4	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	1	0	0	0	2	1	0	4	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	0	1	1	1	1	0	0	4	D/C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	0	2	0	0	0	2	0	4	CT
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	0	2	0	1	0	1	0	4	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 87 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 320

Os resultados demonstraram que, apesar da divergência de opinião no que diz respeito à gratidão ou ao reconhecimento do que a organização já fez pelo indivíduo no passado, pode-se visualizar tendência ao Discordo como resposta aos questionamentos. Isso permite afirmar que o Comprometimento Normativo não justifica a permanência dos entrevistados deste setor na organização. Além disso, pode-se considerar que esteja presente o sentimento de lealdade como um componente de ligação afetiva, por terem concordado que seria injusto e desonesto

pedir demissão dessa instituição para ir trabalhar em outra, e reconhecido que a organização já fez muito pelo indivíduo no passado.

4.3.11. Unidade de Internação 500

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	1	1	0	0	3	0	0	5	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	1	1	0	0	3	0	0	5	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	2	1	0	0	1	1	0	5	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	1	0	0	1	2	1	0	5	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	1	1	0	1	1	1	0	5	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	0	0	0	2	1	2	0	5	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	1	0	0	1	2	1	0	5	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 88 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 500

Os resultados evidenciaram o predomínio da Concordância a 6 dos 7 questionamentos realizados. Por concordarem com a maioria dos aspectos que referenciam o Comprometimento Normativo, pode-se afirmar que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto deste tipo de comprometimento.

4.3.12. Unidade de Internação 520

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	2	0	3	0	0	0	0	5	D
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	1	1	3	0	0	0	0	5	D
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	2	2	1	0	0	0	0	5	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	1	1	0	2	1	0	5	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	3	1	0	0	0	1	0	5	D
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	3	0	1	0	0	0	1	5	D
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	1	2	1	0	1	0	0	5	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 89 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 520

Os resultados apontaram a predominância da opção Discordo em 6 dos 7 questionamentos propostos. Isso possibilita afirmar que os entrevistados não permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo. Apenas a afirmativa “nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços” obteve Concordo como resposta. Tal concordância pode simbolizar, se analisada subjetivamente, a lealdade do funcionário. Mas,

para uma organização, possivelmente, a lealdade é entendida como componente Afetivo, originada pela troca, e não por uma congruência de valores morais; visto que Meyer e Allen (1991), a consideram mais como componente afetivo do que normativo.

4.3.13. Unidade de Internação 600

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	2	1	0	1	2	0	0	6	DT
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	3	1	0	0	2	0	0	6	D
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	4	1	0	1	0	0	0	6	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	3	0	1	0	1	1	0	6	D
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	3	1	1	0	1	0	0	6	D
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	0	0	3	3	0	0	0	6	D/C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	2	1	3	0	0	0	0	6	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 90 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 600

Os resultados mostraram que predominou a alternativa Discordo em todos os questionamentos propostos. Isso sugere que os entrevistados não permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo. Duas divergências de opinião entre os respondentes no que diz respeito às seguintes afirmativas: “seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra” e “essa instituição já fez muito por mim no passado” dão indícios de obrigação moral ou lealdade. Neste caso, a lealdade pode estar sendo intrinsecamente interpretada pelos respondentes como ligação afetiva originada pela troca e não uma congruência de valores morais (que constituiria um componente normativo).

4.3.14. Unidade de Internação 700

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	2	2	2	0	0	0	0	6	D
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	3	0	1	1	0	0	1	6	D
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	4	1	1	0	0	0	0	6	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	2	1	0	0	3	0	0	6	DT
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	3	2	0	0	0	0	1	6	D
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	4	1	0	0	1	0	0	6	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 91 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 700

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	3	2	1	0	0	0	0	6	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 91 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 700

Os resultados destacaram a prevalência da opção Discordo em 6 dos 7 questionamentos propostos; o que permite afirmar que os entrevistados não permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo. A afirmativa “nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços” gerou divergência de opiniões e obteve Discordo e Concordo como resposta. Tal concordância pode dar indícios de lealdade entendida como componente afetivo originada pela troca e não uma congruência de valores morais.

4.3.15. Unidade de Internação 800

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	0	1	2	1	2	3	0	9	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	0	1	2	1	3	2	0	9	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	3	1	1	1	1	2	0	9	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	1	0	0	1	4	3	0	9	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	1	2	0	3	1	2	0	9	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	0	0	4	1	3	1	0	9	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	1	0	1	3	2	2	0	9	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 92 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 800

Os resultados revelaram o predomínio da alternativa Concordo em 6 dos 7 questionamentos realizados. Tal concordância manifesta a permanência dos entrevistados na organização pela percepção de características que fazem referência a natureza Normativa do Comprometimento.

4.3.16. CTI Adulto

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	4	3	3	3	9	2	0	24	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	8	3	4	4	5	0	0	24	D
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	11	4	5	4	0	0	0	24	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	2	2	7	4	8	1	0	24	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	10	2	2	5	5	0	0	24	D
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	6	0	2	5	10	1	0	24	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	7	0	5	7	4	1	0	24	DT

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 93 – Opinião dos entrevistados da CTI Adulto

Os resultados permitem visualizar, através da clara divergência de opinião entre os entrevistados, uma tendência a Discordância em resposta aos questionamentos propostos. Portanto, pode-se inferir que a permanência dos entrevistados, desta unidade de internação, na organização pode ser justificada pela presença do Comprometimento Normativo.

4.3.17. CTI Neonatal

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	0	2	0	2	3	2	0	9	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	0	2	0	2	3	2	0	9	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	0	2	2	2	1	2	0	9	C
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	1	0	1	5	2	0	9	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	2	1	0	2	2	1	1	9	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	1	1	2	3	2	0	0	9	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	0	1	0	4	3	1	0	9	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 94 – Opinião dos entrevistados da CTI Neonatal

Os resultados evidenciaram o predomínio da Concordância nos 7 questionamentos realizados. Isso desvenda a natureza de Comprometimento do tipo Normativo fazendo com que os entrevistados permaneçam na organização por um sentimento de obrigação e/ou retribuição (MEYER e ALLEN, 1991) que pode ter se originado em função do investimento realizado ou da confiança depositada sobre ele pela organização (MEYER, ALLEN e SMITH, 1993).

4.3.18. UCOR

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	0	0	2	1	4	1	0	8	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	1	1	0	1	3	2	0	8	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	3	0	3	1	0	1	0	8	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	1	0	0	0	4	3	0	8	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	3	0	0	1	3	0	1	8	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	2	0	1	2	3	0	0	8	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	2	0	1	1	4	0	0	8	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 95 – Opinião dos entrevistados da UCOR

Os resultados apontaram Discordância em apenas uma das afirmativas propostas. Ou seja, “é minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição”. Isso permite comprovar que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo.

4.3.19. Centro Cirúrgico e Sala de Recuperação

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	3	2	5	3	1	4	0	18	D
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	7	2	2	3	1	3	0	18	D
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	7	2	4	2	1	2	0	18	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	1	5	4	7	1	18	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	4	1	5	2	3	3	0	18	D
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	5	1	2	4	2	4	0	18	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	5	0	2	7	1	3	0	18	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 96 – Opinião dos entrevistados do Centro Cirúrgico e da Sala de Recuperação

Os resultados demonstraram o predomínio da alternativa Discordo aos questionamentos propostos. A concordância dos funcionários, apenas no que diz respeito às seguintes afirmativas propostas - “nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços” e “essa instituição já fez muito por mim no passado” e “continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim” - possibilita dizer que os entrevistados não permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo. É possível que a característica da lealdade esteja sendo entendida como componente afetivo originada pela troca e não uma congruência de valores morais.

4.3.20. Centro de Materiais Esterilizados (CME)

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	0	0	1	1	1	2	0	5	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	1	0	1	0	1	2	0	5	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	0	2	0	1	1	1	0	5	C
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	1	0	1	3	0	5	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	0	1	1	0	0	3	0	5	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	1	1	0	0	0	3	0	5	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	0	2	0	0	0	3	0	5	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 97 – Opinião dos entrevistados do Centro de Materiais Esterilizados (CME)

Os resultados exibiram a predominância da alternativa Concordo nos 7 questionamentos realizados. Isso significa que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo.

4.3.21. Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	4	0	2	5	4	5	2	22	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	4	1	3	6	3	5	0	22	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	4	1	4	5	3	5	0	22	C
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	1	0	2	7	5	6	1	22	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	1	2	6	2	5	5	1	22	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	1	1	1	7	6	6	0	22	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	1	0	4	5	6	5	1	22	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 98 – Opinião dos entrevistados do Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório

Os resultados mostraram que predominou a Concordância nos 7 questionamentos realizados. Isso indica que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo.

4.3.22. Hotelaria e Higienização

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	2	3	2	2	9	8	0	26	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	4	2	3	0	8	8	1	26	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	6	3	2	6	4	3	2	26	C
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	2	3	3	11	6	0	26	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	6	3	4	2	6	4	1	26	D
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	3	4	5	4	6	2	2	26	D/C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	4	4	2	3	9	3	1	26	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 99 – Opinião dos entrevistados da Hotelaria e Higienização

Os resultados apontaram que, mesmo com o surgimento de uma resposta em desacordo com as afirmativas “é a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela” e uma divergência de opinião na afirmativa “essa instituição já fez muito por mim no passado”, predominou a Concordância nos questionamentos realizados. Isso permite dizer que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo.

4.3.23. Setor de Internação – SPP (Serviço de Prontoário ao Paciente)

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	1	2	0	0	1	1	0	5	D
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	1	3	0	0	0	1	0	5	D
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	1	3	0	1	0	0	0	5	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	0	3	1	1	0	5	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	3	1	0	1	0	0	0	5	D
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	1	3	0	1	0	0	0	5	D
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	0	4	0	1	0	0	0	5	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 100 – Opinião dos entrevistados do Setor de Internação (SPP)

A Discordância predominante em 6 dos 7 questionamentos propostos possibilita afirmar que o Comprometimento Normativo não justifica a permanência dos entrevistados deste setor na organização. Além disso, a concordância com a afirmativa “nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços” pode carregar um significado subjetivo que seria a lealdade entendida como componente afetivo originada pela troca e não como uma congruência de valores morais.

4.3.24. Setor de Arquivo – SPP (Serviço de Prontuário ao Paciente)

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	0	0	0	0	0	1	1	2	CT
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	0	0	0	1	0	1	0	2	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	0	0	1	0	0	1	0	2	CT
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	0	0	1	1	0	2	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	0	1	0	1	0	0	0	2	DM
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	0	0	0	1	1	0	0	2	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	0	0	0	1	1	0	0	2	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 101 – Opinião dos entrevistados do Setor de Arquivo (SPP)

Os resultados indicaram que, apesar de terem surgido opiniões divididas entre Concordo e Discordo nas afirmativas: “é minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição” e “é a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela”, houve predominância da alternativa Concordo aos questionamentos propostos. Isso permite declarar que a permanência dos entrevistados deste setor pode ser atribuída ao Comprometimento Normativo.

4.3.25. Setor de Revisão de Contas

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	1	0	0	0	0	0	0	1	D
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	1	0	0	0	0	0	0	1	D
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	1	0	0	0	0	0	0	1	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	0	0	1	0	0	1	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	0	1	0	0	0	0	0	1	D
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	1	0	0	0	0	0	0	1	D
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	1	0	0	0	0	0	0	1	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 102 – Opinião dos entrevistados do Setor de Revisão de Contas

Os resultados evidenciaram que o respondente Concorda apenas com a afirmativa: “nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços”. Portanto, pode-se inferir que a permanência deste indivíduo na organização pode ser justificada pela presença de ligação afetiva, mas não pelo Comprometimento Normativo.

4.3.26. Departamento de Pessoal

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	1	0	1	0	0	0	0	2	D
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	1	0	1	0	0	0	0	2	D
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	1	0	1	0	0	0	0	2	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	1	0	1	0	0	0	0	2	D
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	2	0	0	0	0	0	0	2	D
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	1	0	0	0	0	1	0	2	D/C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	1	0	0	1	0	0	0	2	DT

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 103 – Opinião dos entrevistados do Departamento de Pessoal

Os resultados revelaram que, apesar de opiniões divididas em Concordo e Discordo nas duas seguintes questões: “essa instituição já fez muito por mim no passado” e “continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim”, predominou a alternativa Discordo aos questionamentos propostos. Portanto, infere-se que os respondentes podem estar ligados à organização pelo componente afetivo, e não, pelo componente normativo.

4.3.27. Setor de Operação e Expansão

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	0	0	0	0	0	1	1	2	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	1	0	0	0	0	0	1	2	D
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	1	0	0	0	0	0	1	2	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	0	1	0	1	0	2	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	1	0	1	0	0	0	0	2	D
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	0	0	0	0	0	1	1	2	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	0	0	0	0	0	1	1	2	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 104 – Opinião dos entrevistados do Setor de Operação e Expansão

Os resultados demonstraram que, mesmo havendo Discordância em 3 das 7 afirmativas: “seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora”, “é minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição” e “é a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela”, houve predomínio da Concordância aos questionamentos realizados (todos voltados para aspectos do componente normativo - obrigação moral, lealdade, investimento realizado ou confiança depositada sobre ele pela

organização). Portanto, é possível afirmar que os respondentes permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo.

4.3.28. Pronto Socorro

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	1	0	1	2	2	0	0	6	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	0	0	1	1	4	0	0	6	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	0	3	0	0	2	1	0	6	DM
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	0	3	2	1	0	6	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	0	0	2	2	1	1	0	6	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	0	0	2	1	2	0	0	6	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	0	1	1	2	2	0	0	6	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 105 – Opinião dos entrevistados do Pronto Socorro

Os resultados expressaram divergência de opinião na questão: “é minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição”. No entanto, o predomínio da Concordância com as outras 6 questões torna possível afirmar que a permanência dos entrevistados deste setor pode ser atribuída ao Comprometimento Normativo.

4.3.29. Almojarifado

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	0	0	0	2	1	0	0	3	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	0	0	0	1	2	0	0	3	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	0	1	1	0	1	0	0	3	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	0	1	1	1	0	3	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	0	0	0	1	2	0	0	3	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	0	1	0	0	2	0	0	3	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	0	0	0	1	2	0	0	3	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 106 – Opinião dos entrevistados do Almojarifado

Os resultados exibiram o predomínio da alternativa Concordo aos questionamentos propostos cujos significados remetem aos pressupostos do Comprometimento Normativo. Ou seja, a Concordância com essas afirmativas indica que o indivíduo permanece na organização por acreditar ser certo ou moral fazê-lo.

4.3.30. Farmácia

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	1	1	1	3	2	1	0	9	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	2	0	3	3	1	0	0	9	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	2	1	1	3	1	1	0	9	C
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	1	0	3	4	1	0	9	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	2	2	1	2	1	1	0	9	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	1	0	2	1	3	2	0	9	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	1	0	1	3	3	1	0	9	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 107 – Opinião dos entrevistados da Farmácia

Os resultados mostraram o predomínio da Concordância nos 7 questionamentos realizados. Isso possibilita afirmar que a natureza do comprometimento dos entrevistados deste setor da organização é Normativa.

4.3.31. Plano de Saúde do Hospital

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	0	0	0	1	1	4	0	6	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	1	0	0	2	1	2	0	6	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	1	0	1	0	2	1	0	6	C
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	1	0	3	2	0	6	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	0	1	1	0	4	0	0	6	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	0	0	1	3	0	2	0	6	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	0	0	3	0	2	1	0	6	CM/T

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 108 – Opinião dos entrevistados do Plano de Saúde do Hospital

Os resultados revelaram a predominância da alternativa Concordo em todos os questionamentos propostos. Portanto, pode-se afirmar que a permanência dos respondentes na organização se justifica pelos pressupostos do Comprometimento Normativo.

4.3.32. Setor de Informática

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	1	0	0	0	0	0	0	1	D
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	0	0	0	0	0	1	0	1	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	1	0	0	0	0	0	0	1	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	0	0	1	0	0	1	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	1	0	0	0	0	0	0	1	D
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	1	0	0	0	0	0	0	1	D
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	1	0	0	0	0	0	0	1	D

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 109 – Opinião dos entrevistados do Setor de Informática

Os resultados mostraram que, com o predomínio da alternativa Discordo nos questionamentos propostos e a Concordância com as seguintes afirmativas: “seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora” e “nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços”, o respondente não permanece na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo. A concordância com tais tipos de afirmativas pode carregar um significado intrínseco de ligação afetiva.

4.3.33. Setor de Telefonia

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	1	0	0	1	0	0	0	2	DT
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	0	0	0	1	1	0	0	2	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	1	0	1	0	0	0	0	2	D
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	0	1	1	0	0	2	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	1	0	0	0	0	1	0	2	D/C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	1	0	0	1	0	0	0	2	DT
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	2	0	0	0	0	0	0	2	DT

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 110 – Opinião dos entrevistados do Setor de Telefonia

Os resultados permitem considerar que, mesmo com divergências de opinião entre os entrevistados, as respostas tendem a Discordância. Portanto, pode-se inferir que a permanência dos entrevistados, desta unidade de internação, na organização pode ser justificada pela presença do Comprometimento Normativo.

4.3.34. Setor de Compras

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	1	0	0	1	0	0	0	2	DT
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	1	0	0	0	0	0	1	2	DT
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	2	0	0	0	0	0	0	2	DT
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	0	1	1	0	0	2	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	0	0	0	1	1	0	0	2	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	0	0	1	1	0	0	0	2	D/C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	0	0	1	1	0	0	0	2	D/C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 111 – Opinião dos entrevistados do Setor de Compras

Os resultados evidenciaram divergência de opinião entre os entrevistados cuja análise permite visualizar tendência a Discordância em resposta aos questionamentos propostos. Portanto, pode-se inferir que a permanência dos entrevistados, desta unidade de internação, na organização pode ser justificada pela presença do Comprometimento Normativo.

4.3.35. Lavanderia e Costura

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	2	1	2	0	0	3	0	8	D
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	1	1	2	0	0	4	0	8	CT
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	3	1	0	0	1	3	0	8	D/C
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	1	2	2	3	0	8	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	2	0	1	1	1	3	0	8	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	1	0	2	1	2	2	0	8	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	2	0	1	0	1	4	0	8	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 112 – Opinião dos entrevistados da Lavanderia e Costura

Os resultados exibiram certa divergência de opinião no que se refere às afirmativas: “seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora” e “é minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição”. No entanto, analisando-se as respostas assinaladas, observou-se maior concordância com os questionamentos propostos, permitindo considerar que o comprometimento presente é orientado pelo componente Normativo.

4.3.36. Contabilidade

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	0	0	0	0	1	1	0	2	C
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	0	0	0	0	1	1	0	2	C
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	0	0	0	1	1	0	0	2	C
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	0	0	0	0	2	0	0	2	C
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	0	0	0	0	2	0	0	2	C
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	0	0	0	1	0	1	0	2	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	0	0	0	1	0	1	0	2	C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 113 – Opinião dos entrevistados da Contabilidade

Os resultados evidenciaram que os funcionários Concordam com todas as afirmativas propostas. Isso possibilita declarar que os entrevistados permanecem na organização pelo pressuposto do Comprometimento Normativo.

4.3.37. Setor de Contas a Receber

Questões/alternativas	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR	T	R
	Frequência Absoluta								
1. Seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra	1	0	1	0	1	1	0	4	CM/T
2. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora	2	0	1	0	0	1	0	4	D
3. É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição	2	0	0	1	0	1	0	4	DT
4. Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços	1	0	1	0	0	2	0	4	CT
5. É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela	2	0	0	0	1	1	0	4	DT
6. Essa instituição já fez muito por mim no passado	0	0	1	1	0	2	0	4	C
7. Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	2	0	0	0	0	2	0	4	D/C

DT (Discordo Totalmente); DM (Discordo Muito); DP (Discordo Pouco); CP (Concordo Pouco); CM (Concordo Muito); CT (Concordo Totalmente); NR (Nenhuma Resposta); T (Total de Respondentes); R (Resultado)

Quadro 114 – Opinião dos entrevistados do Setor de Contas a Receber

Observou-se que os resultados, mesmo apresentando divergência de opinião entre os entrevistados, tendem a Discordância em resposta aos questionamentos propostos. Portanto, pode-se inferir que a permanência dos entrevistados, desta unidade de internação, na organização pode ser justificada pela presença do Comprometimento Normativo.

4.3.38. Considerações

De acordo com os quadros analisados, pode-se inferir que o Comprometimento Normativo se faz presente nos setores/unidades/departamentos: Setor de Enfermagem do

Pronto Socorro (PS), Setor de Supervisão de Enfermagem, Unidades de Internação 120, 190, 200, 230, 300, 320, 500 e 800, CTI Neonatal, UCOR, Centro de Materiais Esterilizados, Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório, Hotelaria e Higienização, Setor de Arquivo - SPP, Setor de Operação e Expansão, Pronto Socorro, Almojarifado, Farmácia, Plano de Saúde do Hospital, Lavanderia e Costura, Contabilidade e Contas a Receber.

Nos demais setores/unidades/departamentos: Unidades de Internação 100, 250 e Centro Obstétrico, 520, 600, 700, CTI Adulto, Centro Cirúrgico e Sala de Recuperação, Setor de Internação - SPP, Setor de Revisão de Contas, Departamento de Pessoal, Setor de Informática, Setor de Telefonia, Setor de Compras; o Comprometimento é de natureza Afetiva e/ou Normativa.

4.4. Estilos de Liderança

Os resultados obtidos em relação aos questionamentos sobre o estilo de liderança do superior imediato segundo a concepção de Likert (1975) - Explorador Autoritário, Benevolente Autoritário, Consultivo e Participativo são apresentados nos Quadros 115 a 151.

4.4.1. Setor de Enfermagem do Pronto Socorro (PS)

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	7	4	0	11	3
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	1	3	7	0	11	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	1	3	7	0	11	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	1	6	4	0	11	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	2	5	4	0	11	3
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	3	8	0	11	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	1	1	4	5	0	11	4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	1	4	6	0	11	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	1	2	8	0	11	4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	2	6	3	11	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	3	2	6	0	11	4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	3	7	1	11	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	0	3	6	2	11	4
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	1	8	2	0	11	3
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	1	0	7	3	0	11	3

Quadro 115 – Opinião dos entrevistados do Setor de Enfermagem (PS)

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	6	5	0	11	3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	2	4	5	0	11	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	1	6	4	0	11	3
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	6	5	0	11	3
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	0	3	7	1	11	4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	3	7	1	11	4

Quadro 115 – Opinião dos entrevistados do Setor de Enfermagem (PS)

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e com maior ênfase no Participativo.

4.4.2. Setor de Supervisão de Enfermagem

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	1	1	1	0	3	2,3,4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	0	3	0	3	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	1	2	0	3	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	2	1	0	3	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	1	2	0	3	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	1	2	0	3	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	1	2	0	0	3	3
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	0	3	0	3	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	1	2	0	3	4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	1	2	0	3	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	0	1	2	0	3	4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	1	2	0	3	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	0	2	1	0	3	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	0	1	2	0	3	4
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	2	1	0	3	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	2	1	0	3	3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	0	3	0	3	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	0	3	0	3	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	2	1	0	3	3
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	0	1	2	0	3	4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	2	1	0	3	3

Quadro 116 - Opinião dos entrevistados do Setor de Supervisão de Enfermagem

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e com maior ênfase no Participativo.

4.4.3. Unidade de Internação 100

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	3	3	0	6	3,4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	1	5	0	6	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	3	3	0	6	3,4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	1	2	3	0	6	4
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	1	0	5	0	6	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	6	0	6	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	1	4	1	0	6	3
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	4	2	0	6	3
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	3	3	0	6	3,4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	2	4	0	6	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	1	4	1	0	6	3
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	1	3	1	1	6	3
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	0	6	0	0	6	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	1	4	1	0	6	3
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	6	0	0	6	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	4	2	0	6	3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	3	3	0	6	3,4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	4	2	0	6	3
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	4	2	0	6	3
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	1	3	2	0	6	3
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	1	4	1	0	6	3

Quadro 117 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 100

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo; sendo que com maior ênfase no Consultivo.

4.4.4. Unidade de Internação 120

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	1	3	0	4	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	2	2	0	4	3,4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	1	0	3	0	4	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	2	2	0	4	3,4
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	2	2	0	4	3,4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	4	0	4	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	1	1	0	1	1	4	1,2,4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	2	2	0	4	3,4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	3	1	0	4	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	1	2	1	4	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	0	2	2	0	4	3,4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	2	2	0	4	3,4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	0	3	1	0	4	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	0	1	3	0	4	4
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	1	3	0	4	4
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	1	3	0	4	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	1	3	0	4	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	1	3	0	4	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	2	2	0	4	3,4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	0	1	3	0	4	4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	2	2	0	4	3,4

Quadro 118 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 120

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e com maior ênfase no Participativo.

4.4.5. Unidade de Internação 190

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	2	2	0	4	3,4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	0	4	0	4	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	1	3	0	4	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	1	1	2	0	4	4
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	1	1	2		4	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	4	0	4	4

Quadro 119 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 190

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	2	0	0	2	0	4	2,4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	2	2	0	4	3,4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	0	4	0	4	4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	0	3	1	4	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	1	0	1	2	0	4	4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	1	3	0	4	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	0	1	3	0	4	4
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	1	0	0	3	0	4	4
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	3	1	0	4	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	2	1	1	0	4	2
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	1	3	0	4	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	1	0	3	0	4	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	2	1	1	4	3
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	1	2	1	0	4	3
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	1	3	0	4	4

Quadro 119 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 190

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e com maior ênfase no Participativo.

4.4.6. Unidade de Internação 200

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	2	3	0	5	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	2	3	0	5	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	3	2	0	5	3
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	1	3	1	0	5	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	1	2	2	0	5	3,4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	4	1	5	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	3	1	1	0	5	2
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	1	2	2	0	5	3,4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	4	1	0	5	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	1	4	0	5	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	1	3	1	0	5	3
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	2	3	0	5	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	1	2	2	0	5	3,4
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	2	2	1	0	5	2,3

Quadro 120 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 200

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	1	2	2	0	5	3,4
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	3	2	0	5	3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	3	2	0	5	3
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	1	4	0	5	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	2	3	0	5	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	0	2	3	0	5	4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	2	3	0	5	4

Quadro 120 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 200

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e com maior ênfase no Participativo.

4.4.7. Unidade de Internação 230

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	1	3	0	4	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	0	4	0	4	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	0	4	0	4	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	1	2	1	0	4	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	2	2	0	4	3,4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	4	0	4	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	1	2	1	0	0	4	2
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	1	3	0	4	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	1	2	1	0	4	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	1	0	3	0	4	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	1	0	3	0	4	4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	1	3	0	4	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	1	2	0	1	4	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	1	2	1	0	4	3
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	4	0	0	4	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	2	2	0	4	3,4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	1	3	0	4	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	2	2	0	4	3,4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	1	1	2	0	4	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	1	1	0	2	0	4	4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	3	1	0	4	3

Quadro 121 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 230

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e com maior ênfase no Participativo.

4.4.8. Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	1	4	3	0	8	3
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	1	1	6	0	8	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	0	8	0	8	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	1	3	4	0	8	4
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	4	4	0	8	3,4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	1	7	0	8	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	2	6	0	0	8	3
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	1	7	0	8	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	0	8	0	8	4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	0	7	1	8	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	0	0	8	0	8	4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	0	8	0	8	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	0	1	6	1	8	4
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	0	3	5	0	8	4
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	4	4	0	8	3,4
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	2	6	0	8	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	1	7	0	8	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	1	7	0	8	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	2	6	0	8	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	1	3	4	0	8	4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	1	6	1	0	8	3

Quadro 122 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 250 e Centro Obstétrico

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e com maior ênfase no Participativo.

4.4.9. Unidade de Internação 300

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	3	2	0	5	3
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	0	5	0	5	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	3	2	0	5	3
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	4	1	0	5	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	2	3	0	5	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	1	4	0	5	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	0	1	4	0	5	4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	0	5	0	5	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	0	5	0	5	4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	0	5	0	5	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	0	4	1	0	5	3
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	0	5	0	5	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	0	4	1	0	5	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	0	0	5	0	5	4
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	5	0	0	5	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	1	4	0	5	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	0	5	0	5	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	0	5	0	5	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	0	5	0	5	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	0	4	1	0	5	3
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	1	4	0	5	4

Quadro 123 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 300

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e com maior ênfase no Participativo.

4.4.10. Unidade de Internação 320

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	1	3	0	4	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	1	3	0	4	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	1	0	3	0	4	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	0	4	0	4	4
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	0	4	0	4	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	4	0	4	4

Quadro 124 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 320

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	0	2	2	0	4	3,4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	1	3	0	4	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	0	4	0	4	4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	0	4	0	4	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	0	0	4	0	4	4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	0	4	0	4	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	0	2	2	0	4	3,4
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	0	1	2	1	4	4
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	3	1	0	4	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	1	3	0	4	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	0	4	0	4	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	0	4	0	4	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	1	3	0	4	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	1	1	2	0	4	4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	0	4	0	4	4

Quadro 124 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 320

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e com maior ênfase no Participativo.

4.4.11. Unidade de Internação 500

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	0	5	0	5	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	1	4	0	5	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	0	5	0	5	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	3	2	0	5	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	1	0	4	0	5	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	5	0	5	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	1	1	1	2	0	5	4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	3	2	0	5	3
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	0	5	0	5	4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	1	4	0	5	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	1	0	4	0	5	4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	1	4	0	5	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	0	3	2	0	5	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	0	1	4	0	5	4

4

Quadro 125 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 500

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	2	3	0	5	4
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	2	3	0	5	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	1	4	0	5	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	1	0	0	4	0	5	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	2	3	0	5	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	0	0	5	0	5	4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	2	3	0	5	4

Quadro 125 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 500

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e com maior ênfase no Participativo.

4.4.12. Unidade de Internação 520

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	0	5	0	5	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	0	5	0	5	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	0	5	0	5	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	2	3	0	5	4
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	1	3	1	0	5	3
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	5	0	5	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	1	1	3	0	5	4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	1	4	0	5	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	0	5	0	5	4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	2	1	2	0	5	2,4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	4	0	0	1	0	5	1
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	0	4	1	5	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	3	0	1	1	0	5	1
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	0	2	2	1	5	3,4
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	1	4	0	5	4
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	2	3	0	5	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	0	5	0	5	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	4	1	0	5	3
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	4	1	0	5	3
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	0	3	2	0	5	3
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	3	2	0	5	3

Quadro 126 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 520

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e com maior ênfase no Participativo.

4.4.13. Unidade de Internação 600

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	3	1	2	0	6	2
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	3	3	0	6	3,4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	5	1	0	6	3
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	2	3	1	0	6	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	3	3	0	6	3,4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	1	2	1	2	6	3
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	1	3	1	1	0	6	2
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	3	3	0	6	3,4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	5	1	0	6	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	2	4	0	6	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	2	1	1	2	0	6	1,4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	1	0	4	1	6	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	3	3	0	0	6	2,3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	2	3	1	0	6	3
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	5	1	0	6	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	3	2	1	0	6	2
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	4	2	0	6	3
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	3	3	0	6	3,4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	3	2	1	0	6	2
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	1	3	2	0	0	6	2
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	4	2	0	0	6	2

Quadro 127 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 600

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo; mas com maior ênfase no Consultivo.

4.4.14. Unidade de Internação 700

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	1	5	0	6	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	1	5	0	6	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	0	6	0	6	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	2	4	0	6	4
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	2	4	0	6	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	6	0	6	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	2	1	3	0	6	4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	2	4	0	6	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	2	4	0	6	4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	1	5	0	6	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	1	2	3	0	6	4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	1	3	2	0	6	3
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	1	4	1	0	6	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	2	2	2	0	6	2,3,4
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	5	1	0	6	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	3	3	0	6	3,4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	1	5	0	6	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	3	3	0	6	3,4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	1	5	0	6	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	1	3	2	0	6	3
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	5	1	0	6	3

Quadro 128 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 700

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e com maior ênfase no Participativo.

4.4.15. Unidade de Internação 800

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	3	6	0	9	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	1	8	0	9	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	1	8	0	9	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	3	5	1	0	9	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	1	3	4	1	9	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	1	1	7	0	9	4

Quadro 129 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 800

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	1	2	2	4	0	9	4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	3	6	0	9	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	2	7	0	9	4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	3	5	1	9	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	0	3	6	0	9	4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	1	8	0	9	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	0	5	4	0	9	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	1	3	5	0	9	4
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	7	2	0	9	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	0	9	0	9	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	1	0	8	0	9	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	1	2	6	0	9	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	2	7	0	9	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	1	0	8	0	9	4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	1	6	2	0	9	3

Quadro 129 – Opinião dos entrevistados da Unidade de Internação 800

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e com maior ênfase no Participativo.

4.4.16. CTI Adulto

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	1	3	9	11	0	24	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	10	6	8	0	24	2
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	10	7	7	0	24	2
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	4	9	8	7	0	24	2
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	9	7	8	0	24	2
6. Como o seu superior estimula a motivação?	1	1	10	12	0	24	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	10	8	6	0	24	2
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	4	9	11	0	24	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	3	15	6	0	24	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	10	8	6	0	24	2
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	4	14	6	0	24	3
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	10	8	6	0	24	2
13. Você recebe o treinamento desejado?	1	10	7	6	0	24	2
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	10	8	6	0	24	3

Quadro 130 – Opinião dos entrevistados da CTI Adulto

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	6	15	3	0	24	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	1	5	5	13	0	24	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	2	2	12	8	0	24	3
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	4	12	8	0	24	2
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	10	8	6	0	24	3
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	3	14	7	0	24	2
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	6	10	7	7	0	24	3

Quadro 130 – Opinião dos entrevistados da CTI Adulto

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança predominante da chefia em análise, mesmo apresentando características dos outros estilos, é o Benevolente Autoritário.

4.4.17. CTI Neonatal

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	3	6	0	9	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	2	7	0	9	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	3	5	1	9	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	2	5	2	0	9	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	1	3	5	0	9	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	1	7	1	9	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	1	4	3	1	9	3
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	3	6	0	9	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	4	4	1	9	3,4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	2	5	2	9	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	0	5	3	1	9	3
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	1	8	0	9	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	1	5	3	0	9	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	2	4	3	0	9	3
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	8	1	0	9	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	3	6	0	9	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	3	6	0	9	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	3	6	0	9	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	2	7	0	9	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	1	3	5	0	9	4

Quadro 131 – Opinião dos entrevistados da CTI Neonatal

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	7	2	0	9	3

Quadro 131 – Opinião dos entrevistados da CTI Neonatal

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo, mas com maior ênfase no Participativo.

4.4.18. UCOR

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	1	4	3	0	8	3
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	2	6	0	8	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	1	5	2	0	8	3
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	3	3	2	0	8	2,3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	2	4	2	0	8	3
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	2	1	5	0	8	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	2	6	0	0	8	3
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	8	0	0	8	3
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	4	4	0	8	3,4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	2	3	2	1	8	3
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	2	3	3	0	8	3,4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	4	4	0	8	3,4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	2	3	3	0	8	3,4
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	1	1	3	2	1	8	3
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	6	2	0	8	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	1	6	1	0	8	3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	1	1	6	0	8	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	5	2	1	8	3
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	2	2	4	0	8	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	2	6	0	0	8	3
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	6	2	0	8	3

Quadro 132 – Opinião dos entrevistados da UCOR

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo; mas com maior ênfase no Consultivo.

4.4.19. Centro Cirúrgico e Sala de Recuperação

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	1	3	9	4	1	18	3
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	2	5	11	0	18	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	3	4	11	0	18	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	3	6	5	4	0	18	2
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	7	5	6	0	18	2
6. Como o seu superior estimula a motivação?	1	2	5	9	1	18	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	3	8	4	3	0	18	2
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	1	10	7	0	18	3
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	1	9	8	0	18	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	5	4	8	1	18	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	5	5	4	4	0	18	1,2
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	1	6	9	2	18	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	1	8	6	3	0	18	2
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	9	7	2	0	18	2
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	1	0	15	2	0	18	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	3	7	8	0	18	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	1	2	7	8	0	18	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	1	3	8	6	0	18	3
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	1	6	5	4	2	18	2
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	1	3	12	2	0	18	3
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	7	6	5	0	18	2

Quadro 133 – Opinião dos entrevistados do Centro Cirúrgico e da Sala de Recuperação

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança predominante da chefia em análise, mesmo apresentando características dos outros estilos, é o Benevolente Autoritário.

4.4.20. Centro de Materiais Esterilizados (CME)

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	1	0	4	0	5	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	0	5	0	5	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	0	5	0	5	4

Quadro 134 – Opinião dos entrevistados do Centro de Materiais Esterilizados (CME)

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	1	1	3	0	5	4
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	0	5	0	5	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	5	0	5	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	0	4	1	0	5	3
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	0	5	0	5	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	1	0	4	0	5	4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	1	4	0	5	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	0	1	4	0	5	4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	0	5	0	5	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	1	1	3	0	5	4
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	0	5	0	0	5	3
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	4	1	0	5	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	2	3	0	5	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	0	5	0	5	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	0	5	0	5	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	0	5	0	5	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	0	1	4	0	5	4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	2	3	0	5	4

Quadro 134 – Opinião dos entrevistados do Centro de Materiais Esterilizados (CME)

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo, mas com maior ênfase no Participativo.

4.4.21. Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	5	7	10	0	22	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	1	9	12	0	22	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	4	5	13	0	22	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	1	5	5	11	0	22	4
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	2	5	1	14	0	22	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	6	15	1	22	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	1	8	9	4	0	22	3
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	1	1	9	10	1	22	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	1	4	14	3	0	22	3

Quadro 135 – Opinião dos entrevistados do Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	2	3	3	11	3	22	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	2	4	7	8	1	22	4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	10	9	3	22	3
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	4	9	8	1	22	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	1	6	5	9	1	22	4
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	4	11	7	0	22	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	2	12	8	0	22	3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	3	6	12	1	22	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	1	10	11	0	22	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	9	13	0	22	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	2	4	5	10	1	22	4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	3	6	13	0	22	4

Quadro 135 – Opinião dos entrevistados do Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo, mas com maior ênfase no Participativo.

4.4.22. Hotelaria e Higienização

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	2	10	14	0	26	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	3	6	16	1	26	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	5	21	0	26	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	1	5	13	7	0	26	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	1	3	4	17	1	26	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	2	2	2	19	1	26	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	5	6	7	7	1	26	3,4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	12	14	0	26	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	1	3	16	6	0	26	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	1	3	7	14	1	26	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	2	3	11	8	2	26	3
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	2	4	18	2	26	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	1	3	11	11	0	26	3,4
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	4	12	9	1	26	3

Quadro 136 – Opinião dos entrevistados da Hotelaria e Higienização

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	1	0	18	7	0	26	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	1	13	12	0	26	3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	1	11	14	0	26	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	1	9	16	0	26	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	3	11	11	1	26	3,4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	6	10	10	0	26	3,4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	1	14	9	2	26	3

Quadro 136 – Opinião dos entrevistados da Hotelaria e Higienização

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo, mas com maior ênfase no Participativo.

4.4.23. Setor de Internação – SPP (Serviço de Prontoário ao Paciente)

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	0	5	0	5	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	0	5	0	5	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	0	5	0	5	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	3	2	0	5	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	2	3	0	5	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	1	4	0	5	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	0	3	2	0	5	3
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	1	4	0	5	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	3	2	0	5	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	1	2	2	0	5	3,4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	1	3	1	0	5	3
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	2	2	1	5	3,4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	1	4	0	0	5	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	0	2	3	0	5	4
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	2	3	0	5	4
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	2	3	0	5	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	2	3	0	5	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	0	5	0	5	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	1	0	1	3	0	5	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	1	2	2	0	5	3,4

Quadro 137 – Opinião dos entrevistados do Setor de Internação (SPP)

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	2	3	0	5	4

Quadro 137 – Opinião dos entrevistados do Setor de Internação (SPP)

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo, mas com maior ênfase no Participativo.

4.4.24. Setor de Arquivo – SPP (Serviço de Prontuário ao Paciente)

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	0	2	0	2	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	0	2	0	2	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	0	2	0	2	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	0	2	0	2	4
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	0	2	0	2	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	2	0	2	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	0	1	1	0	2	3,4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	0	2	0	2	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	2	0	0	2	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	2	0	0	2	3
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	1	0	0	1	2	2
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	0	1	1	2	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	0	1	1	0	2	3,4
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	0	1	1	0	2	3,4
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	2	0	0	2	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	0	2	0	2	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	0	2	0	2	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	0	2	0	2	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	1	1	0	2	3,4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	0	1	1	0	2	3,4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	0	2	0	2	4

Quadro 138 – Opinião dos entrevistados do Setor de Arquivo (SPP)

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo, mas com maior ênfase no Participativo.

4.4.25. Setor de Revisão de Contas

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	0	1	0	1	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	0	1	0	1	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	0	1	0	1	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	0	1	0	1	4
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	0	1	0	1	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	1	0	1	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	0	0	1	0	1	4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	0	1	0	1	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	1	0	0	1	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	1	0	0	1	3
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	0	1	0	0	1	3
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	0	1	0	1	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	0	0	1	0	1	4
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	0	0	1	0	1	4
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	0	1	0	1	4
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	0	1	0	1	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	0	1	0	1	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	0	1	0	1	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	0	1	0	1	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	0	0	1	0	1	4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	0	1	0	1	4

Quadro 139 – Opinião dos entrevistados do Setor de Revisão de Contas

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião do respondente, o estilo de liderança da chefia em análise é o Participativo.

4.4.26. Departamento de Pessoal

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	1	1	0	2	3,4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	0	2	0	2	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	1	1	0	2	3,4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	2	0	0	2	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	1	1	0	2	3,4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	2	0	2	4

Quadro 140 – Opinião dos entrevistados do Departamento de Pessoal

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	1	1	0	0	2	2,3
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	1	1	0	2	3,4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	1	1	0	2	3,4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	1	0	1	0	2	2,4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	0	0	2	0	2	4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	0	2	0	2	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	0	2	0	0	2	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	0	2	0	0	2	3
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	0	2	0	2	4
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	2	0	0	2	3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	1	1	0	2	3,4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	0	2	0	2	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	2	0	0	2	3
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	0	2	0	0	2	3
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	1	1	0	2	3,4

Quadro 140 – Opinião dos entrevistados do Departamento de Pessoal

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo.

4.4.27. Setor de Operação e Expansão

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	0	2	0	2	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	0	2	0	2	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	1	1	0	2	3,4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	1	1	0	2	3,4
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	1	1	0	2	3,4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	2	0	2	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	0	0	2	0	2	4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	1	1	0	2	3,4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	1	1	0	2	3,4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	0	1	1	2	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	1	0	1	0	2	2,4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	0	1	1	2	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	1	0	0	0	1	2	1
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	0	1	0	1	2	3

Quadro 141 - Opinião dos entrevistados do Setor de Operação e Expansão

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	2	0	0	2	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	1	0	1	2	3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	1	1	0	2	3,4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	0	2	0	2	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	1	1	0	2	3,4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	0	1	1	0	2	3,4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	1	1	0	2	3,4

Quadro 141 - Opinião dos entrevistados do Setor de Operação e Expansão

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo, mas com maior ênfase no Participativo.

4.4.28. Pronto Socorro

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	1	2	3	0	6	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	0	6	0	6	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	1	5	0	6	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	2	4	0	6	4
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	2	3	1	6	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	6	0	6	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	0	0	6	0	6	4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	1	5	0	6	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	2	2	2	0	6	2,3,4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	4	2	0	6	3
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	0	3	3	0	6	3,4
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	0	6	0	6	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	0	4	2	0	6	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	0	3	3	0	6	3,4
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	4	2	0	6	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	0	6	0	6	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	0	6	0	6	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	1	5	0	6	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	1	5	0	6	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	0	3	3	0	6	3,4

Quadro 142 – Opinião dos entrevistados do Pronto Socorro

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	1	5	0	6	4

Quadro 142 – Opinião dos entrevistados do Pronto Socorro

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo, mas com maior ênfase no Participativo.

4.4.29. Almoxarifado

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	1	2	0	0	3	3
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	2	1	0	3	3
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	1	1	1	0	3	2,3,4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	1	2	0	0	3	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	1	2	0	3	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	1	2	0	3	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	1	1	0	1	0	3	1,2,4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	2	1	0	3	3
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	1	2	0	3	4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	2	1	0	3	3
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	2	1	0	0	3	2,3
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	2	1	0	3	3,4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	3	0	0	0	3	2
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	1	2	0	0	3	2,3
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	2	1	0	3	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	2	1	0	3	3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	2	1	0	3	3
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	1	2	0	3	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	3	0	0	3	3
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	2	1	0	0	3	2
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	2	1	0	3	3

Quadro 143 – Opinião dos entrevistados do Almoxarifado

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo, mas com maior ênfase no Consultivo.

4.4.30. Farmácia

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	1	1	6	1	9	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	1	3	5	0	9	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	3	6	0	9	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	5	4	0	9	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	2	6	1	9	4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	7	2	9	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	1	3	2	3	0	9	2,4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	4	4	1	9	3,4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	1	6	2	0	9	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	1	1	3	4	0	9	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	0	5	4	0	9	3
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	1	6	2	9	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	2	2	3	2	0	9	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	5	3	1	0	9	2
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	8	1	0	9	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	4	5	0	9	4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	3	6	0	9	4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	2	7	0	9	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	5	4	0	9	3
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	1	0	3	5	0	9	4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	4	5	0	9	4

Quadro 144 – Opinião dos entrevistados da Farmácia

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo, mas com maior ênfase no Participativo.

4.4.31. Plano de Saúde do Hospital

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	1	3	2	0	6	3
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	1	5	0	6	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	1	2	3	0	6	4

Quadro 145 – Opinião dos entrevistados do Plano de Saúde do Hospital

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	5	1	0	6	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	2	3	1	0	6	3
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	2	4	0	6	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	2	3	1	0	6	3
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	3	3	0	6	3,4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	6	0	0	6	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	1	1	4	0	6	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	1	3	2	0	0	6	2
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	0	6	0	6	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	1	3	2	0	6	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	2	2	2	0	6	2,3,4
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	1	4	1	0	6	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	3	3	0	6	3,4
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	3	3	0	6	3,4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	1	5	0	6	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	3	2	1	6	3
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	2	2	2	0	6	2,3,4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	2	4	0	6	4

Quadro 145 – Opinião dos entrevistados do Plano de Saúde do Hospital

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo.

4.4.32. Setor de Informática

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	1	0	0	1	3
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	1	0	0	1	3
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	1	0	0	1	3
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	1	0	0	1	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	1	0	0	1	3
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	1	0	0	1	3
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	1	0	0	0	1	2
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	1	0	0	1	3
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	1	0	0	1	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	1	0	0	0	0	1	1
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	1	0	0	0	0	1	1

Quadro 146 – Opinião dos entrevistados do Setor de Informática

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	0	1	0	1	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	1	0	0	0	1	2
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	1	0	0	0	1	2
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	1	0	0	1	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	1	0	0	1	3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	1	0	0	1	3
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	1	0	0	1	3
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	0	1	0	1	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	1	0	0	0	1	2
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	1	0	0	0	1	2

Quadro 146 – Opinião dos entrevistados do Setor de Informática

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião do respondente, o estilo de liderança da chefia em análise é Consultivo; mas com alguns aspectos de Benevolente Autoritário.

4.4.33. Setor de Telefonia

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	1	1	0	0	2	2,3
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	0	2	0	2	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	1	0	1	0	2	2,4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	2	0	0	0	2	2
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	1	1	0	2	3,4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	2	0	2	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	1	1	0	0	2	2,3
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	1	1	0	0	2	2,3
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	2	0	0	2	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	1	0	1	0	0	2	1,3
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	0	0	2	0	0	2	3
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	0	1	1	2	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	0	2	0	0	2	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	1	1	0	0	0	2	1,2
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	1	0	1	0	2	2,3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	1	0	1	0	2	2,3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	1	1	0	2	3,4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	0	2	0	2	4

Quadro 147 – Opinião dos entrevistados do Setor de Telefonia

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	0	2	0	2	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	0	1	1	0	2	3,4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	1	0	1	0	0	2	1,3

Quadro 147 – Opinião dos entrevistados do Setor de Telefonia

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Benevolente Autoritário, Consultivo e Participativo; mas com maior ênfase no Participativo.

4.4.34. Setor de Compras

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	1	1	0	2	3,4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	1	1	0	2	3,4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	1	0	1	0	2	2,4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	2	0	0	2	3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	1	1	0	2	3,4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	1	1	2	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	2	0	0	0	2	2
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	1	1	0	0	2	2,3
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	2	0	0	2	3
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	1	0	1	0	0	2	1,3
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	1	1	0	0	0	2	1,2
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	0	1	1	2	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	1	0	1	0	0	2	1,3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	2	0	0	0	2	2
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	2	0	0	2	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	0	2	0	0	2	3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	2	0	0	2	3
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	2	0	0	2	3
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	2	0	0	2	3
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	2	0	0	0	2	2
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	1	0	0	1	0	2	1,4

Quadro 148 – Opinião dos entrevistados do Setor de Compras

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Benevolente Autoritário e Consultivo, mas com maior ênfase no Consultivo.

4.4.35. Lavanderia e Costura

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	1	2	3	2	0	8	3
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	2	2	4	0	8	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	1	1	2	4	0	8	4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	2	3	3	0	0	8	2,3
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	1	1	5	1	0	8	3
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	7	1	8	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	2	2	1	3	0	8	4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	1	4	3	0	8	3
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	3	5	0	8	4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	1	1	6	0	8	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	3	1	2	2	0	8	1
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	3	4	1	8	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	1	2	3	2	0	8	3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	3	2	3	0	8	2,3
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	6	2	0	8	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	1	2	3	2	0	8	3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	1	4	3	0	8	3
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	1	1	6	0	8	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	1	3	4	0	8	4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	1	2	2	3	0	8	4
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	1	1	4	2	0	8	3

Quadro 149 – Opinião dos entrevistados da Lavanderia e Costura

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo, mas com maior ênfase no Participativo.

4.4.36. Contabilidade

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	0	0	2	0	2	4
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	0	0	2	0	2	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	0	1	1	0	2	3,4
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	0	0	1	1	0	2	3,4
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	0	1	1	0	2	3,4
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	0	0	2	0	2	4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	0	0	1	1	0	2	3,4
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	0	0	2	0	2	4
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	0	0	1	1	0	2	3,4
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	0	0	0	2	0	2	4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	1	0	1	0	0	2	1,3
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	0	0	2	0	2	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	1	1	0	0	2	2,3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	2	0	0	0	2	2
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	2	0	0	2	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	1	1	0	0	2	2,3
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	2	0	0	2	3
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	0	2	0	2	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	0	0	1	1	0	2	3,4
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	0	0	2	0	0	2	3
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	0	1	1	0	2	3,4

Quadro 150 – Opinião dos entrevistados da Contabilidade

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Consultivo e Participativo, mas com maior ênfase no Participativo.

4.4.37. Setor de Contas a Receber

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
1. O seu superior tem confiança em você?	0	2	1	1	0	4	2
2. O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	0	1	0	3	0	4	4
3. O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	0	2	0	2	0	4	2,4

Quadro 151 – Opinião dos entrevistados do Setor de Contas a Receber

Questões/alternativas	Frequência Absoluta						
	Explorador Autoritário	Benevolente Autoritário	Consultivo	Participativo	NR	T	R
4. Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	1	2	1	0	0	4	2
5. Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	0	1	2	1	0	4	3
6. Como o seu superior estimula a motivação?	0	2	0	2	0	4	2,4
7. Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	1	1	2	0	0	4	3
8. Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	0	1	3	0	0	4	3
9. Há cooperação no trabalho de equipe?	2	1	1	0	0	4	1
10. O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	2	0	0	2	0	4	1,4
11. Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	1	1	2	0	0	4	3
12. Os dados de controle são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	0	1	0	3	0	4	4
13. Você recebe o treinamento desejado?	0	2	2	0	0	4	2,3
14. O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	0	2	1	1	0	4	2
15. Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	0	0	4	0	0	4	3
16. Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	0	2	1	1	0	4	2
17. Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	0	0	2	2	0	4	3,4
18. Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	0	0	0	4	0	4	4
19. O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	2	0	1	1	0	4	1
20. O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	1	1	2	0	0	4	3
21. Sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	0	2	0	2	0	4	2,4

Quadro 151 – Opinião dos entrevistados do Setor de Contas a Receber

Os resultados mostram que, de acordo com a opinião dos respondentes, o estilo de liderança da chefia em análise está entre Benevolente Autoritário, Consultivo e Participativo, com alguns aspectos de Explorador Autoritário. No entanto, a maior ênfase está distribuída no Consultivo e no Participativo.

4.4.38. Considerações

De acordo com os quadros analisados, pode-se inferir que, segundo a percepção dos seus respectivos subordinados, os (as) chefes:

- do Setor de Enfermagem do Pronto Socorro, Setor de Supervisão de Enfermagem, Unidades de Internação 120, 190, 200, 230, 250 e Centro Obstétrico, 300, 320, 500, 520, 700 e 800, CTI Neonatal, Centro de Materiais Esterilizados (CME), Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório, Hotelaria e Higienização, Setor de Internação - SPP, Setor de Arquivo - SPP, Setor de Revisão de Contas, Setor de

- Operação e Expansão, Pronto Socorro, Farmácia, Lavanderia e Costura e Contabilidade possuem um estilo de liderança **Participativo** (de acordo com as definições dos 4 Sistemas de LIKERT, 1975);
- das Unidades de Internação 100, 600 e UCOR, Almoxarifado, Informática e Setor de Compras possuem um estilo de liderança **Consultivo** (segundo as definições dos 4 Sistemas de LIKERT, 1975);
 - do Departamento de Pessoal, Plano de Saúde do Hospital e Setor de Telefonia possuem um estilo de liderança entre **Consultivo e Participativo** (de acordo com as definições dos 4 Sistemas de LIKERT, 1975);
 - do Setor de Contas a Receber possui os **quatro estilos** descritos por Likert (Explorador Autoritário, Benevolente Autoritário, Consultivo e Participativo), podendo-se, então, classificá-lo como um líder Situacional ou Contingencial (segundo HERSEY e BLANCHARD, 1986) que adequa seus comportamentos, atitudes aos diferentes tipos de pessoas, tarefas e situações e, por fim,
 - das Unidades de Internação CTI Adulto e Centro Cirúrgico e Sala de Recuperação possuem um estilo de liderança Benevolente Autoritário (de acordo com as definições dos 4 Sistemas de LIKERT, 1975).

4.5. Considerações Gerais

O Quadro 152 permite visualizar, resumidamente, os resultados da pesquisa realizada.

Setores/Unidades/Departamentos	Tipo de Comprometimento Evidenciado	Estilo de Liderança
Enfermagem PS	Calculativo, Afetivo e Normativo	Participativo
Supervisão de Enfermagem	Calculativo, Afetivo e Normativo	Participativo
Unidades de Internação		
U100	Afetivo	Consultivo
U120	Afetivo e Normativo	Participativo
U190	Calculativo, Afetivo e Normativo	Participativo
U200	Calculativo, Afetivo e Normativo	Participativo
U230	Calculativo, Afetivo e Normativo	Participativo
U250 e Centro Obstétrico	Afetivo	Participativo
U300	Calculativo, Afetivo e Normativo	Participativo
U320	Afetivo e Normativo	Participativo
U500	Afetivo e Normativo	Participativo
U520	Afetivo	Participativo
U600	Afetivo	Consultivo
U700	Afetivo	Participativo
U800	Calculativo, Afetivo e Normativo	Participativo
CTI Adulto	Afetivo	Benevolente Autoritário
CTI Neonatal	Calculativo, Afetivo e Normativo	Participativo
UCOR	Calculativo, Afetivo e Normativo	Consultivo
Centro Cirúrgico e Sala de Recuperação	Afetivo	Benevolente Autoritário
Centro de Material Esterilizado (CME)	Calculativo, Afetivo e Normativo	Participativo
Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório	Calculativo, Afetivo e Normativo	Participativo
Hotelaria e Higienização	Calculativo, Afetivo e Normativo	Participativo
Internação (SPP)	Calculativo e Afetivo	Participativo
Arquivo (SPP)	Calculativo, Afetivo e Normativo	Participativo
Revisão de contas	Afetivo	Participativo
Departamento de Pessoal	Afetivo	Consultivo e Participativo
Operação e Expansão	Afetivo e Normativo	Participativo
Pronto Socorro	Calculativo, Afetivo e Normativo	Participativo
Almoxarifado	Calculativo, Afetivo e Normativo	Consultivo
Farmácia	Afetivo e Normativo	Participativo
Plano de Saúde do Hospital	Calculativo, Afetivo e Normativo	Consultivo e Participativo
Informática	Afetivo	Consultivo
Telefonia	Afetivo	Consultivo e + Participativo
Compras	Afetivo	Consultivo
Lavanderia e Costura	Calculativo, Afetivo e Normativo	Participativo
Contabilidade	Calculativo, Afetivo e Normativo	Participativo
Contas a receber	Afetivo e Normativo	Explorador Autoritário, Benevolente Autoritário, Consultivo e + Participativo

O predomínio da alternativa CONCORDO aos grupos de questões, permite afirmar que se faz presente o tipo de comprometimento que está sendo analisado.

Quadro 152 – Resumo dos Resultados

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu identificar o estilo de liderança apresentado pela chefia de cada setor do nível operacional de uma organização hospitalar. O estilo de liderança que predominou nos 37 setores/unidades/departamentos pesquisados foi o Consultivo e/ou Participativo. Tais estilos caracterizam a liderança de 35 chefias, sendo que o estilo Benevolente Autoritário aparece em apenas 2 setores das chefias pesquisadas.

Da mesma forma, a pesquisa evidenciou o tipo de comprometimento dos funcionários de cada setor/unidade/departamento com a organização em estudo. Em 12 setores (Unidade de Internação 100, 250 e Centro Obstétrico, 520, 600, 700, CTI Adulto, Centro Cirúrgico e Sala de Recuperação, Setor de Revisão de Contas, Departamento de Pessoal, Setor de Informática, Setor de Telefonia e Setor de Compras) os entrevistados são comprometidos afetivamente (uma dimensão). O componente afetivo ocorre quando o funcionário deseja permanecer na organização porque se sente animado, contente, entusiasmado, interessado e orgulhoso, demonstrando uma ligação emocional.

Em 6 setores (Unidades de Internação 120, 320, 500, Setor de Operação e Expansão, Farmácia, Setor de Contas a Receber), os entrevistados são comprometidos afetiva-normativamente (duas dimensões). Este comprometimento em duas dimensões decorre além do sentimento de afeição para com a organização, também surge do senso de obrigação do indivíduo, seja por valores pessoais do funcionário, seja por favores feitos pela organização.

Em um setor pesquisado, Setor de Internação – SPP, os entrevistados são comprometidos afetiva-calculativamente (duas dimensões), denotando uma ligação emocional e ao mesmo tempo em decorrência dos benefícios recebidos.

Em 18 setores (Setor de Enfermagem do Pronto Socorro, Setor de Supervisão de Enfermagem, Unidades de Internação 190, 200, 230, 300, 800, CTI Neonatal, UCOR, CME - Centro de Materiais Esterilizados, Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório, Hotelaria e Higienização, Arquivo – SPP, Pronto Socorro, Almoxarifado, Plano de Saúde do Hospital, Lavanderia e Costura, Contabilidade) os entrevistados são comprometidos calculativa-afetiva-normativamente (três dimensões).

Tais resultados corroboram com os argumentos de Meyer e Allen (1990,1997) quando afirmam que o comprometimento pode ser multidimensional sugerindo a possibilidade de existir uma combinação dos três componentes (afetivo, calculativo e normativo) na composição de um estado de comprometimento organizacional. A mesma característica de

multidimensionalidade do construto também aparece em Eby *et al.* (1999) quando faz referência ao comprometimento integrativo.

Uma outra constatação possível de ser feita diz respeito à presença do comprometimento calculativo em 19 dos 37 setores pesquisados. Através da análise do Manual do Funcionário, Informativo Interno e conversas informais com os dirigentes, chefias e funcionários observou-se que a organização atua sobre as necessidades do indivíduo (internas e externas ao ambiente de trabalho), procurando na medida do possível satisfazê-las para, em troca, uma vez *envolvido*, contar com o seu *comprometimento*.

Essas necessidades, proporcionadas pela empresa estudada, são tanto de ordem física e material (salário compatível, Plano de Saúde, “auxílio doença”, Auxílio Creche, Cesto Básico, Associação de Funcionários – excursões, salão de festas, academia de ginástica, quadra de futebol, adiantamento de salário, Convênio Farmácia, “salário família”, uniformes, equipamentos de proteção individual, refeição, vale transporte, armários com chave para guardar objetos pessoais, ambiente físico de trabalho em boas condições); como as relativas à participação emocional/subjetiva, intelectual e criativa no processo de trabalho (cordialidade e agradável ambiente de trabalho, Funcionário Padrão, implementação de idéias – “caixinha de sugestões”, Programa de Qualidade, educação – incentiva a qualificação, palestras, Semana da Enfermagem, treinamentos e participação nos resultados). Estes resultados são interessantes porque todo o ser humano busca satisfazer as necessidades básicas de sobrevivência, alcançar posição social mais elevada e cada vez mais se firmar dentro da empresa para poder assegurar maior conforto pessoal e familiar.

A presença do Comprometimento Afetivo evidenciada em todos os setores pesquisados denota, à luz da teoria analisada, que os funcionários sentindo-se como parte da organização têm maior responsabilidade, motivação e desejo de contribuir para o sucesso da empresa. Isso mostra também, que há uma identificação do indivíduo com os objetivos e valores da empresa e de permanecer nela, porque querem e gostam, conforme os postulados de Allen e Meyer (1997). A evidência do Comprometimento Afetivo parece ser a resposta mais inteligente apresentada aos dirigentes que investem em seu capital humano e intelectual; melhorando e/ou mantendo a qualidade dos serviços prestados, a produtividade, a lucratividade e a imagem da organização.

Hierarquizando a presença dos tipos de comprometimento apresentados pelos setores analisados, observa-se que, segundo as proposições de Meyer e Allen (1997), a permanência dos funcionários na instituição se deve mais pelo prazer de nela trabalhar (Comprometimento

Afetivo, em 37 setores) do que por obrigação e dever moral (Comprometimento Normativo, em 23 setores) ou pela necessidade (Comprometimento Calculativo, em 19 setores). No entanto, a presença dos três tipos de comprometimento corrobora empiricamente com as afirmações de Meyer e Allen (1991) de que não é absolutamente claro que os três componentes estabelecidos são os únicos componentes relevantes do comprometimento ou que cada um represente um construto unitário.

Faz-se importante salientar que, dos 20 setores ligados ao serviço de enfermagem, os funcionários de: 10 setores estão comprometidos calculativa-afetiva-normativamente; 3 setores estão comprometidos afetiva-normativamente; e em 7 setores estão comprometidos afetivamente (ver setores 1 a 20 do Quadro 152 do item 4.5). O fato de não se observar o comprometimento calculativo em metade dos setores cujos funcionários exercem os mesmos tipos de tarefas/funções pode ser atribuído à qualificação profissional exigida. Afinal, a qualificação profissional abre mais oportunidades de emprego em outras áreas e ou instituições. Portanto, sua permanência na organização pode ser explicada por outras razões como apego emocional, prestígio, obrigação, retribuição; que não a troca empregador-empregado (MORROW, 1993) ou análise custo-benefício, com foco naquilo que o indivíduo pode perder se deixar a organização (MEYER e ALLEN, 1997).

Um contraponto pode ser apresentado ao se observar que os funcionários dos setores de Lavanderia e Costura, Hotelaria e Higienização e Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório ao contrário do anterior, mesmo exercendo funções importantes, exigem pouca qualificação profissional. No entanto, são comprometidos nas três dimensões: calculativa, afetiva e normativa, ou seja, eles permanecem na organização porque necessitam (teriam mais a perder do que a ganhar saindo da instituição: salário, prestígio do cargo, benefícios; pois sabe-se que pouca qualificação profissional implica em menores oportunidades no mercado de trabalho), querem (apego, identificação, lealdade) e sentem obrigação (normas e valores internalizados, retribuição). Essa constatação leva a pensar que existe um outro fator e de ordem externa influenciando o comprometimento e que não diz respeito, somente, ao estilo de liderança.

Falando-se em estilos de liderança, de acordo com os quadros analisados, pôde-se observar que, segundo a percepção dos seus respectivos subordinados, os (as) chefes:

- do Setor de Enfermagem do Pronto Socorro (PS), Setor de Supervisão de Enfermagem, Unidades de Internação 120, 190, 200, 230, 250 e Centro Obstétrico, 300, 320, 500, 520, 700 e 800, CTI Neonatal, Centro de Materiais Esterilizados, Serviço de Nutrição e Dietética,

Copeiras, Refeitório, Hotelaria e Higienização, Setor de Internação (SPP), Setor de Arquivo (SPP), Setor de Revisão de contas, Setor de Operação e Expansão, Pronto Socorro, Farmácia, Lavanderia e Costura e Contabilidade possuem um estilo de liderança predominantemente **Participativo** (de acordo com as definições dos 4 Sistemas de LIKERT, 1975);

- das Unidades de Internação 100, 600 e UCOR, Almoxarifado, Informática e Setor de Compras possuem um estilo de liderança predominantemente **Consultivo** (segundo as definições dos 4 Sistemas de LIKERT, 1975);

- do Departamento de Pessoal, Plano de Saúde do Hospital e Setor de Telefonia possuem um estilo de liderança predominantemente entre **Consultivo e Participativo** (de acordo com as definições dos 4 Sistemas de LIKERT, 1975);

- do Setor de Contas a Receber possui os **quatro estilos** descritos por Likert (1975) - Explorador Autoritário, Benevolente Autoritário, Consultivo e Participativo -, podendo-se, então, classificá-lo como um líder Situacional ou Contingencial (segundo HERSEY e BLANCHARD, 1986) que adequa seus comportamentos, atitudes aos diferentes tipos de pessoas, tarefas e situações; e por fim,

- da CTI Adulto e do Centro Cirúrgico e Sala de Recuperação possuem um estilo de liderança predominantemente Benevolente Autoritário (de acordo com as definições dos 4 Sistemas de LIKERT, 1975).

Fazendo a relação entre os estilos de liderança apresentados pelas chefias da organização em estudo e a natureza do comprometimento do funcionário com a mesma, conclui-se que os resultados não permitem afirmar que os estilos de liderança são responsáveis pela natureza do comprometimento, uma vez que para um mesmo estilo de liderança aparecem diversos tipos de comprometimento.

Analisando o Quadro 152 - resumo dos resultados obtidos - percebe-se que nos setores em que a chefia apresentou um estilo de liderança Consultivo e/ou Participativo, os funcionários apresentaram comprometimentos em uma dimensão (afetiva), duas dimensões (afetiva-normativa e afetiva-calculativa) e três dimensões (afetiva-calculativa-normativa). E nos setores em que a chefia apresentou o estilo de liderança Benevolente Autoritário, os funcionários também são comprometidos afetivamente.

Tal diversificação de padrões comportamentais sinaliza a existência de outro (s) componente (s) determinando a natureza do comprometimento. Um deles pode ser exemplificado através do sentimento de dever moral. Embora possa não existir nenhuma ligação de caráter afetivo entre o sujeito e o chefe - pelo fato do sujeito não admirar nem

concordar com o seu chefe ou pela inexistência de apoio deste com relação ao desenvolvimento dessas atividades (no caso de uma chefia autoritária) - ele pode assim mesmo se comprometer com o trabalho que executa porque sente sua importância para a comunidade atendida. O sujeito pode perfeitamente estar em desacordo com o seu chefe, não estar muito satisfeito com as suas condições de trabalho, mas pode estar comprometido com a sua atividade por considerá-la válida e seu resultado importante ou necessário (no caso, o restabelecimento do paciente).

Finalmente, quer-se ressaltar que a pesquisa responde ao objetivo geral do estudo de verificar se existe relação entre o estilo de liderança das chefias e o tipo de comprometimento dos seus subordinados nos diversos setores do nível operacional de uma instituição hospitalar de Santa Maria – RS. Cabe salientar que essa pesquisa mesmo não apontando relação direta entre liderança e comprometimento, seus achados permitem concluir que o estilo de liderança não pode ser analisado como um fator independente, uma vez que ele é reflexo da cultura da organização.

Estudos realizados por Fossá (2003) já apresentavam indícios de que a formação, manutenção e ampliação do vínculo afetivo denominado pela autora de cultura de devoção passava pelo sentido de valor compartilhado, comunicação e produção de significados. Como afirma Fossá (2003, p. 87) “a maneira como os valores organizacionais são apropriados pelo empregado dá origem ao processo de motivação, criatividade e satisfação de necessidades profundas, gerando um comprometimento que pode ser do tipo afetivo, ou calculativo, ou normativo”.

Portanto, faz-se necessário estudos futuros sobre a liderança numa perspectiva qualitativa como um processo psicossocial que se realiza pela ação social integradora, subordinada ao contexto cultural na qual se efetua. E, entre outras limitações da pesquisa, elucidam-se além do aspecto qualitativo, algumas limitações pertinentes à análise estatística dos dados e ao tipo de organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, Natalie J. e MEYER, John P. Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**. v. 49, n. 3, p. 252-276, 1996.

ALLEN, Natalie J. e MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupation Psychology**. v. 63, p. 1-18, 1990.

ANTUNES, Elaine D. D. e PINHEIRO, Ivan Antonio. Sistema de comprometimento organizacional para empresas inovadoras em países de capitalismo tardio. Foz do Iguaçu: **Anais do XXIII Encontro Anual da ANPAD**, 1999.

ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores**: um novo paradigma. Tese (doutorado em Engenharia da Produção). Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

BANDEIRA, M. Lima; MARQUES, A. Luiz; VEIGA, R. Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, Maio/Ago., 2000, p. 133-157.

BARBOSA, Solange de Lima; FARIA, José Henrique de. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. **Anais do XXIV Encontro Anual da ANPAD**, Florianópolis: 2000.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese (Doutorado). Brasília: Universidade de Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In TAMAYO, A. *et al.* Trabalho, organização e cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. Cap. VIII, p. 105-127.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. **Anais do XXII Encontro Anual da ANPAD**, Foz do Iguaçu: 1998.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista RAE**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BASTOS, A. V. B. e COSTA, F. Múltiplos Comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **Anais do XXIV Encontro Anual da ANPAD**, Florianópolis: 2000.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 1, n. 2, p. 97-120, maio-ago., 1997.

BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**. v. 35, n. 1, p. 232-244, 1992.

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

BENNIS, Warren G. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. **Temas de psicologia – psicologia social e organizacional**. p. 37-47, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEF, R. S. e SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. **Anais da XIX Reunião Anual de Psicologia**, Ribeirão Preto, p. 236, 1989.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; PILATI, Ronaldo. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. Foz do Iguaçu: **Anais do XXIII Encontro Anual da ANPAD**, 1999.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PORTO, J. B.; VILELA, A. C. A. & BASTOS, A. V. B. Desenvolvimento de uma escala comportamental para medida de comprometimento organizacional. **XXV Reunião Anual de Psicologia**, Ribeirão Preto, São Paulo: SBP, 1995. p. 207.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.

COVEY, Stephen. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.

COVEY, Stephen. Pessoas e princípios contra a recessão. **Revista HSM Management**, São Paulo: HSM do Brasil, n. 30, jan./fev., p. 30-31, 2002.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier; GRAVE, Paulo. Identificação e liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, set-dez, 2001.

EBY, Lillian T.; FREEMAN, Deena M.; LANCE, Charles E. e RUSH, Michael C. Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, dec. 1999.

FOSSÁ, M. Ivete Trevisan. **A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias – uma definição teórica e operacional**. Tese (doutorado). Porto Alegre, UFRGS, 2003.

FREITAS, Lauro de. Comprometimento e gestão: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **RAU – Revista de Administração UNIME – União**

Metropolitana de Educação e Cultura, 2003. Disponível em: <<http://www.unime.com.br/rau/1/artigo3.htm>> Acesso em: 03 set. 2005.

HAIR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEIFETZ, Ronald; LAURIE, Donald. The work of leadership. **Harvard Business Review**. v.75, n.1, p. 124 - 134, 1997.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HESKETH, José Luiz. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.

HESSELBEIN, Francês; COHEN, Paul M. (Coord.) **De líder para líder: artigos da prestigiosa revista Leader to Leader**, da Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1999.

HIGA, Elza de Fátima Ribeiro; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. v. 13, n. 1, Ribeirão Preto, Jan./Fev., 2005.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa – como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

LIKERT, R. **Administração de conflitos: novas abordagens**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

LIKERT, R. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

LOURENÇO, M. Regina; SHINYASHIKI, G. Tadeu; TREVIZAN, M. Auxiliadora. Gerenciamento e liderança: análise do conhecimento dos enfermeiros gerentes. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. v. 13, n. 4, Ribeirão Preto, Jul/Ago., 2005.

Manual de Estrutura e Apresentação de Monografias, Dissertações e Teses (MDT) – UFSM, 2005.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p.171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Tese (doutorado). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista RAC**, v. 7, n. 4, out./dez., 2003, p. 187-209.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. **Anais do XXVI Encontro Anual da ANPAD**, Salvador, 2002.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a *performance* no trabalho. **Anais do XXI Encontro Anual da ANPAD**, Rio de Janeiro, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. **Anais do XXII Encontro Anual da ANPAD**. Foz do Iguaçu, 1998.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, set-dez, 1998, p. 67-87.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I.; OLIVEIRA, D. e MONTEIRO, T. C. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. **Anais do XXIII Encontro Anual da ANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999.

MEYER, John P. e ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, John P. e ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J., and GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 6, p. 710-720, 1990.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. and 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.

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

MORROW, P. C. The theory and measurement of work commitment. **Organizational Behavior and Industrial Relations**. Connecticut: JAI Press Inc., v. 15, 1993.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional - a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MOTTAZ, Clifford J. Determinants of organizational commitment. **Human Relations**, v. 41, n. 6, p. 467-482, 1988.

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

MOWDAY, R. T.; PORTER L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. v. 14, p. 224-247, 1979.

NANUS, Burt. **Liderança visionária** – como planejar o futuro da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

O'REILLY III, C. e CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986.

REGO, Armênio. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista RAC**, v. 6, n. 2, Maio/Ago., 2002

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

REICHERS, A. E. Conflict and organizational commitments. **Journal of Applied Psychology**. V. 71, n. 3, p. 508-514, 1986.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001. Cap. 2 – Administrando organizações e pessoas: quem, o que e por quê?

ROWE, Glenn W. Liderança Estratégica e Criação de Valor. **Revista RAE**. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan-mar, 2002.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. Em matéria de comprometimento, são os valores individuais que contam. **Anais do XXII Encontro Anual da ANPAD**, Foz do Iguaçu, Set., 1999.

SÁ, M. A. Diniz de; LEMOINE, Claude. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. **Anais do XXII Encontro Anual da ANPAD**, Foz do Iguaçu, Set., 1998.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

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

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese (doutorado). Brasília: Universidade de Brasília, 1995.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. **Anais do XXV Encontro Anual da ANPAD**, Campinas, set. 2001.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

STEFANO, Silvio R.; GOMES FILHO, A. Costa. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. **Anais do XXVII Encontro Anual da ANPAD**, São Paulo, set. 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, Warren H. How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review**, p. 115-124, maio-jun, 1973.

URIS, Auren. **Liderança**. 10. ed. São Paulo: IBRASA, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WIENER, Yoash. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WIENER, Y. e VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67, p. 295-306, 1990.

YULK, Gary. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

ZALEZNIK, Abraham. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, v. 55, n. 3, p. 67-78, maio-jun, 1977.

ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & cols. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANEXOS

ANEXO 1 – Desenho Organizacional da Instituição Hospitalar

ANEXO 2 - Amostragem Proporcional

Amostragem Proporcional

SETORES/ UNIDADES/ DEPARTAMENTOS	Nº DE FUNCIONÁRIOS POR SETOR	CÁLCULO AMOSTRA ³	Nº DE FUNCIONÁRIOS QUESTIONADOS ⁴
Enfermagem PS	31	11	12
Supervisão de Enfermagem	9	3	3
U100	13	4	5
U120	16	5	6
U190	13	4	5
U200	14	5	5
U230	13	4	5
U250 e Centro Obstétrico	23	8	9
U300	15	5	6
U320	14	5	5
U500	14	5	5
U520	15	5	6
U600	18	6	7
U700	17	6	7
U800	23	8	9
CTI Adulto	70	24	26
CTI Neonatal	28	10	11
UCOR	27	9	10
Centro Cirúrgico e Sala de Recuperação	56	19	21
CME	15	5	6
Serviço de Nutrição e Dietética, Copeiras, Refeitório	64	22	24
Hotelaria e Higienização	79	27	30
Internação (SPP)	14	5	5
Arquivo (SPP)	4	1	2
Revisão de contas	3	1	1
Pessoal	7	2	3
Operação e Expansão	9	3	3
Pronto Socorro	16	5	6
Almoxarifado	10	3	4
Farmácia	25	9	9
Plano de Saúde do Hospital	18	6	7
Informática	3	1	1
Telefonia	4	1	2
Compras	4	1	2
Lavanderia e Costura	24	8	9
Contabilidade	4	1	2
Contas a Receber	12	4	5
TOTAL	744	254	280
POPULAÇÃO	744		
AMOSTRA	254		

³ Cálculo da amostra: n° de funcionários do setor x amostra

n° total de funcionários

⁴ Amostra (254) mais 10% de taxa de não retorno de questionários.

ANEXO 3 – Comprometimento Organizacional

Comprometimento Organizacional

Você deverá discordar ou concordar com cada **AFIRMATIVA** marcando com um X em uma escala de 1 a 6, sendo 1 para discordância total e 6 para concordância total e os demais para intensidade intermediária.

ECOC	ITENS DAS ESCALAS	ESCALA					
		DISCORDO			CONCORDO		
		1	2	3	4	5	6
	Pedir demissão da instituição onde trabalho e ir trabalhar para outra organização NÃO valeria a pena porque...	total	muito	pouco	pouco	muito	total
	Eu perderia o prestígio que tenho hoje por trabalhar nessa instituição.						
	Eu estaria prejudicando minha vida profissional.						
	Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com esse pedido de demissão.						
	Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa instituição.						
	Eu deixaria para trás tudo que já investi (tempo, trabalho, dedicação) nessa instituição.						
	Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas relativas à minha atual função.						
	Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nessa instituição (garantias de não ser demitido).						
	Eu demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra instituição como sou hoje dentro dessa instituição.						
	Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa instituição.						
	Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.						
	Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.						
	Eu demoraria para encontrar em outra instituição pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa instituição.						
	Eu deixaria de receber vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).						
	Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro dessa instituição.						
	Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho.						
ECO A	A instituição onde trabalho me faz sentir...	1	2	3	4	5	6
		total	muito	pouco	pouco	muito	total
	Animado com ela.						
	Contente com ela.						
	Entusiasmado com ela.						
	Interessado por ela.						
	Orgulhoso dela.						

	ITENS DAS ESCALAS	ESCALA					
		DISCORDO			CONCORDO		
		1	2	3	4	5	6
ECON		total	muito	pouco	pouco	muito	total
	Eu seria injusto com essa instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.						
	Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra instituição agora.						
	É minha obrigação continuar trabalhando para essa instituição.						
	Nesse momento, essa instituição precisa de meus serviços.						
	É a gratidão por essa instituição que me mantém ligado a ela.						
	Essa instituição já fez muito por mim no passado.						
	Continuar trabalhando nessa instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.						

ANEXO 4 - Estilos de Liderança

De acordo com as atitudes **DO (A) SEU (SUA) SUPERIOR IMEDIATO (A)**, marque com um X a alternativa que melhor responder às questões da primeira coluna à esquerda do quadro.

QUESTÕES	RESPOSTA			
O seu superior tem confiança em você?	<input type="checkbox"/> Não tem confiança.	<input type="checkbox"/> Possui confiança tolerante.	<input type="checkbox"/> Há bastante confiança, embora não total em algumas ocasiões.	<input type="checkbox"/> Há total confiança em todos os assuntos e situações.
O seu superior o deixa à vontade para discutir coisas importantes sobre seu trabalho, suas tarefas?	<input type="checkbox"/> De forma alguma você tem liberdade para discutir coisas sobre seu trabalho com o seu superior.	<input type="checkbox"/> Você não se sente muito à vontade para discuti-las.	<input type="checkbox"/> Você tem algumas oportunidades de discuti-las.	<input type="checkbox"/> Você sente-se absolutamente à vontade para aproximar-se e comunicar-se com o seu superior e discuti-las.
O seu superior reparte de bom grado as informações com você e seus colegas?	<input type="checkbox"/> Não. Ele proporciona um mínimo de informações a seus funcionários.	<input type="checkbox"/> Só fornece aos funcionários, as informações que julga necessárias.	<input type="checkbox"/> Fornece as informações necessárias e responde à maioria das perguntas dos funcionários.	<input type="checkbox"/> Dá aos funcionários todas as informações relevantes e responde a todas as perguntas feitas.
Ao resolver problemas de trabalho, o seu superior procura obter idéias e opiniões suas e depois faz uso construtivo delas?	<input type="checkbox"/> Raramente.	<input type="checkbox"/> Às vezes.	<input type="checkbox"/> Geralmente.	<input type="checkbox"/> Sempre.
Você participa das decisões relacionadas ao serviço que executa?	<input type="checkbox"/> Nunca.	<input type="checkbox"/> Não, mas às vezes sou consultado.	<input type="checkbox"/> Geralmente sou consultado, mas raramente participo do processo decisório.	<input type="checkbox"/> Participo totalmente do processo decisório relacionado ao serviço que executo.
Como o seu superior estimula a motivação?	<input type="checkbox"/> Através do medo, ameaças, punições e ocasionais recompensas.	<input type="checkbox"/> Através de recompensas e algumas punições.	<input type="checkbox"/> Através de recompensas, punições ocasionais e bastante envolvimento seu.	<input type="checkbox"/> Através de recompensas baseadas em um envolvimento coletivo na fixação das metas, no aprimoramento dos métodos, na avaliação do progresso alcançado.
Como o seu superior conhece e compreende os problemas que afligem você?	<input type="checkbox"/> O seu superior não toma conhecimento dos seus problemas.	<input type="checkbox"/> O seu superior sabe por alto dos seus problemas.	<input type="checkbox"/> O seu superior sabe dos seus problemas e os compreende bem.	<input type="checkbox"/> O seu superior está perfeitamente a par dos seus problemas e aflições e procura oferecer sugestões para resolvê-los.
Qual a intensidade e a natureza da interação com o seu superior?	<input type="checkbox"/> Pequena interação e sempre com o predomínio da desconfiança.	<input type="checkbox"/> Pequena interação e geralmente com pouca confiança mútua.	<input type="checkbox"/> Moderada interação e na maioria das vezes com razoável confiança mútua.	<input type="checkbox"/> Interação amistosa e freqüente, com receptividade e elevado grau de confiança mútua.
Há cooperação no trabalho de equipe?	<input type="checkbox"/> Não há cooperação.	<input type="checkbox"/> Relativamente pouca cooperação.	<input type="checkbox"/> Moderada cooperação.	<input type="checkbox"/> Substancial e notória em todos os setores da organização.
O conhecimento técnico e profissional é levado em consideração no processo decisório?	<input type="checkbox"/> É usado apenas pelos mais elevados escalões hierárquicos.	<input type="checkbox"/> É usado pelos níveis elevados e médios da hierarquia.	<input type="checkbox"/> É usado pelos níveis elevados, médios e baixos da hierarquia.	<input type="checkbox"/> É usado em todos os setores da organização, indistintamente.

QUESTÕES	RESPOSTA			
Qual a maneira como os sistemas de metas e diretrizes são geralmente estabelecidos?	<input type="checkbox"/> As ordens e comunicados são simplesmente emitidos, sem maiores comentários.	<input type="checkbox"/> As ordens e comunicados são secamente emitidos, mas às vezes há oportunidade de comentá-los e discuti-los.	<input type="checkbox"/> As metas são fixadas e as ordens emitidas após discussão com você, sendo então traçado o rumo a seguir.	<input type="checkbox"/> Exceto nos casos de emergência, as metas são geralmente estabelecidas através de ampla participação grupal.
Os dados de controle (por exemplo, a contabilidade, os níveis de produtividade, os custos, enxoval, estoques, material de limpeza etc.) são utilizados na resolução de problemas grupais ou são empregados pelo superior em busca de punições?	<input type="checkbox"/> Os dados de controle são utilizados pelo superior em busca de punições.	<input type="checkbox"/> Os dados de controle são utilizados tanto em busca de punição como também servindo de instrumento de recompensa.	<input type="checkbox"/> Os dados de controle são sempre utilizados como elementos informativos em face das recompensas e algumas vezes também voltados para as punições.	<input type="checkbox"/> Os dados de controle são utilizados para a orientação individual e para a solução de problemas de coordenação e não são empregados punitivamente.
Você recebe o treinamento desejado?	<input type="checkbox"/> Não.	<input type="checkbox"/> Sim, mas pouco.	<input type="checkbox"/> Sim, bastante.	<input type="checkbox"/> Sim, muito.
O quanto de ajuda você recebe do seu superior quando desempenha as funções para as quais foi designado?	<input type="checkbox"/> Não recebe ajuda do seu superior para o desempenho da função.	<input type="checkbox"/> Recebe apenas a ajuda necessária para desempenhar a função de acordo com os procedimentos definidos.	<input type="checkbox"/> O seu superior está interessado em treiná-lo e em auxiliá-lo a aprender novas maneiras de realizar seu trabalho, levando em consideração os assuntos que você propõe.	<input type="checkbox"/> O seu superior lhe dá o treinamento que o fará ser promovido na carreira, ajudando-o a resolver construtivamente seus problemas; ou seja, não apenas lhe dando as respostas, mas explicando as causas do problema.
Qual o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização?	<input type="checkbox"/> Nível altíssimo de desempenho e quase sempre impossível das metas serem alcançadas.	<input type="checkbox"/> Nível muito alto de desempenho e raramente as metas são alcançadas.	<input type="checkbox"/> Nível alto de desempenho e com grande possibilidade de as metas serem atingidas.	<input type="checkbox"/> Nível razoável de desempenho e com altíssima possibilidade de as metas serem alcançadas.
Seu superior reconhece as realizações dos funcionários do setor que dirige?	<input type="checkbox"/> Nunca reconhece as realizações dos funcionários.	<input type="checkbox"/> Raramente reconhece as realizações dos funcionários.	<input type="checkbox"/> Sempre busca reconhecer as realizações dos funcionários do setor que ele dirige.	<input type="checkbox"/> Sempre reconhece as realizações dos funcionários do setor que ele dirige e ainda os encoraja a melhorar cada vez mais o desempenho profissional.
Qual o objetivo das avaliações realizadas pelo superior imediato?	<input type="checkbox"/> Punir e controlar as ações dos funcionários.	<input type="checkbox"/> Controlar e possivelmente punir as ações dos funcionários.	<input type="checkbox"/> Controlar as ações dos funcionários no intuito de desenvolvê-los.	<input type="checkbox"/> Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.
Como o seu superior lida com eventuais erros cometidos em seu setor de trabalho?	<input type="checkbox"/> Independente da gravidade todo o erro é encarado como algo que merece demissão.	<input type="checkbox"/> Independente da gravidade todo o erro é encarado como algo que merece uma advertência oral ou por escrito.	<input type="checkbox"/> A punição vai depender da gravidade do erro cometido.	<input type="checkbox"/> Cometido um erro, ele é encarado como uma oportunidade de aprendizagem e a punição vai depender da gravidade do erro cometido.

QUESTÕES	RESPOSTA			
O seu superior divulga a importância e o significado da missão que a organização cumpre na sociedade?	<input type="checkbox"/> O superior não costuma divulgar a missão da organização.	<input type="checkbox"/> Raramente o superior divulga a missão da organização.	<input type="checkbox"/> A missão da organização é divulgada na maioria das vezes pelo superior.	<input type="checkbox"/> O superior sempre divulga a missão da organização e demonstra entusiasmo com relação à importância que a missão da organização tem.
O seu superior preocupa-se mais com os processos de trabalho aplicados no serviço do que com os aspectos humanos?	<input type="checkbox"/> Sim, ele só se preocupa com a tarefa que eu tenho que executar.	<input type="checkbox"/> Sim, ele se preocupa com a tarefa que eu tenho que executar, mas de vez em quando ele se preocupa com o meu bem-estar também.	<input type="checkbox"/> Não, ele se preocupa com a tarefa que eu tenho que executar, mas considera muito importante que eu esteja bem para executá-la.	<input type="checkbox"/> Não, ele se preocupa com a tarefa que eu tenho que executar, mas considera indispensável que eu esteja muito bem para que a execute com a máxima perfeição possível.
Em sua opinião, sua organização e seu superior o defenderiam em qualquer circunstância justa?	<input type="checkbox"/> Não.	<input type="checkbox"/> Talvez.	<input type="checkbox"/> Sim, mas somente se ele tivesse absoluta certeza de que eu mereço ser defendido.	<input type="checkbox"/> Sim, com certeza.