



Liderança Situacional, Comprometimento e Cultura Organizacional: O caso de um Hospital Privado da Serra Gaúcha

Priscila Bresolin Tisott, Verena Alice Borelli, Mayara Pires Zanotto,
Fabiano Larentis, Maria Emilia Camargo, Anne Caroline Mentta Mazzochi

RESUMO

Ao longo das últimas décadas, as organizações têm passado por várias alterações, desde a sua estrutura produtiva até o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. O desenvolvimento global e o amplo acesso às novas tecnologias exigem cada vez mais das organizações novos padrões de comportamento para que se mantenham competitivas. A Liderança Situacional, considera habilidades do líder em identificar a realidade contida em seu ambiente de trabalho e adaptar sua forma de liderar, com base nas necessidades de cada ambiente. O comprometimento organizacional está atrelado ao engajamento das pessoas, e os funcionários engajados costumam agir em linhas consistentes de atividades, o que denota seu comprometimento. Cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e suas crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, sua missão, formas de recrutamento, socialização e recompensa. Deste modo o objetivo deste estudo foi identificar a relação entre liderança situacional, comprometimento e cultura organizacional em um hospital privado da Serra Gaúcha. Para tanto, utilizou-se pesquisa quantitativa e exploratória-descritiva, o caso de um hospital privado da Serra Gaúcha. Os resultados indicam a presença de uma cultura organizacional orientada aos funcionários, aos clientes e à resultados. Os aspectos de liderança evidenciam a existência do líder voltado à tarefa e do líder voltado ao relacionamento, como pontos que precisam ser trabalhados com vistas às melhorias. As questões de comprometimento organizacional evidenciam a presença do comprometimento afetivo é a que melhor expressa a realidade encontrada no campo de estudo.

Palavras-chave: Liderança. Comprometimento Organizacional. Cultura Organizacional. Hospital.

1 INTRODUÇÃO

Com o cenário competitivo atual e suas consequências nas transformações do ambiente das organizações, observa-se a necessidade de uma participação mais efetiva das pessoas, no intuito de tornar a empresa mais ágil para responder melhor às necessidades competitivas. A participação mais efetiva das pessoas implica uma melhor qualificação e capacitação, não se restringindo apenas à questão de comprometimento ou envolvimento nas decisões e nos processos organizacionais (PANOSSO, 2014).

Diante deste contexto, o referencial teórico é composto inicialmente pela Liderança Situacional que considera as habilidades do líder em identificar a realidade contida em seu ambiente de trabalho e adaptar sua forma de liderar, com base nas necessidades de cada ambiente. (MELO, 2004). A segunda dimensão estudada foi o comprometimento organizacional que se divide em: (i) comprometimento afetivo; (ii) comprometimento normativo; (iii) comprometimento instrumental e; (iv) comprometimento afiliativo. Os indivíduos, nestas três primeiras dimensões, são assim classificados: “empregados com 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 sentem que são obrigados” (MEYER; ALLEN, 1990, p. 3). A base afiliativa, “embora possua características que a aproximam da



base afetiva, não implica a adoção dos valores da organização como seus” (LEMOS; CAVAZOTTE; NOGUEIRA, 2012).

A última dimensão estudada foi a Cultura Organizacional que é o conjunto de crenças e de valores compartilhados que proporcionam um marco comum de referência aos membros de uma organização, a partir deste, as pessoas criam um conceito um pouco mais homogêneo da realidade que as cerca e padrões de comportamento mais similares (COLLADO, 2002). Deste modo, o objetivo geral deste estudo foi identificar a relação entre liderança situacional, comprometimento e cultura organizacional em um hospital privado da Serra Gaúcha. O trabalho está dividido em: (i) introdução; (ii) referencial teórico de Liderança Situacional, Comprometimento Organizacional e Cultura Organizacional, (iii) método de pesquisa; (iv) análise e discussão dos resultados e; (v) considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA SITUACIONAL

No contexto organizacional, a Teoria da Liderança Carismática e a Teoria da Liderança Transformacional e Transacional são as mais conhecidas, contudo, a abordagem da Liderança Situacional guiará este estudo. A Liderança situacional guia-se nas dimensões “comportamento de tarefa” e “comportamento de relacionamento”, de onde derivam quatro comportamentos: (i) líder determinado, possui um alto nível de orientação à tarefa e baixa orientação ao resultado, e neste modelo, o líder é quem determina o que deve ser feito, (ii) líder persuasivo, há uma alta orientação à tarefa e uma alta orientação ao relacionamento, e o líder fornece tanto comportamento diretivo quanto de apoio, (iii) líder que compartilha possui uma baixa orientação à tarefa e alta orientação ao relacionamento, e neste modelo, o líder e o liderado compartilham a tomada de decisões, e o líder age como facilitador e (iv) líder que delega possui uma baixa orientação à tarefa e baixa orientação ao relacionamento, e neste caso, oferece pouco apoio ou direcionamento (BASS; AVOLIO 1993).

Conforme Silva e Kovaleski (2006), o fator chave na liderança situacional é a necessidade do líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, diagnosticando sua equipe para que possa definir como irá se comportar, pois em qualquer situação em que uma equipe possa estar, a liderança sempre deverá realizar suas funções básicas de gerir com atenção concentrada nos objetivos e resultados. A Liderança Situacional, considera as habilidades do líder em identificar a realidade contida em seu ambiente de trabalho e adaptar sua forma de liderar, com base nas necessidades de cada ambiente. O fator situacional requer um líder flexível, no sentido de que haja flexibilidade em variar seus comportamentos com base nas necessidades e motivos de seus liderados (MELO, 2004). Deste modo, a Liderança situacional pode ser descrita como:

Liderança Situacional = Líder voltado à Tarefa + Líder voltado ao Relacionamento.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional pode ser definido como uma forte relação entre um indivíduo que se identifica e se envolve com uma organização, e que se encontra “[...] disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 226). Para Becker (1960), o uso do conceito de comprometimento organizacional está atrelado ao engajamento das pessoas, e destacam que funcionários engajados costumam agir em linhas consistentes de atividades, e que o comprometimento delinea as formas de ações que são peculiares a certos tipos de



pessoas.

O comprometimento organizacional possui três componentes, popularizados por Meyer e Allen (1984, 1990, 1991, 1993, 1997), sobretudo no estudo de 1991. O primeiro componente é o comprometimento afetivo, onde há um apego por parte do funcionário com a organização (*affective commitment*). O segundo tipo de comprometimento é o instrumental, onde o comprometimento está associado aos custos e benefícios em deixar a organização (*continuance commitment*). A terceira dimensão diz respeito ao comprometimento normativo, onde o comprometimento é visto como uma obrigação em permanecer na empresa (*normative commitment*). Os indivíduos, nestas três dimensões, são assim classificados “empregados com 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 sentem que são obrigados” (MEYER; ALLEN, 1990, p. 3). O instrumento original, de Meyer e Allen (1987) foi validado no Brasil no ano de 1989, por Borges-Andrade, Afanasief e Silva, tendo apresentado uma boa consistência interna ($\alpha= 0,80$).

Contudo, embora o modelo multidimensional do comprometimento organizacional seja o mais conhecido (modelo dos três componentes), para Meyer e Allen (1991, p. 82), “não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento ou que cada um represente um constructo unitário”.

Assim, a quarta dimensão que compõe este estudo é a afiliativa. Meyer e Allen (1993) definem que o Comprometimento Afiliativo é o elemento que determina o comprometimento dos empregados em permanecer na empresa por se sentirem parte dela. Bastos et al. (2008), diferenciam o comprometimento Afiliativo como aquele onde há a crença de que se tem o reconhecimento dos colegas e da organização.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional para Schein (2001) é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo criou, descobriu ou desenvolveu ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram adequadamente o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Nesta lógica, Collado (2002) defende que a cultura organizacional é o conjunto de crenças e de valores compartilhados que proporcionam um marco comum de referência aos membros de uma organização, a partir deste, as pessoas criam um conceito um pouco mais homogêneo da realidade que as cerca e padrões de comportamento mais similares.

De acordo com Schein (1993), a diversidade da mentalidade individual é importante para o fornecimento de perspectivas diferentes, mas sem um mínimo de alinhamento e congruência, a compreensão entre indivíduos pode ficar totalmente comprometida, sendo isso, que torna possível a vida em grupo (ONGE, 1996). O autor Pettigrew (1989), numa análise mais profunda, destaca que a cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e suas crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, sua missão, formas de recrutamento, socialização e recompensa. Este autor defende que é possível gerenciar a cultura organizacional, mas que isso é muito difícil, pois ela costuma ser muito mais profunda e ampla do que parece e diversos fatores interferem no seu controle.

Há um aspecto muito importante a ser reconhecido sobre cultura organizacional, Schein (1993) reconhece este. O crescimento das organizações e sua subdivisão em departamentos ou em grupos de trabalho abre espaço para a criação de subculturas. Inevitavelmente, através do convívio de seus membros, cada grupo cria quadros de referências comuns, linguagem comum e, finalmente, pressupostos comuns, que formam uma



verdadeira subcultura que terá de ser integrada ao restante da organização. Um dos desafios já reconhecido pelas grandes organizações é fruto da dificuldade de coordenar e integrar toda a organização. E isto é, em última instância, um problema de subculturas desarticuladas. De acordo com autor, a grande dificuldade em resolver este impasse é que os mecanismos tradicionais de gestão não estão à altura de coordenar esta tarefa. Este é mais um agravante que torna essencial entender a dinâmica cultural para melhor executar a gestão nas organizações contemporâneas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de identificar a relação entre liderança situacional, comprometimento e cultura organizacional em um hospital privado da Serra Gaúcha, este estudo se caracteriza como aplicado quanto à sua natureza, com finalidade exploratória e descritiva, de caráter quantitativo.

A pesquisa quantitativa consiste no meio pelo qual se testam as teorias objetivas, ao analisar a relação entre as variáveis, as quais são medidas, tipicamente por instrumentos, a fim de possibilitar que os dados numéricos sejam analisados por procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010). O questionário possui 76 questões, as quais foram adaptadas da literatura Liderança Situacional (LS) – adaptado de Roveda (2010); Comprometimento (CO) – adaptado de Medeiros et al. (1999; 2005) e Cultura Organizacional (CO) – adaptado de Roveda (2010). O instrumento é uma escala do tipo Likert de 5 pontos.

A população de pesquisa foram funcionários de um hospital privado da Serra Gaúcha. A pesquisa foi aplicada aos 502 funcionários que se encontram vinculados ao hospital na data da pesquisa, no período de 14 a 15 de março de 2017, nos turnos, manhã, tarde e noite. Posterior, os dados foram tabulados no Microsoft Excel, e após, foram transferidos para o *software* SPSS®. Foram identificados e removidos 7 casos omissos (10% ou mais de omissão no questionário). Foi necessário retirar uma variável que apresentou problema de normalidade (SENOR1). Após as análises de linearidade, homocedasticidade e multicolinearidade, foram empregadas as técnicas de análise univariada (frequências) e multivariada (análise fatorial e correlação de Pearson). A seguir serão descritos os principais resultados encontrados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

Com o objetivo de caracterizar a população estudada, o questionário contempla sete questões de perfil. Referente ao gênero, 90,9% das respondentes indicou ser do gênero feminino, o que diz respeito à 450 respostas. Quanto à faixa etária, a maioria dos respondentes tem entre 26 e 35 anos (42,4%) e o segundo maior grupo tem entre 36 e 45 anos (30,1%). Referente à escolaridade, 30,1% dos respondentes informou possuir curso técnico, e 17% indicou possuir ensino médio completo.

A quarta questão visou identificar à quem o respondente se dirige diretamente, e foi possível observar que 59,4% dos respondentes se reporta ao líder, enquanto 29,69% responde ao coordenador. A maior parte dos respondentes trabalha no turno do dia (74,3%), enquanto 23,8% trabalha no turno da noite e 1,2% atua como volante. Quanto ao setor de trabalho, identificou-se 13,8% dos respondentes trabalha no setor de internação de adultos, e há dois percentuais de 11,9%, para os setores de bloco cirúrgico e CTI adulto. Quanto ao tempo de empresa, identificou-se que a maior parte dos respondentes (37,4%) está na empresa entre 2 anos e 4 anos e 11 meses. O segundo maior percentual foi indicado por 21,4% dos



funcionários, o que representa estar na organização entre 5 anos e 9 anos e 11 meses.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Na análise descritiva, foi calculada a média e desvio padrão das questões. O bloco de cultura continha 30 variáveis, e teve uma média geral de 2,93, que tende à uma posição de resposta neutra. O bloco de liderança continha 18 variáveis, e teve como média geral 3,66, o que equivale a um pequeno grau de concordância. O bloco de comprometimento afetivo continha 9 questões e teve como média geral, 3,99, o que expressa um pequeno grau de concordância. As questões de comprometimento afiliativo eram 8 e tiveram como média 3,91, o que representa um pequeno grau de concordância. O bloco de comprometimento instrumental era composto por 5 variáveis e apresentou uma média de 3,78. Referente às 6 questões de comprometimento normativo, obteve-se uma média de 3,46, o que indica uma baixa concordância.

No bloco de questões sobre cultura organizacional, as questões visavam mensurar sobre as práticas comumente advindas do hospital para com os funcionários. Este bloco teve como maior média a variável CORG2, que é referente à “o atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes. Esta questão teve como média 4,13, o que indica um pequeno grau de concordância. Neste bloco, a menor questão diz respeito à variável CORG11, que refere-se à “os funcionários são premiados quando apresentam desempenho que se destaca dos demais”, que obteve uma média 1,91, indicando um elevado grau de discordância.

O segundo bloco de questões refere-se à liderança, que visa mensurar a forma com que o líder age com seus liderados frente a situações de relacionamento e trabalho. A maior média foi a da questão LIDE8, que se refere ao líder esclarecer seu próprio papel no grupo, com uma média de 4,00. A menor média foi a da questão LIDE18, que refere-se à “é difícil entender quando meu líder fala comigo”, com uma média de 2,30, o que indica que há um certo grau de dificuldade de comunicação com o líder.

O terceiro bloco diz respeito ao comprometimento de forma afetiva com a instituição, onde o funcionário pondera suas motivações e estabelece relações de cunho afetivo com seu trabalho. A variável CAFE3 (Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos), que apresentou uma média de 4,47, indicando um alto grau de concordância. A menor média foi referente à variável CAFE1 (Eu concordo com as atitudes adotadas pela minha organização), que apresentou média de 3,50, indicando um pequeno grau de concordância.

Referente ao comprometimento afiliativo, o qual refere-se ao sentimento de pertença do indivíduo para com a organização, a maior média foi a da variável CAFI4, que indica que o funcionário irá sentir bastante saudade, com uma média de 4,06, o que indica um pequeno grau de concordância. A menor média é referente à questão CAFI2 (Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família), que apresentou média 3,33, indicando uma baixa concordância.

O quinto construto foi o de comprometimento instrumental, que visa identificar o comprometimento do indivíduo a partir de suas reflexões acerca dos benefícios em sair ou ficar na empresa. A maior média das questões (4,50) foi referente à variável CINS3, que refere-se à “para manter-me na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim”, o que indica um grau elevado de concordância. A menor média (2,85) foi a da variável CINS2 “se eu já não tivesse dado tanto de mim, poderia considerar trabalhar em outro lugar”, o que indica, ainda, um grau que tende à discordância e neutralidade de posicionamento.

O comprometimento normativo foi o último bloco de questões, onde buscou-se mensurar o quanto o funcionário se compromete por sentir que é o mais acertado a fazer. A



maior média (3,96) foi a da variável CNOR5, que indica a intenção de permanecer com base na obrigação moral com as pessoas do ambiente de trabalho. A variável CNOR2 obteve uma média de 2,36, e refere-se à questão “eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na empresa”, e isso indica que há um grau de concordância que se aproxima da posição neutra.

4.3 ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial é uma técnica usada para sintetizar informações de um grande número de variáveis em um número reduzido de variáveis e fatores, por meio da combinação de variáveis (HAIR JR. et al., 2005). A análise fatorial foi gerada a partir de 6 rodagens, as quais geraram 10 fatores. Destes, mantiveram-se apenas 9, visto que um dos fatores precisou ser excluído por não conter confiabilidade interna coerente ao que a literatura sugere.

Foi realizado o teste de KMO e Bartlett, que consiste em uma forma de “examinar a matriz de correlações e verificar a adequação da AF consiste na aplicação do teste de esfericidade de Bartlett. [...] A estatística KMO, cujos valores variam entre 0 e 1, avalia a adequação da mostra quanto ao grau de correlação parcial entre as variáveis, que deve ser pequeno. O valor de KMO próximo à 0 indica que a análise fatorial pode não ser adequada, pois existe uma relação fraca entre as variáveis. Por outro lado, quanto mais próximo de 1 o seu valor, mais adequada é a utilização da técnica” (FÁVERO et al., 2009, p. 241). Desse modo, pode-se afirmar que o KMO encontrado, de 0,949, indica uma adequação ao que a literatura sugere.

O Alfa de Cronbach é utilizado para analisar a consistência interna e tem como base a média, o desvio padrão e a correlação dos itens que integram o fator (PESTANA; GAGEIRO, 2005). A seguir, a Tabela 1 apresenta os fatores gerados, a média que as variáveis agrupadas geram, as cargas fatoriais com das variáveis que compõem cada dimensão, o Alfa de Cronbach e o quanto cada fator explica da análise.

Tabela 1 – Análise fatorial

Fator	Variáveis	Média do Fator	Cargas Fatoriais	Alfa	Variância Explicada
1 Liderança	LIDE7; 13; 9; 4; 16; 12; 3; 5; 1; 11; 10; 15; 6; 8; 14; 2; 17	3,74	$\geq 0,586 \leq 0,815$	0,955	18,732%
2 Comprometimento Afiliativo	CAFI3; 1; 7; 5; 6; 4; 8; 2; CAFE9	3,32	$\geq 0,603 \leq 0,761$	0,929	10,919%
3 Cultura Organizacional: Foco nos empregados	CORG11; 5; 28; 12; 16; 18; 6; 13	2,25	$\geq 0,558 \leq 0,730$	0,856	7,874%
4 Comprometimento Afetivo	CAFE7; 6; 8	1,99	$\geq 0,847 \leq 0,878$	0,825	4,675%
5 Cultura Organizacional: Foco no Cliente	CORG4; 7; 8; 2	3,94	$\geq 0,645 \leq 0,707$	0,770	4,616%
6 Cultura Organizacional	CORG19; 17; 14; 20	3,32	$\geq 0,556 \leq 0,677$	0,850	4,610%
7 Comprometimento Normativo	CNOR4; 3; 6	3,15	$\geq 0,715 \leq 0,750$	0,738	3,907%
8 Cultura Organizacional: Resultados	CORG29; 30	2,62	$\geq 0,871 \leq 0,814$	0,736	3,116%
9 Comprometimento Instrumental	CINS4; 3	4,39	$\geq 0,765 \leq 0,756$	0,614	2,836%
Resultados Gerais		3,19		0,956	63,921%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A primeira dimensão é composta por 17 das 18 questões propostas no construto liderança. As questões de liderança mensuram a forma como o líder conduz seu trabalho,



baseado na sua orientação à tarefas ou à resultados. A confiabilidade interna do construto mostrou-se “muito boa” ($\alpha=0,955$), segundo Pestana e Gageiro (2005). Ainda, o construto é o com maior poder de explicação sobre o modelo (variância explicada de 18,732%). Com a variável que não agregou ao fator, a média do construto ficou em 3,74, ou seja, ficou um pouco mais alta do que a do instrumento original (3,65), contudo, evidenciando uma posição de neutralidade dos respondentes.

O segundo construto, denominado Comprometimento Afiliativo, que denota o comprometimento do funcionário com base em seu sentimento de fazer parte da empresa. As questões que esta dimensão agrupo dizem respeito às 8 variáveis do instrumento original, que fazem parte do construto comprometimento afiliativo, acrescidas da variável CAFE9, que refere ao significado pessoal que a organização possui. A consistência interna do construto é considerada “muito boa” ($\alpha=0,929$), segundo Pestana e Gageiro (2005). As comunalidades mostraram-se adequadas ao que a literatura sugere ($\geq 0,499$), e o construto explica 10,919% da escala. A média do construto soma 3,32, o que indica a posição de neutralidade dos respondentes quanto ao seu comprometimento afiliativo com a organização.

O terceiro construto agrupado diz respeito às variáveis de cultura organizacional, e foi composto por 8 variáveis, que originalmente compunham o bloco único de cultura. As variáveis agrupadas denominam o fator nomeado como “Cultura Organizacional: Foco nos empregados”, o qual apresentou uma consistência interna de 0,856, o que, segundo Pestana e Gageiro (2005), é um alfa considerado “bom”. Em comum, todas as questões possuem um viés explícito da cultura organizacional com foco direcionado aos empregados, seja por premiações, à programas destinados à melhoria no bem-estar dos empregados, à realização de eventos sociais destinados aos empregados, ou comemoração dos aniversários dos funcionários e/ou à premiação por bom desempenho. Ainda, refere-se à empresa investir em formas de promover o crescimento profissional dos empregados, ou fomentar programas que aumentem a satisfação dos empregados. O terceiro agrupamento explica 7,874% da escala, e as comunalidades estão adequadas ao que a literatura sugere.

A quarta dimensão é nomeada Comprometimento Afetivo, e reúne as 3 variáveis reversas do construto original. Esta dimensão refere-se ao sentimento que faz com que o funcionário deseje permanecer na organização, e reúne as variáveis que relatam a integração com a empresa, o sentir-se emocionalmente vinculado à organização e a sentir-se como uma pessoa de casa na organização. A média gerada por este construto foi de 1,99, o que refere à um pequeno grau de concordância quanto às variáveis de caráter reverso. A consistência interna foi de 0,825, o que é tido como “bom”, segundo Pestana e Gageiro (2005). A dimensão explica 4,675% do instrumento.

O quinto fator é formado pelas variáveis de Cultura Organizacional que referem foco ao cliente. Assim, a dimensão foi nomeada como Cultura Organizacional: Foco no cliente. As variáveis contemplam o atendimento ao cliente como uma das principais metas, a busca por excelência para satisfazer os clientes, o constante acompanhamento e atendimento dos clientes e a relação amigável com os mesmos. A consistência interna do fator ficou em 0,770, por tanto, conforme Pestana e Gageiro (2005), pode ser considerada “boa”. As comunalidades do fator mostram-se adequadas ao que a literatura sugere. A média formada pelo fator foi de 3,94, o que indica um razoável grau de concordância quanto às afirmativas.

A sexta dimensão contempla as variáveis de Cultura Organizacional que se referem à forma como a empresa se posiciona em relação ao empregado quanto à sua dedicação, seu profissionalismo, a forma com que os desafios são superados e à forma com que os empregados se preocupam com seus serviços. A dimensão tem um poder de explicação de 4,610% e um Alfa de $\alpha 0,850$, o que indica uma “boa” adequação interna do fator (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

A sétima dimensão refere-se ao Comprometimento Normativo, ou seja, ao



comprometimento gerado a partir do que o indivíduo considera pertinente realizar. As variáveis que contemplam este fator referem-se ao sentimento de lealdade para com a organização, à obrigação moral que os funcionários relacionam existir com as pessoas do hospital e à não considerarem ser a conduta correta deixar o hospital no momento. A média gerada por este fator foi de 3,15, o que indica uma posição de neutralidade dos respondentes quanto à esta dimensão. O bloco explica 3,907% da escala e possui uma confiabilidade interna de 0,738, que pode ser considerada como “boa”, segundo Pestana e Gageiro (2005).

O oitavo fator contempla as questões que dizem respeito à cultura organizacional de resultados. A média do fator foi de 2,62, o que indica um elevado grau de discordância. A confiabilidade interna das questões foi de 0,736, que pode ser considerada como “boa”, segundo Pestana e Gageiro (2005). O fator explica 3,116% da escala e possui comunalidades e carga fatorial adequadas ao que a literatura sugere.

O último fator contempla as variáveis de Comprometimento Instrumental, ou seja, aquele onde o indivíduo pondera sua intenção de ficar na organização com outros fatores. A consistência interna do fator foi de 0,614, o que Pestana e Gageiro (2005) consideram “razoável”. O fator explica 2,836% da escala e a média gerada pelas variáveis agrupadas é de 4,39, o que indica uma razoável concordância com as afirmações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar a relação entre liderança situacional, comprometimento e cultura organizacional em um hospital privado da Serra Gaúcha. Deste modo, foi elencado o referencial teórico que sustenta o estudo, de modo a situar o estudo empírico.

De uma forma geral, foi possível perceber uma conexão existente entre os construtos elencados neste estudo. No que tange à cultura organizacional, os resultados permitiram identificar uma forte orientação aos funcionários, por meio de estímulos e atividades desenvolvidas para estes. Tal orientação – sendo intencional ou não – auxilia a organização a desenvolver e aumentar o comprometimento organizacional de seus colaboradores, gerando um ciclo ininterrupto de foco na qualidade de vida do funcionário e seu comprometimento com a organização.

Ademais, tornou-se evidente a cultura organizacional voltada aos clientes, de modo que os funcionários apresentam estar conscientes com relação à importância do atendimento que deles provém, bem como a cultura orientada para os resultados, onde o foco é que os fatos do dia a dia sejam valorizados e elencados como exemplos de melhoria. Fator determinante destes estímulos organizacionais está centrado, também no papel da liderança, que mostrou ser adequado aos processos e situações vivenciados no dia-a-dia.

Assim, no que diz respeito à liderança, foi possível entender que esta oferece boas oportunidades de melhoria, especialmente devido ao fato de que a maioria dos funcionários possuem líderes diretos, o que facilitaria os processos de líder e liderados. Os líderes estão aptos a adaptar suas formas de gestão de acordo com as necessidades daqueles que lideram, o que cria um sentimento de confiança e parceria entre os colaboradores de quaisquer níveis hierárquicos.

Neste âmbito, o comprometimento organizacional mostrou-se, ainda, relacionado aos demais construtos estudados, ressaltando-se que o comprometimento de ordem afetiva foi o que mais se mostrou presente. De acordo com Meyer e Allen (1984, 1990, 1991, 1993, 1997), o comportamento afetivo denota um apego por parte do funcionário com a organização, o que também possibilita um ambiente harmonioso e uma cultura organizacional focada para o cliente, pois o funcionário gosta daquilo que faz e tem orgulho do local em que trabalha, o que possibilita uma melhoria contínua nos processos da organização. Para estudos futuros, sugere-



se explorar os achados de forma qualitativa e realizar acompanhamentos periódicos, posteriores às melhorias implementadas.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M (Org.) **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: ARTMED, p. 49-95, 2008.
- BECKER, Howard S. Notas sobre o conceito de compromisso. **American journal of Sociology** , v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- COLLADO, Carlos Fernández. **La comunicación e las organizaciones**. México: Trillas, 2002.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- MEDEIROS, Marcello AF; GASTER, Michael. The production of subharmonic waves in the nonlinear evolution of wavepackets in boundary layers. **Journal of Fluid Mechanics**, v. 399, p. 301-318, 1999.
- MELEIRO, Amélia Regina. **Bem-estar no trabalho: os aspectos do suporte do supervisor e estilos de liderança**. Dissertação de Mestrado. 2005.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, julh/dez., 2004.
- MEYER, John P .; ALLEN, Natalie J. Testando a "teoria da aposta lateral" do compromisso organizacional: algumas considerações metodológicas. **Journal of applied psychology**, v. 69, n. 3, p. 372, 1984.
- MEYER, John P .; ALLEN, Natalie J .; SMITH, Catherine A. Compromisso com organizações e ocupações: Extensão e teste de uma conceituação de três componentes. **Journal of applied psychology** , v. 78, n. 4, p. 538, 1993.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. **Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement**, v. 19, n. 2, p. 199, 1987.
- MEYER, Susan E.; ALLEN, Phil S.; BECKSTEAD, Julie. Seed germination regulation in *Bromus tectorum* (Poaceae) and its ecological significance. **Oikos**, p. 475-485, 1997.
- MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of vocational behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.
- ONGE, Hubert Saint. Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. **Strategy & Leadership** 1087-8572 March-April 1996, v24, n2, p10(5).
- PANOSSO, Oderson. **Processos de aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho para tomada de decisão: estudo de caso com gestores de empresas produtoras**



de maçã do município de Vacaria. 2014. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

PETTIGREW, Andrew. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M.T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1989

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de Dados para Ciências Sociais**. 4ª Edição. Lisboa, Sílabo, 2005.

ROVEDA, Vanessa. **As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações**. 2010. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

SCHEIN, Edgar H. (1989). **Organization culture and leadership: a dynamic view**. São Francisco :Jossey Bass.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHEIN, Edgar H. On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. **Organizational Dynamics**, vol 22 Summer, 1993.

SILVA, U. B.; KOVALESKI, J. L. **Desenvolvimento de equipe através da liderança situacional e feedback 360º**: caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição Centro-Sul. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006, Fortaleza. Anais. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

NA ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHO....	
CORG1	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
CORG2	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.
CORG 3	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da organização.
CORG4	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como uma forma de satisfazer aos clientes.
CORG 5	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.
CORG 6	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.
CORG 7	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.
CORG 8	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.
CORG 9	Os chefes imediatos são como pais para os empregados.
CORG 10	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.
CORG 11	Os empregados são premiados quando apresentam desempenho que se destaca dos demais.
CORG 12	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são desenvolvidos.
CORG 13	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.
CORG 14	A preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço é bem vista.
CORG 15	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.
CORG 16	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.
CORG 17	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.
CORG 18	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implantados e testados.
CORG 19	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.



CORG 20	A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor.
CORG 21	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.
CORG 22	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.
CORG 23	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.
CORG 24	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.
CORG 25	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.
CORG 26	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.
CORG 27	Os empregados se relacionam como se fosse uma grande família.
CORG 28	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.
CORG 29	A competição é valorizada, mesmo que de forma não-sadia, porque o objetivo da organização é a produtividade e o lucro.
CORG 30	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.

MEU LIDER

LIDE1	Age respeitosamente com os membros do grupo.
LIDE 2	Estabelece padrões de desempenho para os membros dos grupos.
LIDE 3	Faz sugestões de como resolver os problemas.
LIDE 4	Responde favoravelmente às sugestões feitas por outros.
LIDE 5	Trata os outros de forma justa.
LIDE 6	Define as responsabilidades de cada membro do grupo.
LIDE 7	Comunica-se ativamente com os membros do grupo.
LIDE 8	Esclarece o seu próprio papel no grupo.
LIDE 9	Demonstra preocupação com o bem-estar pessoal dos outros.
LIDE 10	Fornecer um plano de como o trabalho deve ser feito.
LIDE 11	Fornecer critérios para o que é esperado do grupo.
LIDE 12	Encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade.
2.13	Ajuda os membros do grupo a se entenderem.
LIDE 14	Dá retorno a respeito do meu desempenho individual.
LIDE 15	Dá retorno ao grupo a respeito do nosso desempenho coletivo.
LIDE 16	É fácil conversar com ele(a).
LIDE 17	Geralmente responde às mensagens (notas, telefonemas, e-mails, relatórios, etc) rapidamente.
LIDE 18	É difícil de entender quando ele(a) fala comigo.

Indique como você considera seu COMPROMETIMENTO AFETIVO

CAFE1	Eu concordo com as atitudes adotadas pela minha organização.
CAFE 2	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.
CAFE 3	Eu sempre me esforço demasiadamente para que a organização atinja seus objetivos
CAFE 4	Eu gostaria de trabalhar nesta organização por muitos anos.
CAFE 5	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
CAFE 6	Eu NÃO me sinto integrado com minha organização.
CAFE 7	Eu NÃO me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
CAFE 8	Eu NÃO me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.
CAFE 9	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.

Indique como você considera seu COMPROMETIMENTO AFILIATIVO

CAFI1	Nesta organização, eu sinto que faço parte do grupo.
CAFI 2	Eu realmente sinto que nesta organização somos uma grande família.
CAFI 3	Sinto que sou plenamente integrado a esta organização.
CAFI 4	Se um dia vier a deixar esta organização sentirei bastante saudade daqui.
CAFI 5	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta organização.
CAFI 6	Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta organização.
CAFI 7	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.
CAFI 8	Sou reconhecido por todos na organização como um membro do grupo.

Indique como você considera seu COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

CINS1	Na situação atual, ficar nessa organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
-------	---



CINS 2	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
CINS 3	Para me manter na organização, procuro sempre fazer o que é esperado de mim.
CINS 4	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.
CINS 5	Acredito que esta organização me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho.
Indique como você considera seu COMPROMETIMENTO NORMATIVO	
CNOR1	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na organização.
CNOR 2	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha organização.
CNOR 3	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
CNOR 4	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
CNOR 5	Esta organização merece minha lealdade.
CNOR6	Eu NÃO deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.