

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **A Avaliação do Comprometimento Organizacional Na Implementação De Um Centro De Serviços Partilhados**

João Carlos German da Silva

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Susana Isabel dos Santos Ratinho

Prof. Assistente Convidado, ISCTE Business School

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2020





**BUSINESS  
SCHOOL**

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**A Avaliação do Comprometimento Organizacional Na Implementação De Um Centro De Serviços Partilhados**

João Carlos German da Silva

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Susana Isabel dos Santos Ratinho

Prof. Assistente Convidado, ISCTE Business School

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2020



## **Agradecimentos**

Gostaria de exprimir os meus agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma permitiram que esta etapa se concretizasse.

À Professora Susana Ratinho, por aceitar este desafio, pela sua disponibilidade, dedicação e apoio para sempre amparar com uma palavra de incentivo.

Aos meus amigos e amigas, pelas palavras de encorajamento e pela força constante.

À Joana pela paciência, compreensão e, sobretudo, pelo apoio incondicional.

À minha família e sobretudo aos meus pais, por serem uma fonte contínua de inspiração e por ensinarem que o caminho para o sucesso está sempre em obras.

O meu muito obrigado!



## Resumo

Em Portugal, a competição que se verifica no mercado privado da saúde e a crescente necessidade de se tornarem cada vez mais eficientes e atingir níveis de serviço de excelência a um custo operacional mais reduzido, faz com que as organizações apostem na melhoria interna dos processos tornando-os cada vez mais ágeis. Cada organização tem de ser capaz de se reorganizar em termos operacionais e estratégicos de forma a otimizar os recursos, tendo como objetivo a criação de valor interno.

Em prol da otimização de processos, o grupo GEPCS, Grupo Empresarial de Prestação de Cuidados de Saúde, optou pela criação de um centro de serviços partilhados na área de suporte das suas unidades de esterilização.

A criação de um centro de serviços partilhados, enquanto sistema que é continuamente melhorado e reinventado através de *benchmark*, melhores práticas e redesenho de processos (Van der Linde et al., 2006), ambiciona proporcionar maior eficiência, criação de valor, redução de custos e um melhor atendimento aos clientes internos da organização. (Bergeron, 2002).

Porém, qualquer mudança, enquanto chave para a implementação com sucesso das melhores estratégias de desenvolvimento (Nascimento, 2008), gera resistência por parte dos agentes envolvidos enquanto parte integrante da organização.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é demonstrar que uma organização necessita da participação e comprometimento organizacional na implementação da mudança e na criação de um centro de serviços partilhados pois tal como defende Meyer (2009) “(...) o comprometimento é essencial para o sucesso da implementação da mudança”.

Palavras-chave: Estratégias Organizacionais; Criação de Centro de Serviços Partilhados; Mudança; Influência do Comprometimento Organizacional



## **Abstract**

The competition verified in the private healthcare market in Portugal and the growing need for process improvement in favour of greater processes efficiency and effectiveness, creates the need for each organization to make the internal processes more and more agile. Each organization must be able to reorganize itself in operational and strategic terms in order to optimize resources, with the objective of creating internal added value.

In order to optimize processes, the GEPCS group, the Business Group of Providing HealthCare, chose for the creation of a shared services center in the support area of its sterilization units.

The creation of a shared services center, as a system that is continuously improving and reinvented through benchmarks, best practices and process continuous redesign (Van der Linde et al., 2006), aims to provide greater efficiency, value creation, cost reduction and better service to the organization's internal customers. (Bergeron, 2002).

However, any change, as key to the successful implementation of the best development strategies (Nascimento, 2008), generates resistance on the part of the agents involved as an integral part of the organization.

The objective of this thesis is to demonstrate that an organization needs the participation and the organizational commitment in the implementation of the change during the creation of a shared services centres, as supported by Meyer (2009) "(...) commitment is essential for the success of the implementation of the change".

Keywords: Organizational Strategies; Creation of Shared Services Centre; Change; Influence of Organizational Commitment



## Índice

1	Introdução .....	1
1.1	Definição do contexto do problema.....	1
1.2	Objetivos do Estudo .....	2
1.3	Estrutura da tese .....	2
2	Revisão da Literatura.....	3
2.1	Modelo de Centro de Serviços Partilhados .....	3
2.2	Centro de Serviços Partilhados vs Outsourcing.....	4
2.3	Benefícios e desvantagens de um Centro de Serviços Partilhados.....	6
2.4	Desafios na implementação dos Centros de Serviços Partilhados.....	8
2.4.1	Normalização dos processos .....	8
2.4.2	Gestão da mudança da cultura organizacional .....	9
2.4.3	Gestão de Recursos Humanos.....	10
2.4.4	Comprometimento Organizacional .....	11
3	Caracterização do Projeto .....	177
3.1	Caracterização do Projeto CRDM .....	177
3.2	Objetivo e Composição do projeto CRDM .....	177
3.3	Fases De Implementação .....	1919
3.4	Avaliação SWOT.....	211
3.5	Avaliação global.....	222
3.5.1	Seleção dos fatores externos mais relevantes .....	222
3.5.2	Seleção dos fatores internos mais relevantes.....	233
3.5.3	Cruzamento dos fatores Externos com os internos.....	244
4	Metodologia .....	255
5	Análise de Dados .....	277
5.1	Informação Pessoal .....	277
5.2	Avaliação do conhecimento sobre a operacionalização do projeto .....	311
5.3	Avaliação Do Comprometimento Organizacional .....	400
6	Conclusão .....	511
6.1	Conclusão do estudo .....	511
6.2	Contributos do estudo.....	522
6.3	Limitações do estudo .....	533
6.4	Propostas de trabalhos futuro .....	533
7	Referências Bibliográficas.....	555
8	Anexos .....	59

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Outsourcing vs CSP .....	6
Tabela 2.2 - Quadro de Referência Conceptual .....	15
Tabela 3.1 - Avaliação SWOT .....	21
Tabela 3.2 - Seleção dos Fatores Externos .....	22
Tabela 3.3 - Seleção dos Fatores Internos.....	23
Tabela 3.4- Cruzamento dos Fatores Externos e Fatores Internos .....	24
Tabela 4.1 - Grupo de Inquiridos.....	25
Tabela 5.1 – Gráfico resumo .....	28
Tabela 5.2 - Género .....	29
Tabela 5.3 - Idade .....	29
Tabela 5.4 - Escolaridade.....	29
Tabela 5.5 - Rendimento Mensal Bruto .....	30
Tabela 5.6 - Experiência Profissional.....	30
Tabela 5.7 - Tempo Profissional no GEPCS.....	31
Tabela 5.8 - Respostas acerca o Desenvolvimento Profissional.....	36
Tabela 5.9 - Respostas acerca o Desenvolvimento Pessoal .....	39
Tabela 5.10 - Avaliação do Comprometimento Organizacional.....	40
Tabela 5.11 - Componentes do comprometimento Organizacional .....	41
Tabela 5.12 - Género e o Comprometimento Organizacional .....	42
Tabela 5.13 - A idade e o comprometimento organizacional .....	43
Tabela 5.14 - A escolaridade e o comprometimento organizacional.....	44
Tabela 5.15 - O rendimento mensal e o comprometimento organizacional .....	45
Tabela 5.16 - A experiência profissional e o comprometimento organizacional.....	46
Tabela 5.17 - O tempo de experiência profissional no grupo e o comprometimento organizacional .	47

## **Índice de Figuras**

Figura 3.1 - Ligações do CRDM .....	18
Figura 3.2 - Fases de implementação .....	19

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 5.1 - Gráfico resumo da informação pessoal dos inquiridos .....	28
Gráfico 5.2 - Mudança Organizacional .....	32
Gráfico 5.3 - Conhecimento do Projeto.....	34
Gráfico 5.4 - Desenvolvimento Profissional .....	35
Gráfico 5.5 - Desenvolvimento Pessoal.....	38
Gráfico 5.6 - Síntese do comprometimento organizacional .....	49



## **Glossário**

CRDM- Centro de Reprocessamento de Dispositivos Médicos

CSP- Centro de Serviços Partilhados

DCL- Direção de Compras e Logística

DGHM- Direção de Gestão Hoteleira, Manutenção e Engenharia

DM- Dispositivos Médicos

DPCI- Direção de Planeamento Estratégico, Controlo de Gestão e Inovação

DQS- Direção de Qualidade e Segurança

GEPCS- Grupo Empresarial de Prestação de Cuidados de Saúde

GRH- Gestão de Recursos Humanos

PPP- Parcerias Público-privadas

SNS- Sistema Nacional de Saúde

TOE- Técnico Operacional de Esterilização

**Nota Introdutória**

O presente trabalho faz referência a um grupo de prestação de cuidados de saúde do sector privado que por motivos de confidencialidade não vai ser identificado.

Existem informações que são da autoria e propriedade do mesmo.

A informação é restrita e/ou confidencial, não podendo ser duplicada, publicada ou fornecida total ou parcialmente por/a terceiros sem o prévio consentimento.

## 1 Introdução

### 1.1 Definição do contexto do problema

Cada vez mais os considerados grandes grupos de prestação de cuidados de saúde do sector privado competem entre si. Para isso, desenvolvem e investem em novas formas de capitalizar e potencializar o seu sucesso. Com isto pretende-se maximizar eficiências nos vários processos e reduzir custos desnecessários inerentes aos mesmos.

No grupo privado de prestação de cuidados de saúde em estudo, o Grupo Empresarial de Prestação de Cuidados de Saúde (GEPCS), foi tomada a decisão estratégica alusiva à criação de centros de serviços partilhados de atividade de suporte relativamente às unidades de reprocessamento de dispositivos médicos, o Centro de Reprocessamento de Dispositivos Médicos (CRDM), com o objetivo de se manterem competitivas.

Os centros de serviços partilhados, mais à frente denominados por CSP, podem ser definidos como um modelo organizacional no qual funções similares dentro das organizações são consolidadas numa única unidade organizacional (Bergeron, 2003).

O CSP é criado pois as unidades de negócios preferem partilhar um conjunto de serviços e atividades, ao invés de tê-los duplicados dentro da mesma organização (Quinn et al., 2000), definindo-se como uma estratégia organizacional na qual um conjunto de funções existentes é concentrado em uma nova unidade de negócios semiautónoma. O resultado ambicionado deste projeto é a criação de maior eficiência, criação de valor, redução de custos e um melhor atendimento aos clientes internos da organização, competindo no mercado (Bergeron, 2002).

Segundo o mesmo autor, esta unidade presta suporte às restantes unidades organizacionais pertencentes à empresa-mãe e que funcionam como seus clientes internos, com o objetivo de reduzir custos (Schulz & Brenner, 2010), criar valor para a organização e melhorar a qualidade de execução das atividades (Bergeron, 2003).

Contudo, associado à criação de um centro de serviços partilhados está diretamente relacionado com a mudança da cultura organizacional e por sua vez interligado com o comprometimento organizacional dos seus colaboradores como determina Nascimento (2010) “(...) a .mudança organizacional ter o potencial de minar o comprometimento do empregado, mas o comprometimento é essencial para o sucesso da implementação da mudança” (Meyer, 2009).”

## **1.2 Objetivos do Estudo**

O presente trabalho tem como objetivo compreender de que forma o comprometimento é influenciado por variáveis sociodemográficas e avaliar a importância do comprometimento organizacional e do capital humano na resistência a mudança e no sucesso da implementação de um centro de serviços partilhados

O primeiro objetivo envolveu o cruzamento e análise de variáveis sociodemográficas e foram delineadas hipóteses relativas a avaliação do comprometimento organizacional tais como (1) o género, (2) a idade, (3) a escolaridade, (4) o rendimento mensal, (5) a experiência profissional, (6) o tempo de exercício profissional no grupo influenciam o comprometimento organizacional.

Relativamente ao segundo objetivo (2) avaliar e determinar de que forma o comprometimento pode influenciar o sucesso da implementação de um centro de serviços partilhados, envolveu a revisão e análise da literatura reconhecida no domínio do comprometimento organizacional e centros de serviços partilhados e a entrega e análise de um questionário constituída por uma primeira parte de avaliação do comprometimento organizacional, modelo segundo Allen & Meyer, e uma segunda parte relacionado com a percepção relativa resistência à mudança.

## **1.3 Estrutura da tese**

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos sendo o primeiro a introdução do trabalho.

No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura sobre o modelo de centro de serviços partilhados, a diferença entre o modelo de centro de serviços partilhados e o modelo de outsourcing e os desafios com que nos deparamos com a criação de um centro de serviços partilhados, entre eles, o comprometimento organizacional.

No terceiro capítulo segue-se um quadro de referência com conceções estudadas e analisadas durante a revisão da literatura, onde surgem os autores mais representativos acerca dos temas em estudo.

No quarto capítulo, apresenta-se a caracterização do projeto CRDM e, de seguida, no quinto capítulo, a metodologia utilizada durante o trabalho.

Por fim, no capítulo 6 é feita uma súmula das principais conclusões apresentadas assim como algumas reflexões, sendo apresentadas as contribuições do trabalho, as principais limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Modelo de Centro de Serviços Partilhados

A concentração de recursos, quer sejam estes humanos, tecnológicos e/ou materiais tem por princípio centralizar num mesmo local o conjunto de recursos disponíveis.

Schulman et al. (1999) citado por Sousa (2018), definem serviços partilhados como uma prática colaborativa que consolida os diferentes processos de suporte e atividades transversais a uma organização, numa entidade de negócio diferente - o centro de serviços partilhados.

Ainda segundo Schulman et al. (1999), “os serviços partilhados promovem a concentração de recursos que previamente estavam dispersos pela organização, com o intuito de servir múltiplos clientes internos a um menor custo e com níveis de qualidade de serviço superiores, tendo como objetivo último aumentar o valor corporativo da organização e satisfazer possíveis clientes externos”.

De acordo com Silva e Pereira (2004), os principais objetivos que levam os grupos económicos a optarem pela criação de CSP são, essencialmente, a redução de custos, a obtenção de economias de escala e de racionalização de recursos e o apoio tecnológico com o conhecimento técnico associado.

Como citado em Schulz, V., & Brenner, W. (2010) “(...) os seguintes pontos são geralmente aceites na literatura acerca de Centros de Serviços Partilhados, referidos em cerca de 50% da literatura relevante para o tema:

- Resulta na consolidação de processos dentro da organização. Nas organizações descentralizadas, cada unidade de negócio tem o seu próprio serviço de suporte desenhado para as necessidades individuais. Esses mesmos processos de suporte são consolidados ao criar um CSP. O objetivo passa por evitar a duplicação de processos e atingir sinergias. (Martín-Pérez and Berger, 2004; Wang and Wang, 2007).
- Transformado enquanto serviço de suporte. Os serviços de suporte são serviços que facilitam processos essenciais para a organização, mas esses mesmos serviços de suporte não são considerados processos principais. (Goold et al., 2001).
- Os processos orientados a transações são principalmente processos que compartilham um alto grau de normalização, apresentam algumas interfaces com outros processos e tecnologias, e por fim mostram um alto potencial de automação. (Quinn et al., 2000).
- Redução de custos como objetivo principal. A maioria dos autores inclui o objetivo "redução de custos" explicitamente na sua definição. Diversas pesquisas revelam que a diminuição de custos é o principal objetivo para a implementação do CSP.

- Foco orientado a serviços em clientes internos. Um CSP visa otimizar a experiência interna do cliente, concentrando-se na produção de determinado serviço - uma funcionalidade definida com níveis de qualidade elevados. (Bergeron, 2003)
- Alinhamento com concorrentes externos. De acordo com a literatura, os CSP alinham-se com os concorrentes externos. Para aumentar a competitividade, os CSP constroem conhecimento estratégico, como informações sobre concorrentes no mercado externo, analisando os seus próprios pontos fortes e fracos e *benchmarks* de boas-práticas. Por meio desses processos, os CSP podem ilustrar sua competitividade para clientes internos e explicar desvios (Quinn et al., 2000). Portanto, os CSP devem idealmente estar alinhados com o ambiente externo.
- Organização independente. A maioria das definições enfatiza explicitamente a forma organizacional independente de um CSP como uma unidade claramente separada de outras áreas, com suas próprias responsabilidades e a sua própria gestão. Frequentemente, o termo “parcialmente autónomo” é usado (Bergeron, 2003), e visa assinalar que os CSP são geridos como unidades separadas, mas ainda altamente dependentes da organização-mãe. Assim, os CSP normalmente pertencem a 100% à organização-mãe, ainda que ao mesmo tempo é o seu principal cliente. Essa configuração resulta em um modelo de gestão muito específico e restringe a liberdade empreendedora do CSP. Por exemplo, muitas decisões internas do CSP precisam ser decididas pelo grupo corporativo ou pela unidade organizacional a que pertence.
- Operado como um negócio normal. Os CSP devem ser geridos como fornecedores de terceiros, adaptando seus serviços aos requisitos dos seus clientes internos. (Schmidt, 1997).

Segundo Van der Linde et al. (2006), citado por Sousa (2018), afirmam que os serviços partilhados não são, nem centralização, nem descentralização, embora incorporem elementos de ambas as estratégias. Walsh et al. (2008) referenciam que o modelo de serviços partilhados possibilita que as unidades de negócio envolvidas mantenham o controlo das decisões e que, ainda assim, reduzam os custos através de economias de escala e normalização dos processos.

Assim, uma unidade de negócio enquanto centro de serviços partilhados não é uma entidade estática, mas sim um sistema dinâmico que é continuamente melhorado e reinventado através de *benchmark*, melhores práticas e redesenho de processos (Van der Linde et al., 2006).

## **2.2 Centro de Serviços Partilhados vs Outsourcing**

De acordo com Pinto (2009), atualmente, qualquer empresa concorre num mercado cada vez mais global, e para poderem tirar vantagens competitivas e aproveitarem oportunidades de negócio devem reestruturar-se, de forma a concentrar todos os seus recursos e competências nucleares. Esta reestruturação, de acordo com o mesmo autor, passa pela separação de atividades que são

consideradas estratégicas para a sua sobrevivência, daquelas atividades que são consideradas de suporte.

*Outsourcing* consiste em colocar num fornecedor especializado certas funções das organizações que fornece o serviço por um determinado período por um determinado custo ou valor (Willcocks e Kern, 1998) citado por Jansen (2010). De acordo com Bergon (2003), o modelo de *outsourcing* atribui funções de negócios não-estratégicas para um fornecedor externo que pode conceder serviços a outros clientes.

O modelo de Outsourcing geralmente é empregue com o objetivo de reduzir custos, e inclusive evitar a contratação de funcionários em tempo integral para projetos de curto-médio prazo, de modo a reduzir recursos internos e passar a investir em tarefas essenciais ao seu modelo de negócio. O modelo de outsourcing é especialmente atraente quando as tarefas a serem executadas exigem um alto nível de habilidade, mas há um baixo volume de procura.

O modelo de Outsourcing possui igualmente o benefício a curto prazo de um custo de início inferior quando comparado com o custo de início aquando da criação do centro de serviços partilhados.

De acordo com Bergon (2003), a desvantagem do *outsourcing* passa pelo relativo baixo controlo por parte da empresa-mãe sobre os produtos ou serviços do fornecedor, uma vez que o fornecedor lida directamente com a operação, relatórios, recompensa de colaboradores e a maioria dos componentes pilares de gestão.

Em termos globais, o modelo de Outsourcing, reflete da parte de uma organização, a contratação de uma entidade externa, à qual entrega a gestão e evolução das operações regulares consideradas como não-estratégicas para a organização (Sako, 2010).

A grande diferença entre CSP e Outsourcing é que o primeiro é constituído por uma unidade da própria organização, também chamado de “terceirização interna” – *insourcing*, enquanto que o segundo consiste na prestação de serviços por um fornecedor externo à organização, também chamado por “terceirização externa” - *Outsourcing* (Affonso, 2010).

De acordo com Bergon (2003), o modelo de centro de serviços partilhados, demonstra que na parte inferior do controlo primário, receita e *reports* estão nas mãos da gestão da unidade de negócios, com algum grau de influência da empresa-mãe. O fluxo financeiro entre a unidade de negócios e a empresa-mãe geralmente é predeterminado por acordos contratuais, nos quais a unidade de negócios concorda em fornecer bens e serviços de qualidade e quantidade especificadas como uma operação independente com participação nos lucros e a recompensa dos funcionários é baseada na satisfação do cliente.

Existe o modelo cooperativo, de acordo com Bergon (2003), projetado de simplificar a aquisição conjunta de bens e serviços pelo melhor preço disponível por meio de custos administrativos

inferiores, reduções na compra de quantidades e níveis garantidos de negócios com vendedores e fornecedores. No modelo cooperativo, os clientes também são proprietários e o controle de gestão está nas mãos do proprietário / clientes, conforme orientação estratégica.

De acordo com Varandas (2013), o modelo de gestão de CSP, é um modelo que se caracteriza pela concentração da gestão dos serviços dentro da unidade organizacional. A unidade de gestão é uma entidade autónoma, com localização física própria, preferencialmente equidistante dos seus parceiros, responsável pelo controlo, reporte e gestão dos recursos.

Para Affonso (2010), uma clara vantagem que fundamenta este modelo é o controlo, a normalização de processos, o *downsizing* e a especialização de serviços.

Na Tabela 2.1, segundo Pinto (2009), podemos observar as principais diferenças a nível da hierarquia, dependência, vantagens e desvantagens entre os dois modelos de gestão.

	Outsourcing	Centro de Serviços Partilhados
Reporta a	Prestador de serviço	Unidade de negócio
Recompensa	Externa	Satisfação clientes
Gestão	Externa	Unidade de negócio
Vantagens	Baixo custo inicial (start up)	Eficiência; downsizing; atualização tecnológica
Desvantagens	Dependência; Baixo controlo	Custo inicial (start up) elevado

Tabela 2.1- Outsourcing vs CSP (Pinto, 2009)

### 2.3 Benefícios e desvantagens de um Centro de Serviços Partilhados

Os principais objetivos que se pretendem com a implementação de um CSP, de acordo com Affonso (2010) citado por Varandas (2013), é alavancar os sistemas e recursos existentes numa organização, promover um ponto único de contacto, concentrar grande volume de transações com um gasto eficiente.

Schulman, Harmer e Lusk (2001) citado por Varandas (2013), referem que as principais razões que levam os grupos económicos a adotarem um CSP são:

- Separar as competências centrais da empresa das atividades de serviços de apoio;
- Reduzir custos e aumentar o nível de qualidade do serviço;
- Aumentar a confiança e a consistência das informações;
- Criar uma plataforma para o crescimento e a mudança.

Os benefícios decorrentes da criação de um CSP não são unicamente mensuráveis (tangíveis), existindo outros ganhos de qualidade, nem sempre possíveis de controlo e de mensuração, geralmente tidos como intangíveis.

No que se refere às vantagens tangíveis, a redução de custos está diretamente relacionada com os objetivos definidos (Lester, 2001), sendo um dos principais benefícios que leva à implementação dos CSP (Linde 2002).

A existência de melhorias de *Working Capital* permite a normalização dos processos, a concentração e a compensação das atividades de tesouraria, as atividades operacionais e a gestão de inventário onde existe um maior controlo, diminuindo os custos associados (Schulman et al., 1999). O aumento da produtividade é alcançado através do aumento do desempenho com um número de recursos reduzidos, isto é, fazer mais com menos (Forst, 2001), permitindo que as empresas e serviços profissionais exerçam as funções que são coordenadas pelos CSP de forma transaccional, libertando assim tempo desperdiçado nas transições, fornecendo uma maior concentração nas tarefas das equipas e da organização (Quinn et al., 2000).

As vantagens intangíveis permitem que existam equipas motivadas que prestam informações consistentes, confiáveis e eficazes efetuando a tomada de decisão no momento, proporcionando uma resposta rápida às necessidades da organização por uma equipa altamente qualificada (Quinn et al., 2000), ao mesmo tempo que as relações e comunicações com os clientes internos e externos, com diversas entidades e organizações é feita através de equipas altamente qualificadas, o que se traduz num serviço prestado eficaz e eficiente (Shah, 1998).

Borman (2006), afirma que os principais impactos de um CSP, podem ser resumidos em: maior confiança e aplicação das informações; normalização dos processos; eficiência na metodologia de trabalho; maior rigor na exigência pelo cumprimento de limites impostos, normas e procedimentos; aumento da capacidade de implementação de ideias.

De acordo com um estudo da Deloitte em 2009, onde participaram 265 grupos económicos de vários pontos do mundo quando confrontados com a questão sobre o que esperavam obter nos próximos dois anos com a adoção de um CSP foi a redução de gastos com 72% de respostas, seguida de melhoria dos processos com 62%.

Relativamente às desvantagens pela adoção do modelo de negócio de um CSP, Bain & Company (2004), afirmam que existem vários riscos aquando da sua implementação e um deles é a perda de controlo dos gastos de implementação, despesas como: infraestruturas, realocação de funcionários, contratação, formação, tecnologia, sistemas informáticos e despesas legais que habitualmente são subestimadas e dificilmente controladas.

Outro risco associado à implementação de um CSP, ainda de acordo com o mesmo autor, é a ausência de comprometimento, tanto pelo grupo económico em garantir os recursos necessários,

como também pelas unidades em garantirem a utilização dos serviços e o acesso necessário para a fase de transição. Por fim, existe também o risco de perda de credibilidade, que pode decorrer de falhas, como por exemplo atrasos no cronograma de implementação, o não cumprimento do orçamento e o deficiente acompanhamento inicial (Bain & Company, 2004 citado em Varandas 2013).

Uma mudança de um modelo de negócio envolve sempre desvantagens significativas para a organização, com o alto custo de implementação e a adoção de um CSP não é exceção (Silva, Santos e Santos, 2006). De acordo com Silva et al. (2006), no caso do CSP, os efeitos desfavoráveis apresentam-se normalmente no início efetivo das operações, sendo minimizados à medida que estas entram no fluxo normal, dependendo o tempo dessa minimização da qualidade do planeamento do processo de transição dos serviços.

## **2.4 Desafios na implementação dos Centros de Serviços Partilhados**

Existem diversos desafios que terão de ser tidos em conta durante o planeamento e desenho de processos na reestruturação de um CSP de forma a minimizar o tempo de implementação do mesmo, tais como a normalização de processos, a gestão da mudança da cultura organizacional, a gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional (abordagem segundo Allen & Meyer (1997).

### **2.4.1 Normalização dos processos**

A normalização ou padronização dos processos de negócios é '... a unificação dos processos de negócios e as ações subjacentes dentro de uma empresa ...' (Davenport 2005; Schafermeyer et al. 2010). O objetivo da padronização de processos é alcançar a uniformização das atividades do processo ao longo da cadeia de valor e através de limites firmes (Wullenweber et al. 2008) " (...) de forma a facilitar a comunicação sobre como a empresa atua, para permitir transferências entre os limites em termos de informação e para melhorar a colaboração e desenvolver medidas comparativas de desempenho do processo (...)" (Schafermeyer et al. 2010).

O objetivo da normalização é a oportunidade de agregar as melhores práticas e facilitar a coordenação eficaz entre indivíduos e grupos que trabalham em um problema complexo. (Lamb et al., 2007). Tregear (2010) argumenta que, num mundo perfeito, o "único processo verdadeiro" seria executado exatamente da mesma maneira em uma organização, seja uma operação em local único ou espalhada por um país ou por diversos países.

Primeiro, existe a proposição frequentemente pronunciada, particularmente nas comunidades de profissionais, de que processos padronizados mostrarão melhor desempenho do processo (Fomin e Lyytinen, 2000; Ramakumar e Cooper, 2004; Swaminathan, 2001). Segundo, a normalização de processos tem um alto potencial para aumentar a flexibilidade do processo e, assim, permitir que as empresas reajam de maneira mais flexível e inovadora às mudanças (Van Wessel et al., 2006;

Muenstermann e Weitzel, 2008) ou como Ross (2003) coloca em “obter uma plataforma posicionada para a inovação.” E terceiro, há algum indício empírico de que processos padronizados podem aumentar significativamente a prontidão da empresa para terceirizar processos de negócios (Wuellenweber et al., 2008).

Contudo, como referido pela vasta bibliografia, existem igualmente inúmeras desvantagens da normalização de processos tais como:

- Custo de coordenação;
- Perda de motivação e moral devido à rigidez dos processos;
- Processos rígidos reduzem a flexibilidade geral;
- Abordagem menos orientada localmente.

Embora a normalização de processos tenha benefícios claros, também existem boas razões para manter alguma variabilidade e flexibilidade entre os processos. Os principais motivos para permitir variações de um processo incluem as vantagens de poder lidar de maneira diferente com diferentes tipos de clientes e culturas diferentes e de deixar diferentes unidades de negócios com autonomia razoável para evitar a microgestão (Hammer e Stanton 1999; Hammer e Stanton 1999; Tregear 2010).

#### **2.4.2 Gestão da mudança da cultura organizacional**

Segundo Nascimento (2008), citando Cameron e Quinn (1999), a necessidade da mudança cultural é “(...) a chave para a implementação com sucesso das melhores estratégias de desenvolvimento (e.g. GQT, downsizing, reengenharia) assim como, a adaptação à crescente turbulência do meio envolvente enfrentado pelas organizações modernas”. Estes autores referem, ainda, que sem uma mudança cultural há pouca esperança para suportar a performance do desenvolvimento organizacional.

A cultura organizacional não deve estar estagnada pelo contrário, o sucesso de um ambiente dinâmico organizacional exige que esta se adapte às mudanças das circunstâncias para sobreviver e prosperar, por exemplo, através de sua reinvenção e adaptação. (Schein, 1999; Anderson & Anderson, 2010). Este fator anteriormente descrito é particularmente crucial numa organização orientada para o mercado, que frequentemente opera num ambiente altamente turbulento, e é necessária uma análise mais profunda dos valores, artefactos, comportamentos e padrões básicos (Homburg e Pflesser, 2000).

Nascimento (2008), ao citar Robbins (1987), afirma que gerir a mudança organizacional compreende planear, de forma proactiva e objetiva, as ações de mudança a implementar.

Em primeiro lugar, as pessoas criam rotinas e ficam habituadas às práticas profissionais que sempre desempenharam e ficam pouco recetivas à alteração do seu *modus operandi* habitual, resistindo assim à mudança de funções por terem medo do desconhecido (McCracken & McIvor, 2013).

Em segundo lugar, a introdução de um CSP representa, na generalidade, ganhos de eficiência, quer seja pela normalização dos processos ou pela introdução de novas tecnologias, o que na maioria dos casos implica uma redução do número de colaboradores (Bergeron, 2003). Quando os colaboradores se apercebem de que o seu posto de trabalho poderá estar em risco, a sua vontade de trabalhar e colaborar diminui no decorrer da mudança (Schulman et al., 1999).

Por último, a falta de confiança no desempenho do CSP incita a resistência por parte dos colaboradores.

A predisposição e disponibilidade para a mudança pode ser abordada no nível organizacional, o que pode exigir o alinhamento de processos e metodologias com os objetivos de negócios e, no nível individual, exige que as competências apropriadas sejam desenvolvidas por meio de formação e do alinhamento das expectativas da equipa. Alguns estudos sugerem que organizações com uma cultura de aprendizagem contínua favorecem a predisposição e disponibilidade individual para mudanças organizacionais (Choi & Ruona, 2010).

### **2.4.3 Gestão de Recursos Humanos**

Os Centros de Serviços Partilhados podem ser vistos como uma estratégia que visa a otimização dos recursos humanos, capital, tempo e outros recursos corporativos, concentrando numa nova unidade de negócio, Centro de Serviços Partilhados (semiautónoma), designada para promover a eficiência, criar valor, reduzir custos e prestar serviços de excelência a toda a organização (Quinn, 2000).

Armstrong (2009) defende que as pessoas devem ser consideradas como ativos e não como custos variáveis, noutras palavras, capital humano que foi originalmente avançado por Beer et al (1984). A filosofia de GRH, como defendido por Legge (1995) deve basear-se na premissa que os recursos humanos são valiosos e uma fonte de vantagem competitiva.

Ao tratar do desenvolvimento do capital humano, Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) expõem que capital humano se refere ao conhecimento e habilidades da força de trabalho inteira de uma empresa. A partir da perspectiva de capital humano, os empregados são vistos como um recurso capital que necessita de investimento. Na análise final, a visão dos empregados como um recurso que pode ser maximizado, em vez de um custo a ser minimizado, facilita a implementação bem-sucedida das estratégias de uma empresa.

Como refere Matos (2012) citando Bilhim (2009) a mudança ocorre a diversos níveis: individual, ao nível de novas competências; grupal, ao nível da cooperação e competição interna; organizacional, relativamente à cultura, estrutura, estratégia e processos de trabalho, considerando que aqueles que teoricamente têm o “poder” não conseguem liderar a mudança se não partilharem com a organização. Os líderes têm de enfrentar, diariamente, a dificuldade de conseguir levar as pessoas a fazer o que consideram que deve ser feito.

Para Schulman, Harmer e Lusk (2001) os problemas podem surgir com a resistência das pessoas, a alteração das políticas e dos procedimentos, as mudanças da tecnologia necessária ao novo ambiente e ainda com a cultura da organização e suas dinâmicas organizacionais, bem como os controles e indicadores da empresa.

Para Magalhães (2009), o redesenho do modelo operacional do CSP deverá considerar a concepção e implementação de um modelo de gestão de capital humano, tendo competências como base e atendendo a objetivos pré-definidos e diretamente relacionados à produtividade dos colaboradores.

Este mesmo autor também considera como fatores de sucesso na gestão de pessoas em um CSP: *“(...) trabalhar a mudança de mentalidade na forma de prestar serviços às unidades da corporação; desenvolver cultura de benefícios atrelados às métricas de desempenho pessoal, da equipa, do centro; criar oportunidades de desenvolvimento de conhecimentos; desenvolver competências específicas para novos serviços à unidade de negócio; remunerações e incentivos vinculados aos níveis de serviço e às métricas de desempenho; desenvolver a cultura de trabalho em equipa e colaboração; e, finalmente, aumentar o partilha de conhecimentos e aprendizagem (rotatividade de função).”*

As organizações precisam de usar um conjunto de estratégias para estabelecer um comprometimento com a mudança e para evitar a resistência dos vários intervenientes (McIvor et al., 2011).

Estas estratégias podem passar pela implementação de planos de gestão de mudança, tais como planos de comunicação, formação ou desenvolvimento de competências (EY, 2013; Van der Linde et al., 2006).

As pessoas resistem à mudança quando esta lhes é imposta, ou seja, quando é simplesmente ordenada sem que haja um envolvimento prévio de todos os intervenientes. Deste modo, para minimizar a resistência, é fundamental procurar o envolvimento de todos os afetados pela mudança no planeamento da mudança, o que diminui a sensação de perda de controlo (Schulman et al., 1999).

#### **2.4.4 Comprometimento Organizacional**

Um dos fatores de sucesso das organizações é a relação que se estabelece entre os seus colaboradores e a própria organização, independentemente do tipo de abordagem que se tenha feito (March e Simon, 1958/1993 cit. Nascimento, 2010).

Segundo citação do autor supramencionado, *“(...) Miner (2006) considera o impacto dos problemas sociais na gestão como uma das variáveis a ter em conta na gestão estratégica das organizações. Essa relação pode ser corporizada no comprometimento, enquanto processo de influência social (Kelman, 1958 e 1974)”*.

Comprometimento organizacional é o estado de comprometimento dos funcionários em ajudar na realização das metas da organização e envolve os níveis de identificação, envolvimento e lealdade

dos funcionários (Caught & Shadur, 2000). É uma resposta emocional que pode ser medida por meio dos comportamentos, crenças e atitudes das pessoas e pode variar de muito baixo a muito alto.

O comprometimento organizacional pode ser definido como “o grau em que as pessoas se identificam com a organização que as emprega” de acordo com Wagner e Hollenbeck (2005). O comprometimento é frequentemente associado à lealdade, conformidade e entusiasmo para cumprir as metas relacionadas às tarefas em uma organização (Meyer and Allen, 1997).

Como citado por Andrade (2011), Allen e Meyer notaram, no entanto, que todas as definições se podiam enquadrar em três temáticas principais: (1) o comprometimento visto como uma ligação afetiva à organização, (2) o reconhecimento dos custos associados em relação a deixar a organização, e por fim, (3) como uma obrigação de permanecer na organização.

Meyer e Hersovitch (2001) afirmam que, independentemente da imprevisibilidade da conjuntura económica, o Comprometimento atuará como elemento potenciador dos processos organizacionais, que permitirá criar um sentido de pertença nos colaboradores (Kreisman, 2002; Weick e Sutcliffe, 2001).

Na perspetiva de Allen e Meyer (2000), o comprometimento organizacional é visto como o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz a probabilidade de ele a abandonar.

Cada componente assume uma ligação diferente entre colaborador e organização e é através de cada uma das componentes que se percebe o que verdadeiramente vincula e compromete o indivíduo à organização (Gellatly et al., 2006; Meyer & Allen, 1997).

John Meyer e Nancy Allen (1997) identificaram três tipos de comprometimento organizacional: afetivo, continuado e normativo.

- O comprometimento afetivo ou moral ocorre quando os indivíduos abraçam totalmente as metas e valores da organização. Estes envolvem-se emocionalmente com a organização e sentem-se pessoalmente responsáveis pelo nível de sucesso da organização. Esses indivíduos geralmente demonstram altos níveis de desempenho, atitudes de trabalho positivas e um desejo de permanecer na organização.
- O comprometimento de continuidade ou comprometimento calculista ocorre quando os indivíduos baseiam a sua relação com a organização com o que estão a receber em troca dos seus esforços e no que seria perdido se eles abandonassem a organização (ou seja, pagamento, benefícios, associações). Esses indivíduos dedicam os seus melhores esforços apenas quando as recompensas correspondem às suas expectativas.
- O comprometimento normativo ocorre quando os indivíduos permanecem em determinada organização com base em padrões esperados de comportamento ou normas sociais associado

com sentimentos de obrigação e dever. Esses indivíduos valorizam a obediência, cautela e formalidade. A pesquisa sugere que estes tendem a exibir as mesmas atitudes.

Como cita Andrade (2011) *“(...) um colaborador com um forte comprometimento afetivo terá uma maior motivação e desejo de contribuir significativamente para o desempenho da organização do que outros com um comprometimento afetivo menor, de acordo com Allen e Meyer (1997)”*.

Os colaboradores ao estarem com maior comprometimento afetivo estão predispostos a escolher por si só, serem mais assíduos e também mais motivados para desempenhar melhor o seu trabalho.

Ainda segundo o mesmo autor, no caso de colaboradores cuja forma principal de comprometimento é de continuidade, estes permanecendo na organização apenas pelo custo percebido que acarretaria uma saída da organização, portanto, razão aparente para que estes possuam um forte desejo de contribuir significativamente para a organização e obterem performances acima da média. Ainda Allen e Meyer argumentam que a qualquer momento o colaborador pode ser levado a sentimentos de frustração e ressentimento que conduzam a comportamentos indesejados.

Igualmente quando na presença de um colaborador com um forte comprometimento normativo, este está ligado à empresa por um sentimento de obrigação e dever, pelo que de forma geral pode conduzir a comportamentos corretos no que deve fazer no seu dia-a-dia no trabalho conduzindo a correlações positivas.

Como citado por Andrade (2011), *“No entanto, os sentimentos de obrigação não envolvem com o mesmo entusiasmo que os sentimentos associados a um comprometimento afetivo podendo ser estas correlações bastante mais modestas. “Correndo-se ainda o risco desse sentimento de obrigação por vezes ser ofuscado por um sentimento de ressentimento e colocar por momentos em causa a performance e comportamento devido na organização (Allen e Meyer, 1997)”*.

O comprometimento organizacional pode definir-se como uma internalização da concordância com os objetivos relacionados com as tarefas e em simultâneo com contínuos comportamentos direcionados para a consecução dos objetivos definidos e de outros outputs positivos que beneficiam a organização (Swales, 2000, cit. por Nascimento, 2010).

Como citado por Nascimento (2010) *“a gestão dos múltiplos comprometimentos e, em particular, do organizacional, tem vindo a assumir uma crescente importância (Meyer, 2009). A gestão de recursos humanos, enquanto um sistema de estratégias, procedimentos e práticas (Bamberger e Meshoulam, 2000), determina a formação de sistemas de múltiplos comprometimentos (Cohen, 2003; Ferreira, 2005; Rodriguez et al., 2006; Wright et al., 2001) que, por sua vez, vai determinar certos tipo de respostas comportamentais com consequências na organização, tais como absentismo, rotatividade, negligência, qualidade, desempenho (Meyer, 2009; Brandal, 1990)”*.

Como cita o mesmo autor “... o comprometimento organizacional e, particularmente o afetivo, apresenta uma relação causal positiva com os comportamentos de carácter positivo e construtivo em prol da organização, tais como, comportamentos de cidadania organizacional, esforço adicional, altruísmo, consciência/responsabilidade e desempenho/resultados (e.g., Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1991 e 1997; Meyer et al., 2002; Mowday et al. 1982)”.

O comprometimento organizacional tem uma relação causal negativa, especialmente o comprometimento afetivo, com qualquer tipo de comportamentos de demissão (“*withdrawal behaviors*”) em relação à organização. Entendem-se por comportamentos de demissão todos os comportamentos que tenham um impacto negativo na organização tais como, absentismo (especialmente o voluntário), intenção de sair (“*turnover intention*”) e saída (“*turnover*”) da organização, stress, conflito trabalho-família, queixas, sinistralidade (Meyer e Allen, 1991, 1996 e 1997; Meyer et al., 2002; Mowday et al. 1982) “... e outros comportamentos talvez inapropriados.” (Farrell, 1983: 597 cit Nascimento, 2010).

Assim, caracterizado por uma imprevisibilidade crescente, que terá de ser também gerida, quer na perspetiva da organização, quer sob o ponto de vista do colaborador (Kreisman, 2002; Weick e Sutcliffe, 2001), o comprometimento organizacional parece ser a variável que melhor permite a previsão de comportamentos individuais, nos diferentes contextos de mudança organizacional (Iverson, 1996; Meyer, 2009; Meyer et al. 1998 cit por Nascimento, 2010).

Segundo Nascimento (2010), “(...) Determinado ambiente de instabilidade obriga a uma alteração da gestão de recursos humanos, no sentido da gestão estratégica, da gestão dos processos de mudança e de transformação organizacional e, por fim, da gestão das contribuições individuais (Bilhim, 2002; Pfeffer, 1998; Ulrich, 1998). Sendo, a mudança organizacional o principal fator de sobrevivência das organizações, assiste-se à emergência do paradoxo de a “...mudança organizacional ter o potencial de minar o comprometimento do empregado, mas o comprometimento é essencial para o sucesso da implementação da mudança” (Meyer, 2009).”

Como cita Nascimento (2010), “(...) pode, assim, afirmar-se que o comprometimento assume uma posição crucial na atual gestão de recursos humanos, pois vai permitir criar as condições para que os empregados possam (...) lidar com as incertezas inerentes ao processo de transformação (...) [e, simultaneamente] (...) desenvolver uma comunidade de interesses (...)” (Bamberger e Meshoulam, 2000) entre eles e os empregadores”.

Segundo Nascimento (2010), Kotter (1996) verificou que os gestores de sucesso são os que definem e vão gradualmente aumentando a exigência dos objetivos das suas unidades. Esta necessidade de definição e comunicação de objetivos é particularmente sentida em processos de mudança organizacional, nos quais um fato crítico de sucesso é o desenvolvimento de uma visão e de

uma estratégia, a sua comunicação e a criação de um sentido de urgência, que unifique e integre os esforços individuais.

Das concepções estudados e analisados anteriormente, temos o presente quadro de referência conceptual onde surgem os autores mais representativos acerca dos temas em estudo.

<b>Conceito</b>	<b>Autor</b>
Centro de Serviços Partilhados	
Entidade organizacional separada do grupo	Schulman et al. (1999); Bergeron (2003); Lacity e Fox (2008); Schulz et al. (2009); Sako (2010); Tomasino et al. (2014); Squilla (2017)
Consolidação de processos e atividades de suporte	Schulman et al. (1999); Bergeron (2003); Bangemann (2005); Walsh et al. (2008); Lacity e Fox (2008); Schulz et al. (2009); Sako (2010); Chowdhury (2013); Tomasino et al. (2014); Squilla et al. (2017)
Processos e atividades de suporte são o seu negócio principal	Schulman et al. (1999); Schulz et al. (2009); Sako (2010); Tomasino et al. (2014)
Geridos como unidades de negócio independentes	Bergeron (2003); Schulz et al. (2009); Chowdhury (2013)
Providenciar os serviços de forma tão eficiente quanto possível	Lacity e Fox (2008)
Reduzir custos como grande driver para a sua implementação	Forst (2001); Bergeron (2003); Walsh et al. (2008); Borman (2008); Schulz et al. (2009); (Quinn et al., 2000)
Promover eficiência, criação de valor e melhoria da qualidade do serviço	Kaplan e Norton (1996); Bergeron (2003); Van der Linde (2006); Walsh et al. (2008); Sako (2010)
Entidade dinâmica, baseada em melhoria contínua e <i>best practices</i>	Schulman (1999); Bergeron (2003); Van der Linde (2006)
Foco nos clientes internos	Bergeron (2003); Bangemann (2005); Van der Linde et al (2006); Schulz et al. (2009)
CSP versus <i>Outsourcing</i>	Pinto (2009).
Cultura Organizacional	Anderson & Anderson, 2010

<b>Conceito</b>	<b>Autor</b>
Gestão da Mudança da Cultura Organizacional	Nascimento (2008); Cameron e Quinn (1999); Gebhardt, Carpenter e Sherry Jr (2006)
Cultura	(Liu, 2009).
Gestão de Recursos Humanos	Quinn (2000); Hitt, Ireland e Hoskisson (2005); Tadić & Pivac, 2014; Liebowitz (2010); Schulman et al., 1999; Matos (2012) Magalhães (2009)
Normalização dos processos	Davenport 2005; Scha'fermeyer et al. 2010; Wullenweber et al. 2008; (Lamb et al., 2007; Ramakumar e Cooper (2004) Tregear (2010) Walsh et al. (2008); Borman (2008); Borman and Janssen (2012); Squilla et al. (2017)
Benefícios e desvantagens de um CSP	Affonso (2010); Schulman, Harmer e Lusk (2001); (Lester, 2001); Quinn et al., 2000; Forst, 2001; Quinn et al., 2000; Linde, 2006; Borman (2006), Vector Consulting (2009); Deloitte (2009); Bain & Company (2004)
Outsourcing	(Willcocks e Kern, 1998) citado por Jansen (2010)
Desvantagem do Outsourcing	Bergon (2003)
Comprometimento	Meyer et Allen (1999)
Comprometimento da gestão de topo	Schulmann et al. (1999); Van der Linde (2006); Ramphal (2013)

*Tabela 2.2- Referência Conceptual*

### **3 Caracterização do Projeto**

Segundo o estudo “Sector Privado da Saúde em Portugal” realizado pelo AM&A em colaboração com o BCP (2017), as atividades que perfazem o sector privado da saúde é a área dos cuidados hospitalares aquela em que o surgimento e a afirmação de grupos empresariais privados tem ganho maior projeção, revestindo-se estes de um importante papel suplementar ou complementar aos hospitais do sector público, fazendo uso dos esquemas de financiamento que incluem os subsistemas de saúde e os seguros privados e, naturalmente, dos acordos e convenções com o SNS, bem como das oportunidades associadas às PPP.

A concorrência entre os maiores grupos do sector privado da saúde tornou-se assim evidente, impondo a necessidade de investimento em novas estratégias de inovação e desenvolvimento assim como em novas formas de reorganização dentro de cada grupo.

#### **3.1 Caracterização do Projeto CRDM**

O CRDM é um centro de reprocessamento de dispositivos médicos que está a ser alvo de centralização operacional para servir as várias unidades clínicas e unidades hospitalares.

Os dispositivos médicos (DM) incluem, na sua definição, qualquer instrumento, aparelho, equipamento, material ou outro artigo utilizado isoladamente ou combinado, incluindo os suportes lógicos necessários para o seu bom funcionamento, destinado pelo fabricante a ser utilizado em seres humanos para fins de diagnóstico, prevenção, controlo, tratamento ou atuação da doença, diagnóstico, prevenção, controlo, tratamento, atenuação ou compensação de uma lesão ou deficiência, estudo, substituição ou alteração da anatomia ou de um processo fisiológico.

Num centro de reprocessamento de dispositivos médicos pretende-se, através de uma série de ações ou operações, a esterilidade dos dispositivos médicos com o objetivo da sua reutilização, com vista a ser usado mais do que uma vez e/ou em mais do que um paciente.

Vão ser utilizadas terminologias tais como “Dispositivos Médicos Residentes” e “Dispositivos Médicos de Consignação” que consistem em DM relativos a instrumental cirúrgico onde se distingue DM de consignação como instrumentais pertencentes a uma empresa, porém concedidos a determinada unidade de saúde através de um acordo contratual por um determinado período.

#### **3.2 Objetivo e Composição do projeto CRDM**

O Centro De Reprocessamento De Dispositivos Médicos (CRDM) tem como objetivo garantir a credibilidade e competência para o uso de dispositivos médicos estéreis, ao procurar constantemente maximizar o equilíbrio entre eficácia e a eficiência operacional dos processos e contribuir para o bem-estar do doente, através da segurança e qualidade ao potenciar o desempenho operacional de cada unidade de saúde.

O Centro de Reprocessamento de Dispositivos Médicos (CRDM) assume uma organização semelhante a uma unidade de saúde e mantém ligações com algumas direções da organização, no sentido de garantir o acompanhamento e suporte nas diversas vertentes por parte dos serviços centrais, não replicando valências na organização.

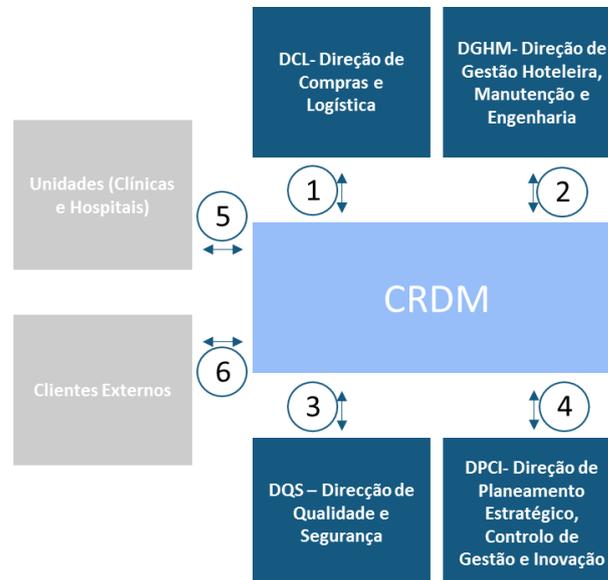


Figura 3.1- Ligações do CRDM

1. O Centro de Reprocessamento de Dispositivos Médicos (CRDM) interage com a DCL para aquisição de consumíveis, dispositivos médicos e equipamentos.
2. O Centro de Reprocessamento de Dispositivos Médicos (CRDM) articula com a DGHM a manutenção da unidade, tendo permanentemente alocados um responsável e um técnico da manutenção.
3. A DQS suporta o Centro de Reprocessamento de Dispositivos Médicos (CRDM) no âmbito da qualidade no sentido de fazer cumprir as normas e regulamentos aplicáveis.
4. O Centro de Reprocessamento de Dispositivos Médicos (CRDM) alinha com a DPCI questões de planeamento e distribuição de centros de custo.
5. O Centro de Reprocessamento de Dispositivos Médicos (CRDM) comunica com as unidades no âmbito do envio / receção dos dispositivos médicos pré e pós reprocessamento.
6. O Centro de Reprocessamento de Dispositivos Médicos (CRDM), sendo uma entidade que presta serviços não só às unidades do grupo, mas também a clientes externos, contacta diretamente com os mesmos.

### 3.3 Fases De Implementação

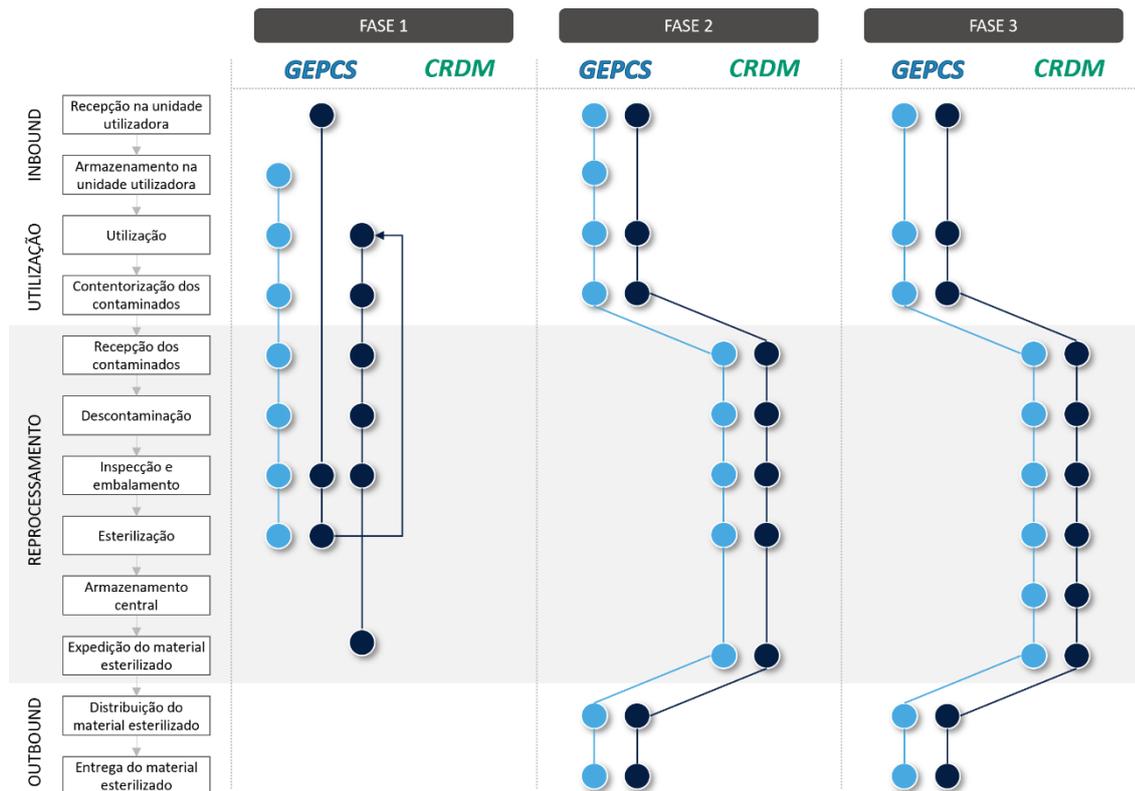


Figura 3.2- Fases de Implementação

#### Fase 1

A fase 1 consiste no conjunto de operações e processos existentes à data de hoje.

Os DM residentes permanecem na unidade de saúde a que pertencem, fazendo um conjunto de circuitos / movimentação dentro da própria unidade.

Conforme apresentado no esquema, todo o ciclo desde o seu armazenamento, utilização, reprocessamento e armazenamento é realizado pela unidade de esterilização e pela unidade hospitalar.

Os DM de consignação, por sua vez, quando requeridos dada a sua necessidade, são entregues na unidade de esterilização afeta à unidade de saúde, onde são rececionados. Posteriormente, são reprocessados, utilizados e contentorizados para expedição de regresso à empresa fornecedora do material.

## **Fase 2**

A fase 2 consiste no conjunto de operações e processos a implementar com a introdução do CRDM enquanto centro de serviços partilhados de serviços de suporte.

Os DM residentes são armazenados na unidade de saúde a que pertencem, contudo, o ciclo de reprocessamento é realizado no CRDM. Aqui acresce a necessidade de todo um processo logístico de receção e expedição do material esterilizado ou contentorizado após utilização, pela CRDM ou pela unidade hospitalar, respetivamente.

Os DM de consignação, por sua vez, quando requeridos, são entregues na unidade CRDM onde são rececionados. Posteriormente, são reprocessados e expedidos para a unidade de saúde requerente. São utilizados e após a sua utilização são contentorizados para expedição de regresso à CRDM onde posteriormente pode ser reprocessada e armazenada ou feita a sua expedição para a empresa fornecedora.

## **Fase 3**

A fase 3 consiste na utilização da CRDM conforme verificado anteriormente na fase 2, contudo o local de armazenamento será na CRDM ao invés da unidade hospitalar respetiva.

Os DM residentes serão requeridos pelas unidades de saúde conforme o seu planeamento cirúrgico/necessidades, garantindo o pressuposto de um conjunto de kits/conjuntos para as emergências/imprevistos.

Isto permitirá uma centralização dos recursos materiais relativos ao instrumental cirúrgico e uma redução de material excedente e possivelmente inutilizado, para além de um aumento na qualidade do instrumental, por se verificar, validar e certificar constantemente a qualidade do mesmo.

### 3.4 Avaliação SWOT

Foi efetuada uma análise SWOT para estudo do CRDM:

<b>Análise interna</b>	<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência</li> <li>- <i>know-how</i> (diferenciação dos profissionais de saúde integrantes da Unidade)</li> <li>- Projeto clínico diferenciador e inovador</li> <li>- Estrutura centralizada</li> <li>- Reconhecimento externo da qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento acelerado</li> <li>- Limitação de espaço físico para o contínuo crescimento da Unidade</li> <li>- Crescente dificuldade em cumprir tempos mínimos de resposta</li> <li>- Resistência dos recursos humanos</li> <li>- Limitação para projeto nível nacional pela localização + tempo de entrega</li> <li>- Ausência de uma estratégia estruturada e integrada</li> </ul>
<b>Análise Externa</b>	<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento do mercado</li> <li>- Centros de excelência</li> <li>- Forte aposta em recursos tecnológicos</li> <li>- Permanente aposta no desenvolvimento e inovação (I&amp;D)</li> <li>- Formação dos colaboradores</li> <li>- Aposta em TI a nível de centro partilhado de esterilização</li> <li>- Implementação de sistemas de certificação na área da qualidade</li> <li>- Implementação de acordos de cooperação com outras organizações da saúde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Pricing</i> vs margem operacional</li> <li>- Alterações constantes no meio envolvente (político; social; económico)</li> <li>- Redução acentuada de profissionais de saúde qualificados na área da esterilização com a criação deste modelo pela concorrência (aumento do valor colaborador/h; tecnologia)</li> <li>- Desinvestimento global</li> </ul>

Tabela 3.1 - Avaliação SWOT

### 3.5 Avaliação global

Numa primeira fase deverá ser avaliado o grau de importância dos fatores externos (oportunidades e ameaças) e dos fatores internos (pontos fortes e fracos) por forma a selecionar os mais relevantes, ou seja, os que terão mais impacto no negócio da empresa.

#### 3.5.1 Seleção dos fatores externos mais relevantes

Este quadro pretende efetuar uma avaliação dos fatores externos (OT) sobre o impacto no negócio e a probabilidade de ocorrência.

	Impacto no Negócio			Probabilidade de ocorrência		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
<b>Oportunidades</b>						
1 - Forte aposta em recursos tecnológicos			X			X
2 - Implementação de sistemas de certificação		X			X	
3 - Permanente aposta no desenvolvimento e inovação (I&D)			X		X	
4 - Aposta em TI a nível de centro partilhado de esterilização			X			X
<b>Ameaças</b>						
1 - Pricing vs margem operacional		X			X	
2 - Alterações constantes no meio envolvente (político; social; económico)		X				X
3 - Redução acentuada de profissionais de saúde qualificados na área da esterilização			X			X

Tabela 3.2 - Seleção dos Fatores Externos

### 3.5.2 Seleção dos fatores internos mais relevantes

Este quadro pretende efetuar uma avaliação dos fatores internos (OT) sobre o impacto no negócio e a tendência de evolução.

	Impacto no Negócio			Tendência de evolução		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
<b>Pontos Fortes</b>						
1 - Experiência		X				X
2 - <i>know-how</i>			X			X
3 - Projeto clínico diferenciador e inovador.		X				X
<b>Pontos Fracos</b>						
1 - Limitação de espaço físico para o contínuo crescimento da Unidade			X		X	
2 - Crescente dificuldade em cumprir tempos mínimos de resposta			X		X	
3 - Ausência de uma estratégia estruturada e integrada			X	X		
4 - Resistência dos recursos humanos			X			X

Tabela 3.3 - Seleção dos Fatores Internos

### 3.5.3 Cruzamento dos fatores externos com os internos

Este quadro pretende efetuar uma avaliação do cruzamento dos fatores externos com os fatores internos:

	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
	F1 - Experiência F2 - <i>know-how</i> F3 - Projeto clínico diferenciador e inovador	f1 - Limitação de espaço físico para o contínuo crescimento da Unidade f2 - Crescente dificuldade em cumprir tempos mínimos de resposta f3 - Ausência de uma estratégia estruturada e integrada f4 - Resistência dos recursos humanos
<b>Oportunidades</b> O1 - Forte aposta em recursos tecnológicos O2 - Implementação de sistemas de certificação O3 - Permanente aposta no desenvolvimento e inovação (I&D) O4 - Aposta em TI a nível de centro partilhado de esterilização	- Processos (circuitos/rotas) mais eficientes - Criação de valor e certificação de qualidade - Tecnologias de informação integradas ao sistema e meio envolvente - Planeamento de reorganização do layout	- Comunicação interna para facilitar a motivação e empenho na mudança dos colaboradores - Processos (circuitos/rotas) mais eficientes - Planeamento de reorganização do layout
<b>Ameaças</b> A1 - <i>Pricing vs</i> margem operacional A2 - Alterações constantes no meio envolvente (político; social; económico) A3 - Redução acentuada de profissionais de saúde qualificados na área da esterilização	- Plano de formação aos colaboradores - Plano de projeto de outsourcing para rentabilização do espaço	- Processos (circuitos/rotas) mais eficientes - Plano de projeto de outsourcing para rentabilização do espaço

Tabela 3.4 - Cruzamento dos Fatores Externos e Fatores Internos

#### 4 Metodologia

Na sequência do exposto anteriormente e como metodologia de investigação através do método de estudo de caso será utilizado como referência o modelo teórico do desenvolvimento do comprometimento de Allen e Meyer (1997).

Foi aplicado um questionário aos colaboradores de um dos serviços que se pretende agrupar no centro de serviços partilhados.

##### Amostra

Foi estudada a subpopulação constituída pelos 27 colaboradores de uma unidade de esterilização afetados pela criação do CRDM.

Inquiridos	
27 colaboradores	100% dos colaboradores do serviço em análise

*Tabela 4.1 - Grupo de Inquiridos*

##### Instrumentos

No presente estudo, a informação utilizada foi obtida mediante a realização de um questionário presencial, instrumento de investigação de recolha de dados. Foi aplicado um questionário (anexo I) que compreende três partes:

A primeira parte de forma a obter um conjunto de informações pessoais com o objetivo de conhecer a amostra em estudo e as suas variáveis pessoais. Foram colocadas 6 questões de escolha múltipla de resposta única.

A segunda parte consistiu numa avaliação da perceção no envolvimento de uma possível mudança de local e ambiente de trabalho e na avaliação da perceção sobre os impactos da mesma. Permite avaliar o conhecimento técnico do colaborador perante a operacionalização do projeto em causa (criação de um centro de serviços partilhados afeto a centros de serviços partilhados de reprocessamento de dispositivos médicos).

Foram colocadas 21 questões, 14 que as respostas a estas questões foram dadas através de uma escala de *Likert* de quatro pontos, sendo o 1 “Discordo Totalmente” e o 4 “Concordo Totalmente”, e seis questões de resposta aberta de pelo seu carácter exploratório com o objetivo de obter dados qualitativos e perceções pessoais acerca do tema em estudo.

Envolveu questões que possibilitam agrupar as mesmas em três grupos: a perceção individual acerca da mudança organizacional e os impactos a nível organizacional e pessoal; o conhecimento

prévio do projeto e o envolvimento individual na implementação do mesmo; a percepção de benefícios em termos de desenvolvimento profissional e pessoal.

A terceira parte consiste na aplicação de um modelo de questionário de modo a obter resultados sobre o Comprometimento Organizacional segundo Allen e Meyer (1997) e forma de avaliar o comprometimento afetivo, normativo e emocional.

A versão usada é composta por dezoito itens (e.g. “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.”), seis pertencentes ao comprometimento afetivo (1, 6, 7, 12 e 13 e 18), seis ao normativo (3, 4, 9, 10, 15 e 16) e seis ao de continuidade (2, 5, 8, 11, 14, 17)

Cada subescala é constituída por afirmações que representam a componente que está a ser medida. A resposta a estas afirmações é dada através de uma escala de *Likert* de sete pontos, sendo o 1 “Discordo Totalmente” e o 7 “Concordo Totalmente”.

Os itens 3, 7, 12 e 18 são cotados de forma invertida, tendo apenas de se encontrar a média para cada sub-dimensão para se apurar os resultados.

## **Procedimento**

Foram criados os pressupostos em estudo e analisado a relação do impacto do comprometimento organizacional com a mudança e de que forma o comprometimento é influenciado por variáveis sociodemográficas enquanto avaliação da importância do comprometimento organizacional e do capital humano na resistência a mudança e no sucesso da implementação de um centro de serviços partilhados.

Após serem definidos os parâmetros a estudar e respetivos instrumentos, os mesmos foram compilados num documento em formato Word e entregues no serviço em questão.

No início do protocolo foi apresentado o consentimento informado para que os colaboradores percebessem que não existiriam quaisquer consequências negativas da sua recusa e, no caso de aceitarem participar, a confidencialidade das respostas e o anonimato seria assegurado.

Foram criados os pressupostos em estudo e analisado a relação do impacto do comprometimento organizacional com a mudança e de que forma o comprometimento é influenciado por variáveis sociodemográficas enquanto avaliação da importância do comprometimento organizacional e do capital humano na resistência a mudança e no sucesso da implementação de um centro de serviços partilhados.

A recolha dos questionários foi feita uma semana após a entrega dos mesmos. Não foram referidas quaisquer dúvidas por parte dos funcionários, com adesão a 100% dos inquiridos.

## **5 Análise de Dados**

Concluído o procedimento da execução do questionário (Parte 1, 2 e 3) com sucesso, dado que 100% dos colaboradores a quem foi entregue o questionário responderam sem qualquer restrição, foi efetuada a análise dos dados obtidos.

Esta análise está organizada de acordo com as partes indicadas no questionário (Parte 1, 2 e 3).

### **5.1 Informação Pessoal**

O primeiro grupo de questões destina-se à determinação de informação pessoal relativa aos inquiridos de forma a caracterizar a amostra, avaliando os seguintes parâmetros:

- Género
- Idade
- Escolaridade
- Rendimento bruto mensal
- Tempo de experiência profissional enquanto TOE
- Tempo de exercício profissional no Grupo de Saúde

Para cada parâmetro foram definidos intervalos de resposta (escolha múltipla de resposta única) aos quais os inquiridos responderam consoante a sua situação.

Resumidamente, o grupo de inquiridos caracterizam-se da seguinte forma:

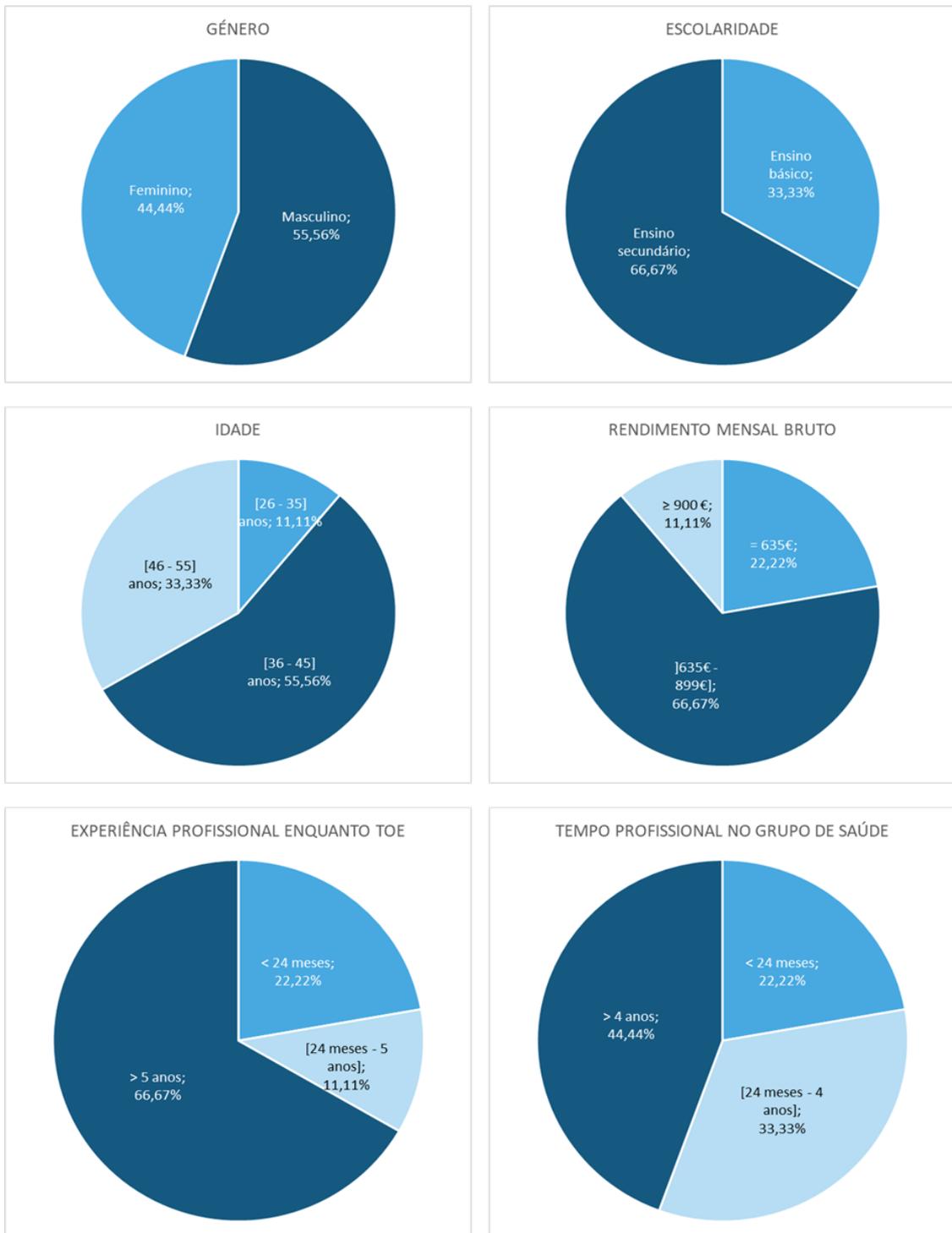


Gráfico 5.1 - Gráfico resumo da informação pessoal dos inquiridos

## Género

No que se refere ao género dos inquiridos verifica-se quase uma igualdade entre colaboradores masculinos e femininos, sendo 15 homens e 12 mulheres numa amostra de 27 inquiridos.

GÉNERO	Masculino	Feminino	TOTAL
Quantidade	15	12	27
Percentagem	55,56%	44,44%	100,00%

Tabela 5.2- Género

## Idade

Os parâmetros definidos para caracterizar a idade do grupo de inquiridos foram os seguintes:

- 18 a 35 anos;
- 36 a 45 anos;
- 46 a 55 anos.

IDADE	[18 - 35] anos	[36 - 45] anos	[46 - 55] anos	TOTAL
Quantidade	3	15	9	27
Percentagem	11,11%	55,56%	33,33%	100,00%

Tabela 5.3 – Idade

A maioria dos inquiridos tem idade compreendida entre os 36 e 45 anos, seguindo-se a faixa etária entre os 46 e 55 anos.

## Escolaridade

Os parâmetros definidos para caracterizar o nível de escolaridade foram os seguintes:

- Ensino básico;
- Ensino secundário.

ESCOLARIDADE	Ensino básico	Ensino secundário	TOTAL
Quantidade	9	18	27
Percentagem	33,33%	66,67%	100,00%

Tabela 5.4 – Escolaridade

Cerca de 66,67% dos inquiridos possuem o ensino secundário como nível de escolaridade.

### Rendimento Bruto Mensal

Os parâmetros definidos para caracterizar o rendimento bruto mensal foram os seguintes:

- 635€/mês (salário mínimo nacional);
- 636€/mês a 899€/mês;
- Superior a 900€/mês.

RENDIMENTO MENSAL BRUTO	= 635€	]635€ - 899€]	≥ 900 €	TOTAL
Quantidade	6	18	3	27
Porcentagem	22,22%	66,67%	11,11%	100,00%

Tabela 5.5- Rendimento Mensal Bruto

Atualmente, 66,67% do grupo de inquiridos auferem entre 636€/mês a 899€/mês.

### Tempo de experiência profissional enquanto Técnico Operacional de Esterilização (TOE)

Os parâmetros definidos para caracterizar o tempo de experiência enquanto TOE foram os seguintes:

- Inferior a 24 meses;
- Entre 24 meses e 5 anos;
- Superior a 5 anos.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	< 24 meses	[24 meses - 5 anos]	> 5 anos	TOTAL
Quantidade	6	3	18	27
Porcentagem	22,22%	11,11%	66,67%	100,00%

Tabela 5.6- Experiência Profissional

Cerca de 66,67% do grupo de inquiridos tem mais de 5 anos de experiência profissional enquanto TOE, demonstrando que é uma atividade em que as pessoas permanecem por longos períodos especializando-se nas tarefas a executar.

### Tempo de exercício profissional no Grupo de Saúde

Os parâmetros definidos para caracterizar o tempo de exercício profissional no Grupo de Saúde foram os seguintes:

- Inferior a 24 meses;
- Entre 24 meses e 5 anos;
- Superior a 5 anos.

TEMPO PROFISSIONAL	< 24 meses	[24 meses - 5 anos]	> 5 anos	TOTAL
Quantidade	6	9	12	27
Percentagem	22,22%	33,33%	44,44%	100,00%

*Tabela 5.7- Tempo Profissional no GEPCS*

Cerca de 44,44% do grupo de inquiridos tem mais de 4 anos de experiência no atual Grupo de Saúde.

### 5.2 Avaliação do conhecimento sobre a operacionalização do projeto

Este questionário permitiu efetuar numa avaliação e análise sobre a perceção do envolvimento pessoal para uma possível mudança de local de trabalho (e consequentemente ambiente de trabalho) e, também, a avaliação da perceção desses colaboradores sobre os eventuais impactos que este projeto acarreta em duas vertentes: desenvolvimento profissional e pessoal.

Para além da avaliação e análise desses impactos, esta parte do questionário permitiu ainda avaliar o conhecimento sobre a operacionalização do projeto. Importa, de facto, perceber se o eventual desconhecimento mais técnico e detalhado do projeto leva a sentimentos de recusa perante um projeto que pode ser bastante útil à organização.

## Mudança organizacional

Para concluir sobre aspetos relacionados com a mudança organizacional foram colocadas 3 questões:

- Sente-se valorizado?
- Considera que o processo de mudança é um processo negativo para a organização?
- Considera que o processo de mudança é um processo negativo para si?

tendo como objetivo avaliar a perceção individual sobre esses impactos, na ótica da (1) organização e (2) pessoal.

Os resultados apurados encontram-se resumidos no gráfico seguinte:

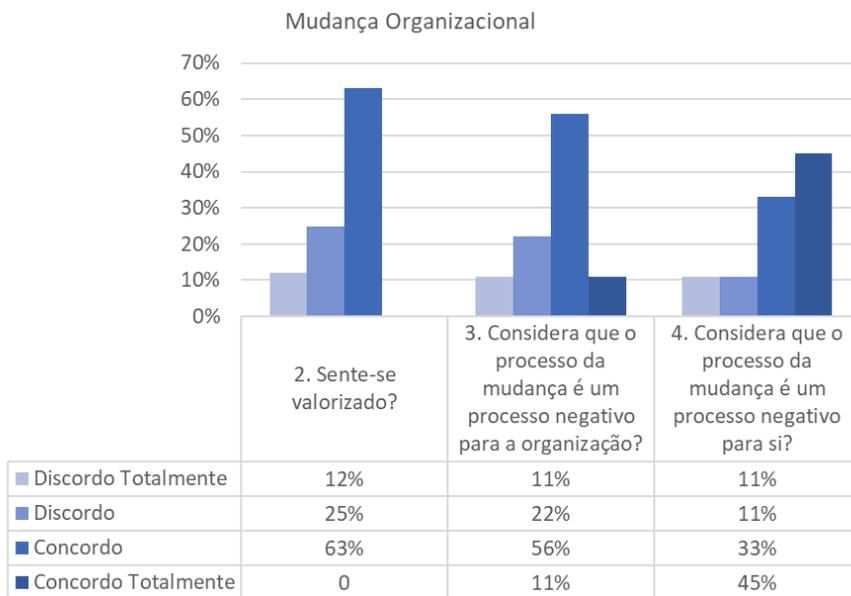


Gráfico 5.2 - Mudança Organizacional

Segundo Nascimento (2010),” (...) Sendo, a mudança organizacional o principal fator de sobrevivência das organizações, assiste-se à emergência do paradoxo de a “...mudança organizacional ter o potencial de minar o comprometimento do empregado, mas o comprometimento é essencial para o sucesso da implementação da mudança” (Meyer, 2009)”.

Os resultados evidenciados demonstram que 63% dos inquiridos sentem-se valorizados pela organização da qual fazem parte e 37% dos inquiridos não tem sentimentos de valorização por parte da organização.

Seguindo a análise e quando questionados sobre o projeto em causa e se este será um processo negativo para a organização da qual fazem parte, as respostas são claras e 67% dos inquiridos concluem que, de facto, o projeto será um processo negativo para a organização.

Segue-se a correlação com o facto de este projeto também ser ou não um processo negativo para o próprio em termos pessoais e verifica-se que 78% dos inquiridos assumem que este é um processo negativo a nível pessoal.

Eventuais questões estarão agora a ser colocadas:

- Porque será que um indivíduo se sente valorizado pela organização, mas acha que o processo de mudança é negativo para a organização e para ele próprio (nível pessoal)?

À partida e, refletindo um pouco sobre estes primeiros resultados, pode-se inferir que mesmo que um indivíduo se sinta valorizado pela organização considera que o projeto de mudança trará consequências negativas para a organização e a nível pessoal. Mas as empresas vivem de mudanças organizacionais e é, na maioria dos casos, este o caminho que os gestores têm de fazer para evoluir o negócio, no atingimento do nível de serviço aos clientes, na melhoria dos processos, na otimização dos custos associados. Não seria lógico de que indivíduos que se sentem valorizados pela organização fossem os primeiros a assumir os projetos de mudança? Sem resposta imediata para este pensamento, avança-se na análise e na procura de respostas a esta questão.

### **Conhecimento do projeto**

Para concluir sobre aspetos relacionados com o conhecimento do projeto foram colocadas 3 questões:

- Teve conhecimento prévio da implementação do projeto CRDM?
- A possível mudança para o CRDM será uma mudança inesperada ou forçada do seu local de trabalho?
- Conhece o *modus operandi* do projeto CRDM?

Tem como objetivo avaliar o conhecimento mais técnico, detalhado e operacional que um projeto desta natureza aporta. Para já, uma das ideias que se pretendem analisar é se o desconhecimento leva a sentimentos de negação perante um projeto que, em termos de negócio, é viável para a organização.

Os resultados apurados encontram-se resumidos no gráfico seguinte:

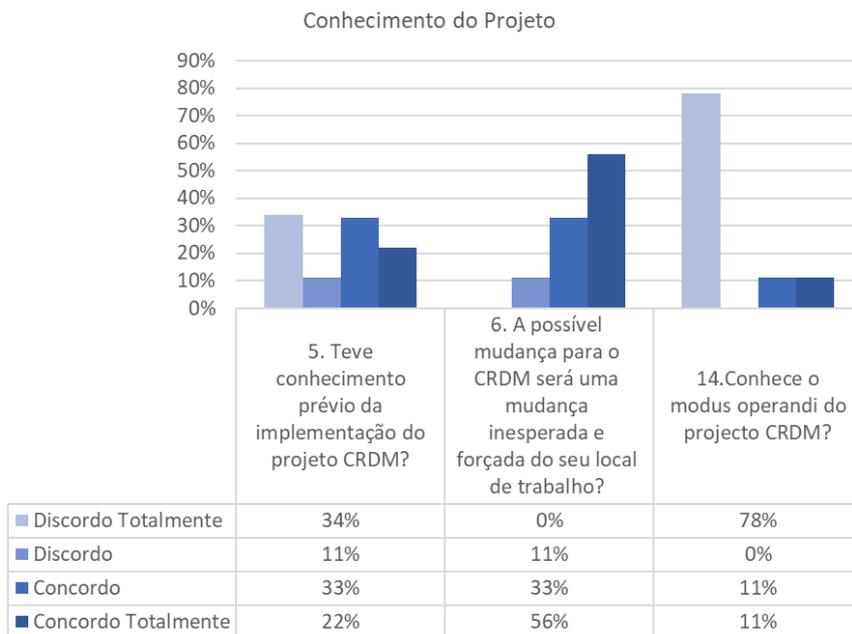


Gráfico 5.3- Conhecimento do Projeto

Os resultados demonstram que 55% dos inquiridos teve um conhecimento prévio da implementação do projeto e 45% dos inquiridos assume que não teve conhecimento prévio sobre o projeto e apenas são comunicadas decisões que têm impacto direto na sua atividade laboral e pessoal.

Torna-se ainda mais preocupante quando se verifica que 89% dos inquiridos assume que a mudança para um novo local de trabalho (infraestruturas do CRDM) é uma mudança totalmente inesperada e forçada que associado ao facto de 78% dos mesmos inquiridos não conhecer o modus operandi do projeto que lhes está a ser proposto.

Muito se poderá divagar sobre estas conclusões e, à partida, muito mais investigações se terão que desenvolver, mas não se pretende ter o comprometimento dos colaboradores quando apenas persiste uma informação vaga e não detalhada sobre a relevância do projeto em todas as áreas: impacto no nível de serviço, impacto nos custos operacionais, impacto na qualidade do trabalho, impacto nas condições de trabalho, e por aí adiante.

A partilha de informação, a motivação profissional, a gestão e liderança de projetos desta dimensão são atividades fundamentais para o sucesso deste e qualquer outro projeto. Um colaborador descontente por qualquer outro motivo (e recorde-se as conclusões relativas ao fator da remuneração salarial) quando confrontado com decisões das quais não tem voz ativa e impacta diretamente na sua vida não pode ter sentimentos positivos nem tão pouco estar verdadeiramente comprometido com o sucesso do projeto.

## Desenvolvimento profissional

Para concluir sobre aspetos relacionados com o conhecimento do projeto foram colocadas 4 questões:

- Sente que este projeto poderá contribuir para o evoluir da sua posição profissional?
- Sente que uma possível mudança para o CRDM será uma mais-valia para o desenvolvimento da sua carreira profissional?
- Espera que a possível mudança para o CRDM trará mudanças positivas ao seu método de trabalho?
- Acredita que, com uma possível mudança para o CRDM, pode beneficiar profissionalmente (remuneração, organização e controlo do trabalho, horário de trabalho, ...) tendo como objetivo avaliar mais detalhadamente as implicações a nível do desenvolvimento profissional focando em si próprio.

Os resultados apurados encontram-se resumidos no gráfico seguinte:

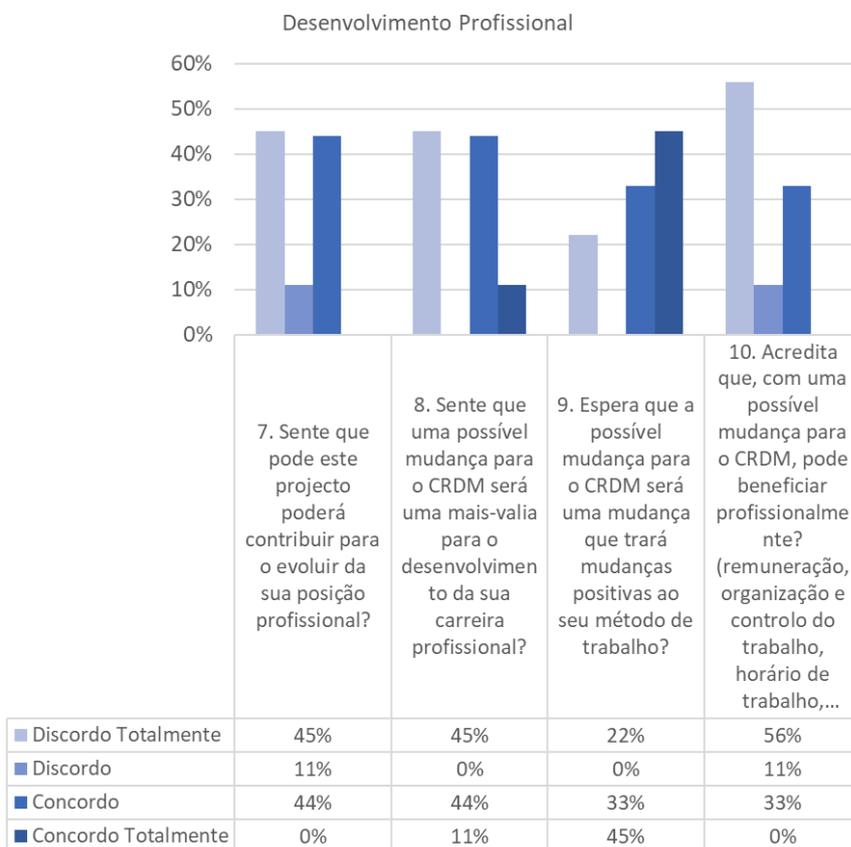


Gráfico 5.4- Desenvolvimento Profissional

Perante isto, e como analisado anteriormente, os colaboradores que conhecem a existência do projeto, mas não o modus operandi do mesmo, têm presente que a mudança poderá contribuir para a evolução da sua carreira profissional, assim como que trará mudanças positivas ao seu modo de trabalho.

Cerca de 56% dos inquiridos afirma discordar com o facto do projeto ser fator contributivo para a evolução da sua carreira profissional e apenas 44% sente que, provavelmente, deverão apostar neste projeto considerando a eventual evolução profissional. E a mesma percentagem de inquiridos (44%) afirma que o projeto CRDM não lhe trará mais-valias para a carreira profissional. No entanto, já assumem que o projeto CRDM poderá trazer mudanças positivas no método de trabalho. Ora bem, focando neste ponto percebe-se que quando a questão está unicamente focada na execução ou condições de execução e métodos de trabalho, os inquiridos já começam a achar o projeto mais interessante, pelo que as variáveis que levam ao baixo nível de comprometimento estão relacionadas com outros fatores que não a execução das tarefas, propriamente ditas. E esta conclusão é visível quando se percebe que 67% dos inquiridos consideram que a mudança não lhes confere quaisquer benefícios profissionais, nomeadamente os relacionados com a remuneração.

Importa ainda indicar que 78% dos inquiridos assume que a operacionalização deste projeto trará mudanças positivas para os métodos de trabalho, sendo este um dos poucos fatores positivos que se percebe dos colaboradores quando confrontados com este novo projeto.

Na avaliação do desenvolvimento profissional e, de forma a recolher mais informação que demonstrem conclusões, foram colocadas questões de resposta aberta, nomeadamente sobre (1) as vantagens do projeto e (2) quais as expectativas de melhoria relacionadas com a organização e método de trabalho.

O quadro seguinte resume as respostas dadas pelos inquiridos a essas questões:

QUESTÃO	RESPOSTA DO INQUIRIDO
Em termos profissionais quais as vantagens que aponta ao projeto Centro de Reprocessamento de Dispositivos Médicos (CRDM)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condições de trabalho</li> <li>▪ Profissionalismo</li> </ul>
Em termos profissionais, quais são as expectativas de melhoria relacionadas com a organização e método de trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prazos relativamente aos timings de tarefa com consequências positivas na qualidade do serviço prestado</li> </ul>
Em termos profissionais quais as desvantagens que aponta ao projeto Centro de Reprocessamento de Dispositivos Médicos (CRDM)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carga de trabalho</li> <li>▪ Diferenças salariais</li> </ul>
Em termos profissionais, quais são as suas principais preocupações?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excesso / Ritmo de trabalho</li> <li>▪ Diferenças salariais</li> </ul>

*Tabela 5.8-Respostas acerca o Desenvolvimento Profissional*

Apesar de reconhecerem vantagens no projeto CRDM, nomeadamente ao nível das condições de trabalho que afeta diretamente os prazos de execução de cada tarefa e conseqüentemente o nível e qualidade do serviço prestado, o fator salarial e mais precisamente as diferenças salariais entre pares que desenvolvem atividades idênticas não lhes permite ter um sentimento de comprometimento para com o projeto. O fator mais pessoal tem sempre maior relevância do que o fator organizacional.

Não parece existirem dúvidas que os recursos humanos não motivados e com fatores pessoais menos bem tratados poderão tornar-se elementos bloqueadores no sucesso de um determinado projeto.

### **Desenvolvimento pessoal**

Para concluir sobre aspetos relacionados com o conhecimento do projeto foram colocadas 3 questões:

- Acredita que, com a mudança para o CRDM, pode beneficiar pessoalmente (cumprimento dos horários de trabalho, melhor gestão dos dias de folga, aumento da qualidade de vida)?
- Está a receber informação adequada que lhe possibilitará uma melhor preparação para a mudança?
- Está a receber formação ou prevê-se receber formação adequada que lhe permita conhecer os processos / procedimentos relacionados com o projecto CRDM?

tendo como objetivo avaliar os impactos a nível pessoal, tanto na vertente da qualidade de vida como na vertente pessoal enquanto colaborador deste novo projeto.

Os resultados apurados encontram-se resumidos no gráfico seguinte:

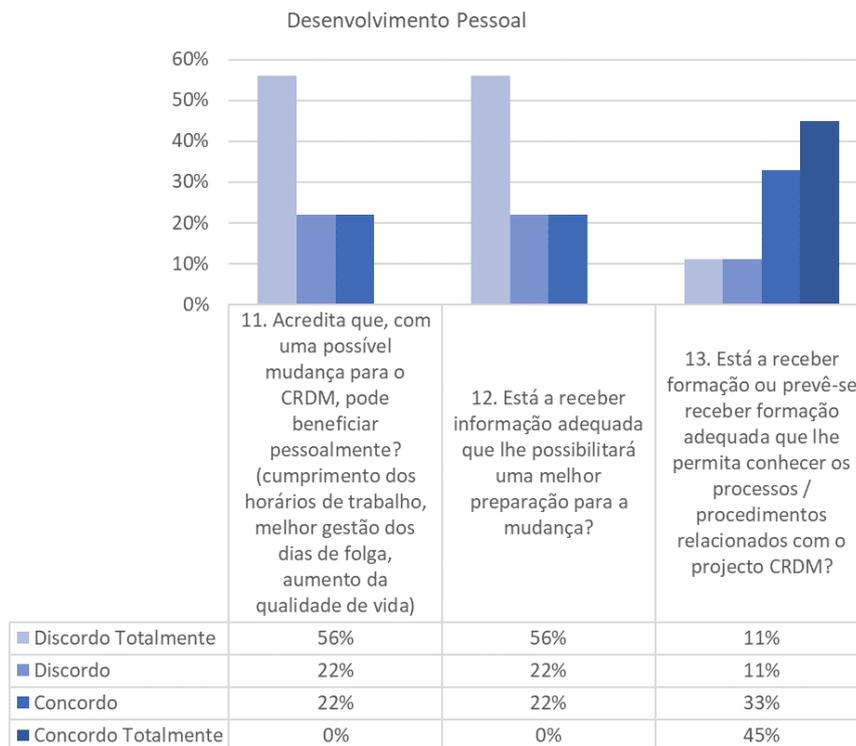


Gráfico 5.5- Desenvolvimento Pessoal

Os resultados demonstram que o que se tem vindo a apurar com as análises anteriores de que os inquiridos estão “descrentes” sobre este novo projeto e que as maiores causas para tal sentimento é o não acreditar na melhoria ou benefícios pessoais que eventualmente possam advir do projeto estão a ficar cada vez mais comprovados.

É facilmente verificado que 78% dos inquiridos não tem qualquer expectativa em relação a eventuais benefícios que esta mudança lhes poderá trazer. Na realidade, para além do fator remuneração salarial existem outros fatores tão importantes como folgas e horários de trabalho que não se traduzem em dinheiro, mas sim em descanso aumentando a qualidade de vida esperada e tal não é sequer considerado como benefício, ou melhor não acreditam que esses benefícios poderão existir aquando da implementação do projeto.

Conclui-se que pessoas insatisfeitas ao nível de fatores muito básicos como o salário, horários de trabalho e folgas não conseguem comprometer-se com inovação, desenvolvimento profissional, participação em projetos que trarão benefícios para a organização.

Provavelmente, ainda pelo nível de desconhecimento do projeto e da falta de formação que é evidente quando 78% dos inquiridos assume que não tem informação adequada sobre a mudança e projeto CRDM. A complementar 78% dos inquiridos sabe que existirá formação sobre os processos e

procedimentos, adiante no desenvolvimento do projeto, mas não é suficiente para motivar os recursos humanos.

Na avaliação do desenvolvimento pessoal e, de forma a recolher mais informação que demonstrem conclusões, foram colocadas questões de resposta aberta, nomeadamente sobre (1) as vantagens e (2) desvantagens em termos pessoais com este novo projeto.

O quadro seguinte resume as respostas dadas pelos inquiridos a essas questões:

QUESTÃO	RESPOSTA DO INQUIRIDO
Em termos pessoais quais as vantagens que aponta ao projeto CRDM?	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Possível evolução profissional</li></ul>
Em termos pessoais quais as desvantagens que aponta ao projeto CRDM?	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Má localização</li><li>▪ Dificuldade na utilização de transportes públicos</li><li>▪ Carga horária</li></ul>

*Tabela 5.9- Respostas acerca o Desenvolvimento Pessoal*

Como vantagens foi apenas enumerada uma possível evolução profissional o que indica que os inquiridos nem têm a certeza se essa evolução profissional possa ou não ser concretizada com este projeto, o que se torna mais um fator desmotivador e não atua como elemento positivo para o comprometimento.

Como desvantagens foram apontadas aquelas que os inquiridos mais privilegiam no caso de terem efetivamente de mudar de local de trabalho: má localização das novas infraestruturas, dificuldade na utilização dos transportes públicos (não sendo uma zona com o serviço adequado da rede de transportes e a carga horária).

### 5.3 Avaliação Do Comprometimento Organizacional

O terceiro conjunto de questões destina-se à avaliação do comprometimento organizacional segundo Allen & Meyer (1997), ou seja, componentes do comprometimento organizacional tais como o comprometimento afetivo, de continuidade e normativo perante a organização patronal. Para tal foram avaliadas as respostas a afirmações que procuram definir o comprometimento atual em determinadas situações.

A escala de Likert de sete pontos foi a utilizada:

1. Muito em desacordo
2. Moderadamente em desacordo
3. Um pouco em desacordo
4. Nem em desacordo nem em acordo
5. Um pouco em acordo
6. Moderadamente em acordo
7. Muito em acordo

Consiste no modelo tridimensional de Allen e Meyer (1997), que comporta a dimensão afetiva, normativa e de continuidade.

A versão usada é composta por dezoito itens (e.g. “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.”), seis pertencentes ao comprometimento afetivo (1, 6, 7, 12 e 13 e 18), seis ao normativo (3, 4, 9, 10, 15 e 16) e seis ao de continuidade (2, 5, 8, 11, 14, 17), que se apresenta no anexo 1.

Resumidamente obtém-se em termos médios os seguintes valores:

COMMITMENT	Média
Comprometimento afectivo	3,50
Comprometimento de continuidade	3,89
Comprometimento normativo	3,00

*Tabela 5.10 - Avaliação do Comprometimento Organizacional*

Na sua globalidade de análise aos questionários, verifica-se que os colaboradores do serviço em questão apresentam um comprometimento predominantemente de continuidade, cujo valor se encontra próximo ao valor do comprometimento afetivo.

O comprometimento de continuidade encontra-se relacionado com a perceção do custo associado ao abandono da organização, pelo que os colaboradores continuam na organização porque sentem que necessitam.

Os resultados demonstram que a forma principal de *comprometimento* é de continuidade: estes permanecem na organização pelo custo percebido que acarretaria uma saída da organização, não se vê, portanto, razão aparente para que estes possuam um forte desejo de contribuir significativamente para a organização e obterem performances acima da média. Segundo Allen e Meyer argumentam que a qualquer momento o colaborador pode ser levado a sentimentos de frustração e ressentimento que conduzam a comportamentos indesejados e possivelmente prejudiciais à organização.

Com este equilíbrio entre valores, podemos concluir, numa primeira fase, que existe uma ligação afetiva dos colaboradores com a empresa, ainda que permanecem na organização pelo custo associado que acarretaria uma possível saída da mesma que segundo Allen e Meyer (1997), a qualquer momento o colaborador pode ser levado a sentimentos de frustração e ressentimento que conduzam a comportamentos indesejados.

### Hipóteses em estudo

No subcapítulo seguinte foi formulado um conjunto de hipóteses cuja variável pode estar diretamente relacionada com a influência e percepção acerca do comprometimento organizacional experienciado pelos colaboradores em estudo.

Como referido anteriormente, o comprometimento organizacional compreende três componentes: o comprometimento afetivo, que consiste numa ligação afetiva à organização, o comprometimento de continuidade que consiste na percepção do custo associado ao abandono da organização e o comprometimento normativo que consiste no sentimento de obrigação de permanecer na organização.

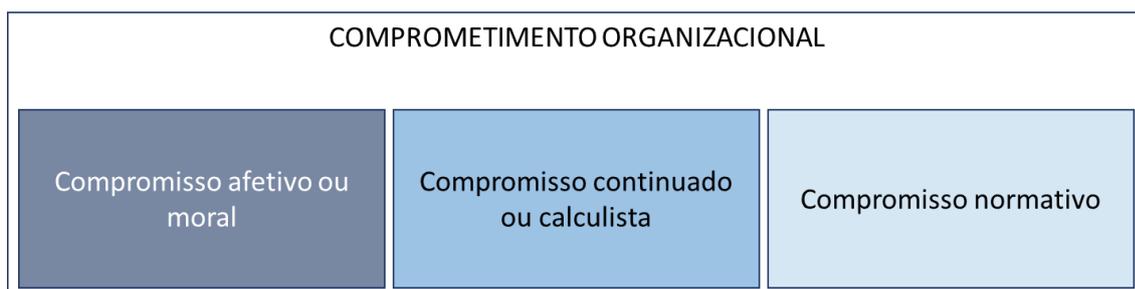


Tabela 5.11- Componentes do Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é influenciado pelas variáveis pessoais, pelo que importa analisar os dados relacionando cada um dos parâmetros com os resultados apurados para caracterizar o comprometimento organizacional.

1. O género influencia o comprometimento organizacional.
2. A idade influencia o comprometimento organizacional.
3. A escolaridade influencia o comprometimento organizacional.

4. O rendimento mensal influencia o comprometimento organizacional.
5. O tempo de experiência profissional enquanto TOE influencia o comprometimento organizacional.
6. O tempo de experiência profissional no grupo influencia o comprometimento organizacional.

### 1| O género influencia o comprometimento organizacional

Obtiveram-se os seguintes resultados, em termos médios:

	Comprometimento afetivo ou moral	Comprometimento continuado ou calculista	Comprometimento normativo
HOMEM	2,50	3,00	1,87
MULHER	4,30	4,03	3,23

*Tabela 5.12 - o género e o comprometimento organizacional*

Após a análise dos questionários, conclui-se que existe uma diferença entre os tipos de comprometimento experienciado entre homens e mulheres.

#### **Género Masculino**

Na análise da variável “género masculino” verifica-se um comprometimento de continuidade maior, quando comparado com o comprometimento afetivo ou comprometimento normativo, respetivamente. Assim, o nível de comprometimento de continuidade reflete que os colaboradores do género masculino permanecem na organização por falta de alternativas viáveis, e pelo reconhecimento de terem acumulado investimentos e competências técnicas que perderam se deixar a organização.

Refira-se que o comprometimento normativo está presente como o resultado da socialização das experiências que criam no inquirido uma obrigação de reciprocidade, que dão ênfase ao permanecer leal com a organização, que na análise da variável em questão considera-se um valor baixo.

#### **Género Feminino**

Na análise da variável “género feminino” verifica-se um comprometimento afetivo maior, quando comparado com o comprometimento de continuidade ou comprometimento normativo, respetivamente.

Permanece nesta por vontade própria, de forma ativa, e exerce tarefas para além do esperado, mas de acordo com os resultados este tipo de comprometimento pode estar em decréscimo relativamente ao comprometimento de continuidade que pode estar em crescimento que pode indicar que podem estar gradualmente a alterar o seu Comprometimento Afetivo por um Comprometimento mais de Continuidade.

## 2| A idade influencia o comprometimento organizacional

Obtiveram-se os seguintes resultados, em termos médios:

	Comprometimento afetivo ou moral	Comprometimento continuado ou calculista	Comprometimento normativo
18-35	4,00	5,50	5,83
36-45	3,77	3,67	3,03
45-55	2,94	3,78	1,94

Tabela 5.13- a idade e o comprometimento organizacional

### Colaboradores com idades compreendidas entre 18-35 anos

Caracteriza-se por um valor mais alto para um valor de comprometimento normativo, com valores próximos de um comprometimento de continuidade.

Neste intervalo de idades existe a permanência deste individuo na organização devido a fatores normativos, forte *comprometimento* normativo: este está ligado à empresa por um sentimento de obrigação e dever, pelo que de forma geral pode conduzir a comportamentos corretos no que deve fazer no seu dia-a-dia no trabalho conduzindo a correlações positivas.

Como citado por Andrade (2011) "(...) os sentimentos de obrigação não envolvem com o mesmo entusiasmo que os sentimentos associados a um *comprometimento* afetivo (...) correndo-se ainda o risco desse sentimento de obrigação por vezes ser ofuscado por um sentimento de ressentimento e colocar por momentos em causa a performance e comportamento devido na organização". (Allen e Meyer, 1997).

### Colaboradores com idades compreendidas entre 36-45 anos

Caracteriza-se por um comprometimento afetivo maior, quando comparado com o comprometimento de continuidade ou comprometimento normativo, respetivamente.

Assim, permanece nesta por vontade própria, de forma ativa, e exerce tarefas para além do esperado, mas de acordo com a proximidade dos resultados, este tipo de comprometimento pode estar em decréscimo relativamente ao comprometimento de continuidade que pode estar em crescimento. Assim, os colaboradores dedicam os seus melhores esforços apenas quando as recompensas correspondem às suas expectativas.

### Colaboradores com idades compreendidas entre 45-55 anos

Caracteriza-se por um valor mais alto para um valor de comprometimento continuidade, com valores mais afastados quando comparados com os intervalos de idades analisadas anteriormente.

Baseiam a sua relação com a organização com o que estão a receber em troca dos seus esforços e no que seria perdido se eles abandonassem a organização (ou seja, pagamento, benefícios, associações). Esses indivíduos dedicam os seus melhores esforços apenas quando as recompensas correspondem às suas expectativas.

Segundo Allen & Meyer, no caso de colaboradores cuja forma principal de *comprometimento* é de continuidade, estes permanecendo na organização apenas pelo custo percebido que acarretaria uma saída da organização, não se vê, portanto, razão aparente para que estes possuam um forte desejo de contribuir significativamente para a organização e obterem performances acima da média.

## 3 | A escolaridade influencia o comprometimento organizacional

Obtiveram-se os seguintes resultados, em termos médios:

	Comprometimento afetivo ou moral	Comprometimento continuado ou calculista	Comprometimento normativo
Ensino Básico	4,28	4,50	3,33
Ensino Secundário	3,33	3,56	3,00

Tabela 5.14 - a escolaridade e o comprometimento organizacional

### Ensino básico

Nos colaboradores com qualificações académicas correspondentes ao ensino básico o comprometimento de continuidade é o que melhor os caracteriza. Considerando que, com o ensino básico, não terão muito mais oportunidades o fator maior que os poderá continuar a motivar são as recompensas pelo esforço diário da sua atividade laboral: salário e outros benefícios.

O comprometimento normativo é o que menos os caracteriza, definindo-se como pessoas que não regem por normas sociais e normativas, ou seja, não valorizam o facto/ relacionamento social nem o dever e obrigação perante a entidade empregadora.

O comprometimento afetivo é maior nos colabores com menores qualificações. O resultado de comprometimento afetivo é de 4,28 para os colaboradores que possuem a conclusão do ensino básico quando comparado com o resultado de 3,33 para os colaboradores cuja qualificação é o ensino secundário.

### Ensino secundário

Para os colaboradores com ensino secundário concluído, as conclusões são idênticas às referidas para os colaboradores com o ensino básico, sendo que a diferença não é tão acentuada. Em suma, as habilitações literárias influenciam, na mesma medida, o comportamento organizacional.

## 4| O rendimento mensal influencia o comprometimento organizacional

Obtiveram-se os seguintes resultados, em termos médios:

	Comprometimento afetivo ou moral	Comprometimento continuado ou calculista	Comprometimento normativo
635€	4,00	4,17	3,83
635€-899€	3,14	4,00	2,69
+900€	5,50	2,83	3,00

Tabela 5.15- o rendimento mensal e o comprometimento organizacional

### Salário mínimo nacional (635€)

Considerando o rendimento mais reduzido é expectável que o comprometimento com a organização seja o continuado ou calculista, sendo que desenvolvem as suas atividades diárias unicamente em troca dos benefícios que irão auferir no final do mês.

Estes colaboradores sentem menos necessidade de ter comprometimento normativo perante a entidade empregadora.

### Rendimento mensal bruto entre 635€ e 899€

Para os colaboradores com este grau de rendimento bruto mensal, o comprometimento deles para com a empresa continua a definir-se como de continuidade, tal qual os colaboradores que auferem somente o salário mínimo nacional.

Estes detêm um sentimento de permanência na organização por não sentirem a existência de uma alternativa para a sua eventual saída maior do que os colaboradores com outro tipo de rendimentos.

### Rendimento mensal bruto de 900€

Apenas para os colaboradores com rendimentos mensais brutos superiores é que o tipo de comprometimento altera-se passando a ser definido por comprometimento afetivo.

Estes colaboradores ficam automaticamente mais predispostos para apostar em novos projetos que melhorem o seu dia-a-dia na organização.

## 5| A experiência profissional enquanto TOE influencia o comprometimento organizacional

Obtiveram-se os seguintes resultados, em termos médios:

	Comprometimento afetivo ou moral	Comprometimento continuado ou calculista	Comprometimento normativo
< 24 meses	3,17	4,75	4,42
24 meses – 5 anos	2,83	4,33	4,00
+ de 5 anos	3,75	4,86	2,33

Tabela 5.16- a experiência profissional e o comprometimento organizacional

Conseguimos constatar no Comprometimento que a experiência dos colaboradores enquanto TOE deve-se a fatores de continuidade (comprometimento continuidade muito alto), ou seja, permanece na instituição apenas porque não tem uma alternativa mais consistente ou viável, independentemente do tempo de experiência profissional nas funções desempenhadas.

A análise do Comprometimento, revela-nos, também, que a organização não satisfaz em pleno as suas necessidades pessoais (comprometimento afetivo baixo nos colaboradores que o tempo de experiência profissional enquanto TOE é inferior a 24 meses até 5 anos) mas considera como dever permanecer na organização.

## 6| O tempo de experiência profissional no grupo influencia o comprometimento organizacional

Obtiveram-se os seguintes resultados, em termos médios:

	Comprometimento afetivo ou moral	Comprometimento continuado ou calculista	Comprometimento normativo
< 24 meses	3,17	4,75	4,42
24 meses – 5 anos	5,47	3,39	3,22
+ de 5 anos	4,13	3,88	2,13

Tabela 5.17- o tempo de experiência profissional no grupo e o comprometimento organizacional

### Tempo de experiência profissional no grupo < 24 meses

Para os colaboradores com tempo de experiência profissional no grupo menor a 24 meses está presente um nível de comprometimento de continuidade mais elevado, níveis próximos de comprometimento normativo.

No caso dos colaboradores que estão no grupo há menos de vinte e quatro meses, o seu comprometimento é determinado por um comprometimento de continuidade ou normativo, com valores próximos entre eles.

No caso de colaboradores cuja forma principal de comprometimento é de continuidade, estes permanecem na organização apenas pelo custo percebido que acarretaria uma saída da organização. Igualmente pelo que se avalia relativamente aos níveis de comprometimento normativo, este grupo de colaboradores está ligado à empresa por um sentimento de obrigação e dever.

**Tempo de experiência profissional no grupo entre 24 meses a 5 anos**

Para os colaboradores com tempo de experiência profissional no grupo estes apresentam níveis de comprometimento afetivo mais elevado, como se verifica na secção seguinte. Pode-se concluir que a entre os 24 meses e os 5 anos de exercício profissional existe um aumento da ligação afetiva com a organização.

**Tempo de experiência profissional no grupo > 5 anos**

Conforme verificado na secção anterior, para os colaboradores com tempo de experiência profissional no grupo superiores a cinco anos apresentam níveis de comprometimento afetivo mais elevado, contudo, com valores inferiores ao verificado na secção anterior. Pode-se concluir que colaboradores com mais de cinco anos de exercício profissional existe uma ligeira diminuição do comprometimento afetivo com aumento relativo ao comprometimento de continuidade. Assim, os colaboradores começam a perder gradualmente a sua ligação afetiva à organização, aumentando gradualmente a percepção de que estes permanecem na organização apenas pelo custo compreendido que acarretaria uma saída da organização.

De uma forma geral, constata-se que o comprometimento organizacional é caracterizado principalmente pelo comprometimento de continuidade.

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Continuado	Comprometimento Normativo
(1) Género	Homem		●	
	Mulher	●		
(2) Idade	[18-35[		●	
	[35-45[	●		
	[45-55[		●	
(3) Escolaridade	Ensino básico		●	
	Ensino secundário		●	
(4) Rendimento mensal bruto	[635€]		●	
	]635€ - 900€[		●	
	[900€]	●		
(5) Tempo de experiência profissional TOE	< 24 meses		●	
	[24 meses - 5 anos[		●	
	≥ 5 anos		●	
(6) Tempo de exercício profissional no Grupo	< 24 meses		●	
	[24 meses - 5 anos[	●		
	≥ 5 anos	●		

Gráfico 5.6- síntese do comprometimento organizacional

Relativamente à análise isolada do comprometimento organizacional segundo o género dos colaboradores, concluímos de que os colaboradores do género masculino apresentam um comprometimento organizacional de continuidade, e os colaboradores do género feminino apresentam um comprometimento organizacional afetivo.

Ao analisar a variável isolada relativa à idade, nota-se que existem diferentes tipos de comprometimento organizacional nos vários escalões etários estudados. O comprometimento organizacional dos colaboradores com idades compreendidas entre 18-35 anos caracteriza-se por um comprometimento normativo com valores de comprometimento de continuidade próximos do comprometimento normativo. Relativamente à faixa etária dos 36-45 anos o comprometimento organizacional caracteriza-se por um comprometimento de continuidade com valores de comprometimento afetivo próximos de comprometimento de continuidade. A faixa etária dos 46-55

caracteriza-se por um comprometimento de continuidade com valores distantes para o comprometimento afetivo e normativo respectivamente

Quando estudado o comprometimento afeto à escolaridade, a evolução das habilitações literárias não afeta diretamente o tipo de comprometimento indicado, sendo ambos os grupos caracterizados por um comprometimento de continuidade.

Relativamente à análise isolada do comprometimento organizacional segundo o nível de rendimentos brutos mensais, os colaboradores com rendimentos mensais brutos inferiores caracterizam-se por ter um comprometimento de continuidade ou calculista. Por sua vez, os colaboradores com rendimentos mensais brutos superiores alteram o tipo de comprometimento para com a entidade empregadora, passando a ter um comprometimento afetivo.

O tempo de experiência profissional enquanto TOE não afeta ou influencia os níveis de comprometimento. Após cinco anos de experiência profissional enquanto TOE verifica-se um aumento do comprometimento afetivo quando comparado com as outras duas subdimensões em análise. De referir o nível de comprometimento normativo que, nos colaboradores com cinco ou mais anos de exercício de funções, surge com valores mais baixos. Pode indicar que não existe sentimento de obrigação e dever, associada a desmotivação e desinteresse.

Após dois anos de exercício de funções no grupo, existe um desenvolvimento de comprometimento afetivo por parte dos colaboradores, que criam ligações emocionais com as instituições onde exercem funções. O comprometimento afetivo está mais evidente para os colaboradores que já estão na organização há dois ou mais anos, apesar de que após os cinco anos de permanência na organização, existe uma diminuição desse mesmo comprometimento afetivo.

Assim, podemos concluir que o tempo de experiência profissional dentro da mesma organização superior a dois anos influencia o comprometimento.

## **6 Conclusão**

No presente capítulo apresentam-se as conclusões e as contribuições práticas que advêm deste estudo, assim como as limitações encontradas ao longo do trabalho. Por último, são propostos vários estudos que poderão ser efetuados no futuro e que, com certeza, complementam o que aqui está considerado.

### **6.1 Conclusão do estudo**

O objetivo geral do estudo visa compreender de que forma o comprometimento era influenciado por variáveis sociodemográficas e avaliar a importância do comprometimento organizacional e do capital humano na resistência à mudança e no sucesso da implementação de um centro de serviços partilhados.

Deste modo, analisaram-se as variáveis sociodemográficas e delineou-se hipóteses relativas à avaliação do comprometimento organizacional tais como (1) o género, (2) a idade, (3) a escolaridade, (4) o rendimento mensal (5), o tempo de experiência profissional enquanto TOE e (6) o tempo de exercício profissional no grupo, influenciam o comprometimento organizacional.

A presente análise de dados permitiu reconhecer que as variáveis sociodemográficas género, idade, rendimento mensal e tempo de exercício profissional no Grupo influenciam a perceção de comprometimento organizacional no indivíduo. As variáveis sociodemográficas escolaridade e o tempo de experiência profissional na profissão apresentam resultados de comprometimento calculista em todas as suas componentes analisadas, confirmando os pressupostos teóricos apresentados por Nascimento (2010) e outros autores no trabalho.

Como já referido anteriormente, o mercado da área da saúde, quer pela sua complexidade, quer pela sua componente não estática e dinâmica compreende que as suas organizações necessitam de estar em constante desenvolvimento, investimento e reestruturação do que são os seus processos internos.

A implementação de um centro de serviços partilhados na área de esterilização permite evitar a duplicação de serviços distribuídos pela rede das unidades GEPCS, e trazer inúmeros benefícios quer a nível de custos, quer com infraestruturas, quer a nível de recursos tecnológicos e humanos, e igualmente implementar uma melhoria da qualidade daquilo que são os serviços prestados.

Perante isto, é relevante indicar que, de acordo com a literatura analisada, é nos recursos humanos que surge a variabilidade de reações que pode influenciar o sucesso de implementação dos CSP.

Os recursos humanos, que são considerados como capital humano, capital esse que carece de investimento, aponta para perceções de valorização e diferentes tipos de comprometimento organizacional que estão relacionados com a probabilidade de *turnover*.

Associado a essa valorização anteriormente descrita, e aquando da conceção de determinado projeto, urge a necessidade de existir a partilha e transparência com aqueles que são os agentes integradores do projeto, o capital humano, de forma a criar e a proporcionar um sentimento de envolvimento dos colaboradores com a mesma.

Esse envolvimento transforma a perceção de pertença à organização num envolvimento da e na organização: da organização no interesse pelos colaboradores, e o interesse dos colaboradores na organização.

Os serviços partilhados, enquanto estratégia na otimização dos recursos humanos também originam benefícios como consistência e fiabilidade da informação pois têm por base a responsabilização dos seus colaboradores, motivando-os para ser parte integrante nas tomadas de decisão. Deste modo, os colaboradores sentem-se parte integrante de uma só organização e que as suas funções e ações têm impacto, isto é, não só se envolvendo na organização, como se comprometendo com a organização.

Assim, o comprometimento organizacional é um dos fatores de sucesso das organizações pela forma que esta se relaciona com os seus colaboradores, e que tem impacto direto na gestão estratégica das organizações.

Com isto, pode-se concluir que o comprometimento é uma das peças fundamentais na implementação de novos desafios e projetos, pelo seu cariz de associação a componentes de lealdade e entusiasmo em cumprir metas relacionadas com a organização e pela sua ligação à mesma.

Como referenciado pela literatura, associado ao comprometimento afetivo, o colaborador terá uma motivação superior de contribuir para um desempenho superior da organização, com maior predisposição a situações de maior assiduidade e padrões de qualidade mais elevados.

Pode-se igualmente concluir que o comprometimento afetivo é o tipo e comprometimento pretendido em determinado grupo de colaboradores pela sua componente afetiva e predisposição a elevar os seus níveis de performance.

A importância do comprometimento organizacional afetivo, contudo, não está só relacionada com os elevados níveis de performance, mas igualmente com diminuições de sentimentos de *turnover* e aumento de inclusão enquanto parte da organização, que pode por isso, contribuir positiva e significativamente para o sucesso da implementação de um novo projeto.

## **6.2 Contributos do estudo**

Com o presente estudo, pode-se concluir que o comprometimento organizacional é uma das variáveis de características individuais que permite a antevisão e antecipação de comportamentos em contextos de mudança.

Essa variável pode e deve ser influenciada quer pela gestão de recursos humanos, quer pela criação de um grupo de apoio a gestão dos processos de mudança.

A mudança é um fator essencial na sobrevivência das organizações. É significativo a mudança de um paradoxo de como as coisas são planeadas e apresentadas, pelo factor mudança organizacional ter a capacidade de prejudicar o comprometimento organizacional, mas o comprometimento ser essencial para o sucesso na implementação da mudança (Meyer 2009).

Assim, pode-se afirmar que o sucesso deste modelo de prestação de serviços será proporcional à mestria de envolvimento de todas as equipas e grupos de trabalho, gerando formas de motivação como a valorização pessoal e profissional, determinando uma atitude inovadora e eficiente por parte da gestão de topo e demais dirigentes, evidenciando que o primeiro impacto da mudança incide sobre as pessoas.

A reestruturação e reorganização de serviços deve, desde o primeiro momento, equacionar a gestão dos seus participantes direcionando-os para a mudança e deve reconhecer o seu principal fator de sucesso: as pessoas.

### **6.3 Limitações do estudo**

Uma condicionante associado ao trabalho centra-se na condicionalidade dos dados trabalhados por serem relativos a colaboradores pertencentes a uma unidade da rede GEPCS. A extrapolação de resultados poderia ser realizada se tivessem sido utilizados amostras de outras unidades de saúde da rede GEPCS.

Igualmente a existência de cruzamento de variáveis sociodemográficas em quantidades que permitissem extrapolar dados de forma consistente e significativa, igualmente com outro tipo de variáveis do foro laboral tais como os níveis de satisfação global, níveis de envolvimento na organização.

Outra limitação existente foi pelo facto de o estudo não ser um estudo longitudinal. Seria interessante do ponto de vista da conceção de literatura científica que se acompanhasse a mudança organizacional e se verificasse e avaliasse a possível alteração dos tipos de comprometimento organizacional e as diferentes perceções de reação a mudança, influenciados pelas políticas de gestão de recursos humanos.

### **6.4 Propostas de trabalhos futuro**

Uma proposta de trabalho futuro passaria por estudar o comprometimento organizacional e a reação à mudança de outras unidades de saúde do grupo GEPCS. Apesar de pertencerem ao mesmo grupo corporativo, as dimensões das unidades variam, tal como a sua localização e política de recursos humanos. Assim seria interessante cruzar os dados adquiridos em outras unidades de saúde do mesmo

grupo e estudar de que forma as diferentes perceções de comprometimento organizacional poderiam afetar a implementação do projeto.

Uma outra linha de investigação que seria importante realçar seria o estudo da viabilidade e sustentabilidade do presente CRDM prestar serviços a terceiros, outras entidades de grupos privados ou unidades de saúde pertencentes ao sistema nacional de saúde, enquadradas numa fase 4 de implementação enquanto recurso de outsourcing.

## 7 Referências Bibliográficas

- AFFONSO, J.H. (2010). Serviços Compartilhados (CSC): Impactos da Implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão das empresas: Belo Horizonte: Faculdade de ciências empresariais. Dissertação de Mestrado.
- ALLEN, N. (2003). Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology*. Vol. 15.
- ALLEN N.; MEYER J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*.
- ANDRADE, P. (2011). O Papel do Commitment na Gestão da Performance. Estudo de Caso na empresa Vortal S.A. Projeto De Mestrado em Gestão Empresarial, ISCTE.
- ARMSTRONG, M. (2009) *Armstrong's Handbook of Performance Management*. 2009. 4ª Edição, Lisboa: Livros Horizonte
- BAIN & Company (2004) Centro de serviços compartilhados: uma solução definitiva para processos administrativos?
- BEIMBORN D. (et al.) (2009). The role of process standardization in achieving IT business value. 42nd Hawaii international conference on system sciences
- BERGERON, B. (2003). *Essentials of shared services*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- BILHIM, J. (2009) *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4a Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- BILHIM, J. (2009). Recursos humanos e as novas regras da AP. *Interface Administração Pública*. 2009.
- BORMAN, M. (2006). The design and success of shared services organization. University of Sydney.
- CAUGHT K.; SHADUR M.A.; RODWELL J.J. (2000). The Measurement Artifact in the Organizational Commitment Questionnaire. *Psychological Reports*.
- CHEN, I.J. (2001). Planning for ERP systems: analysis and future trend. *Business Process Management Journal*. Vol. 7 No. 5.
- CHOI, M.; RUONA, W.E.A. (2010). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development.
- DAVENPORT, T. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. 1998. Harvard Business Review
- DAVENPORT, T. (2005). The coming commoditization of processes. *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 6.
- DELOITTE. (2009). Shared Services shines in challenging times: Insights from Deloitte's. Global Shared Services Survey.
- DIAS, A. (2017). Centro de Serviços Partilhados: Conceito, Evolução e Desafios Atuais – Quatro Centros Localizados em Portugal”. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa.
- EY. (2013). Delivering tomorrow's companies today. Disponível em: [https://na.eventscloud.com/file\\_uploads/c929ebe9101cedbd638eeda10040fc14\\_GBS\\_final.pdf](https://na.eventscloud.com/file_uploads/c929ebe9101cedbd638eeda10040fc14_GBS_final.pdf) acessado a 10 de Agosto de 2020
- FORST, L. (2002). Shared Services: Four Success Stories. *Supply Chain Management Review*.
- HAMMER, M.; STANTON, S. (1999). How process enterprises really work. *Harvard Business Review*, Vol. 77, November-December.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.A.; HOSKISSON, R.E. (2005). *Administração estratégica*. São Paulo. Pioneira Thomson Learning.
- HOMBURG C.; Pflesser C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*.
- JANSSEN, M.; Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*.

NASCIMENTO, J.L.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M.F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*.

NASCIMENTO, J.L. (2010). Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho. Tese de Doutoramento em Gestão Especialidade em Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos

KREISMAN, B.J. (2002). Identification of the drivers of employee dissatisfaction and turnover. 2002. *Unpublished Doctoral Dissertation. Austin, TX: University of Texas*.

MAGALHÃES, C. (2009). Passo a passo para planeamento, estruturação, estratégias e processos de um centro de serviços partilhados. São Paulo. Conexões Educação Empresarial

MCCRACKEN, M.; MCIVOR, R. (2013). Transforming the HR function through outsourced shared services: insights from the public sector. *The International Journal of Human Resource Management*.

MCIVOR, R.; MCCRACKEN, M.; & MCHUGH, M. (2011). Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector. *European Management Journal*.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. California. SAGE.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational Commitment. *Human Resource Management Review*.

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

MEYER, J.P.; BECKER, T.E.; VANDENBERGHE, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*.

MUENSTERMANN B.; MOEDERER P.; Weitzel T. (2010). Setting up and managing business process standardization: insights from a case study with a multinational e-commerce firm. In: *Proceedings of 43rd Hawaii international conference on system sciences*

PINTO, J.A.S. (2009). Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados. Dissertação De Mestrado Em Sistemas De Informação. Universidade do Minho

QUINN, B.; COOKE, R.; ANDREW, K. (2000). *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. Great Britain: Pearson Education Limited Review.

SAKO, M. (2010). *Technology Strategy and Management: Outsourcing versus Shared Services*. Viewpoints. ISSN 1557-7317.

SCHAFERMEYER M.; GRGECIC D.; ROSENKRANZ C. (2010) Factors influencing business process standardization: a multiple case study. 2010.

SCHEIN, E. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco

SCHULMAN, D.S.; HARMER, M.J.; DUNLEAVY, J.R.; LUSK, J.S. (1999) *Shared services: Adding value to the business units*. Wiley New York.

SCHULZ, V.; BRENNER, W. (2010). Characteristics of shared service centres. *Transforming Government. People, Process and Policy*

SHAH, B. (1998). *Is Shared Services for You? Industrial Management*

SILVA, E.D.; PEREIRA, N.F. (2004). Centro de Serviços Partilhados e a Gestão de vínculos: uma análise integrada. *Revista Alcance*.

SILVA, J.A.T.; SANTOS, R.F.; SANTOS, N.F. (2006). Criando valor com serviços partilhados – aplicação do Balanced Scorecard. S. Paulo: Editora Saraiva.

SOUSA, F.F. (2018). Centro de serviços partilhados: Processo de implementação O caso da SEG Automotive Portugal. Relatório de Estágio para obtenção do grau de mestre em Gestão. Católica Porto Business School

SOUSA, T. (2018). *Compromisso e Cooperação em Contexto Organizacional*. 2018. Dissertação de Mestrado. ISCTE.

TREGGAR, R. (2010). Business process standardization. *Handbook on Business Process Management, Vol. 1*, Springer, Heidelberg.

VAN DER LINDE, T. N., BOESSENKOOL, A. L., & JOOSTE, C. J. (2006). Understanding shared services. (Article 1 of 3). *Acta Commercii*.

VARANDAS, P.S. (2013). Os Serviços Partilhados no Âmbito dos Grupos Económicos e sua Avaliação no Contexto da Qualidade Informação Financeira. Dissertação submetida para obtenção do Grau de Mestre em Contabilidade. Instituto Politécnico de Lisboa Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

WAGNER, J.A. III.; HOLLENBECK J.R. (2005). *Organizational Behavior: Securing competitive advantage*. 5. ed South Western, OH

WALSH, P.; MCGREGOR-LOWNDES, M.; & NEWTON, C. J. (2008). Shared services: Lessons from the public and private sectors for the nonprofit sector. *Australian Journal of Public Administration*.

WANG, S.; & WANG, H. (2007). Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational design. *Human Systems Management*.

WEICK, K.E.; SUTCLIFFE K. M. (2001). *Managing the unexpected*. Vol. 9. San Francisco: Jossey-Bass.

WUELLENWEBER K (et al.). (2008). The impact of process standardization on business process outsourcing success.



## 8 Anexos

## Anexo 1

### CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente estudo surge no âmbito de uma dissertação de mestrado a decorrer no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Este estudo incide sobre “A avaliação do comprometimento organizacional no sucesso da implementação de um centro de serviços partilhados” e tem como propósito de (1) compreender de que forma o comprometimento era influenciado por variáveis sociodemográficas e (2) avaliar a importância do comprometimento organizacional e do capital humano na resistência a mudança e no sucesso da implementação de um centro de serviços partilhados.

O estudo é realizado por João Carlos German da Silva, com o email joao.german.silva@gmail.com que poderá contactar caso deseje colocar uma dúvida ou partilhar algum comentário.

A sua participação, que será muito valorizada, consiste em responder às questões presentes no questionário e poderá durar cerca de 20 (vinte) minutos. Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo. Ainda que possa não beneficiar diretamente com a participação no estudo, as suas respostas vão contribuir para articular com o propósito do estudo.

A participação neste estudo é estritamente voluntária: pode escolher participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária, a participação é também anónima e confidencial. Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente.

Em nenhum momento do estudo precisa ou deve identificar-se.

Face a estas informações, por favor indique se aceita participar no estudo:

ACEITO

NÃO ACEITO

Nome: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura:

\_\_\_\_\_

## Questionário

Este questionário enquadra-se no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão de Empresas, realizada no *ISCTE Business School*.

A Parte I será composta por perguntas de escolha múltipla de forma a recolher informações pessoais.

A Parte II consiste numa avaliação da perceção do colaborador acerca do envolvimento de uma possível mudança de local e ambiente de trabalho e na avaliação da perceção sobre os impactos da mesma.

A Parte III será composta por um conjunto de afirmações, com o objetivo de avaliar o Comprometimento Organizacional segundo Allen e Meyer (1997), que terá de avaliar entre 1 a 7.

O CRDM, com a sua estrutura centralizada e know-how, tem por objeto social o exercício da prestação de serviços de logística e reprocessamento de dispositivos médicos.

O questionário é anónimo e confidencial e as respostas serão utilizadas exclusivamente para fins científicos. A sua resposta, pessoal e sincera é muito importante.

Obrigado pela sua colaboração.

### Parte 1 – Informação pessoal

#### 1. Género

- Masculino
- Feminino

#### 2. Idade

- Entre os 18 e 35 anos
- Entre 36 e 45
- Entre 46 e 55 anos
- Mais de 55 anos

#### 3. Escolaridade

- Ensino Básico (4º a 9º ano de escolaridade)
- Ensino Secundário (10º a 12º ano de escolaridade)
- Ensino Superior

4. Qual o rendimento mensal (ordenados, reformas, subsídios)?

- 635 euros
- Entre 636 e 899 euros
- 900 euros ou mais

5. Tempo de experiência profissional enquanto Técnico Operacional de Esterilização

- <24 meses
- Entre 24 meses e 5 anos
- Mais de 5 anos

6. Tempo de exercício profissional no Grupo

- <24 meses
- Entre 24 meses e 5 anos
- Mais de 5 anos

## **Parte 2 - Questionário Perceção da Mudança**

1. Tempo de experiência profissional no grupo?

- < 24 meses
- 24 - 5 anos
- 5 anos

2. Sente-se valorizado?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

3. Considera que o processo da mudança é um processo negativo para a organização?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

4. Considera que o processo da mudança é um processo negativo para si?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

5. Teve conhecimento prévio da implementação do projeto CRDM?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

6. A possível mudança para o CRDM será uma mudança inesperada e forçada do seu local de trabalho?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

7. Sente que pode este projeto poderá contribuir para o evoluir da sua posição profissional?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

8. Sente que uma possível mudança para o CRDM será uma mais-valia para o desenvolvimento da sua carreira profissional?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9. Espera que a possível mudança para o CRDM será uma mudança que trará mudanças positivas ao seu método de trabalho?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

10. Acredita que, com uma possível mudança para o CRDM, pode beneficiar **profissionalmente?** (remuneração, organização e controlo do trabalho, horário de trabalho, flexibilidade laboral)

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

11. Acredita que, com uma possível mudança para o CRDM, pode beneficiar **pessoalmente?** (cumprimento dos horários de trabalho, melhor gestão dos dias de folga, aumento da qualidade de vida)

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12. Está a receber informação adequada que lhe possibilitará uma melhor preparação para a mudança?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

13. Está a receber formação ou prevê-se receber formação adequada que lhe permita conhecer os processos / procedimentos relacionados com o projeto CRDM?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

14. Conhece o *modus operandi* do projeto CRDM?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

15. Em termos profissionais quais as vantagens que aponta ao projeto CRDM?

16. Em termos profissionais quais as desvantagens que aponta ao projeto CRDM?

17. Em termos profissionais, quais são as expectativas de melhoria relacionadas com a organização e método de trabalho?

18. Em termos profissionais, quais são as suas principais preocupações?

19. Em termos pessoais quais as vantagens que aponta ao projeto CRDM?

20. Em termos pessoais quais as desvantagens que aponta ao projeto CRDM?

### Parte 3 – Avaliação do Comprometimento Organizacional (MEYER, ALLEN 1997)

#### INSTRUÇÕES:

Este questionário é composto por uma série de afirmações que representam alguns sentimentos possíveis das pessoas para com a organização onde trabalham.

Em relação aos seus próprios sentimentos, por favor indique em que medida concorda com cada uma das afirmações. Para esse efeito, assinale uma das 7 alternativas que se seguem a cada afirmação:

O significado das 7 alternativas possíveis é o seguinte:

1. Muito em desacordo
2. Moderadamente em desacordo
3. Um pouco em desacordo
4. Nem em desacordo nem em acordo
5. Um pouco em acordo
6. Moderadamente em acordo
7. Muito em acordo

#### AFIRMAÇÕES:

1. Eu gostaria bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta organização. \_\_\_\_
2. Muitas coisas na minha vida sofreriam um grande transtorno se eu decidisse sair desta organização agora. \_\_\_\_
3. Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego. \_\_\_\_
4. Mesmo que fosse do meu interesse, não me sentia bem em deixar agora a organização em que trabalho. \_\_\_\_
5. Neste momento, permanecer nesta organização é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade. \_\_\_\_
6. Sinceramente, considero que os problemas desta organização são como se fossem também meus. \_\_\_\_
7. Eu não me sinto como fazendo “parte da família” na minha organização. \_\_\_\_
8. Eu sinto que por falta de outras opções não posso considerar a minha saída desta organização. \_\_\_\_
9. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora. \_\_\_\_
10. Esta organização merece a minha lealdade. \_\_\_\_
11. Uma das poucas consequências sérias da minha eventual saída desta organização seria a de não haver muitas alternativas. \_\_\_\_
12. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta organização. \_\_\_\_

13. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim. \_\_\_\_
14. Um dos principais motivos pelos quais continuo a trabalhar para esta organização é que a minha saída implicaria um sacrifício pessoal considerável – uma outra poderia não oferecer os mesmos benefícios que tenho nesta. \_\_\_\_
15. Eu não deixava a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que aí trabalham. \_\_\_\_
16. Sinto-me em dívida para com a organização em que trabalho. \_\_\_\_
17. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, eu considerava seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sítio. \_\_\_\_
18. Eu não tenho um sentido de pertença forte a esta organização. \_\_\_\_