

# Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras

Carlos Alberto Freire Medeiros<sup>1</sup>  
Lindolfo Galvão de Albuquerque<sup>2</sup>

## Resumo

Neste estudo, foram examinadas relações existentes entre características organizacionais, dimensões latentes do comprometimento organizacional e desempenho das organizações. Foram entrevistados 269 empregados de 82 hotéis localizados em três capitais brasileiras. A pesquisa utilizou um instrumento de 28 indicadores para mensurar o comprometimento. Além destes indicadores foram coletados dados sobre a taxa de ocupação dos hotéis e sobre três conjuntos de características organizacionais: estrutura organizacional; sistemas de recursos humanos e de filosofia e valores organizacionais. Utilizando análise fatorial, análise fatorial confirmatória e análise de consistência interna foram validadas seis dimensões latentes do comprometimento organizacional. Através da técnica de modelagem de equações estruturais foi estabelecido um modelo de relações causais entre as dimensões latentes de características organizacionais, do comprometimento e o desempenho dos hotéis. A conclusão do trabalho mostra que um conjunto de características organizacionais influem nas dimensões latentes do comprometimento organizacional, que, por conseguinte, influem no desempenho dos hotéis.

35

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN (carlosalberto@digicom.br).

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP (lgdalbuq@usp.br).

**Palavras-Chave:** comprometimento organizacional; desempenho organizacional; modelagem de equações estruturais; desempenho de hotéis.

## Organizational Commitment: a study of relationships among organizational

### Abstract

In this study, the relationships between organizational characteristics, organizational commitment and organizational performance were examined. 269 employees in 82 hotels located in three Brazilian capitals were interviewed. The research used an instrument with 28 items to measure the organizational commitment. Occupation hotel rates and three sets of organizational characteristics variables: organizational structure; human resource systems; and organizational philosophy and values. Using factor analysis, confirmatory factor analysis and reliability analysis six organizational commitment dimensions were validated. By way of structural equations modeling a model of causal relations between organizational characteristics, latent dimensions of commitment and organizational performance was established. The conclusion shows that an organizational characteristics variables set influence latent dimensions of commitment, that, consequently, influence positively hotel performance.

**Key words:** organizational commitment; organizational performance; structural equations modeling; hotel performance.

## 1. Introdução

Após uma revisão das principais vertentes de pesquisa sobre comprometimento organizacional, com ênfase na compreensão das suas diferentes bases, trata-se, a título de fundamentos teóricos da pesquisa, a relação entre características organizacionais, comprometimento e desempenho organizacional.

### 1.1 Principais vertentes conceituais do comprometimento organizacional

O enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo foi o afetivo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter (Mowday, Porter e Steers, 1982). Para os autores o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolve também um relacionamento ativo que busca o bem-estar desta. Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) afirmam que o comprometimento pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: "(a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (c) um forte desejo de se manter membro da organização".

O segundo enfoque do comprometimento mais considerado na área é o instrumental, que deriva dos estudos de Becker (1960). O autor descreve comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em "linhas consistentes de atividade". Esse comprometimento também é chamado de *side bets*, que pode ser traduzido como trocas laterais, assumindo diversos outros rótulos, tais como calculativo ou de continuação, como bem assinala Bastos (1994). Para Becker o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam trocas laterais, e assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego. A noção de linhas consistentes de atividades implica em uma escolha, por parte do indivíduo, de um curso de ação dentre diversas alternativas, daquela que melhor atende a seus

propósitos (Becker, 1960).

Outro importante enfoque é o normativo, apresentado por Wiener (1982). Também se encontram referências a este comprometimento nos trabalhos de Kanter (*apud* Mowday, Porter e Steers, 1982). Wiener (1982, p.421) conceitualiza o comprometimento como: “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. O autor enfatiza que o elemento central da definição do comprometimento, em aceitar os valores e objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo-instrumental. Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” fazê-lo. Essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento na organização. Segundo o autor, a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização.

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização. Assim, numa forma de descrever a presença de mais de um componente do comprometimento, alguns autores utilizam expressões distintas para isso. Mowday, Porter e Steers (1982) chamam de tipologias do comprometimento. Becker (1992) denomina as diversas dimensões como bases do comprometimento. Já, Meyer e Allen (1991) chamam de componentes do comprometimento. Na verdade, todos estão se referindo a componentes do constructo comprometimento organizacional, no mesmo sentido de dimensão, pois, segundo Meyer e Allen (1991), o termo componente é o mais apropriado para se descrever as dimensões do comprometimento, já que as relações empregado-organização refletem vários graus de cada um desses componentes.

O primeiro autor a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes foi Kelman, em 1958. Ele distinguiu o

vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes: a) submissão ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; b) identificação ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; c) internalização ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais. Buscando operacionalizar o modelo proposto por Kelman, O'Reilly e Chatman (1986) desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases conceitualizadas e o avaliaram através de dois estudos por eles reportados.

Gouldner (1960), em seu clássico trabalho, já acreditava que o comprometimento não era um constructo unidimensional, sendo um dos objetivos de seu trabalho identificar os componentes do comprometimento organizacional. Em suas conclusões, Gouldner (1960, p.471-472) identifica duas dimensões para o comprometimento: a) integração, que é “o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”; b) introjeção, que é “o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados”. Neste caso, é importante ressaltar a distinção feita pelo autor. Para Gouldner (1960), se sentir parte de uma organização é diferente de introjectar características e valores organizacionais.

Dentre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen (1991). O modelo é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. Os autores conceitualizam o comprometimento em três componentes: a) comprometimento afetivo, como um apego, um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo Allen e Meyer (1990, p.3), “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)”; b) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance* e que a literatura trata como instrumental. Segundo Allen e Meyer (1990) “Empregados com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam”; c) comprometimento como uma obrigação em per-

manecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois reconceitualizam como normativo. Segundo Allen e Meyer (1990) "Empregados com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados". Ko, Price e Mueller (1997) avaliaram o modelo de três dimensões de Meyer e Allen e assinalam em suas conclusões que deva existir relações causais entre os componentes do comprometimento.

Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2005) apresentam resultados de uma pesquisa onde identificam sete dimensões para o comprometimento organizacional. Tais dimensões emergiram quando esses autores reuniram dois instrumentos de mensuração do comprometimento: os instrumentos de Meyer, Allen e Smith (1993) e de O'Reilly e Chatman (1986). Segundo Medeiros *et al.* (2005) o comprometimento organizacional é um constructo formado por sete dimensões latentes: a) internalização de valores e objetivos organizacionais; b) sentimento de obrigação em permanecer na organização; c) sentimento de obrigação pelo desempenho; d) sentimento de fazer parte; e) sentimento de falta de recompensas e oportunidades; f) linha consistente de atividade; g) escassez de alternativas.

## 1.2 Características organizacionais e desempenho

Nos últimos anos, as empresas têm despendido uma grande quantidade de esforços na busca e retenção de pessoas melhor qualificadas e que estejam propensas a serem comprometidas. Os processos de recrutamento e seleção de pessoal tentam prover as empresas com indivíduos comprometidos e com desempenho superior. Aliado ao dispêndio dos processos de seleção, os programas de retenção de talentos trazem custos cada vez maiores, decorrentes dos benefícios e salários oferecidos (O'Reilly e Pfeffer, 2001).

Para Harman e Hormann (1990), as novas metas dos negócios devem ser empenhadas em criar nas organizações ambientes de trabalho que incentivem o pessoal, buscando a execução de serviços gratificantes, que proporcionem o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados; e esse fator aliado a

um produto útil para a sociedade certamente leva ao lucro. É um pensamento semelhante ao de Carlson (1987) quando fala que as empresas devem liberar as pessoas de um controle rigoroso, dando-lhes liberdade para assumirem responsabilidades por suas idéias, decisões e ações, possibilitando que floresçam na organização recursos antes acobertados.

Uma ampla gama de características organizacionais influem no comprometimento das pessoas com suas organizações. Segundo Fitz-Enz (1997), valores, estratégia e cultura determinam não somente o comportamento, mas também são antecedentes aos sistemas organizacionais. Esses sistemas são determinantes do comportamento das pessoas e dos resultados como bem assinalam Bateson e Hoffman (2001), quando afirmam que as práticas de gestão de recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva para as empresas.

De modo semelhante, Mintzberg (2001) afirma que as culturas ricas têm um enorme peso no comportamento das pessoas no trabalho. Para este autor, essa cultura rica leva as pessoas a se identificarem e a terem lealdade para com a organização. Segundo Mintzberg (2001, p.177), essa identificação ocorre de várias maneiras: pela atração dos novos membros aos sistemas de crenças da organização; pela atração de pessoas que possuam predisposição a se adaptarem aos sistemas; pelos processos informais de socialização e programas formais de doutrinação; e finalmente, porque é conveniente para os empregados se identificarem com essas crenças de uma maneira instrumental ou calculada.

Hinkin e Tracey (2000), analisando as empresas hoteleiras, afirmam que os empregados permanecem na empresa devido ao suporte do ambiente organizacional que proporciona oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e também que os lucros das empresas são decorrentes da qualidade dos serviços, proporcionados por empregados competentes e comprometidos.

Dentre as características organizacionais que atuam como antecedentes ao comprometimento, as características dos sistemas de gestão de pessoas são um componente de extrema importância. Meyer e Allen (1997) indicam a necessidade de se examinar os impactos dos sistemas de recursos humanos no com-

prometimento dos empregados. Para os autores, deve-se conhecer como se forma o comprometimento para melhor se desenhar o sistema de recursos humanos de uma empresa. Nesse sentido, Bastos (1994) relatou que três grandes conjuntos de práticas organizacionais estimulam o comprometimento: produtos gerados pelos processos de seleção; treinamento e qualificação; política de reconhecimento e recompensas. De modo semelhante, Bandeira, Marques e Veiga (1999) afirmaram que determinadas práticas de RH, tais como políticas de treinamento e carreira, estimulam o comprometimento normativo e o afetivo.

Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.32) apresentam resultados mostrando que empresas com sistemas de trabalho de alto desempenho possuem receitas por empregados 290% maiores do que as empresas com sistemas de baixo desempenho. Os autores apresentam o HPWS - *high-performance work system* como um sistema formado pelas políticas e práticas de alto desempenho, estrategicamente alinhadas ao sistema de recursos humanos de uma empresa. Este sistema é determinado pelos profissionais de RH com competências estratégicas e determina o comportamento dos empregados.

Huselid (1995, p.637-638) destaca práticas de recursos humanos que influenciam o capital humano das empresas: procedimentos de recrutamento e seleção de pessoal; treinamento; sistemas de compensação; sistemas de promoção interna. Destaca também as estruturas organizacionais que propiciam e encorajam a participação dos empregados, tais como: times multifuncionais; rotatividade de trabalhos e círculos de qualidade.

Walton (1997) apresenta duas abordagens à gestão da força de trabalho, a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento. A estratégia de controle está baseada no desejo de estabelecer, exercer controle e alcançar eficiência na aplicação da força de trabalho, seguindo a linha da administração científica taylorista. Já a estratégia de comprometimento está baseada na diminuição de níveis hierárquicos, na junção do planejamento com a execução e com o desenvolvimento das tarefas. Para o autor, o comprometimento do empregado com objetivos mais amplos leva as organizações a um melhor desempenho.

Albuquerque (1992) distingue organizações que se con-

trapõem numa antiga e numa nova concepção em relação a três conjuntos de características organizacionais: características relacionadas à estrutura organizacional: hierarquização, sistemas de produção, forma de organização do trabalho e sistemas de controle do trabalho; características relacionadas às relações de trabalho: o nível de educação e formação requerido pelo trabalho, relações de independência e confiança entre empregador-empregado, relações com o sindicato e a participação dos empregados nas decisões; e, características ligadas às políticas de RH: emprego, contratação, treinamento, carreiras, política salarial e de incentivos. Para o autor, as empresas da nova concepção, que possuem uma estratégia de comprometimento, devem buscar a qualificação e o desenvolvimento do trabalhador, uma relação de emprego mais duradoura, trabalho em grupo que facilitem a comunicação e a participação na organização. Isso tudo aliado a um conjunto de práticas vinculadas aos subsistemas de gestão de RH.

Numa perspectiva teórica para o comprometimento, Mowday, Steers e Porter (1979) e Mathieu e Zajac (1990) afirmam que seria útil aprender mais sobre os antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional. Mathieu e Zajac (1990), quando tratam dos antecedentes ao comprometimento e especialmente às características do trabalho, afirmam que apesar de examinados em diversos estudos os vários relacionamentos existentes entre as características do trabalho e comprometimento organizacional, nenhum modelo teórico fora proposto para explicar por que eles se relacionariam.

Falta assim, uma estrutura útil que sirva de modelo para examinar essas relações. O que parece é que essa lacuna permanece aberta. Como já foi citado neste trabalho, Mowday (1998) afirma que faltam trabalhos que relacionem os sistemas de RH ao comprometimento organizacional e também ao desempenho das organizações.

Procurando responder essa lacuna este trabalho avaliará diversas características organizacionais das empresas hoteleiras, buscando compreender suas relações com o comprometimento dos empregados. Para isso, foi selecionado um conjunto de características organizacionais que, segundo Schein (2001, p.32), fazem

parte dos níveis mais superficiais da cultura de uma organização, os níveis dos artefatos, que englobam estruturas e processos organizacionais visíveis; e o dos valores casados, onde estão as estratégias, os objetivos e a filosofia da organização; sendo essas características referentes à estrutura organizacional, aos sistemas de recursos humanos e à orientação filosófica das organizações. Excluindo-se, portanto, o nível mais profundo das certezas básicas fundamentais, onde estão o inconsciente da organização, suas crenças, percepções e pressupostos. Schein (2001) acredita que estes não podem ser medidos com instrumentos simples de diagnóstico.

## 2. Método de pesquisa

### 2.1 Universo e amostra

A presente pesquisa foi realizada nos hotéis melhores classificados pelo Guia Quatro Rodas Brasil (2003), em três das principais capitais turísticas do Nordeste do Brasil: Fortaleza, Natal e Recife. São características comuns da população: pertencer ao setor hoteleiro, localizar-se nas três capitais turísticas citadas, estar classificado entre os melhores no referido guia e possuir no mínimo 30 apartamentos. Assim, esta pesquisa assumiu uma forma censitária nas três capitais selecionadas, objetivando pesquisar os 30 melhores hotéis de cada cidade. Devido ao fato de que alguns hotéis não concordaram em participar da pesquisa, esta foi realizada em 82 hotéis, 30 de Natal, 29 de Fortaleza e 23 de Recife. Foram entrevistados 269 empregados com uma moda estatística de três empregados por hotel.

Dos 216 empregados analisados, após o tratamento realizado que excluiu alguns casos, 39,1% são do sexo feminino e 60,9% do sexo masculino. A idade média dos entrevistados é de 29,6 anos, variando de 19 a 52 anos. Quanto à escolaridade, 54,5% têm ensino fundamental completo e 32,5% já concluíram um curso técnico ou estão em algum curso de nível superior. O tempo de emprego médio é de 40,3 meses e a experiência de trabalho atinge a média de 110,4 meses. O salário médio é de R\$ 567,40 tendo variado até R\$ 3.500,00.

## 2.2 Instrumentos de mensuração

A pesquisa realizada nos hotéis utilizou três conjuntos de instrumentos de mensuração. O primeiro conjunto reuniu 28 indicadores de comprometimento, extraído do estudo de Medeiros *et al* (2005), desenhado para avaliar o comprometimento organizacional. Esse questionário tem formato *Likert* de seis pontos.

O segundo conjunto foi construído com base no modelo proposto por Albuquerque (1992) e possui questões, especialmente ligadas à estrutura organizacional e ao sistema de recursos humanos, que levantam as características organizacionais dos hotéis. Já o questionário de filosofia e valores organizacionais foi construído com variáveis extraídas do trabalho de Xenikou e Furnham (1996), que apresenta resultados de quatro questionários de mensuração da cultura organizacional. Esse questionário tem formato *Likert* de seis pontos.

O terceiro conjunto avaliou o desempenho dos hotéis e foi realizado através de um questionário aplicado aos empregados. As questões relativas à taxa de ocupação possuíam uma escala intervalar de 0 a 100% de ocupação, com intervalos de 5%. As questões relativas ao desempenho dos hotéis frente a outros da mesma categoria, avaliadas a partir da percepção dos seus empregados, utilizaram uma escala que varia de 0 a 10, num *continuum* de muito menor a muito maior. Para a imputação dos resultados de cada hotel foi utilizada uma média das respostas dadas pelos empregados a respeito do desempenho de cada hotel. Tal procedimento foi adotado porque este trabalho utilizou uma amostra de empregados, que são os casos da pesquisa, e a cada caso atribui o desempenho do seu hotel.

## 2.3 Coleta de dados

Os respondentes foram convidados e orientados pelos pesquisadores a responderem a todas as questões, e foi ressaltado que não haveria identificação deles. A orientação para o preenchimento do questionário consistiu em o respondente concordar ou discordar, totalmente, muito ou pouco, das afirmações apre-

sentadas e evitar a repetição da mesma alternativa em diversas questões consecutivas. Os questionários foram entregues aos respondentes e dado um prazo inicial de 24 horas para o retorno. Em média, o retorno dos questionários acontecia em 48 horas, mas alguns respondentes levaram até uma semana para fazê-lo.

## 2.4 Tratamento de dados

Os dados dessa pesquisa foram minuciosamente tratados, principalmente em relação a três aspectos: presença de *missing values*; identificação e retirada de possíveis outliers, quando foram excluídos casos que possuíam escores fatoriais superiores a dois desvios padrão em três ou mais dimensões extraídas na análise fatorial e normalidade dos dados. Após esse tratamento, a pesquisa foi conduzida com 216 casos (Hair *et al*, 1998).

## 2.5 Análise dos dados

Para a identificação e confirmação das dimensões latentes do comprometimento organizacional e das características organizacionais fez-se, inicialmente, uma análise fatorial. Essa abordagem segue a sugestão de Medsker, Williams e Holahan (1994), que recomendam a utilização de uma análise fatorial exploratória antes da utilização dessas variáveis na modelagem de equações estruturais. Foram utilizados ainda, numa perspectiva confirmatória o cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach e a medida do Índice CFI – *Comparative Fit Index* (Hu e Bentler, 1995).

Para a construção da estrutura de relacionamento entre as dimensões obtidas com a análise fatorial realizou-se uma análise de caminhos. Posteriormente o modelo foi desenvolvido com modelagem de equações estruturais e avaliado com os índices: RMSEA - *Root mean square error of approximation* e o *Normed chi-square* (Hoyle, 1995).

## 3. Análise e discussão dos resultados

### 3.1 Identificando dimensões latentes do comprometimento organizacional

A análise fatorial produziu sete componentes com uma variação total explicada de 62,9%, que é considerada uma boa explicação. Os sete componentes extraídos pela análise fatorial mantêm a mesma estrutura de sete componentes obtida no estudo exploratório realizado por Medeiros *et al.* (2005). Uma única alteração foi a de que o indicador *apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa* foge de sua dimensão latente denominada *recompensas e oportunidades* e se junta aos indicadores da dimensão latente *internalização dos valores e objetivos*, de uma forma negativa.

O primeiro componente extraído foi a *Internalização de Valores e Objetivos* organizacionais, formado por cinco indicadores, dentre eles: *eu me identifico com a filosofia desta organização* e *eu acredito nos valores e objetivos desta organização*. O último dos cinco indicadores não estava desenhado para medir essa dimensão, sendo retirado das análises posteriores. O coeficiente Alpha elevado ( $\alpha = 0,84$ ) desta dimensão e o CFI = 0,95 demonstram que os indicadores podem ser explicados pela dimensão latente criada. Esse fator representa um dos fatores conceitualizados por Mowday, Porter e Steers (1982, p.27) quando afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores, dentre eles “*uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização*”.

O segundo componente encontrado foi o sentimento de *Poucas Alternativas* de trabalho. Esse componente de caráter instrumental foi formado por quatro indicadores, dentre eles: *uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho* e *eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização*. O coeficiente Alpha desta dimensão é de ( $\alpha = 0,77$ ) e o CFI = 0,97 demonstram que os indicadores podem ser explicados por sua dimensão. Para Meyer e Allen (1991) o comprometimento instrumental é percebido como custos associados a deixar a organização, para

os autores os empregados com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam.

O componente normativo *Obrigaçao pelo Desempenho* foi o terceiro a ser extraído e foi formado por quatro indicadores, dentre eles: *o bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis e eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa*. O coeficiente Alpha desta dimensão é elevado ( $\alpha = 0,74$ ) mas ocorre uma melhora ( $\alpha = 0,77$ ) se o último dos quatro indicadores for excluído, neste caso foi assim que se procedeu. Como uma análise fatorial confirmatória com três indicadores e uma variável latente não possui graus de liberdade suficientes para que se avalie seu ajuste, pois o modelo é exatamente identificável, o índice CFI não foi calculado. Segundo Wiener (1982), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização.

O quarto componente do comprometimento extraído foi o sentimento de *Obrigaçao em Permanecer* na organização. Esse sentimento normativo foi formado por quatro indicadores, dentre eles: *mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora e acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui*. O coeficiente Alpha desta dimensão é elevado ( $\alpha = 0,87$ ) e o CFI = 0,96 demonstram que os indicadores podem ser explicados pela dimensão latente criada. Meyer e Allen (1991) conceitualizam o comprometimento normativo como uma obrigação em permanecer na organização; segundo os autores, os empregados permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados.

O *Sentimento de Fazer Parte* da organização, também chamado de afiliativo, foi o quinto fator encontrado e é composto por quatro indicadores, dentre eles: *sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo e fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa*. A confiabilidade dessa dimensão, de ( $\alpha = 0,81$ ), e o CFI = 0,97 demonstram que os indicadores podem ser explicados por sua dimensão. O fator cor-

responde ao conceitualizado por Gouldner (1960) que identifica duas dimensões para o comprometimento, uma delas a dimensão integração, que é *“o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”*.

O sexto fator encontrado foi o sentimento instrumental de andar em *Linhas Consistentes de Atividade*, formado por quatro indicadores, dentre eles: *farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego e na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo*. O coeficiente Alpha desta dimensão, de ( $\alpha = 0,63$ ), e o CFI = 0,98 demonstram que os indicadores podem ser explicados por sua dimensão latente. O fator vai ao encontro da teoria *side bet*, proposta por Becker (1960), onde o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais, assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego.

O sentimento de *Falta de Recompensas e Oportunidades*, de natureza instrumental, foi o sétimo fator extraído. A dimensão latente *sentimento de falta de recompensas e oportunidades* não será utilizada nas análises posteriores deste estudo. Apesar do estudo exploratório, realizado por Medeiros et al (2005), apontar evidências da existência desta dimensão, o estudo confirmatório revela problemas na construção dos indicadores. A análise de confiabilidade revela uma consistência interna ( $\alpha = 0,52$ ) abaixo do nível mínimo aceitável ( $\alpha = 0,55$ ) para um estudo de natureza confirmatória (HAIR et al., 1998).

### 3.2 Identificando dimensões latentes de características organizacionais e desempenho

Nesta parte do trabalho, são analisados os indicadores de características organizacionais tratados nesta pesquisa como antecedentes ao comprometimento organizacional, e os indicadores de desempenho tratados como conseqüentes. Para uma melhor compreensão, esta parte está dividida em quatro análises: indicadores de estrutura organizacional; indicadores

de sistemas de recursos humanos; indicadores de filosofia e valores organizacionais; e indicadores de desempenho dos hotéis.

### 3.3 Análise dos indicadores de estrutura organizacional

Os indicadores de estrutura organizacional foram submetidos inicialmente a uma análise fatorial exploratória com a finalidade de identificar dimensões latentes. A análise de componentes principais identificou primeiro cinco fatores, sendo que dois deles eram formados apenas por um indicador. Decidiu-se então pela retirada desses dois indicadores. Após a retirada dos dois indicadores foi realizada a análise de componentes principais que identificou três fatores que explicam 61,03% da variação e que estão descritos a seguir.

A primeira dimensão latente de estrutura organizacional foi denominada de *Descentralização*, formada por quatro indicadores, dentre eles: *nesta empresa, as decisões são tomadas em grupo, buscando-se a participação dos empregados nas decisões e esta empresa dá liberdade ao empregado para exercer o trabalho da maneira que considera mais eficaz*. Como podem ser observados, esses indicadores denotam claramente uma estrutura organizacional descentralizada percebida pelos empregados dos hotéis. A confiabilidade dos indicadores foi alta ( $\alpha = 0,78$ ) e CFI = 0,99, demonstrando que esses indicadores podem ser explicados pela sua dimensão.

A segunda dimensão latente de estrutura organizacional foi denominada de *Hierarquização*. Esta dimensão *hierarquização é composta pelos indicadores: esta empresa possui muitos níveis hierárquicos; aqui na empresa existem muitos chefes; e esta empresa possui muitas normas e regras*. Observando-se o sentido dos três indicadores vê-se que os empregados de hotel percebem uma estrutura organizacional hierarquizada. A confiabilidade dos indicadores foi razoável ( $\alpha = 0,68$ ) e o valor do CFI não pôde ser aferido por essa dimensão por contar apenas com três indicadores, como foi explicado anteriormente.

A terceira dimensão latente de estrutura organizacional foi a *Especialização*. A dimensão *especialização* denota

uma percepção dos empregados de um hotel com tarefas especializadas. Esta dimensão é formada pelos indicadores: *os empregados não participam das decisões da empresa, elas sempre são tomadas de cima para baixo; nesta empresa, os chefes definem as tarefas e os empregados as executam e considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas*. A confiabilidade da dimensão foi de 0,53.

### 3.4 Análise dos indicadores do sistema de recursos humanos

Foi realizada uma análise fatorial exploratória com os indicadores do sistema de recursos humanos para a identificação de dimensões latentes que reunissem indicadores dos subsistemas de recursos humanos. A análise de componentes principais identificou inicialmente três fatores, sendo que o terceiro fator era formado apenas por dois indicadores, um ligado à política de carreira e outro à política de remuneração da organização. Decidiu-se então pela retirada desses dois indicadores, já que as análises posteriores exigem variáveis latentes que sejam medidas por três variáveis observadas. Após a retirada dos indicadores foi realizada a análise fatorial que identificou dois fatores que explicam 60,64% da variação.

A primeira dimensão latente formada reúne oito indicadores de um sistema de recursos humanos que possui um conjunto de práticas que parecem alinhadas com uma estratégia de comprometimento dos empregados. Essa dimensão foi denominada Sistema Alinhado de RH e dentre os indicadores temos: *os treinamentos realizados na empresa preparam os empregados para novas funções, motivando-os e encorajando-os ao desenvolvimento profissional; as metas de desempenho individual dos empregados são definidas em conjunto, pelos próprios empregados e seus chefes; esta empresa possui um sistema de remuneração que recompensa tanto o desempenho individual como o desempenho do grupo e aqui na empresa os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados alcançados coletivamente*.

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001:34), as empresas que possuem sistemas de recursos humanos de alto desempenho

seguem práticas de gestão diferente das empresas de baixo desempenho. Dentre essas práticas esses autores destacam: “(...) *treinam com muito mais afinco, dedicam-se mais intensamente ao gerenciamento do desempenho, vinculam a remuneração ao desempenho (...)*”. Dada a alta variância explicada por esse fator (49,10%) pode-se concluir que existe uma grande diferença entre os hotéis quanto a essa variável, confirmando as afirmações dos autores. A confiabilidade de valor elevado ( $\alpha = 0,90$ ) e o CFI = 0,92 demonstram que os indicadores são explicados pela dimensão.

A segunda dimensão latente formada com indicadores do sistema de recursos humanos reuniu três indicadores de *Políticas de Contratação* das empresas: *na seleção fui apresentado às características próprias da organização, quando me foi esclarecido o que se esperava de mim; o processo de seleção nesta empresa é rigoroso, sendo realizado em várias etapas e esta empresa contrata os empregados visando uma carreira na empresa, não apenas para exercerem uma função específica*. Observando-se o sentido dos três indicadores vê-se que os empregados de hotel percebem uma política de contratação criteriosa e com objetivos de longo prazo na empresa. A confiabilidade dos indicadores obtida foi de 0,71.

### 3.5 Análise dos indicadores de filosofia e valores organizacionais

Após sucessivas análises fatoriais, utilizando rotação *varimax*, em que foram sendo retirados indicadores que não ajudavam na explicação de suas dimensões latentes, pois possuíam cargas fatoriais altas com mais de uma dimensão latente ou que possuíam cargas primárias com dimensões latentes formadas por apenas um ou dois indicadores, foram obtidos dois fatores que representam duas dimensões latentes distintas.

O primeiro fator formado reúne seis indicadores de uma gestão de pessoas onde há a valorização delas, trabalho em equipe, abertura e confiança. Os indicadores desta dimensão denominada *Pessoas, Equipes e Confiança são por exemplo: a empresa estimula a realização de tarefas em grupo; esta empresa possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas;*

*esta empresa confia plenamente nos seus empregados e percebe que há nesta empresa uma grande preocupação com as pessoas (...)*. Esses indicadores obtiveram uma confiabilidade elevada ( $\alpha = 0,90$ ) e o índice CFI = 0,92 confirma que os indicadores podem ser explicados por sua dimensão.

A segunda dimensão latente extraída reúne seis indicadores de que denotam a existência de muitas regras e normas de comportamento na organização e de ênfase em resultados. Essa dimensão foi denominada *Rigor e Resultados* e foi formada, por exemplo, pelos indicadores: *sabemos quais atitudes e comportamentos que devemos ter na empresa; nesta empresa sabemos claramente o que não podemos fazer e esta empresa possui regras explícitas, pois todos sabem o que deve ser feito*. A confiabilidade dos indicadores foi alta ( $\alpha = 0,86$ ) e o CFI foi de 0,88.

### 3.6 Análise dos indicadores de desempenho

A variável de desempenho dos hotéis foi mensurada pela *Taxa de Ocupação* através de três indicadores: *comparando-se este hotel com outros da mesma categoria, como você avalia este hotel em relação ao critério taxa de ocupação? qual a taxa de ocupação média aproximada deste hotel no período de alta estação? e qual a taxa de ocupação média aproximada deste hotel no período de baixa estação?* Essas variáveis foram padronizadas levando-se em consideração a cidade em que o hotel estava localizado.

### 3.7 Modelagem de equações estruturais com os componentes do comprometimento, características organizacionais e desempenho

Baseado em análise de caminhos e na modelagem de equações estruturais, a pesquisa desenvolve um conjunto de relações de dependência e as avalia empiricamente, buscando assim uma compreensão das relações existentes entre as diversas dimensões latentes do comprometimento organizacional, de características organizacionais e do desempenho.

Meyer e Allen (1997) afirmam que os *designs* de pesquisa não são adequados para determinar causa e efeito, principalmente em relação aos conseqüentes do comprometimento organizacional. Ko, Price e Mueller (1997) avaliaram o modelo de três dimensões de Meyer e Allen e assinalam em suas conclusões que devem existir relações causais entre os componentes do comprometimento. Esses autores chegam a afirmar que pode existir uma estrutura hierárquica entre as dimensões latentes e que isso deve ser considerado em futuras pesquisas. Baseado nessas recomendações e *insights* desses autores do comprometimento foi realizada uma análise de caminhos entre as dimensões latentes do comprometimento organizacional e o conseqüente desta pesquisa, a taxa de ocupação dos hotéis.

Como resultado dessa primeira análise obtiveram-se duas dimensões latentes do comprometimento, as dimensões *internalização dos valores e objetivos e sentimento de poucas alternativas*, explicando a taxa de ocupação dos hotéis. A dimensão *internalização dos valores e objetivos*, explicando positivamente a taxa de ocupação dos hotéis, mostrando que quanto mais as pessoas internalizam os valores e objetivos organizacionais maior será a taxa de ocupação dos hotéis. E a dimensão *sentimento de poucas alternativas* explicando negativamente a taxa de ocupação dos hotéis, mostrando que quando as pessoas atingem um baixo nível de qualificação, empregabilidade e auto-estima acabam levando as organizações a um menor desempenho.

Depois disso, foi testado se as outras dimensões latentes do comprometimento explicavam essas duas dimensões ligadas diretamente ao desempenho, como sugerido por Ko, Price e Mueller (1997). Encontrou-se, assim, que três dimensões: *sentimento de fazer parte, sentimento de obrigação em permanecer e linhas consistentes de atividade* explicavam as duas dimensões diretamente ligadas ao desempenho, e também que a dimensão *obrigação pelo desempenho* explica duas dessas dimensões (ver Figura 1).

Do mesmo modo que na análise anterior, foi realizada uma análise de caminhos para verificar quais antecedentes de estrutura organizacional, sistema de recursos humanos e de filosofia e valores organizacionais explicavam alguma dimensão latente

do comprometimento organizacional. Assim, foi identificado um conjunto de caminhos significativos que ligam as variáveis antecedentes às dimensões do comprometimento e que estão descritos a seguir. A avaliação do ajuste deste modelo se revela boa quando avaliados pelos índices Normed chi-square = 2,14 e pelo RMSEA = 0,072.

A variável *descentralização* age positivamente influenciando o lado afetivo do modelo, localizado na parte superior. A descentralização age levando as pessoas a internalizarem os valores e objetivos organizacionais e também age aumentando o sentimento de afiliação. Esses resultados corroboram o colocado por Harman e Hormann (1990) quando afirmam que o ambiente da organização deve proporcionar o desenvolvimento pessoal.

A *hierarquização* age influenciando positivamente o lado inferior do modelo, de predominância instrumental. Nota-se, observando-se a Figura 1, que a variável hierarquização explica a dimensão latente *linha consistente de atividade*. Assim, quanto mais hierarquizado um hotel mais instrumental é seu corpo de funcionários, levando-o a possuir menores taxas de ocupação. Esse resultado mostra nitidamente o pensamento de Carlson (1987) quando fala que as empresas devem liberar as pessoas de um controle rigoroso, dando-lhes liberdade para assumirem responsabilidade por suas idéias, decisões e ações.

Já a variável *especialização* influencia o lado negativo do modelo. A variável explica o sentimento de *escassez de alternativas*. Quanto mais especializada a tarefa maior o sentimento por parte das pessoas de que seu espaço, no mercado de trabalho, é restrito.

Neste ponto, vale a pena ser apontado o que destaca Huselid (1995), quando afirma que algumas estruturas organizacionais propiciam e encorajam a participação dos empregados. Para esse autor, times funcionais, rotatividade de trabalhos e círculos de qualidade são também determinantes dos sistemas de trabalho de alto desempenho que agem sobre o comportamento dos empregados.

A variável *sistema alinhado de recursos humanos*, que reúne indicadores de boas práticas de treinamento, avaliação e remuneração pelos hotéis, explica as dimensões latentes *obrigação*

em permanecer e sentimento de fazer parte. Isso mostra que os hotéis que possuem um bom sistema de gestão de recursos humanos levam seus empregados a um maior nível de comprometimento afetivo, levando-os a possuir um sentimento de obrigação em permanecer na organização e também um sentimento de afiliação, sentindo-se parte dela. Deve-se considerar que essas dimensões influem no bom desempenho do hotel, através do aumento de sua taxa de ocupação. Esses resultados confirmam os encontrados por Bastos (1994) e por Bandeira, Marques e Veiga (1999).

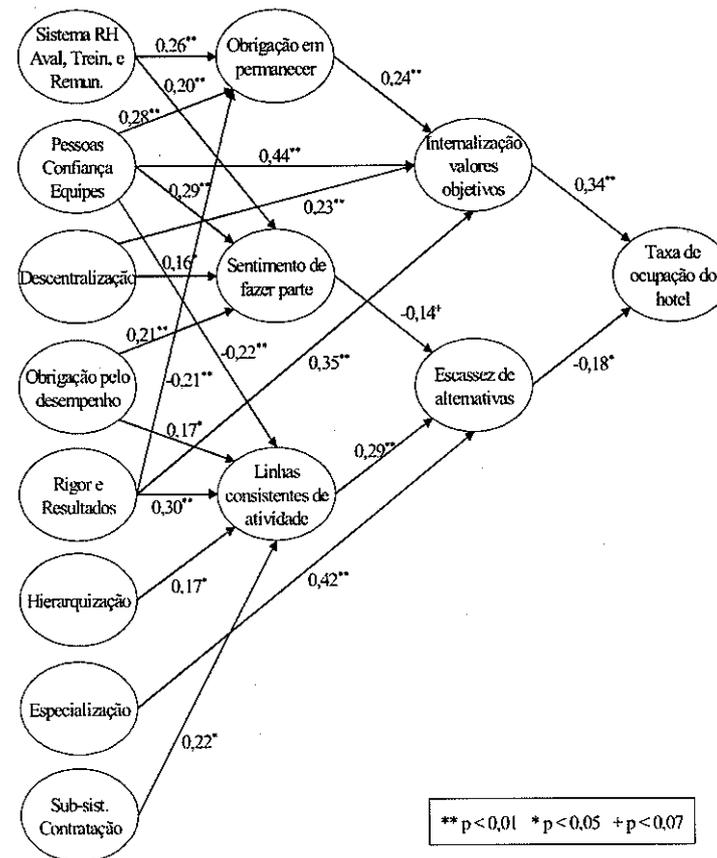
O subsistema de contratação se relaciona à dimensão latente linha consistente de atividade. O que parece é que quando o processo de contratação é bem conduzido na empresa, os empregados são levados a procurarem seguir suas normas e comportamentos exigidos.

As conclusões que se pode tirar da influência dos sistemas de recursos humanos sobre o comprometimento corroboram diversos autores da área de recursos humanos. Huselid (1995) destaca uma série de práticas de recursos humanos que integram o sistema de RH e influenciam as pessoas na empresa. Bateson e Hoffman (2001) colocam que as práticas de gestão de recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva para as empresas. Pelos resultados mostrados percebe-se que o comprometimento afetivo é explicado pelos sistemas de recursos humanos implantados nos hotéis e determinante do seu desempenho. Becker, Huselid e Ulrich (2001) mostram que empresas com melhores sistemas de trabalho de alto desempenho possuem resultados, significativamente, maiores do que as com piores sistemas de trabalho. Isso é demonstrado nos resultados desta pesquisa.

A variável filosofia e valores organizacionais, baseada na valorização das pessoas, na abertura e na confiança mútua e no trabalho em equipes, explica positivamente a dimensão latente internalização dos valores e objetivos organizacionais, a dimensão sentimento de fazer parte e a dimensão obrigação em permanecer, localizadas na parte superior do modelo, e explica, negativamente, a dimensão latente linha consistente de atividade, localizada na parte inferior do modelo.

O rigor de comportamentos e a busca de resultados

organizacionais influem negativamente na dimensão latente obrigação em permanecer e, positivamente, na dimensão latente internalização dos valores e objetivos organizacionais. Explica também, positivamente, a parte inferior do modelo, quando se relaciona à dimensão latente instrumental linha consistente de atividade. Isso mostra que a cobrança de regras e resultados tanto leva as pessoas a internalizarem os valores da organização como também, a andarem em linhas consistentes de atividade e a não desejarem nela permanecer, podendo levar ou não a organização a um melhor desempenho.



\*\*p<0,01 \*p<0,05 +p<0,07

Figura 1 – Modelo Características Organizacionais – Comprometimento – Desempenho

Os resultados encontrados mostrando que as dimensões latentes do comprometimento são explicadas pelas variáveis de filosofia e valores organizacionais comprovam o sugerido por Fitz-Enz (1997) de que valores e cultura determinam o comportamento de seus empregados e o desempenho organizacional. Isto é semelhante ao que Mintzberg (2001) afirma de que a cultura tem influência no comportamento das pessoas no trabalho. Para Mintzberg (2001), a cultura rica leva as pessoas a se identificarem e a terem lealdade para com a organização. Isso é o que os resultados deste trabalho mostram, pois as dimensões latentes do comprometimento são determinadas pela filosofia e pelos valores organizacionais.

A partir desse conjunto de características organizacionais encontradas e com as relações estabelecidas entre elas com as dimensões latentes do comprometimento e o desempenho, emerge um modelo estrutural que é uma antiga demanda da literatura do comprometimento (Figura 1). Mathieu e Zajac (1990) já afirmavam que era necessário uma estrutura útil que servisse de modelo para examinar as relações entre os diversos conjuntos de características organizacionais e o comprometimento organizacional.

Esse modelo estrutural desenvolvido vai ao encontro de duas teorias acerca da influência das características organizacionais sobre a força de trabalho: as teorias de Walton (1997) e de Albuquerque (1992).

A teoria desenvolvida por Walton (1997) destaca duas abordagens à gestão da força de trabalho: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento. A estratégia de controle está baseada no desejo de estabelecer, exercer controle e alcançar eficiência na aplicação da força de trabalho, seguindo a linha da administração científica taylorista. Já a estratégia de comprometimento está baseada na diminuição de níveis hierárquicos, na junção do planejamento e da execução no desenvolvimento das tarefas, e sobretudo no comprometimento do empregado com objetivos mais amplos que levam as organizações a um melhor desempenho.

A teoria apresentada por Albuquerque (1992) distingue organizações que se contrapõem numa antiga e numa nova concepção em relação a três conjuntos de características organizacionais: relacionadas à estrutura organizacional, relacionadas às relações de trabalho e ligadas às políticas de recursos humanos. Para Albuquerque (1992), as empresas da nova concepção possuem uma estratégia de comprometimento, buscam a qualificação e o desenvolvimento do trabalhador, uma relação de emprego mais duradoura, trabalho em grupo que facilitam a comunicação e a participação na organização. Isso tudo aliado a um conjunto de práticas vinculadas aos subsistemas de gestão de recursos humanos.

Os resultados deste trabalho mostram que os hotéis baseados na estratégia de comprometimento ou nova concepção, com estrutura organizacional descentralizada, com valorização das pessoas, trabalho em equipe, confiança e um alinhado sistema de RH, possuem empregados com comprometimento afetivo, representado pelas dimensões latentes *internalização dos valores e objetivos organizacionais e obrigação em permanecer*, e têm melhor desempenho do que os hotéis baseados na estratégia de controle ou antiga concepção, onde há o predomínio de estruturas hierarquizadas e de especialização das tarefas, que possuem empregados de comprometimento instrumental, representado pelas dimensões latentes *linha consistente de atividade e poucas alternativas*, como pode ser visto na Figura 1.

#### 4. Conclusões

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar relações do comprometimento com características organizacionais e com o desempenho. Acredita-se que esse objetivo tenha sido plenamente atingido, pois foi desenvolvida uma estrutura de relacionamento entre as dimensões latentes de características organizacionais, do comprometimento e do desempenho.

Mathieu e Zajac (1990), autores de importante trabalho que reuniu e analisou diversas pesquisas na área do comprome-

timento organizacional, já apontavam que a pesquisa do comprometimento sentia falta de uma estrutura útil, que servisse de modelo, para examinar as relações entre os diversos conjuntos de características organizacionais e o comprometimento organizacional. Esse trabalho avança neste caminho de prover a pesquisa do comprometimento com uma estrutura de relacionamentos que possa servir de ponto de partida para outros trabalhos da área.

Do mesmo modo, Meyer e Allen (1997) indicavam a necessidade de se examinar os impactos dos sistemas de recursos humanos no comprometimento dos empregados. Segundo Meyer e Allen (1997) a pesquisa do comprometimento deveria conhecer como se forma o comprometimento para melhor se desenhar o sistema de recursos humanos de uma empresa. Agora se conhece um pouco mais sobre algumas variáveis do sistema de recursos humanos, principalmente, no que se refere à influência delas sobre o comprometimento das pessoas.

Do lado prático, esse estudo mostra que hotéis que utilizam um sistema de gestão de pessoas voltado para o comprometimento conseguirão a efetiva implementação de suas estratégias como assinalava Philips (1996), pois conseguirão melhor comprometimento. Os resultados mostram que os três conjuntos de características organizacionais estudadas mostraram relações significantes com as dimensões latentes do comprometimento.

Para a pesquisa do comprometimento organizacional, esse trabalho responde às provocações de Mowday (1998): primeiro, foi comprovada a hipótese de que o comprometimento leva as empresas a um melhor desempenho, hipótese até então sem comprovação empírica no estudo do comprometimento; segundo, a pesquisa avançou um pouco mais na compreensão do processo através do qual determinados trabalhos e práticas organizacionais produzem comprometimento; terceiro, mostra que o comprometimento é uma variável interveniente importante, ligando os sistemas de RH ao desempenho empresarial, o que também atende ao impacto do sistema de gestão sobre o comprometimento assinalado por Meyer e Smith (2000); quarto, mostra claramente que o comprometimento organizacional é uma variável importante entre os sistemas de recursos humanos e os resultados organizacionais; quinto, verifica que o compro-

metimento organizacional é mais interessante em determinados ajustes organizacionais do que outros, em relação à obtenção de resultados financeiros positivos. Nestes, a presente pesquisa mostra que as dimensões latentes de caráter afetivo influem positivamente no desempenho dos hotéis, em contraposição às de caráter instrumental que influem negativamente.

## Referências

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e Recursos Humanos. *Revista de Administração da USP*, v. 27, n.4, p. 16-29, 1992.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v.63, p. 1-18, 1990.

BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. *A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos*. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu, Anais do 23o Encontro da ANPAD – CD-ROM, 1999.

BASTOS, A.V.B. *Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": Interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

BECKER, T.E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, v.35, n.1, p. 232-244, 1992.

CARLSON, J. *Moment of truth*. New York: Balligen, 1987.

FITZ-ENZ, J. *The 8 practices of exceptional companies: how great organizations make the most of their human assets*. New York: Amacon, 1997.

GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, v.4, p. 468-490, 1960

GUIA QUATRO RODAS BRASIL. São Paulo: Editora Abril, 2003.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L; BLACK, W.C. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HARMAN, W.; HORMANN, J. *O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo: Editora Cultrix, 1990.

HINKIN, T. R.; TRACEY, J. B. The cost of turnover. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, June, p. 14-21, 2000.

HOYLE, R. H. The structural equation modeling approach: basic concepts and fundamental issues. In: HOYLE, R. H. *Structural equation modeling*. London: Sage Publications, 1995.

HU, L.; BENTLER, P. M. Evaluating model fit. In.: HOYLE, R. H. *Structural equation modeling*. London: Sage Publications, 1995.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, v. 38, n.3, p. 635-672, 1995.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, n.2, p.51-60, 1958.

KO, J. W.; PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, v.82, n.6, p.961-973, 1997.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v.108, n.2, p. 171-194, 1990.

MEDSIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um Estudo Exploratório dos Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional. *Revista eletrônica de administração*, v.11, n.1, p. 1-16, 2005.

MEDSKER, G. J.; WILLIAMS, L. J.; HOLAHAN, P. J. A review of current practices for evaluating causal models in organizational behavior and human resource management research. *Journal of Management*, v.20, n.2, p. 439-64, 1994.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, n.1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v.78, n.4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P.; SMITH, C. A. HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v.17, n.4, p. 319-331, 2000.

MINTZBERG, H.

Ideologia e a organização missionária. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOWDAY, R.T.

Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v.8, n.4, p. 387-401, 1998.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M.

*Employee-Organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press. 1982.

O'REILLY III, C.; CHATMAN, J.

Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychological*, v.71, n.3, p. 492-99, 1986.

O'REILLY III, C.; PFEFFER, J.

*Talentos ocultos: Como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PHILLIPS, P. A.

Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, v.15, n.4, p. 347-362, 1996.

SCHEIN, E. H.

*Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2001.

WALTON, R. E.

Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, V. H. *Gestão de pessoas não de pessoas*. São Paulo: Campus, 1997.

WIENER, Y.

Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, v.7, n.3, p. 418-428, 1982.

XENIKOU, A.; FURNHAM, A.

A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, v.49 n.3, p. 349-371, 1996.

Recebido: 18/07/06

Revisado: 28/09/06

Aceito: 25/10/06