UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLOS ALBERTO FREIRE MEDEIROS

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo de suas
relações com características organizacionais e desempenho nas
empresas hoteleiras**

SÃO PAULO

2003

CARLOS ALBERTO FREIRE MEDEIROS

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo de suas
relações com características organizacionais e desempenho nas
empresas hoteleiras**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

ORIENTADOR:

Prof. Doutor LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE, Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SÃO PAULO

2003

*A Patrícia, Victor e Rodrigo, pelo amor
presente em nossa família e pelo convívio
do qual se privaram durante a realização
deste doutorado.*

AGRADECIMENTOS

Agradecer é um momento importante quando da realização de um trabalho tão extenso e árduo como uma tese de doutorado, pois durante suas várias etapas diversas pessoas e instituições contribuem para que ela seja realizada.

Ao meu orientador Professor Lindolfo Galvão de Albuquerque pelo apoio incondicional na realização da tese, desde a escolha do tema, e pela confiança depositada que se transformou num extraordinário estímulo. Os resultados do trabalho mostraram que suas indicações foram seguras. Tenho certeza que nosso trabalho está apenas começando.

Ao professor Wayne Thomas Enders, orientador de minha dissertação de mestrado, meu colega no Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Pelo interesse em acompanhar o andamento do trabalho, trocar idéias sobre os procedimentos metodológicos, ler os manuscritos finais e sugerir melhorias.

As minhas alunas Glenda Michelle Marques e Michella Siqueira Ferreira pelo estímulo e ajuda na condução da pesquisa.

Aos meus professores no doutorado, em especial aos professores Adalberto Américo Fischmann, José Afonso Mazzon e Rubens Famá, que com tanto carinho e atenção me acolheram.

Aos meus colegas de turma, Edson Ricardo Barbero, Liliana Sallum, João Paulo Seno e Alexandre Di Miceli da Silveira, o companheirismo deles foi importante no período em que estive em São Paulo.

A Marilsa Aparecida Rosa pela atenção dedicada nesses anos de curso, a secretária da pós-graduação da FEA, em especial a Valéria Lourenção, pela cordialidade e prontidão em que atenderam às minhas solicitações, e a todo o corpo de funcionários da FEA.

A professora Matilde Medeiros de Araújo, chefe do Departamento de Ciências Administrativas da UFRN na época do meu afastamento, pelo apoio dado para a realização deste trabalho.

A professora Maria Arlete Duarte de Araújo, diretora do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN, pelo apoio no processo de afastamento para a realização do curso de doutorado.

Ao professor Djalma Freire Borges, coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN durante meu período de afastamento, pelo apoio dado no processo de afastamento e pela infra-estrutura cedida para a realização da pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração, a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, e a Universidade de São Paulo que me receberam como aluno.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte que me concedeu afastamento para a realização deste doutorado.

A CAPES – Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior que financiou a pesquisa.

A todas pessoas entrevistadas e organizações que nos receberam para a realização da pesquisa.

Aos meus pais Hamilton Santos Medeiros (*in memoriam*) e Maria Esmeralda Freire Medeiros pelo amor e dedicação que deram em suas vidas a educação de seus filhos, e aos meus irmãos Carlos Augusto e Maria Fernanda pelo estímulo constante.

Aos meus sogros Antonio José Gussão e Maria do Carmo Almeida Gussão pelo carinho, apoio e estímulo.

A Deus por me dotar de condições para a realização deste trabalho.

RESUMO

Neste estudo, foram examinadas relações existentes entre características organizacionais, dimensões latentes do comprometimento organizacional e desempenho das organizações. O estudo empírico foi conduzido em duas etapas, na primeira buscou-se identificar dimensões latentes do comprometimento organizacional e na segunda buscou-se confirmar as dimensões latentes identificadas na primeira etapa e, a partir das dimensões validadas, estabelecer relações com características organizacionais, como antecedentes, e desempenho organizacional, como conseqüente ao comprometimento. Na primeira etapa foram entrevistados 305 vendedores de 170 lojas de shopping centers localizados em Natal e na segunda etapa foram entrevistados 269 empregados de 82 hotéis localizados em três capitais do Nordeste do Brasil: Fortaleza, Natal e Recife. A pesquisa utilizou inicialmente 60 indicadores do comprometimento organizacional, extraídos do instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) de 18 itens e do instrumento de O'Reilly e Chatman (1986) de 12 itens. Além destes, foram utilizados 30 indicadores construídos a partir da revisão teórica realizada. Os resultados obtidos com análise fatorial identificaram sete dimensões latentes do comprometimento que foram interpretados à luz das teorias do comprometimento organizacional. A segunda etapa da pesquisa utilizou um instrumento reduzido para 28 indicadores com a finalidade de se confirmar às dimensões latentes anteriormente identificadas. Além destes indicadores foram coletados dados sobre características organizacionais e desempenho dos hotéis. Utilizando análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e análise de consistência interna foram validadas seis das sete dimensões latentes identificadas na primeira etapa. Através de modelagem de equações estruturais foi estabelecido um modelo de relações causais entre as dimensões latentes do comprometimento e o desempenho organizacional. Em seguida, esse modelo foi acrescentado

de três conjuntos de características organizacionais: a) estrutura organizacional; b) sistemas de recursos humanos; e, c) filosofia e valores organizacionais. Do lado prático, este estudo mostrou que um determinado conjunto de características organizacionais influi positivamente nas dimensões latentes do comprometimento predominantemente afetivas, que, por conseguinte influem positivamente no desempenho dos hotéis. Por outro lado, outro conjunto de características organizacionais influi positivamente nas dimensões latentes instrumentais, que, por conseguinte influem negativamente no desempenho. Do lado teórico, esse estudo verificou explicitamente a hipótese de que o comprometimento organizacional leva as organizações a um melhor desempenho, uma hipótese até então sem comprovação empírica.

ABSTRACT

In this study the relationships existing among organizational characteristics, latent dimensions of organizational commitment and organizational performance were examined. The empirical study was conducted in two steps, in the first, the identification of latent organizational commitment dimensions was sought and, in the second, confirmation of the latent dimensions identified in the first part, and, by use of the validated dimensions, establishment of relationships with organizational characteristics, as antecedents, and organizational performance, as a consequence of the commitment, was undertaken. In the first step, 305 salespersons from 170 stores in shopping centers located in Natal were interviewed and in the second step 269 employees of 82 hotels located in three capital of Northeast Brazil: Fortaleza, Natal and Recife, were interviewed. The study began with 60 indicators of organizational commitment; eighteen from the Meyer Allen and Smith (1993) instrument, twelve from the O'Reilly and Chatman (1986) instrument and thirty indicators constructed from the theoretical review undertaken. Results obtained with factor analysis identified seven latent dimensions of commitment that were interpreted in light of organizational commitment theories. The second step of the research utilized an instrument reduced to twenty-eight indicators with the purpose of confirming the latent dimensions previously identified. In addition to these indicators, data were collected on organizational characteristics and hotel performance. Using exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis and analysis of internal consistency, six of the seven latent dimensions identified in the first step were validated. By way of structural equations modeling a model of causal relations between latent dimensions of commitment and organizational performance was established. Following this, the model was expanded by the inclusion of three sets of organizational characteristics: a) organizational structure, b) human resource systems, and c) organizational philosophy and

values. On the practical side, the model demonstrated that a specific set of organizational characteristics influence positively latent dimensions of commitment, predominantly affective, that, consequently, influence positively hotel performance. On the other hand, another set of organizational characteristics influence positively latent instrumental dimensions, which, consequently, influence negatively performance. On the theoretical side, this study explicitly verified the hypothesis that organizational commitment leads organizations to higher performance, a hypothesis until now without empirical proof.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	18
1.1 TEMA	21
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA	27
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	29
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	30
1.5 HIPÓTESES DA PESQUISA	33
1.6 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO DA PESQUISA.....	34
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	36
2.1 PRINCIPAIS VERTENTES CONCEITUAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	36
2.2 OS MODELOS MULTIDIMENSIONAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	39
2.3 EVIDÊNCIAS DAS RELAÇÕES DO COMPROMETIMENTO COM ANTECEDENTES E CONSEQUENTES.....	46
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA	52
3.1 TIPO DE PESQUISA	52
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	53

3.2.1 PRIMEIRA ETAPA (PESQUISA EXPLORATÓRIA)	53
3.2.2 SEGUNDA ETAPA (PESQUISA CONFIRMATÓRIA)	54
3.3 INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO	56
3.3.1 PRIMEIRA ETAPA (PESQUISA EXPLORATÓRIA)	56
3.3.2 SEGUNDA ETAPA (PESQUISA CONFIRMATÓRIA)	57
3.4 COLETA DE DADOS	61
3.5 TRATAMENTO DE DADOS	62
3.5.1 MISSING VALUES	62
3.5.2 OUTLIERS	64
3.5.3 NORMALIDADE	65
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	65
3.6.1 ANÁLISE FATORIAL	66
3.6.2 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	69
3.6.2.1 Índices de Avaliação de Ajuste Utilizados	73
3.6.3 HIPÓTESES FORMULADAS E TÉCNICAS UTILIZADAS	75
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	77
4.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	78

4.1.1 ANÁLISE FATORIAL REALIZADA COM 60 INDICADORES.....	79
4.2 ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DOS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	86
4.2.1 ANÁLISE FATORIAL REALIZADA COM 28 INDICADORES.....	86
4.2.2 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DAS DIMENSÕES LATENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DE CONFIABILIDADE DE SEUS INDICADORES.....	90
4.2.2.1 Avaliação das Dimensões Latentes do Comprometimento.....	90
4.3 ANÁLISE DOS INDICADORES DE CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO.....	98
4.3.1 ANÁLISE DOS INDICADORES DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	98
4.3.2 ANÁLISE DOS INDICADORES DE SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.....	103
4.3.3 ANÁLISE DOS INDICADORES DE FILOSOFIA E VALORES ORGANIZACIONAIS.....	108
4.3.4 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	111
4.4 AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE MODELOS.....	113
4.4.1 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DE PRIMEIRA ORDEM ENTRE OS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	113

4.4.2 ANÁLISE DE CAMINHOS COM OS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO.....	122
4.4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS COM OS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	123
4.4.4 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS COM OS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	127
4.4.5 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS COM OS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO E SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.....	130
4.4.6 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS COM OS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO E VALORES ORGANIZACIONAIS.....	133
4.4.7 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS COM OS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO, CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO	135
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	140
REFERÊNCIAS.....	144
ANEXOS	151

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho Geral da Pesquisa	29
Figura 2 – Dimensão Latente Internalização dos Valores e Objetivos Organizacionais	91
Figura 3 – Dimensão Latente Sentimento de Obrigação em Permanecer	92
Figura 4 – Dimensão Latente Sentimento de Obrigação pelo Desempenho	93
Figura 5 – Dimensão Latente Sentimento de Fazer Parte	94
Figura 6 – Dimensão Latente Linha Consistente de Atividade	95
Figura 7 – Dimensão Latente Poucas Alternativas	96
Figura 8 – Dimensão Latente Descentralização	101
Figura 9 – Dimensão Latente Hierarquização	102
Figura 10 – Dimensão Latente Especialização	102
Figura 11 – Dimensão Latente Sistema Alinhado de Recursos Humanos	107
Figura 12 – Dimensão Latente Sub-Sistema de Contratação	107
Figura 13 – Dimensão Latente Valorização das Pessoas, Confiança e Equipes	109
Figura 14 – Dimensão Latente Rigor e Busca de Resultados	111
Figura 15 – Variável Latente Taxa de Ocupação	112

Figura 16 – Análise Fatorial Confirmatória de Primeira-Ordem (Modelo 1)	116
Figura 17 - Análise Fatorial Confirmatória de Primeira-Ordem (Modelo 1b)	118
Figura 18 - Análise Fatorial Confirmatória de Primeira-Ordem (Modelo 1c)	120
Figura 19 - Análise Fatorial Confirmatória de Primeira-Ordem (Modelo 1d)	121
Figura 20 – Modelo Comprometimento – Desempenho	125
Figura 21 – Teorias do Comprometimento Organizacional sobre o Modelo Comprometimento-Desempenho	127
Figura 22 – Modelo Estrutura Organizacional – Comprometimento – Desempenho	129
Figura 23 – Modelo Sistema de RH – Comprometimento – Desempenho	132
Figura 24 – Modelo Filosofia e Valores – Comprometimento – Desempenho	134
Figura 25 – Modelo Características Organizacionais – Comprometimento – Desempenho	137
Figura 26 – Teorias Validadas pelo Modelo Características Organizacionais – Comprometimento – Desempenho	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos Hotéis segundo sua Localização	55
Tabela 2 - Escalas e Sub-Escalas do Comprometimento Organizacional Utilizadas	57
Tabela 3 – Instrumento de Comprometimento Organizacional Utilizado na Pesquisa	58
Tabela 4 – Hipóteses Alternativas Formuladas e Técnica Estatística Utilizada	76
Tabela 5 - Variação Explicada e <i>Eigenvalue</i> dos Componentes da Análise Fatorial	80
Tabela 6 - Estrutura Fatorial de Cada Componente Extraído e seu Alpha	83
Tabela 7 – Medida de Adequação da Amostra e Teste de Esfericidade	87
Tabela 8 - Variância Explicada e <i>Eigenvalue</i> dos Componentes da Análise Fatorial	88
Tabela 9 – Estrutura Fatorial de Cada Componente Extraído e Suas Cargas Primárias	88
Tabela 10 – Dimensão Latente Obrigação pelo Desempenho, Seus Indicadores e Medida de Consistência Interna	92
Tabela 11 – Dimensão Latente Recompensas e Oportunidade, Seus Indicadores e Medida de Consistência Interna	94
Tabela 12 - Dimensões Latentes do Comprometimento Organizacional a Serem Utilizadas	97
Tabela 13 – Medida de Adequação da Amostra e Teste de Esfericidade	98
Tabela 14 - Variância Total Explicada e <i>Eigenvalue</i> de cada Componente Extraído	99
Tabela 15 – Estrutura Fatorial das Dimensões Latentes de Estrutura Organizacional, suas Cargas Primárias e Alpha	100

Tabela 16 – Medida de Adequação da Amostra e Teste de Esfericidade	103
Tabela 17 - Variância Total Explicada e <i>Eigenvalue</i> de cada Componente Extraído	104
Tabela 18 – Estrutura Fatorial das Dimensões Latentes de Sistemas de RH, suas Cargas Primárias e Alpha	106
Tabela 19 – Medida de Adequação da Amostra e Teste de Esfericidade	108
Tabela 20 - Variância Total Explicada e <i>Eigenvalue</i> de cada Componente Extraído	109
Tabela 21 – Estrutura Fatorial dos Valores e Filosofia Organizacionais, suas Cargas Primárias e Alpha	110
Tabela 22 – Resultado da Modelagem de Equações Estruturais – Modelo de Mensuração	114
Tabela 23 – Medidas de Ajuste do Modelo 1 com Covariâncias e Máxima Verossimilhança	114
Tabela 24 – Matriz de Coeficientes Padronizados do Modelo Estrutural	117
Tabela 25 – Matriz de Coeficientes Padronizados	117
Tabela 26 – Matriz de Coeficientes Padronizados	119
Tabela 27 – Modelos e Índices de Avaliação de Ajuste	122
Tabela 28 – Parâmetros Obtidos com Análise de Caminhos entre Dimensões do Comprometimento Organizacional	123
Tabela 29 – Parâmetros Obtidos com Análise de Caminhos (Estrutura – Comprometimento)	128
Tabela 30 – Parâmetros Obtidos com Análise de Caminhos (Sistemas de RH – Comprometimento)	131
Tabela 31 – Parâmetros Obtidos com Análise de Caminhos (Filosofia/Valores – Comprometimento)	133

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

A pesquisa do comprometimento vem utilizando, já há algum tempo, modelos de múltiplos componentes para mensurar o comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991; O'Reilly e Chatman, 1986). O que vem ocorrendo é que os modelos não têm encontrado um ajuste preciso às diferentes culturas em que são testados. Mais que um problema de confiabilidade dos instrumentos, a pesquisa também enfrenta um problema de validade para o constructo, pois diversos trabalhos não se ajustam aos modelos teóricos propostos (Medeiros, Enders, Sales, Oliveira e Monteiro, 1999; Medeiros e Enders, 1999). Assim, para preencher esta lacuna, foi conduzido esse estudo que tenta identificar os componentes do comprometimento, presentes no contexto cultural brasileiro. Neste estudo não se propõem resultados definitivos, mas procura-se abrir caminho para que outras pesquisas sejam conduzidas na mesma linha, tentando encontrar novos componentes ou confirmando os encontrados nesse estudo.

Segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente nas últimas quatro décadas e provocado muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos empregado-organização. Diversos estudos têm defendido a realização de uma maior investigação desses vínculos e da dimensionalidade do comprometimento organizacional (Mathieu e Zajac, 1990; Bastos, 1993; Meyer e Allen, 1997; Mowday, 1998 e Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques, 2002).

Nesse contexto de exploração da dimensionalidade do comprometimento, os modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento têm ganhado espaço, mas a pesquisa na área está longe de chegar a um consenso também nesse aspecto, tornando o comprometimento um conceito em construção. Meyer e Allen (1991, p. 82), na conclusão do

importante trabalho que estabeleceu as bases teóricas do modelo de três componentes do comprometimento, afirmam que *“não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento ou que cada um represente um constructo unitário”*. Posteriormente Meyer e Allen (1997) afirmam que, apesar da atenção que já tem sido dispensada sobre o tema é necessário mais trabalho no estudo dos componentes do comprometimento organizacional.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos como apresentado a seguir. O capítulo introdutório está dividido em seis partes: na primeira parte, uma abordagem inicial ao tema comprometimento organizacional; em seguida, o problema da pesquisa; na terceira parte, os objetivos da pesquisa; na quarta parte, a justificativa do estudo; na quinta parte estão apresentadas as hipóteses do trabalho; e na última parte é feita uma delimitação do assunto da pesquisa.

No capítulo 2 está a fundamentação teórica que está compreendida em três partes, a primeira descrevendo as principais vertentes conceituais do comprometimento organizacional, a segunda apresentando as teorias e modelos multidimensionais do comprometimento organizacional e a última parte que mostra evidências das relações do comprometimento com características organizacionais, antecedentes ao comprometimento, e desempenho empresarial, como conseqüente ao comprometimento.

No capítulo 3 está exposta a metodologia da pesquisa, onde se apresenta o método exploratório e confirmatório utilizado; o universo e amostra da pesquisa, realizada com vendedores de shopping e empregados de hotel; os instrumentos de mensuração utilizados; os procedimentos de coleta de dados; o tratamento de dados, quanto à normalidade, *outliers*, e

missing values; e a análise de dados, com mais detalhes sobre as principais técnicas utilizadas: análise fatorial e modelagem de equações estruturais.

No capítulo 4 são analisados e discutidos os resultados da pesquisa, estando dividido em quatro partes. Na primeira parte está exposta a análise exploratória realizada com 60 indicadores do comprometimento organizacional, utilizando análise fatorial. Na parte seguinte é apresentado o resultado do estudo confirmatório realizado com 28 indicadores do comprometimento, onde são testadas todas as dimensões latentes extraídas do primeiro estudo realizado em shoppings, agora com análise fatorial, alpha de Cronbach e análise fatorial confirmatória. Na terceira parte do capítulo são analisados os indicadores de características organizacionais e de desempenho dos hotéis, também utilizando análise fatorial, alpha de Cronbach e análise fatorial confirmatória. Na última parte são desenvolvidos e avaliados os modelos da pesquisa. O primeiro modelo é uma análise fatorial de primeira ordem que avalia a validade convergente entre as dimensões latentes do comprometimento organizacional. Em seguida é realizada uma análise de caminhos para encontrar relações entre as dimensões latentes do comprometimento organizacional. A partir dos caminhos identificados é desenvolvido o primeiro modelo ligando as dimensões latentes do comprometimento ao desempenho dos hotéis, avaliados por sua taxa de ocupação. Em seguida são adicionados separadamente a este modelo três conjuntos de características organizacionais: estrutura organizacional, sistemas de recursos humanos, e filosofia e valores organizacionais. Finalmente, é apresentado um modelo que reúne todas as variáveis de características organizacionais, as dimensões latentes do comprometimento e a variável taxa de ocupação. No decorrer do capítulo as hipóteses alternativas formuladas estão testadas e os resultados relacionados às teorias.

A conclusão está apresentada no capítulo 5, onde são confrontados os resultados obtidos com os objetivos da pesquisa. No decorrer do capítulo são feitas algumas recomendações para a pesquisa do comprometimento e ressaltados os avanços que o trabalho trouxe para a pesquisa da área.

Nos anexos podem ser encontradas as matrizes de dados das duas pesquisas de campo realizadas (anexos 5, 6 e 7), o que permite que os resultados sejam reproduzidos. Nesta parte estão também incluídos os questionários utilizados (anexos 8 e 9) e a descrição detalhada do último modelo testado com todos os parâmetros obtidos pela modelagem de equações estruturais (anexo 10).

1.1 TEMA

O estudo do comprometimento organizacional sempre empreendeu demasiado esforço na mensuração do seu constructo. Desde os pioneiros trabalhos até os mais importantes, como os da equipe de pesquisadores liderados por Porter (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982), sempre houve a preocupação central no diagnóstico do comprometimento organizacional dos indivíduos (Mathieu e Zajac, 1990).

Nos últimos anos, especial atenção foi dada pelos pesquisadores do comprometimento organizacional à validação do instrumento de diagnóstico e, conseqüentemente, do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (Allen e Meyer, 1990, 1996; Meyer e Allen, 1984, 1991, 1997; Meyer, Allen e Smith, 1993). Para os autores, o constructo comprometimento organizacional possui três componentes/bases: afetiva, instrumental e normativa, e não apenas uma como conceitualizado inicialmente por alguns pesquisadores, a exemplo de Becker (1960) com o

comprometimento instrumental e Mowday, Steers e Porter (1979) com o comprometimento afetivo.

Inúmeras pesquisas realizadas internacionalmente utilizaram esse modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional para diagnosticar o comprometimento e tentar encontrar antecedentes e conseqüentes a ele (Jaros, Jermier, Koehler e Sincich, 1993; Somers, 1995; Cohen, 1996; Magazine, Williams e Williams, 1996; Jaros, 1997; Ko, Price e Mueller, 1997; Peyrat-Guillard, 2002). No Brasil o instrumento está sendo largamente utilizado, a partir da validação realizada por Medeiros, em 1997 (Medeiros e Enders, 1997, 1998a, 1998b; Medeiros et al., 1999; Ricco, 1998; Bandeira, 1999; Rocha e Bastos, 1999).

Outro modelo de conceitualização do comprometimento de caráter multidimensional é o proposto por O'Reilly e Chatman (1986). Esse modelo foi uma tentativa de operacionalização da teoria proposta por Kelman, em 1958, que foi o primeiro autor a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes, distinguindo o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes: *compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; *identification* (identificação), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; e, *internalization* (internalização), ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Similarmente ao proposto por Meyer e Allen (1997), de que a dimensionalidade do comprometimento merece mais estudos, O'Reilly e Chatman (1986) afirmam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto como também da dimensionalidade do comprometimento. Assim, o presente estudo pretende reexaminar os

modelos teóricos de conceitualização do comprometimento organizacional, buscando estabelecer as dimensões que fazem parte do constructo para o contexto cultural brasileiro.

Esta intenção é suportada pelas afirmações de Medeiros (1997) e Medeiros e Enders (1998b, p. 84) que apontaram indícios da presença de diversos componentes do comprometimento organizacional, quando utilizaram o instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993). Os autores afirmam que:

"É importante também para futuros estudos a procura por novas dimensões que possam existir no comprometimento organizacional, como já citamos neste trabalho; acreditamos que possa existir uma nova dimensão latente no comprometimento, ligada a um componente de vínculo emocional entre o indivíduo e sua organização".

Em estudo posterior, Medeiros e Enders (1999), apontam os rumos que a pesquisa do comprometimento organizacional tem que tomar: a) realização de novos estudos buscando compreender a multidimensionalidade do constructo comprometimento organizacional; b) desenvolvimento de novos instrumentos e indicadores ajustados às várias dimensões do comprometimento organizacional; e, c) validação dos instrumentos em diferentes contextos culturais. Seguindo essas recomendações, esse estudo buscou explorar a dimensionalidade do comprometimento organizacional.

A partir das dimensões identificadas, a presente pesquisa procura, também, estabelecer relações do comprometimento com um conjunto de antecedentes e de conseqüentes a ele. Assim, um segundo foco deste trabalho foi identificar características organizacionais que, como antecedentes, influem no comprometimento organizacional dos indivíduos. As características organizacionais são apontadas por Mathieu e Zajac (1990) como um dos conjuntos de antecedentes que são utilizados na pesquisa sobre o comprometimento organizacional. Esses autores analisaram 124 estudos publicados no período de 1967 a 1987.

Neste trabalho os autores dividiram em três categorias as variáveis utilizadas nas pesquisas do comprometimento:

- a) *Antecedentes*, que estudam características pessoais, características do trabalho, relações com o grupo e com o líder, características organizacionais e status da função;
- b) *Correlatos*, que estudam motivação, satisfação no trabalho, stress, envolvimento com o trabalho;
- c) *Conseqüentes*, que estudam performance no trabalho, alternativas de trabalho, intenção em procurar novo emprego, intenção em deixar a organização, pontualidade, *turn-over*, e absenteísmo.

Nesta pesquisa foram estudados três conjuntos de variáveis que representam características organizacionais: estrutura organizacional, sistemas de recursos humanos e valores da organização. Segundo Schein (2001), todas as variáveis apresentadas acima representam uma parte da cultura de uma organização, mas este trabalho não denominará esse conjunto de variáveis como cultura organizacional, já que apenas esse conjunto não é suficientemente completo para se diagnosticar a cultura de uma organização. Schein (2001, p. 32), afirma que a cultura organizacional possui três níveis: a) artefatos, que engloba estruturas e processos organizacionais visíveis; b) valores, onde estão as estratégias, os objetivos e a filosofia da organização; e o nível mais profundo, c) crenças básicas fundamentais, onde está o inconsciente da organização, suas crenças, percepções e pressupostos. Schein (2001) acredita que este último não pode ser medido com questionários ou instrumentos simples de diagnóstico.

Sabe-se que o diagnóstico da cultura de uma organização tem que ser realizado de uma maneira profunda e individualizada, já que cada organização é diferente das outras, como afirma Schein (2001). Tal abordagem não é adequada na avaliação de um setor de atividade econômica, quando se estudam amostras com um grande número de organizações, como no caso do presente estudo realizado na indústria hoteleira.

A pesquisa dos antecedentes do comprometimento organizacional é vasta, inclusive no Brasil. Diversos artigos reunindo todo o conjunto de antecedentes, descritos por Mathieu e Zajac (1990), foram tratados pela literatura brasileira. Entretanto, falta à pesquisa verificar se o comprometimento é uma variável interveniente importante na ligação de diversas variáveis que atuam como antecedentes ao desempenho das empresas.

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

Analisando os últimos vinte e cinco anos de pesquisa na área do comprometimento, Mowday (1998) levanta novos caminhos para a pesquisa. Para o autor, apesar da diversidade

de estudos que investigam sistemas de gestão de pessoal, caracterizados como de alta performance, falta ainda uma comprovação da hipótese de que o alto nível de comprometimento leve as empresas a possuírem um desempenho superior, em termos de rentabilidade.

Mowday (1998, p. 396) aponta cinco áreas como futura direção para a pesquisa do comprometimento organizacional: a) avançar na compreensão do processo através do qual determinados trabalhos e práticas organizacionais produzem comprometimento; b) verificar se o comprometimento pode ser uma variável interveniente, ligando os sistemas de RH ao desempenho empresarial, segundo Mowday (1998, p. 396), *“essa pesquisa talvez seja o novo desenvolvimento mais excitante nesse campo de estudo em muitos anos”*; c) estabelecer claramente se o comprometimento organizacional é uma variável importante entre os sistemas de recursos humanos e os resultados organizacionais; d) verificar se o comprometimento organizacional é mais interessante em determinados ajustes organizacionais do que outros, com relação à obtenção de resultados financeiros positivos; e) desenvolver novas metodologias de coleta e mensuração do comprometimento. No Brasil, não se tem conhecimento de estudos realizados desta forma. Na verdade, poucos trabalhos brasileiros se propuseram a estudar conseqüentes ao comprometimento.

Assim, outro foco deste estudo foi explicar o desempenho empresarial pelo comprometimento organizacional dos indivíduos. Apesar de ser uma premissa considerada na grande maioria das pesquisas, poucas conseguiram empiricamente relacionar o comprometimento ao desempenho empresarial, como bem assinala Mowday (1998).

A presente pesquisa foi realizada no setor hoteleiro, setor que necessita de forma intensiva de mão-de-obra qualificada e comprometida com a organização. Por conseqüência,

este setor necessita de um conjunto de características organizacionais que consigam comprometer os funcionários para perseguir um melhor desempenho. Apesar dessas evidências, de uma maneira geral, este ramo de atividade não possui sistemas de recursos humanos ajustados a uma estratégia de comprometimento. Segundo Hinkin e Tracey (2000, p.15), o setor hoteleiro tem se utilizado de práticas ultrapassadas de gestão de pessoas, em contraposição aos outros setores de atividade econômica onde inovadores sistemas de gestão são encontrados e na indústria hoteleira são raramente vistos. Do mesmo modo, Bateson e Hoffman (2001) assinalam que algumas empresas de serviços ainda cultivam um modelo de gestão de pessoas baseado na minimização de custos.

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.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

O estudo do comprometimento organizacional possui uma premissa em comum a quase que a totalidade de suas pesquisas: a de que um elevado nível de comprometimento organizacional contribui para que as empresas atinjam seus objetivos organizacionais e conseqüentemente melhor desempenho. Assim, diversas práticas e políticas são adotadas pelas organizações com o objetivo de se conseguir um maior grau de comprometimento organizacional de seus empregados.

Apesar de todos os esforços, nem sempre as empresas estão satisfeitas com os seus recursos humanos, mesmo tentando estimular os indivíduos através de diversos meios e com

as mais variadas recompensas. Esse fenômeno é assinalado por McGregor (1960/92, p. 46): *“Por que as pessoas não são produtivas? Pagamos bons salários, oferecemos boas condições de trabalho, damos excelentes benefícios complementares e emprego estável. No entanto, parece que as pessoas não querem fazer mais que o esforço mínimo”*. Os questionamentos levantados pelo autor poderiam ser traduzidos da seguinte forma: Por que as pessoas não são comprometidas com a organização? Quais fatores ou características organizacionais estão faltando à empresa para que o empregado seja comprometido com a organização em que atua? Para McGregor (1992), não é preciso ir longe para encontrar a razão disto: a solução está no fato de a direção proporcionar aos empregados meios para eles satisfazerem as suas necessidades. Para o autor, as pessoas quando privadas de oportunidades para satisfazerem as suas necessidades comportam-se com atitudes e comportamentos negativos.

A atual pesquisa comportamental nas organizações tem percebido que não se pode compreender o indivíduo sem compreender a organização na qual ele está inserido. Carvalho e Nascimento (1998) colocam que a nova filosofia de recursos humanos deve dar ênfase a análise organizacional e não estar centrada nos indivíduos. Assim, conclui-se que o importante hoje na análise organizacional é verificar se as organizações propiciam às pessoas mecanismos para que elas atinjam seus objetivos. Neste sentido, Harman e Hormann (1990, p.164) afirmam que *“as pessoas devem ter a capacidade de interferir de forma significativa nas condições que as afetam”* e mais adiante, assinalam que para as pessoas criativas, o que mais se deseja no ambiente organizacional é a sensação de fazer parte de uma organização que produza atividades significativas para a sociedade.

Hinkin e Tracey (2000, p.17) assinalam que as empresas hoteleiras têm duas maneiras de competir e se diferenciar dos concorrentes: através da minimização dos custos e preços ou proporcionando serviços excepcionais. Obviamente que proporcionar serviços excepcionais,

bem como minimizar custos só acontece com a efetiva participação das pessoas que compõem a organização, aliada a um eficiente sistema de gestão de recursos humanos. Nesse sentido Bateson e Hoffman (2001, p. 176) afirmam que:

“Quando o comprometimento é intenso, a unidade de serviço revela uma paixão por fazer as coisas diretamente relacionadas ao seu trabalho. Os funcionários falam com frequência e favoravelmente sobre o processo de entrega de serviço e o produto oferecido aos consumidores, assim como sobre a preocupação e/ou receptividade da unidade quanto à opinião dos clientes”.

Portanto, considera-se que o problema desta pesquisa seja: Quais características organizacionais levam os indivíduos a serem comprometidos com a sua organização e que, conseqüentemente, levam essas organizações a um melhor desempenho? Para um melhor entendimento do problema, é apresentada a figura 1 a seguir.

Figura 1 – Desenho Geral da Pesquisa

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

A presente pesquisa teve como objetivo geral estabelecer um novo modelo de diagnóstico do comprometimento organizacional dos indivíduos, identificando relações do comprometimento com características organizacionais, como antecedentes, bem como com o desempenho organizacional, como conseqüente.

Para se atingir o objetivo geral da pesquisa, é necessária a formulação de objetivos específicos que auxiliarão na condução da pesquisa, os quais estão abaixo discriminados:

- a) Validar um modelo de conceitualização do comprometimento organizacional dos indivíduos, buscando estabelecer as dimensões que compõem o constructo comprometimento organizacional;
- b) Estabelecer relações entre o comprometimento dos indivíduos e um conjunto de características organizacionais;
- c) Estabelecer relações entre o comprometimento dos indivíduos e o desempenho empresarial dos hotéis.
- d) Desenvolver/Estabelecer um modelo teórico que explique o comprometimento dos indivíduos com as organizações, tendo como antecedentes um conjunto de características organizacionais e como conseqüentes o desempenho empresarial.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O comprometimento organizacional por parte dos indivíduos é uma busca constante nos dias atuais, todas as empresas procuram ter em seus quadros indivíduos que “vestem a camisa” da empresa, que assumem o seu trabalho como um desafio, e que lutam pelos melhores resultados para a empresa. Assim, um grande benefício, no lado prático, é o de se conseguir nas empresas um ambiente de alto comprometimento, identificando ambientes organizacionais que comprometem os indivíduos.

Essa busca tem se intensificado nas últimas décadas em decorrência das rápidas transformações da sociedade, em todas as suas esferas, que exigem mais das empresas. Acredita-se que isso será muito útil para o setor hoteleiro. Pois, como afirma Phillips (1996, p. 359), deve haver comprometimento e envolvimento para a efetiva implementação das estratégias dos hotéis.

Para a pesquisa, o importante não é só identificar os indivíduos comprometidos com a organização e com o seu trabalho ou medir o grau de comprometimento de cada um, mas é, principalmente, identificar as características organizacionais que influem no comprometimento organizacional dos indivíduos. Para Meyer e Smith (2000), o impacto potencial da gestão de pessoal no comprometimento tem recebido menos destaque do que o merecido, por parte da pesquisa da área.

Outra parte importante a ser destacada no presente trabalho é a tentativa de se mostrar à relação do comprometimento com o desempenho das organizações. Pretende-se verificar como o comprometimento resulta em elevados índices de desempenho das organizações. Tal pensamento é compartilhado por Chang e Albuquerque (2002) quando afirmam que o comprometimento organizacional não é condição suficiente, mas condição necessária para a obtenção de resultados e vantagens competitivas de longo prazo. A comprovação empírica da relação entre comprometimento e desempenho satisfaz uma sugestão proposta por Evans (1986), quando destaca que a gestão de recursos humanos necessita se tornar mais orientada a resultados.

Importante também, do lado teórico, é estabelecer com clareza as dimensões que compõem o constructo comprometimento organizacional, bem como a validação de um instrumento mais adequado para a mensuração do comprometimento, com maior confiabilidade e validade para o contexto cultural brasileiro. Segundo Mathieu e Zajac (1990), Bastos (1993), Meyer e Allen (1997) e Mowday (1998), os métodos de mensuração do comprometimento organizacional merecem refinamento. Desde o crescimento da utilização do OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday, Steers e Porter, 1979) a questão da validação dos instrumentos de mensuração do comprometimento organizacional entrou em evidência. Diversos trabalhos, tanto no Brasil como na literatura internacional,

validaram o OCQ e os instrumentos de Meyer e Allen. Apesar desse fato, nunca houve consenso sobre quais dimensões realmente compõem o constructo comprometimento. Mathieu e Zajac (1990) já apontavam a necessidade de se diferenciar a atitude desejo de ficar da atitude desejo de se manter membro, argumentando que o desejo de se manter membro é um indicador de afetividade. A atitude desejo de ficar é uma característica presente entre os indivíduos com forte vínculo instrumental, inclusive presente no instrumento de Meyer e Allen, que mensura o comprometimento instrumental. Em recente estudo, Mowday (1998) afirma que há uma sobreposição conceitual entre os diversos modelos propostos para conceitualizar o comprometimento. Para Mowday (1998), o comprometimento atitudinal/afetivo é similar a dimensão internalização proposta por O'Reilly e Chatman (1986) e, também, a dimensão afetiva proposta por Meyer e Allen (1991). Do mesmo modo, não é difícil a percepção de que a dimensão *compliance*, ou submissão, é similar a dimensão *continuance*, ou instrumental como se chama aqui, e que reúne indivíduos com poucas alternativas de trabalho e baixa qualificação.

Como afirmam Medeiros et al. (2002), o comprometimento organizacional, como variável de pesquisa, deve fazer parte de modelos mais complexos, que englobem variáveis organizacionais e desempenho. É importante a construção de modelos que mostrem relações de causa e efeito, sendo o comprometimento variável chave para melhores resultados organizacionais, tais como, satisfação dos clientes, indicadores financeiros, capacidade de inovação e criatividade. A avaliação de que sistemas de recursos humanos, formados por um amplo conjunto de práticas e políticas das empresas, produzam comprometimento também deve ser feita pela pesquisa do comprometimento organizacional. É isso que a presente pesquisa tenta realizar.

1.5 HIPÓTESES DA PESQUISA

São apresentadas aqui as hipóteses de trabalho que serão testadas na pesquisa. No capítulo de metodologia estão apresentadas como as hipóteses deste trabalho serão avaliadas, quanto ao tratamento estatístico.

Inicialmente, este trabalho buscará identificar as dimensões latentes do comprometimento organizacional, presentes no contexto cultural brasileiro. Assim, a primeira hipótese alternativa a ser testada neste trabalho é a de que o comprometimento organizacional é um constructo multidimensional.

H₁ – O comprometimento organizacional é um constructo multidimensional.

Após a confirmação, ou não, dessa hipótese este trabalho busca estabelecer relações entre o comprometimento e características organizacionais dos hotéis. Essas características organizacionais abrangem questões de estrutura organizacional, sistemas de recursos humanos e de filosofia e valores organizacionais.

Destas relações, que se pretendem estabelecer aqui, surgem as seguintes hipóteses para o trabalho:

H₂ – A estrutura organizacional dos hotéis influencia o comprometimento organizacional.

H₃ – O sistema de recursos humanos dos hotéis influencia o comprometimento organizacional.

H₄ – A filosofia e os valores organizacionais dos hotéis influenciam o comprometimento organizacional.

Outra relação importante que este trabalho procura verificar é a de que maiores níveis de comprometimento organizacionais levam os hotéis a terem um melhor desempenho. Desta relação surge uma hipótese para a pesquisa.

H₅ – O comprometimento organizacional influencia o desempenho dos hotéis.

Reunindo-se assim todas as hipóteses anteriores procura-se também extrair da realidade dos hotéis um modelo que explique o desempenho a partir das dimensões latentes do comprometimento organizacional e das características organizacionais dos hotéis.

H₆ – Um conjunto de características organizacionais ligadas à estrutura organizacional, aos sistemas de recursos humanos e aos valores e a filosofia organizacional dos hotéis influencia o comprometimento organizacional, que, por conseguinte influencia o desempenho dos hotéis.

A partir do modelo estabelecido, esse trabalho procura relacionar um conjunto de características organizacionais ligadas a novas concepções e estratégias de gestão, que explique o comprometimento organizacional e conseqüentemente leve os hotéis a terem melhor desempenho.

H₇ – Novas concepções e estratégias de gestão influenciam positivamente o comprometimento organizacional nos hotéis e conseqüentemente levam os hotéis a um melhor desempenho.

1.6 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO DA PESQUISA

A pesquisa se limita a investigar o constructo comprometimento organizacional e suas dimensões, como assunto ou tópico central. Neste caso em particular, a pesquisa busca a

unificação da conceitualização multidimensional do comprometimento, reunindo os modelos de Meyer e Allen (1991) e de O'Reilly e Chatman (1986). Tal iniciativa está apoiada nos resultados de pesquisas encontrados por Medeiros (1997), Medeiros et al. (1999) e Medeiros e Enders (1999).

É notório que o comprometimento é um assunto estudado por múltiplos focos, mas a presente pesquisa se limita a estudar apenas o foco organização, especificamente na indústria hoteleira, para poder tratá-lo com maior profundidade.

No tocante à extensão da pesquisa, ela limita-se a estudar um conjunto de antecedentes e de conseqüentes ao comprometimento, buscando avaliar o poder preditivo do modelo de comprometimento proposto.

Os antecedentes ao comprometimento que foram colocados no modelo geral da pesquisa são características organizacionais relacionados à cultura. Vale a pena ser ressaltado que a cultura de uma organização é complexa, mas tentar-se-á capturar os aspectos visíveis e mensuráveis, tentando-se não supersimplificá-la, como aconselha Schein (2001).

Quanto aos conseqüentes, este trabalho procura relacionar o comprometimento dos empregados ao desempenho dos hotéis, utilizando as variáveis: taxa de ocupação e diária média.

O conjunto de antecedentes e conseqüentes foi incluído na pesquisa para se tentar estabelecer relações com o modelo de comprometimento proposto. Assim, não se pretende apresentar um modelo irrefutável, mas sim relações entre o comprometimento e um conjunto de variáveis que se acredita serem importantes para o ambiente empresarial.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está composto de três partes distintas: na primeira parte estão apresentadas as principais vertentes conceituais do comprometimento organizacional; na segunda parte são apresentados os principais modelos e teorias multidimensionais do comprometimento organizacional; e na última parte estão mostradas evidências das relações do comprometimento com características organizacionais, neste estudo tratadas como antecedentes ao comprometimento, e desempenho empresarial, neste estudo tratado como conseqüente ao comprometimento organizacional.

2.1 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, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982). Tais trabalhos, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental de definir o comprometimento, o assumem numa perspectiva atitudinal.

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 da organização. Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) afirmam que o comprometimento organizacional 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; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização*”.

Os trabalhos desenvolvidos por esta equipe de pesquisadores tiveram início no começo da década de 70 e culminaram com a validação de um instrumento para se medir o comprometimento, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday, Steers e Porter, 1979). O instrumento de mensuração foi montado com a definição de comprometimento estabelecida pelos autores, transcrita aqui no parágrafo anterior. No Brasil o instrumento foi validado por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) e obteve um bom índice de consistência interna, com um alfa $\alpha = 0,80$.

O segundo enfoque mais considerado na área é o enfoque instrumental do comprometimento organizacional, que deriva dos estudos de Becker (1960). Becker descreve comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em “*linhas consistentes de atividade*”. Esse comprometimento também é chamado de *side bet*, que pode ser traduzido como trocas laterais, assumindo diversos outros rótulos, como bem assinala Bastos (1994), tais como calculativo e *continuance* ou continuação. Para Becker o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais, e assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego.

Hrebiniak e Alutto (1972) interpretam as idéias de Becker e definem comprometimento como um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (*side bets*) ao longo do tempo. Assim, 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).

McGee e Ford (1987) examinaram as propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen, para medir os comprometimentos afetivo e instrumental. Neste estudo, eles (McGee e Ford, 1987) comprovaram a boa confiabilidade da escala afetiva e encontraram duas dimensões distintas na escala instrumental: uma que refletia a existência de poucas alternativas de emprego para o empregado e outra que reunia indicadores que refletiam o sacrifício pessoal associado a possibilidade de deixar a organização. As contribuições deste trabalho marcaram a literatura do comprometimento, sendo este trabalho considerado um importante marco para a operacionalização do comprometimento, pois o trabalho de Wiener e Vardi (apud Bastos, 1994) destaca que as pressões internalizadas pelos indivíduos manifestam-se em padrões de comportamento que possuem o sacrifício pessoal como uma de suas características.

O enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982), mas também se encontram referências a este comprometimento nos trabalhos de Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982), publicado em 1968. 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”*. Wiener (1982) 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.

O estudo de Wiener (1982) deriva do Modelo de Intenções Comportamentais estabelecido por Fishbein em 1967. O modelo de Fishbein objetiva prever e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos. Para Fishbein (apud Wiener, 1982, p.419-23), esse comportamento é determinado basicamente por dois fatores, o atitudinal e o normativo: o

atitudinal, onde sua atitude acerca de uma ação é um resultado de sua avaliação dos efeitos desta ação e o *normativo*, onde seu comportamento na organização é função de sua percepção da totalidade das pressões normativas a respeito do seu comportamento.

Essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento na organização. 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. Esta visão é bastante similar à apresentada por Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) que assinala que as normas e valores da organização moldam o comportamento do indivíduo na direção desejada pela organização.

2.2 OS MODELOS MULTIDIMENSIONAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

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 no 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 e essa terminologia será a utilizada aqui neste trabalho, 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) *Compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas;
- b) *Identification* (identificação), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação;
- c) *Internalization* (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. Em suas conclusões, O'Reilly e Chatman (1986) afirmam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto como também da dimensionalidade do comprometimento.

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.471-2) 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) Introejecção, 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.

Em 1961, Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) sugeriu uma classificação em que o envolvimento do empregado pode assumir três formas:

- a) Envolvimento moral, baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização. Sendo este envolvimento positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais;
- b) Envolvimento calculativo, baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização. Este envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições;
- c) Envolvimento alienativo, baseado na repressão e na coerção. Este envolvimento tem uma orientação negativa e é encontrado em ambientes como prisões.

Outra classificação importante e que representou um avanço em relação às anteriores foi a estabelecida em 1968 por Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982). O trabalho de Kanter foi realizado com a aplicação de uma escala com 36 indicadores do comprometimento; assim a autora pôde identificar três diferentes formas para o comprometimento:

- a) Comprometimento de coesão (*cohesion commitment*), vínculo às relações sociais de uma organização realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo;
- b) Comprometimento de continuação (*continuance commitment*), requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos membros deixar a organização;
- c) Comprometimento de controle (*control commitment*), vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada.

Nota-se no trabalho de Kanter a primeira referência teórica ao *continuance commitment*, onde os membros fazem grandes investimentos pessoais ao longo da carreira na organização, tornando-se difícil para eles deixarem a organização.

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). John Mathieu, autor principal da meta-análise com maior reconhecimento entre os pesquisadores do tema (Mathieu e Zajac, 1990), aponta os pesquisadores John Meyer e Natalie Allen como os mais importantes pesquisadores da década de 90 na pesquisa do comprometimento organizacional.

O modelo de Meyer e Allen é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. Os autores conceitualizam o comprometimento organizacional em três componentes:

- a) *Affective commitment*, ou comprometimento afetivo. Comprometimento como um apego, como 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 commitment* e que a literatura trata como instrumental. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3) “*Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)*”;
- c) Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois (Meyer, Allen e Smith, 1993, p. 539), reconceitualizam como normativo (*normative Commitment*). Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3) “*Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados*”.

As escalas desenvolvidas por Meyer e Allen são de dois tipos, uma com 24 itens e outra reduzida com 18 itens (Meyer, Allen e Smith, 1993). As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato *Likert*. Um terço dos indicadores do instrumento são do comprometimento afetivo, e os seguintes são do comprometimento instrumental e do comprometimento normativo. A principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento foi à operacionalização das teorias do comprometimento organizacional.

O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional foi validado inicialmente no Brasil por Medeiros (1997), seguido por Ricco (1998) e Bandeira (1999). Neste estudo os autores obtiveram os três fatores conceitualizados

por Meyer e Allen (1991), mas encontraram índices moderados de consistência interna para os três componentes da teoria e baixo percentual de variação total explicada, o que denota a existência de indicadores pouco adequados dentro do instrumento. Na verdade, nenhuma das duas pesquisas formou os fatores com os indicadores especificados pelo instrumento original. Os valores de α , nos trabalhos de Medeiros (1997) e Bandeira (1999), para cada fator foram: $\alpha=0,68$ nas duas pesquisas, para o fator afetivo, $\alpha=0,70$ e $0,73$ para o fator normativo, e $\alpha=0,61$ e $0,62$ para o fator instrumental, respectivamente, para os dois estudos citados. Apesar da validação, em um estudo posterior, Medeiros et al. (1999) encontraram uma estrutura fatorial formada com quatro fatores, obtendo um quarto componente que denominaram de afiliativo. Esse achado ocorreu após uma análise fatorial confirmatória, testando o instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) em quatro pesquisas reunidas.

Uma importante classificação em duas dimensões foi proposta por Thévenet, em 1992. Segundo Sá e Lemoine (1998), que utilizaram esta classificação no Brasil, Thévenet aponta duas dimensões para caracterizar o comprometimento organizacional:

- a) Adesão, que é a internalização dos valores da organização, quando estes são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável;
- b) Oportunidade, que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem as suas expectativas.

A característica singular do modelo proposto por Thévenet é a conceitualização do componente que o autor denomina oportunidade.

Outro importante autor que sistematiza os componentes do comprometimento é Becker (1992). Segundo o autor o comprometimento pode ocorrer de três formas, quando adotam atitudes e comportamentos com finalidades distintas:

- a) “(...) para ser associado com outras pessoas ou grupos”;
- b) “(...) porque o conteúdo deles é congruente com o sistema de valores individuais”;
- c) “(...) para obter recompensas específicas ou para evitar punições específicas”.

Nota-se aqui que a classificação proposta por Becker (1992) é bastante similar a proposta por Kelman, em 1958.

O trabalho de Jaros et al. (1993) apresenta um avanço na compreensão do componente de caráter normativo, quando ressalta a presença da cultura da organização agindo em direção ao comprometimento. Para os autores o comprometimento pode assumir três formas:

- a) Um vínculo psicológico afetivo através de sentimentos como, lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer;
- b) Um vínculo de continuação, quando o indivíduo se sente preso a um lugar devido aos altos custos de deixar a organização;
- c) Um vínculo moral, como um senso de dever, uma obrigação, ou chamado, através dos objetivos, valores e da missão da organização.

É importante aqui observar no comprometimento moral, que esse chamado, realizado através dos objetivos, valores e da missão de uma organização, na verdade são manifestações de elementos da cultura desta organização que fazem com que as atitudes e comportamentos de seus membros sejam moldados.

2.3 EVIDÊNCIAS DAS RELAÇÕES DO COMPROMETIMENTO COM ANTECEDENTES E CONSEQUENTES

Nos últimos anos, as empresas têm despendido uma grande quantidade de esforços na busca e retenção de pessoas com melhor qualificação e que estejam propensas a serem comprometidas com as organizações. Os processos de recrutamento e seleção de pessoal tentam, mais do que nunca, 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 pelas organizações (O'Reilly e Pfeffer, 2001).

Apesar dos esforços no aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção de pessoal, o que acontece na prática é que os melhores talentos não estão sendo encontrados com facilidade. Medeiros (1997) mostra que apenas 16% de uma amostra de 373 empregados pertencem ao padrão de melhor comprometimento e desempenho no trabalho, quando avaliados pelo supervisor. Esse padrão combina os componentes afetivo e normativo do comprometimento organizacional.

Mas o que as empresas devem fazer com a grande massa de empregados que não possuem um forte compromisso com a organização? Segundo O'Reilly e Pfeffer (2001), a saída para as empresas é a criação de sistemas de gestão de pessoas que alinhem os interesses dos empregados com os dos gerentes e acionistas em favor do benefício mútuo. Os autores afirmam que as empresas devem adotar práticas gerenciais para a obtenção de resultados extraordinários de quase todos os empregados.

É sabido que uma ampla gama de características organizacionais influem no comprometimento das pessoas com suas organizações. Segundo Fitz-Enz (1997, p. 71),

valores, estratégia e cultura determinam não somente o comportamento, mas também são antecedentes aos sistemas organizacionais. Esses sistemas são, por sua vez, 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.

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. Para efetuarem esse cálculo os autores compararam os resultados das 10% melhores com os das 10% piores, segundo o índice de sistema de trabalho de alto desempenho (HPWS – *high-performance work system*), desenvolvido por eles.

A pergunta que chega a cabeça de todos quando se fala em sistemas de trabalho de alto desempenho é: o que é um sistema de trabalho de alto desempenho? Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.28-9) apresentam o HPWS 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. Para entender esse enfoque tem-se que pensar na organização dentro do conceito sistêmico, pois as práticas e políticas de recursos humanos estão em constante interação com o ambiente empresarial, fazendo parte de um sistema aberto em que a organização está inserida e buscando um objetivo comum a toda organização. E quais são essas políticas e práticas específicas que levam as empresas a obterem resultados superiores? Huselid (1995, p.637-8) destaca uma série de 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. Huselid (1995) destaca também as estruturas organizacionais que propiciam e encorajam a participação dos empregados, tais como: times multifuncionais; rotatividade de trabalhos e círculos de qualidade.

Para Harman e Hormann (1990, p.171) 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 liberdade a elas para assumir responsabilidades por suas idéias, decisões e ações, possibilitando que floresçam na organização recursos antes acobertados.

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, mas principalmente que o comprometimento do empregado com objetivos mais amplos levam as organizações a um melhor desempenho. Essas duas abordagens, de controle e de comprometimento, foram operacionalizadas por Arthur (1994), que separou empresas das duas estratégias em grupos distintos e os comparou em relação à performance delas.

Dentro dessa linha, Albuquerque (1992; 1999) distingue organizações que se contrapõem numa antiga e numa nova concepção em relação a três conjuntos de características organizacionais:

- a) Características relacionadas à estrutura organizacional, compreendendo hierarquização, sistemas de produção, forma de organização do trabalho e sistemas de controle do trabalho;
- b) Características relacionadas a relações de trabalho, compreendendo: 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;
- c) Características ligadas às políticas de recursos humanos, especialmente: 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 facilitam a comunicação e a participação na organização. Isso tudo aliado a um conjunto de práticas vinculadas aos sub-sistemas de gestão de recursos humanos.

Numa perspectiva teórica, Mowday, Steers e Porter (1979) e Mathieu e Zajac (1990) afirmam que seria útil aprender mais sobre os principais antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional. Quanto aos antecedentes do comprometimento, essa recomendação de pesquisa é sem sombra de dúvida a que realmente foi realizada no Brasil. Dezesete artigos baseados em pesquisas de campo tratam da relação entre antecedentes e o comprometimento organizacional. Todos os cinco conjuntos de variáveis descritos na meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) são tratados na literatura brasileira: características pessoais; características do trabalho; relações com o grupo/líder; características organizacionais e variáveis funcionais. Já quanto aos conseqüentes, a pesquisa do comprometimento foi um pouco negligenciada no Brasil, tendo apenas três artigos reportando relações entre o comprometimento organizacional e seus conseqüentes (Medeiros et al., 2002).

Meyer e Allen (1997) indicam pouca necessidade de se conduzir novos estudos que examine correlações bivariadas, mas sim conduzir estudos em que o design da pesquisa seja adequado para mostrar uma relação de causa e efeito mais complexa. Futuros trabalhos devem assim, procurar a utilização de técnicas estatísticas avançadas, como a modelagem de equações estruturais, que consegue apontar essas relações. Merece destaque nesta linha o trabalho de Chang (2001), pioneiro na utilização dessa técnica no Brasil, seu estudo permitiu a inclusão das variáveis criatividade, como antecedente, e comunicação, como conseqüente ao comprometimento.

Mathieu e Zajac (1990), quando tratam dos antecedentes ao comprometimento e especialmente às características do trabalho, afirmam que apesar dos vários relacionamentos existentes entre as características do trabalho e o comprometimento organizacional terem sido examinados em diversos estudos, nenhum modelo teórico tem sido proposto para explicar porque eles deveriam estar relacionados. Falta assim, uma estrutura útil, que sirva de modelo,

para examinar essas relações. O que parece é que essa lacuna permanece aberta. Como já citamos 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, foram selecionadas um conjunto de características organizacionais, que segundo Schein (2001) fazem parte dos níveis mais superficiais da cultura de uma organização, os níveis dos artefatos e o dos valores casados, sendo essas características referentes à estrutura organizacional, aos sistemas de recursos humanos e a orientação filosófica das organizações.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo expõe a metodologia utilizada nesta pesquisa e está composto de cinco partes. Na primeira parte é onde se apresenta o tipo da pesquisa, de caráter exploratório e confirmatório; na segunda parte é descrito o universo e a amostra da pesquisa, realizada com vendedores de shopping e empregados de hotel; em seguida são apresentados os instrumentos de mensuração utilizados na pesquisa em suas duas etapas; na quarta parte são descritos os procedimentos de coleta de dados; a quinta parte expõe o tratamento de dados realizado, quanto à normalidade, *outliers*, e *missing values*; e a última parte descreve a análise de dados, com mais detalhes sobre as principais técnicas utilizadas: análise fatorial e modelagem de equações estruturais.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Nesta parte do capítulo é importante apresentar uma classificação do tipo de pesquisa que está sendo utilizada. A pesquisa é um estudo de campo, onde são investigadas organizações de dois tipos: varejistas de *shopping centers* e hotéis, tendo seus vendedores e empregados de recepção como unidades de observação, respectivamente. A pesquisa foi realizada em duas fases distintas, apresentadas a seguir.

A primeira fase assumiu um caráter eminentemente exploratório, busca identificar dimensões latentes do comprometimento organizacional utilizando instrumentos já validados e alguns indicadores desenvolvidos a partir da revisão teórica realizada, e também realizar uma redução no número desses indicadores do comprometimento para serem utilizados na segunda fase. Segundo Marconi e Lakatos (1999), as pesquisas exploratórias são estudos empíricos que desenvolvem hipóteses e formulam questões, tendo como um de seus objetivos modificar e clarificar conceitos, notadamente o proposto neste trabalho.

A segunda fase assumiu um caráter inicialmente confirmatório, buscando validar as dimensões latentes do comprometimento organizacional utilizando um instrumento de mensuração extraído dos resultados da primeira fase da pesquisa. Pois, segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (1998) o método mais direto de se validar resultados de uma análise fatorial é realizar uma replicação numa perspectiva confirmatória. Num segundo momento, a segunda fase da pesquisa começa a explorar relações entre variáveis antecedentes e consequentes às dimensões latentes do comprometimento organizacional confirmadas, voltando a assumir um caráter exploratório.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O presente trabalho foi conduzido em duas etapas distintas. A primeira no universo de empresas varejistas localizadas em *shopping centers* na cidade de Natal, e a segunda em hotéis localizados nas cidades de Fortaleza, Recife e Natal. Ao todo foram visitadas 252 organizações, sendo 170 lojas e 82 hotéis. Essa abordagem buscou atender ao sugerido por Mathieu e Zajac (1990) quando propuseram que as pesquisas do comprometimento devem abranger uma larga variedade de organizações. Para esses autores essa metodologia de pesquisa possibilitaria respostas a diversas questões de pesquisa ligadas às características organizacionais.

3.2.1 PRIMEIRA ETAPA (PESQUISA EXPLORATÓRIA)

A etapa exploratória do estudo foi realizada em empresas varejistas localizadas em *shopping centers* da cidade de Natal, capital do Rio Grande do Norte. A amostra foi composta de 170 lojas localizadas em quatro *shoppings centers*. Para a aplicação dos questionários foi utilizada uma amostragem de conveniência, aplicando a pesquisa a vendedores nas lojas que se dispunham a receber os pesquisadores prontamente. Tal procedimento deveu-se ao fato de

que o questionário era longo e exigia boa vontade por parte dos respondentes. A pesquisa objetivou atingir 300 respondentes, permitindo a relação de cinco casos para cada um dos sessenta indicadores do questionário. Devido a esse objetivo a pesquisa foi realizada nos *shoppings*, um após o outro, até atingir 300 questionários. O total de entrevistados foi de 305 funcionários e o banco de dados definitivo utilizou 295 casos.

Dos 295 empregados entrevistados na pesquisa, 88,5% são do sexo feminino e 11,5% do sexo masculino. A idade média dos entrevistados é de 25,7 anos, variando de 17 a 60 anos. Quanto à escolaridade, 60,3% tem segundo grau completo e 25,1% já concluíram um curso técnico ou estão em algum curso de nível superior. O tempo de emprego médio é de 25,1 meses e a experiência de trabalho atinge a média de 85,5 meses. O salário médio é de R\$ 406,00 tendo variado até R\$ 1.950,00.

Dentre os funcionários dos quatro shoppings não foi encontrada nenhuma variância significativa nas respostas frente aos indicadores do comprometimento. Para isso foi utilizada uma análise de variância tipo *oneway*. A amostra apresentou um valor de 0,80 em sua medida de adequação para análise fatorial, quando foi utilizada a medida de Kaiser-Meyer-Olkin. Esse valor segundo Hair et al. (1998) é um valor meritório.

3.2.2 SEGUNDA ETAPA (PESQUISA CONFIRMATÓRIA)

O presente trabalho, em sua fase confirmatória, foi realizado nos melhores hotéis, segundo os critérios do Guia Quatro Rodas Brasil (2003), em três das principais capitais turísticas do Nordeste do Brasil: Fortaleza, Natal e Recife. Portanto, são características comuns da população: a) pertencer ao setor hoteleiro, b) localizar-se nas três capitais turísticas citadas, e, c) estar classificado entre os melhores no referido guia.

A presente pesquisa assumiu uma forma censitária nas três capitais selecionadas inicialmente, objetivando pesquisar os 30 melhores hotéis de cada cidade que tivessem no mínimo 30 apartamentos, segundo a classificação do Guia Quatro Rodas 2003. Devido ao fato de que alguns hotéis não concordaram em participar da pesquisa, a mesma foi realizada em 82 hotéis como apresentados na tabela 1. Assim, a pesquisa foi conduzida nos hotéis destas cidades, que se propuseram a participar e que possuem 30 leitos ou mais.

Tabela 1 – Distribuição dos Hotéis segundo sua Localização

Capitais	Número de Hotéis	Hotéis Pesquisados
Natal	34	30
Fortaleza	37	29
Recife	28	23
Total	99	82

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A pesquisa procurou selecionar para entrevista, em cada hotel, quatro empregados (recepcionistas e/ou pessoal administrativo da recepção e reserva). Como alguns hotéis não aceitaram participar da pesquisa, os mesmos foram substituídos pelos hotéis que estavam na posição seguinte na listagem de classificação do Guia Quatro Rodas Brasil 2003 de cada cidade. Foram entrevistados 269 empregados nos 82 hotéis onde a pesquisa foi realizada, com uma moda de três empregados por hotel.

Dos 216 empregados entrevistados na pesquisa, após o tratamento dos dados 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% tem segundo grau 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.

A exemplo da análise de variância realizada entre os funcionários dos quatro *shoppings centers*, também foi conduzida uma análise de variância entre os empregados de hotel das três cidades pesquisadas. Não foi encontrada nenhuma variância estatisticamente significativa nas respostas frente aos indicadores do comprometimento ou às suas dimensões latentes. Para isso foi utilizada uma análise de variância tipo *oneway*.

3.3 INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO

Esta parte do capítulo está dividida em duas, uma apresentando os instrumentos de mensuração utilizados na pesquisa exploratória realizada em *shopping centers* e outra apresentando os instrumentos utilizados na pesquisa confirmatória, realizada nos hotéis.

3.3.1 PRIMEIRA ETAPA (PESQUISA EXPLORATÓRIA)

Na fase exploratória da pesquisa foram utilizados apenas instrumentos de mensuração do comprometimento organizacional (ver tabela 2): a) O instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993), composto de 18 indicadores, sendo seis de cada dimensão conceitualizada pelos autores: afetiva, normativa e instrumental; b) O instrumento de O'Reilly e Chatman (1986), composto de 12 indicadores, sendo cinco indicadores de internalização (*internalization*) dos valores organizacionais, três indicadores de identificação (*identification*), que são baseados no desejo de afiliação com a organização, e quatro indicadores de submissão (*compliance*), que são baseados na submissão e em recompensas intrínsecas; e, c) Um conjunto de 30 indicadores afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos, construídos a partir da revisão teórica realizada. A construção desses indicadores buscou cumprir uma demanda da literatura de que os indicadores devem se ajustar melhor as teorias do comprometimento. Ko, Price e Mueller (1997) afirmam, por exemplo, de que os indicadores instrumentais de Meyer, Allen e Smith (1993) não refletem a teoria de Becker (1960) de que os indivíduos procuram andar em

linhas consistentes de atividade. Do mesmo modo, foram construídos indicadores que buscam se adequar à teoria normativa proposta por Wiener (1982) de que a cultura da empresa exerce pressão nos indivíduos para que atinja um melhor desempenho.

Os questionários foram aplicados, utilizando uma escala tipo *Likert* de seis pontos, variando de concordo totalmente a discordo totalmente. Os instrumentos estão apresentados na seção anexos deste trabalho (anexos 1, 2 e 3). Abaixo, na tabela 2, está apresentada uma visão geral dos instrumentos utilizados.

Tabela 2 - Escalas e Sub-Escalas do Comprometimento Organizacional Utilizadas

Componentes do Comprometimento	Escalas e Sub-Escalas do Comprometimento (número de itens)		
	Meyer, Allen e Smith (1993)	O'Reilly e Chatman (1986)	Desenvolvidos na pesquisa atual
Afetivo	ACS (6)	INT (5)	AFE (6)
Normativo	NCS (6)		NOR (9)
Instrumental	CCS (6)	COM (4)	INS (7)
Afiliativo		IDE (3)	AFI (8)

ACS – escala de comprometimento afetivo; CCS – escala de comprometimento instrumental; NCS – escala de comprometimento normativo; INT – Internalization - comprometimento baseado na internalização dos valores; IDE – Identification - comprometimento baseado no desejo de afiliação; COM – Compliance - comprometimento baseado na submissão e em recompensas intrínsecas.

3.3.2 SEGUNDA ETAPA (PESQUISA CONFIRMATÓRIA)

A pesquisa realizada nos hotéis utilizou três conjuntos de instrumentos de mensuração: o primeiro conjunto reunia questões de comprometimento, extraído do estudo anterior; o segundo conjunto possuía questões que levantavam as características organizacionais do hotel; e o terceiro conjunto avaliava o desempenho do hotel. Os questionários estão no capítulo 7 (anexo 9).

Para a mensuração do comprometimento organizacional a pesquisa utilizou 28 indicadores. Desses 28 indicadores, 24 foram retirados dos 60 indicadores testados na pesquisa exploratória e quatro foram introduzidos na segunda fase da pesquisa. Os indicadores estão apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Instrumento de Comprometimento Organizacional Utilizado na Pesquisa

Indicadores e Dimensões Latentes do Comprometimento Organizacional	Código
Internalização de Valores e Objetivos Organizacionais	
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	COMP_01 / INT_2
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	COMP_02 / INT_3
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	COMP_03 / AFE_1
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	COMP_04 / AFE_3
Sentimento de Obrigação em Permanecer na Organização	
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	COMP_05 / NCS_5
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	COMP_06 / NCS_2
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	COMP_07 / NCS_3
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	COMP_08 / NOVO
Sentimento de Obrigação pelo Desempenho	
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	COMP_09 / NOR_4
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	COMP_10 / NOR_8
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	COMP_11 / NOR_5
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	COMP_12 / NOR_1

Tabela 3 (cont.) – Instrumento de Comprometimento Organizacional Utilizado na Pesquisa

Indicadores e Dimensões Latentes do Comprometimento Organizacional	Código
Sentimento de Fazer Parte	
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	COMP_13 / AFI_1
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	COMP_14 / AFI_8
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	COMP_15 / AFI_7
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	COMP_16 / AFI_5
Sentimento de Falta de Recompensas e Oportunidades	
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	COMP_17 / CCS_5
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.	COMP_18 / COM_1
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	COMP_19 / COM_3
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	COMP_20 / NOVO
Linha Consistente de Atividade	
Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	COMP_21 / INS_2
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	COMP_22 / CCS_1
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	COMP_23 / COM_4
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	COMP_24 / NOVO
Poucas Alternativas	
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	COMP_25 / CCS_3
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	COMP_26 / CCS_4
Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	COMP_27 / CCS_6
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	COMP_28 / NOVO

O questionário das características organizacionais dos hotéis, antecedentes ao comprometimento, foi formado por indicadores que avaliaram a estrutura organizacional, as políticas e práticas de recursos humanos e os valores da organização.

O conjunto de indicadores, relativo aos subsistemas de gestão de recursos humanos e a estrutura organizacional, foi construído com base no modelo apresentado por Albuquerque (1992; 1999). Neste trabalho, Albuquerque compara organizações com duas concepções diferentes, uma antiga, baseada em estruturas hierarquizadas, divisão do trabalho, especialização, e outra nova concepção, baseada na participação, no comprometimento e na lealdade, buscando estabelecer relações de longo prazo.

O questionário de valores da organização foi construído com variáveis extraídas do trabalho de Xenikou e Furnham (1996), que apresenta resultados de quatro questionários de mensuração da cultura organizacional. Foram extraídas destes questionários, e às vezes modificadas, questões que enfocam os valores das organizações quanto à valorização de: pessoas, trabalho em equipe, resultados, abertura e confiança, e rigor de comportamento.

O conjunto de variáveis e indicadores que compõem o instrumento de características organizacionais estão apresentados no capítulo 7 (anexo 4).

O desempenho dos hotéis foi avaliado na pesquisa através de um questionário aplicado aos empregados dos hotéis. O questionário possuía indicadores de ocupação e diária média, e também indicadores da percepção do empregado a respeito do desempenho de seu hotel em relação a outros da mesma categoria. As questões relativas a taxa de ocupação possuíam uma escala intervalar de 0 a 100% de ocupação, com intervalos de 5%. As questões que avaliaram os hotéis pela percepção dos seus empregados relativo ao desempenho de seu hotel frente a outros da mesma categoria, utilizaram uma escala que varia de 0 a 10, num *continuum* de

muito menor a muito maior, perguntando a respeito da taxa de ocupação e da diária média praticada pelo hotel nos períodos de alta e de baixa estação.

Para a imputação dos resultados de cada hotel no banco de dados da pesquisa foi utilizada uma média das respostas dadas pelos empregados a respeito do desempenho de cada hotel. Tal procedimento foi adotado porque a pesquisa utilizou uma amostra de empregados, que são os casos da pesquisa, e a cada caso atribui o desempenho do seu hotel.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados da pesquisa exploratória realizada em *shoppings* foi realizada através de um questionário composto de 60 indicadores distribuídos em duas páginas. Para evitar o efeito *halo*, foram sorteadas as ordens das questões. Também foi realizada uma inversão das páginas do questionário, objetivando não prejudicar algumas questões que estariam sempre no início ou no fim do questionário. Os respondentes foram convidados e orientados pelos pesquisadores a responder as questões, onde foi ressaltado que não haveria identificação dos respondentes nos resultados. A orientação para o preenchimento do questionário consistia em solicitar ao respondente discordar ou concordar, totalmente, muito ou pouco, das afirmações apresentadas e evitar a repetição da mesma alternativa em diversas questões consecutivas. Tal iniciativa foi tomada, pois as questões tratavam de dimensões diferentes, assim, respostas repetidas diversas vezes não ajudariam a discriminar as pessoas frente às dimensões do comprometimento. O tempo disponibilizado para os respondentes foi de aproximadamente duas horas.

A coleta dos dados da pesquisa confirmatória, realizada em hotéis, foi feita através de um questionário aplicado aos empregados composto de três partes (anexo 9). A primeira parte com 28 indicadores do comprometimento organizacional, a segunda com os indicadores de

estrutura organizacional, sistemas de recursos humanos e valores organizacionais, e a terceira parte com questões sobre o desempenho do hotel. Os respondentes foram convidados e orientados pelos pesquisadores a responder a todas as questões, onde foi ressaltado que não haveria identificação dos respondentes. A orientação para o preenchimento do questionário consistia em o respondente concordar ou discordar, totalmente, muito ou pouco, das afirmações apresentadas 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 hotéis levaram até uma semana para responderem a todos os questionários.

3.5 TRATAMENTO DE DADOS

Uma unanimidade na literatura sobre análise multivariada é a de que a análise de dados deve sempre começar com uma análise minuciosa dos dados coletados. Hair et al. (1998) assinalam que apesar de necessária, os pesquisadores algumas vezes negligenciam esta fase. Os autores afirmam ainda que antes da aplicação de uma técnica multivariada, o pesquisador deve avaliar o ajuste dos dados amostrais com as técnicas multivariadas que se pretende utilizar e às hipóteses subjacentes a estas técnicas. Buscando satisfazer essa exigência os dados dessa pesquisa foram minuciosamente tratados, principalmente em relação a três aspectos principais: a presença de *missing values*; a identificação e retirada de possíveis *outliers*; e a avaliação da normalidade dos dados.

3.5.1 MISSING VALUES

Na pesquisa exploratória conduzida em *shopping centers*, os questionários foram conferidos na presença dos respondentes, onde aqueles que continham erros ou respostas faltando eram imediatamente corrigidos. Os que por ventura não puderam ser corrigidos de

imediatos, foram corrigidos através de ligações telefônicas feitas para o respondente para que o questionário pudesse vir a ser aceito na amostra. Esse procedimento praticamente afastou a possibilidade de questionários faltando dados nesta fase da pesquisa.

Esse procedimento não foi adotado na pesquisa realizada nos hotéis. Dos 269 questionários coletados foram eliminados 34 casos que deixaram de responder alguma questão de comprometimento organizacional e três casos que possuíam quatro ou mais dados faltando nas questões de características organizacionais. Com as variáveis de características organizacionais foi realizado o procedimento de substituição pela média nos casos em que havia três ou menos dados faltando. A substituição máxima realizada foi de quatro casos por variável, em apenas duas variáveis. Considerando o número de casos, o impacto da substituição pela média nos indicadores foi pequeno, pois foi de no máximo quatro casos em 222, por indicador.

A existência de *missing values* é um problema comum e quase sempre presente na análise de dados multivariados. *Missing values* são informações não disponíveis para um caso/sujeito que se pretende estudar, onde outras variáveis foram coletadas.

O processo de geração de *missing values* não necessariamente está ligado ao respondente, que deixa de responder a uma determinada questão, pode estar associado a problemas no processamento da informação coletada, como na digitação de um questionário, ou de algum problema ocorrido na coleta de dados. O importante é se evitar ao máximo que os *missing values* ocorram procurando identificar suas causas, pois quando ocorrem em grande número podem afetar a amostra e seu poder de generalização dos resultados (Hair et al., 1998).

Após evitar a existência de diversos *missing values* o pesquisador deve ter algumas abordagens para tratar os casos onde existam *missing values*. Quando a amostra é grande e representativa da população, a maneira mais direta é a não utilização do caso, ou seja, são utilizados apenas os casos onde os dados estão completos. Um procedimento similar é deletar os casos que possuem algum *missing values*, este caso diminui a amostra, podendo prejudicar algumas análises onde os casos seriam necessários para se garantir uma possível distribuição normal. Outra alternativa é a utilização de um método de imputação, que é o de imputar um valor aquele dado que está faltando, o mais usual apesar de controverso é a imputação da média ao dado faltando (Hair et al., 1998).

3.5.2 OUTLIERS

Na pesquisa exploratória realizada em *shopping centers* o total de entrevistados foi de 305 funcionários e o banco de dados definitivo utilizou 295 casos, obtidos após a retirada de dez *outliers*. Dez casos foram considerados *outliers* e foram excluídos por serem casos extremos em mais de uma dimensão extraída pela análise fatorial com os indicadores do comprometimento.

Na pesquisa confirmatória a retirada dos *outliers* foi realizada de maneira diferente. Foram excluídos seis casos que possuíam escores fatoriais superiores a dois desvios padrão em três ou mais dimensões extraídas na análise fatorial. Após a retirada desses seis casos a pesquisa foi conduzida com 216 casos.

A presença de *outliers* nas observações é inerente à análise multivariada de dados. Os *outliers* são observações com combinações de características únicas identificadas e que são distintamente diferentes das outras observações. Hair et al. (1998) afirmam que os *outliers* podem efetivamente ser representativos da população, sendo um segmento pequeno mas

representativo. Por outro lado, podem não ser representativos da população em estudo e distorcer os resultados estatísticos obtidos, isso foi o que se pretendeu evitar na pesquisa.

3.5.3 NORMALIDADE

Para avaliar a normalidade multivariada dos dados foi procedida a análise de Kolmogorov-Smirnov. Nenhum dos indicadores de comprometimento, ou de características organizacionais, da pesquisa apresentam normalidade univariada, devido principalmente ao fato de que foram coletados no formato *Likert*, numa escala de seis pontos. Entretanto, foram procedidos alguns testes de normalidade multivariada durante o emprego das várias análises multivariadas realizadas e foi verificado que as variáveis latentes formadas assumiam uma distribuição normal.

Foram ainda empregados os testes de esfericidade de Bartlett, que testa a hipótese de que os dados formam uma matriz identidade, e o teste KMO - Kaiser-Meyer-Olkin que avalia se as correlações parciais entre as variáveis são pequenas. Esses dois testes podem apontar que o emprego de técnicas multivariada é inapropriado (Norusis, 1994). Esses resultados estão apresentados no decorrer do trabalho.

É importante ressaltar que a grande maioria dos trabalhos da área comportamental utiliza escalas tipo *Likert* e técnicas multivariadas de análise de dados, a exemplo de modelagem de equações estruturais (Byrne e Gavin, 1996; Ko, Price e Mueller, 1997; Meyer e Smith, 2000; Fletcher, Simpson e Thomas, 2000).

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados da pesquisa foi realizada principalmente com a utilização de duas técnicas de análise multivariada de dados, a análise fatorial e a modelagem de equações

estruturais. Assim, nos parágrafos a seguir são apresentadas sucintamente algumas considerações sobre essas duas técnicas estatísticas.

3.6.1 ANÁLISE FATORIAL

A hipótese básica da técnica multivariada de análise fatorial é a de que dimensões latentes podem ser usadas para explicar fenômenos complexos. O objetivo da análise fatorial é, a partir de um conjunto de variáveis observáveis, identificar fatores latentes que não são diretamente observáveis. Segundo Norusis (1994), “*uma boa análise fatorial deve possuir fatores simples e interpretáveis*”. Hair et al. (1998) afirmam que as hipóteses subjacentes à análise fatorial são mais conceituais do que estatísticas.

Do ponto de vista conceitual, a hipótese básica da análise fatorial é a de que no conjunto de indicadores escolhidos/testados existem as dimensões latentes que se deseja obter/identificar. Assim, é de responsabilidade do pesquisador se assegurar de que os fatores extraídos são conceitualmente válidos (Hair et al., 1998).

Uma forma de se averiguar a aplicabilidade da análise fatorial é utilizando-se os testes de esfericidade de Bartlett e o KMO – medida de adequação da amostra. Neste trabalho são apresentados esses testes quando procedidas análises fatoriais.

A análise de componentes principais é um passo realizado antes da rotação dos fatores na análise fatorial. Consiste num modelo de análise em que os fatores são baseados nas variâncias explicadas de todas as variáveis do modelo. Assim a soma das variações explicadas de cada variável pelos fatores é igual a um.

A análise fatorial, dentro de sua função de encontrar dimensões, reúne indicadores formando dimensões latentes, obtidos após a rotação dos fatores por métodos ortogonais ou

oblíquos. Essas dimensões latentes passam a ser novas variáveis que podem ser analisadas através de outras técnicas multivariadas. Cada observação, depois da análise fatorial realizada, passa a ter um escore fatorial em relação aos fatores formados, que são valores padronizados (Z), possuindo média igual a zero e desvio padrão igual a um.

Hair et al. (1998) apresentam uma série de critérios para se decidir acerca do número de fatores que devem ser extraídos/considerados numa análise fatorial. O critério mais comum para se decidir acerca do número de fatores que devem ser extraídos, ou considerados, numa análise fatorial é o do *eigenvalue*. Considerando-se que cada variável contribui com um valor de um, que é o valor dela mesma tomada isoladamente, para a explicação de um determinado fator; é usual se aceitar somente aqueles fatores que possuem um *eigenvalue* maior que um. Esse critério é o que foi adotado neste trabalho.

Outro critério é a especificação a priori do número de fatores que devem ser extraídos. Assim, o programa estatístico fornece apenas aquele número de fatores solicitados/especificados. Este método é utilizado quando o pesquisador possui referencial teórico sobre o assunto ou evidências anteriores que deseje validar. No presente estudo, este critério não foi utilizado dado o caráter exploratório em encontrar dimensões latentes do comprometimento organizacional.

Hair et al. (1998) também apontam a porcentagem da variância total explicada pelos fatores como um critério a ser adotado. Este deve ser utilizado quando se deseja explicar uma determinada proporção esperada, geralmente no campo das ciências naturais. No campo das ciências sociais a porcentagem da variância explicada pode ser até inferior a 60%, como afirma os autores.

Segundo Hair et al. (1998), pode-se também traçar uma reta sobre os pontos que representam os últimos fatores e eliminar todos que estejam sob esta reta, a partir de um gráfico de linha que possua no eixo y os *eigenvalues* e no eixo x os fatores extraídos da análise.

Após a definição de quantos fatores devem ser considerados é necessário se determinar quais indicadores serão utilizados na interpretação do significado de cada fator. Para isso, deve-se levar em conta a carga fatorial dos indicadores em relação a cada fator extraído. Um passo anterior é retirar da análise aqueles indicadores que possuem comunalidade menor que .50, ou que não possuam carga fatorial de .30 com nenhum fator extraído. Esse procedimento permite que a análise fatorial alcance um valor maior na variância total explicada. Um procedimento alternativo pode ser o de ignorar, na análise, as variáveis que não possuem comunalidade aceitável (Hair et al., 1998; Rodriguez, 1998).

Segundo Hair et al. (1998), a carga mínima deve ter um nível na casa de .30, assim para se nomear os fatores latentes, devem ser consideradas apenas as variáveis que possuam cargas fatoriais aceitáveis. Geralmente os pacotes estatísticos classificam as variáveis por ordem decrescente de cargas fatoriais para cada fator, devendo-se considerar variáveis com cargas maiores como mais importantes para nomear os fatores do que variáveis com cargas menores.

A análise fatorial possui a hipótese básica de que um conjunto de indicadores possui algumas dimensões latentes que podem ser inferidas a partir desse conjunto de indicadores. Com o agrupamento desse conjunto de indicadores se permitirá medir, através dos escores fatoriais, a presença de cada dimensão nos indivíduos respondentes.

Particularmente, na pesquisa comportamental a seleção de indicadores é muito importante para a produção de diagnósticos precisos. A validade e a confiabilidade das escalas têm um papel preponderante nestes diagnósticos, sendo necessário à averiguação do índice de consistência interna dos fatores formados, calculando-se o coeficiente alpha de Cronbach para cada dimensão (Cronbach, 1951). Tachar pessoas, ou atribuir rótulos de comprometidos, motivados e satisfeitos é bastante delicado na pesquisa comportamental e na utilização desses instrumentos pelas empresas. É de extrema importância a seleção adequada de critérios para a produção e validação de escalas no campo da administração.

Segundo Hair et al. (1998), o método mais direto de se validar resultados de uma análise fatorial é realizar uma replicação numa perspectiva confirmatória. Rodriguez (1998), sugere que se realize uma extração de máxima verossimilhança para se validar as dimensões identificadas em estudos anteriores, esse método permite identificar a força de um conjunto de indicadores para medir cada dimensão correspondente isoladamente.

Seguindo essa recomendação, este trabalho utiliza a análise fatorial confirmatória para a avaliação das dimensões latentes extraídas no estudo exploratório. A análise fatorial confirmatória é realizada com modelagem de equações estruturais que estão apresentadas a seguir.

3.6.2 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

A modelagem de equações estruturais é uma extensão de algumas técnicas multivariadas, especialmente análise de regressão múltipla e análise fatorial. Sua diferença em relação a estas e outras técnicas multivariadas é a de que as outras técnicas só conseguem examinar somente um único relacionamento entre variáveis de cada vez. A modelagem de equações estruturais examina uma série de relações de dependência simultaneamente, além do

que uma variável dependente pode vir a ser uma variável independente num determinado relacionamento subsequente (Hoyle, 1995; Hair et al., 1998).

Seu uso não se limita a essa análise de dependência simultânea, a modelagem de equações estruturais proporciona uma transição da análise exploratória para uma perspectiva confirmatória (Hair et al., 1998). A modelagem de equações estruturais testa um conjunto de relacionamentos de dependência, que são testados empiricamente através de um modelo que operacionaliza uma teoria. O propósito do modelo é proporcionar uma representação dos relacionamentos a serem examinados, sendo formalizado através de um diagrama de caminhos ou de um conjunto de equações estruturais. Hair et al. (1998) afirmam que a teoria deve ser a base para a construção do diagrama de caminhos ou, na montagem das equações, a inclusão ou a omissão de relacionamentos.

Nestes relacionamentos propostos, através das equações ou do diagrama de caminhos, podem emergir conceitos não observados anteriormente, sendo essa também uma característica da modelagem de equações estruturais apontada por Hair et al. (1998). A modelagem de equações estruturais tem a habilidade de incorporar dimensões latentes na análise. Uma variável latente é uma variável hipotética e que não pode ser observada diretamente, só pode ser medida através de variáveis manifestas ou observáveis.

A essa estrutura de uma variável latente e de seus indicadores dá-se o nome de modelo de mensuração, e ao relacionamento ou estrutura de caminhos entre as variáveis latentes do modelo dá-se o nome de modelo estrutural (Byrne, 2001).

Segundo Hair et al. (1998), a modelagem de equações estruturais compartilha três premissas básicas com as outras técnicas multivariadas de análise de dados: independência das observações, amostra aleatória de respondentes e linearidade de todos os relacionamentos.

Além destas, a modelagem de equações estruturais é mais sensível para com as características distribucionais dos dados, particularmente em relação à normalidade multivariada ou uma forte curtose. Hair et al. (1998) afirmam ainda que é necessária a identificação dos *outliers* na amostra.

Hu e Bentler (1995, p. 94) afirmam que o método de estimação de máxima verossimilhança deve ser preferencialmente utilizado na avaliação de modelos porque é o método de estimação que produz melhores resultados nos diversos índices de ajustes utilizados para avaliação na modelagem de equações estruturais. Segundo Wonnacott e Wonnacott (1981, p. 472), a estimativa de máxima verossimilhança (...) *“procura estimar o valor da população que melhor se adapta à amostra, isto é, o valor hipotético da população que possa gerar a amostra observada com maior probabilidade do que qualquer outro”*.

Uma premissa importante na modelagem de equações estruturais é a do tamanho da amostra. Hair et al. (1998) recomendam que a análise seja realizada com amostras próximas a 200 casos, ou no mínimo 5 casos para cada parâmetro estimado, sendo o ideal a relação de 10 casos por parâmetro.

A modelagem de equações estruturais realiza a avaliação do ajuste total do modelo utilizando uma das medidas de qualidade de ajuste. As medidas de qualidade de ajuste do modelo são de três tipos: a) medida de ajuste absoluto; b) medida de ajuste incremental, e c) medida de ajuste parcimoniosa. Hu e Bentler (1995) afirmam que diversas medidas de qualidade de ajuste vêm sendo desenvolvidas recentemente e que o pesquisador deve aplicar múltiplas medidas para ter consenso da aceitabilidade do modelo proposto.

Depois da avaliação do ajuste total do modelo, cabe ao pesquisador a tarefa da avaliação da unidimensionalidade e da confiabilidade de cada constructo do modelo. A

unidimensionalidade é uma hipótese de que um conjunto de indicadores de um constructo se ajusta a um fator único, daí o nome unidimensional. Após a análise da unidimensionalidade o pesquisador deve medir a confiabilidade através de uma medida como o coeficiente alpha (Cronbach, 1951). A confiabilidade, ou consistência interna, não é uma garantia de unidimensionalidade, mas assume sua existência, assim o pesquisador deve considerar retirar da análise aqueles indicadores que, com sua exclusão, melhoram os índices de confiabilidade do constructo (Hair et al., 1998).

Segundo Hair et al. (1998), outra medida de confiabilidade é a medida da variância extraída de cada indicador. Essa medida reflete o total da variância explicada nos indicadores pelo constructo latente. Quanto maior o valor da variância extraído maior a representatividade daquele indicador no constructo latente. Geralmente esse valor deve ser superior a .50 para um constructo.

Hair et al. (1998), afirmam que o exame mais óbvio na modelagem de equações estruturais é o exame da significância dos coeficientes estimados, bem como do erro padrão.

Do mesmo modo que na regressão múltipla, a linearidade pode afetar a modelagem de equações estruturais. Quando valores altos aparecem na matriz de correlações o pesquisador deve tomar algumas decisões de considerar ou não determinada variável. Hair et al. (1998) afirmam que coeficientes de correlação maiores que .80 podem indicar problemas e que maiores do que .90 devem sempre ser examinados. Neste trabalho esse problema não ocorreu.

Finalmente, uma das estratégias de modelagem mais comumente utilizadas é a de modelos competitivos. Essa estratégia envolve a comparação de resultados dos modelos para determinar o modelo que possui o melhor ajuste dentre um conjunto de modelos competitivos (Hair et al., 1998).

3.6.2.1 Índices de Avaliação de Ajuste Utilizados

Para a avaliação dos modelos confirmatórios e estruturais foram utilizados os seguintes índices no presente trabalho: GFI – *Goodness-of-fit index*; Bentler CFI – *Comparative fit Index*; RMSR – *Root mean square residual*; RMSEA – *Root mean square error of approximation* e o *Normed chi-square*.

Dois desses índices, o *Normed chi-square* e o RMSEA – *root mean square error of approximation* são adequados para avaliar ajustes dentre vários modelos alternativos a se escolher (Hair et al., 1998). Joreskog (apud Hair et al., 1998) propõe que o *Normed chi-square* seja utilizado para avaliar ajuste de modelo para vários modelos. Então, na avaliação de modelos alternativos, são utilizados neste trabalho os índices *Normed chi-square* e o RMSEA – *root mean square error of approximation*, que estão apresentados a seguir.

Normed Chi-Square. O teste do qui-quadrado é uma medida muito utilizado na modelagem de equações estruturais (Hu e Bentler, 1995). Segundo Hair et al. (1998), o teste qui-quadrado é uma medida fundamental de ajuste geral. Apesar do reconhecimento da importância do teste, Hair et al. (1998) afirmam que o teste não se adequa a amostras que excedem 200 casos. Para o autor, quando a amostra ultrapassa esse número de respondentes o teste do qui-quadrado tem uma grande tendência em apontar diferenças significativas para modelos equivalentes. Esse pensamento é similar ao de Hu e Bentler (1995) que afirmam que o teste qui-quadrado rejeita frequentemente modelos verdadeiros. Assim, esse trabalho não avaliará as hipóteses inerentes aos modelos com o teste qui-quadrado, mas utilizará a razão $X^2 / \text{graus de liberdade}$ (*normed chi-square*), seguindo as recomendações de Joreskog e Sorbom (apud Byrne e Gavin, 1996). Segundo Hair et al. (1998), o *normed chi-square* deve ser de no

máximo cinco, devendo estar preferencialmente entre 2 e 3 para indicar um ajuste adequado (Medsker, Williams e Holahan, 1994).

O RMSEA – *Root mean square error of approximation* é um dos mais informativos índices de avaliação para modelagem de equações estruturais analisadas com covariâncias. O índice calcula o erro de aproximação à população, considerando o número de parâmetros estimados e os graus de liberdade do modelo proposto. Bons ajustes atingem valores menores que 0,05; ajustes razoáveis atingem 0,08; e ajustes medíocres chegam a casa dos 0,10 ou mais (Byrne, 2001; Hair et al., 1998).

Como medidas marginais de ajuste de modelos e também nas análises fatoriais confirmatórias são utilizados neste trabalho os índices: GFI – *Goodness-of-fit index*, Bentler CFI – *Comparative fit Index* e o RMSR - *root mean square residual*. A utilização de diversas medidas marginais de ajuste segue uma recomendação da literatura de modelagem de equações estruturais de que sejam reportados diversos índices de ajuste geral (Hoyle e Panter, 1995).

GFI – *Goodness-of-fit index*. O GFI é um índice de ajuste geral que varia de 0 a 1. O índice avalia o grau de ajuste entre os resíduos ao quadrado da matriz estimada em relação à matriz observada. Valores próximos a um indicam um ajuste perfeito enquanto valores menores representam ajustes mais pobres (Hair et al., 1998). Este índice foi proposto por Joreskog e Sorbom (apud Hu e Bentler, 1995, p. 86) para a avaliação de ajuste gerados pelo método de estimação de máxima verossimilhança, utilizado neste trabalho. Para esses autores o GFI é a relação entre a quantidade de variância e covariância na matriz observada que é medida pela matriz estimada.

Bentler CFI – *Comparative fit Index*. O CFI é um índice de ajuste que compara o modelo hipotético com o modelo independente (onde não há correlações entre as variáveis). Hu e Bentler (apud Byrne, 2001, p. 83) aconselham um ponto de corte próximo a 0,95 para a aceitação dos modelos, considerando-os bem ajustados.

RMSR - *Root mean square residual*. O RMSR é uma medida da média dos resíduos entre as matrizes observada e estimada. Este índice é mais apropriado quando a matriz de correlação é utilizada na estimação. Por trabalhar com os dados padronizados, provenientes da matriz de correlação, seus valores variam de zero a um. Segundo Byrne (2001), num bom ajuste de modelo o valor do RMSR - *root mean square residual* deve ser menor que 0,05.

3.6.3 HIPÓTESES FORMULADAS E TÉCNICAS UTILIZADAS

As hipóteses propostas para esta pesquisa foram tratadas utilizando-se as seguintes técnicas estatísticas multivariadas, apresentadas na tabela 4.

Tabela 4 – Hipóteses Alternativas Formuladas e Técnica Estatística Utilizada

Hipótese Alternativa	Técnica Utilizada
H ₁ – O comprometimento organizacional é um constructo multidimensional.	Análise Fatorial Análise de Consistência Interna Análise Fatorial Confirmatória
H ₂ – A estrutura organizacional dos hotéis influencia o comprometimento organizacional.	Modelagem de Equações Estruturais
H ₃ – O sistema de recursos humanos dos hotéis influencia o comprometimento organizacional.	Modelagem de Equações Estruturais
H ₄ – A filosofia e os valores organizacionais dos hotéis influenciam o comprometimento organizacional.	Modelagem de Equações Estruturais
H ₅ – O comprometimento organizacional influencia o desempenho dos hotéis.	Modelagem de Equações Estruturais
H ₆ – Um conjunto de características organizacionais ligadas à estrutura organizacional, aos sistemas de recursos humanos e aos valores e a filosofia organizacional dos hotéis influencia o comprometimento organizacional, que também influencia o desempenho dos hotéis.	Modelagem de Equações Estruturais
H ₇ – Novas concepções e estratégias de gestão influenciam positivamente o comprometimento organizacional nos hotéis e conseqüentemente levam os hotéis a um melhor desempenho.	Modelagem de Equações Estruturais

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo de análise e discussão dos resultados é apresentado obedecendo à ordem de realização da pesquisa, compreendendo suas duas fases distintas, exploratória e confirmatória.

Inicialmente estão apresentados os resultados da análise exploratória das dimensões do comprometimento organizacional, realizada com a utilização de análise fatorial. Nesta parte também são mostradas as explicações teóricas para cada dimensão latente extraída.

Na segunda parte, são apresentados os resultados da análise fatorial confirmatória dos componentes do comprometimento organizacional estabelecidos na fase anterior da pesquisa. Nesta parte são avaliadas todas as dimensões latentes extraídas na fase anterior da pesquisa e escolhidas as que são tratadas nas etapas subsequentes da análise.

Em parte seguinte, são avaliados os indicadores dos antecedentes e conseqüentes ao comprometimento utilizados na pesquisa: estrutura organizacional, sistemas de recursos humanos, filosofia e valores organizacionais e desempenho do hotel. Nesta parte são utilizadas as técnicas de análise fatorial, análise de consistência interna e análise fatorial confirmatória.

Na parte final deste capítulo de resultados, são avaliados os modelos de comprometimento organizacional quanto à validade convergente de suas dimensões latentes. Em seguida, utilizando análise de caminhos e modelagem de equações estruturais é realizada uma série de relações entre as dimensões do comprometimento e as variáveis de características organizacionais e de desempenho.

4.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A pesquisa foi conduzida em 170 lojas localizadas em quatro *shopping centers* e utilizou um banco de dados com 295 respondentes. Ela foi realizada através da aplicação de um questionário com 60 indicadores do comprometimento organizacional, extraídos de dois instrumentos já validados, o instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) de 18 itens e o instrumento de O'Reilly e Chatman (1986) de 12 itens. Além destes instrumentos, foram utilizados na pesquisa 30 indicadores construídos a partir da revisão teórica realizada.

Utilizando a técnica de análise fatorial com rotação oblíqua a pesquisa identifica sete dimensões distintas do comprometimento entre os indicadores utilizados. A rotação oblíqua é utilizada devido ao objetivo da pesquisa ser a obtenção de diversos significados teóricos entre os fatores obtidos na análise fatorial, seguindo a orientação metodológica proposta por Hair et al. (1998). No processo de extração dos fatores, o trabalho busca na literatura do comprometimento organizacional explicação teórica coerente e apresenta conceitos e teorias relacionados a cada um deles.

A amostra apresentou um valor de 0,80 em sua medida de adequação, quando foi utilizada a medida de Kaiser-Meyer-Olkin. Esse valor segundo Hair et al. (1998) é um valor meritório. Após as análises de adequação da amostra, a primeira técnica estatística empregada na análise dos dados foi à realização de uma análise fatorial, ela teve a finalidade de encontrar subdimensões entre os componentes do comprometimento organizacional. Tal procedimento foi realizado com quatro conjuntos de indicadores do comprometimento organizacional: afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos, já descritos na metodologia.

4.1.1 ANÁLISE FATORIAL REALIZADA COM 60 INDICADORES

As análises fatoriais foram conduzidas separadamente com cada componente do comprometimento, utilizando-se as suas sub-escalas correspondentes, elas foram extraídas com o método de componentes principais, utilizando uma rotação oblíqua. Segundo Hair et al. (1998, p. 110) a rotação oblíqua deve ser utilizada quando o objetivo da análise for extrair diversos significados teóricos ou constructos.

Com o resultado das quatro análises fatoriais foram obtidos três sub-componentes afetivos, cinco normativos, quatro instrumentais e dois afiliativos. Em seguida a análise procurou encontrar em cada sub-componente extraído, os três indicadores com maior consistência interna, calculada através do coeficiente alpha de cronbach, para que fossem utilizados numa análise fatorial com os catorze sub-componentes reunidos. Os sub-componentes com menos de três indicadores foram excluídos.

O passo seguinte foi à utilização da análise de componentes principais, para apontar o número de componentes a serem extraídas na análise fatorial. A análise de componentes principais apontou a presença de sete fatores com *eigenvalue* maior que um. A análise reunia em alguns fatores indicadores de diversos sub-componentes, que fugiam de sua dimensão original. Como havia predominância de um sub-componente aqueles indicadores que não conseguiram se estabilizar foram sendo excluídos. Esse procedimento foi adotado porque o objetivo da pesquisa exploratória era tentar identificar múltiplos componentes do comprometimento.

Segundo Hair et al. (1998, p.105), os primeiros fatores representam as variáveis que são mais homogêneas na amostra inteira, já os fatores seguintes são melhores discriminadores dos subgrupos da amostra. A pesquisa do comprometimento conhece e aceita largamente

alguns componentes, tais como o afetivo, mas é necessário que se investigue a presença de outros componentes que possam existir, e esses só aparecerão com menor força, ou seja, nos últimos fatores das análises.

Na tabela 5 estão apresentados os componentes extraídos, a variação explicada por cada fator e a variação explicada acumulada. O valor da explicação acumulada atingiu um patamar de 63,5% da variação total, considerado por Hair et al. (1998, p. 104) um valor satisfatório em ciências sociais.

Tabela 5 - Variação Explicada e *Eigenvalue* dos Componentes da Análise Fatorial

Componentes	<i>Eigenvalue</i>	Variação Explicada	Var. Explic. Acumulada
1	4,65	22,2%	22,2%
2	2,09	10,0%	32,2%
3	1,90	9,1%	41,3%
4	1,45	6,9%	48,2%
5	1,14	5,4%	53,6%
6	1,05	5,0%	58,6%
7	1,02	4,9%	63,5%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Assim, no final, foram obtidos sete fatores, com três indicadores cada um. Os sete fatores estão apresentados na tabela 6, juntamente com sua carga fatorial, que no caso da análise fatorial com rotação oblíqua, representam o coeficiente de correlação entre o indicador e seu componente, como assinalam Hair et al. (1998, p. 110-111). Estão apresentados também na tabela 6 os coeficientes de consistência interna (alpha) para cada dimensão latente. Vale a pena ser salientado que, os coeficientes alpha se referem a componentes com apenas três indicadores, o que os leva a possuírem um valor (α) não muito alto, aliado ao fato do estudo ter um caráter exploratório.

O fator formado pelos indicadores afetivos: a) desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares; b) eu me identifico

com a filosofia desta organização; e, c) eu acredito nos valores e objetivos desta organização; denotam claramente a **internalização de valores e objetivos da organização**. Esse componente 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 fator denota o envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais, como proposto por Kelman em 1958, quando conceitualiza a base internalização, e também a introjecção dos valores organizacionais, proposta por Gouldner (1960). O fator também corrobora o que Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) chama de envolvimento moral, que está baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização, sendo este envolvimento positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais. Do mesmo modo, reflete a dimensão *adesão*, proposta por Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998), que é a internalização dos valores da organização, quando estes são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável.

Outro fator que foi extraído da análise foi o afiliativo, que denota um **sentimento de fazer parte**. O fator foi representado por três indicadores construídos para esta pesquisa: a) sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho; b) nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo; e, c) sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo. A pesquisa comprova que o comprometimento afiliativo é distinto do comprometimento afetivo, como conceitualizado por Kelman (1958) e por Becker (1992) que distinguem o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes, dentre elas a identificação, ou envolvimento baseado num desejo de afiliação. O fator também corresponde 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”. Como foi apresentado anteriormente, Gouldner (1960) afirma que se sentir parte de uma organização é diferente de introjectar características e valores organizacionais. Sem discutir aqui os motivos que levam os indivíduos a se sentirem membros de uma organização, o comprometimento afiliativo pode ser resultado do que Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) denomina de comprometimento de coesão, fruto dos vínculos às relações sociais de uma organização, realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo.

O enfoque instrumental ficou dividido neste trabalho em três dimensões distintas: a primeira que representa a existência de poucas alternativas, a segunda que denota um desequilíbrio na relação entre recompensa e contribuições, aliado a um sentimento de falta de oportunidade e reconhecimento por parte da organização, e a terceira dimensão que mostra um sentimento dos indivíduos em se engajar em linhas consistentes de atividade.

A primeira das dimensões instrumental é a que mostra ao indivíduo **poucas alternativas** caso venha a deixar a organização. O fator foi formado por três indicadores da sub-escala CCS de Meyer, Allen e Smith (1993): a) eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização; b) se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada; e, c) uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. Para Meyer e Allen (1991) o comprometimento instrumental é percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *Continuance Commitment* e que é tratado no Brasil como Instrumental. Para os autores os empregados com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam.

Tabela 6 - Estrutura Fatorial de Cada Componente Extraído e seu Alpha *

Componentes e Indicadores do Comprometimento Organizacional	Cargas Fatoriais
Afetivo (Internalização de Valores e Objetivos)	,78
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares (int-2).	,76
Eu me identifico com a filosofia desta organização (afe-1).	,71
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização (afe-3).	,68
Instrumental (Poucas Alternativas)	,47
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização (ccs-4).	,56
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada (ccs-3).	,55
Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas (ccs-6).	,41
Instrumental (Recompensas e Oportunidade)	,52
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar (ccs-5).	,57
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização (com-1).	,40
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente (com-3).	,38
Normativo (Obrigação em Permanecer)	,72
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora (ncs-2).	,71
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui (ncs-5).	,66
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora (ncs-3).	,58
Normativo (Obrigação pelo Desempenho)	,63
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa (nor-4).	,65
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis (nor-5).	,61
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa (nor-8).	,59
Afiliativo (Sentimento de Fazer Parte)	,80
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho (afi-7).	,74
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo (afi-1).	,73
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo (afi-8).	,70
Instrumental (Linha Consistente de Atividade)	,58
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego (ins-2).	,77
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo (ccs-1).	,68
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa (com-4).	,56

Fonte: Dados primários coletados pelo autor. * Os valores de alpha estão apresentados em negrito juntamente com sua dimensão latente.

Dentre os fatores instrumentais, o segundo fator extraído foi o denominado **recompensas e oportunidade**, formado pelos indicadores: a) se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar; b) a menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em

benefício desta organização; e, c) minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente. Esse sentimento pode ser traduzido pelo que coloca Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) quando define o envolvimento calculativo, que é baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização. Para o autor, este envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições, que no caso desses indicadores parece não ocorrer. Esse fator reúne dois indicadores (letras B e C) propostos por O'Reilly e Chatman (1986), da dimensão que os autores denominam de submissão. O fator também se aproxima do conceito de oportunidade, proposto por Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998), que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem às suas expectativas. O fator também corrobora o proposto por Becker (1992), que afirma que o comprometimento pode ocorrer quando o indivíduo adota atitudes e comportamentos para obter recompensas específicas ou para evitar punições.

O terceiro fator instrumental extraído mostra o sentimento dos indivíduos em se engajarem em **linhas consistentes de atividades**. O fator foi formado por três indicadores que refletem atitudes e comportamentos dos indivíduos para se manterem na organização: a) procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereis meu emprego; b) na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo; e, c) para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa. 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 à sua saída, que seriam as trocas laterais, assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego. Segundo Hrebiniak e Alutto (1972, p. 556) o comprometimento é um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado das transações indivíduo-organização e das

alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (*side bets*) ao longo do tempo, esse fenômeno pode ser observado no conjunto de indicadores do fator.

O enfoque normativo também ficou dividido em duas dimensões distintas neste trabalho: a primeira que representa o sentimento de obrigação em permanecer, e a segunda dimensão que reflete um sentimento de obrigação em se conseguir atingir os melhores resultados e os objetivos da organização.

O primeiro fator normativo extraído reúne três indicadores da sub-escala NCS estabelecida por Meyer, Allen e Smith (1993) que denotam um sentimento de **obrigação em permanecer**. O fator é formado pelos indicadores: a) mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora; b) eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui; e, c) eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora. Meyer e Allen (1991) conceitualizam o comprometimento normativo como uma obrigação em permanecer na organização, segundo os autores, os empregados com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados.

O segundo fator normativo formado denota um sentimento de obrigação por parte do indivíduo em buscar atingir os objetivos organizacionais, bem como melhores resultados para a organização. Esse fator foi denominado de **obrigação pelo desempenho**, pois os indicadores reunidos refletem esse sentimento: a) todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa; b) o bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis; e, c) eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa. Esse fator normativo extraído vem ao encontro do proposto por Wiener (1982,

p.421), que conceitualiza o comprometimento como: *“a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”*. Essa pressão pode estar sendo percebida pela natureza dos indicadores extraídos neste fator. Para Wiener (1982) e Jaros et al. (1993), essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento na organização. 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. Para Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) esse é um comprometimento de controle, onde os vínculos de um membro às normas de uma organização moldam seu comportamento numa direção desejada, neste caso em particular aos objetivos da empresa e na direção dos melhores resultados possíveis.

4.2 ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DOS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Para a confirmação das dimensões latentes do comprometimento organizacional, utilizam-se neste trabalho as técnicas de análise fatorial, análise de consistência interna e análise fatorial confirmatória, apresentadas a seguir.

4.2.1 ANÁLISE FATORIAL REALIZADA COM 28 INDICADORES

Para a confirmação dos fatores encontrados na pesquisa exploratória, foi realizada inicialmente uma análise fatorial, seguindo a sugestão de Medsker, Williams e Holahan (1994) que recomendam a utilização de uma análise fatorial exploratória antes da avaliação dos modelos de mensuração. Assim, procedeu-se a análise fatorial com método de extração de

componentes principais e *eigenvalue* maior que um para a formação dos fatores. O método de rotação utilizado foi o oblíquo.

Os testes de KMO e Bartlett mostram a boa qualidade estatística da amostra, como apresentado na tabela 7, indicando adequação do banco de dados à análise fatorial.

Tabela 7 – Medida de Adequação da Amostra e Teste de Esfericidade

Medida de Adequação da Amostra Kaiser-Meyer-Olkin		,77
Teste de Esfericidade Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	2499,2
	Graus de liberdade	378
	Sig.	,000

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

De acordo com os valores de comunalidade, alguns indicadores possuem valor abaixo de 0,50 o que denota pouca contribuição para a explicação dos fatores. São os indicadores: todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa (comp_09); se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar (comp_17); Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa (comp_20); e, na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo (comp_22). Os casos mais críticos são dos dois primeiros que possuem comunalidades de 0,43 e 0,39 respectivamente, pois os dois últimos possuem uma comunalidade limítrofe de 0,49.

A análise fatorial produziu sete componentes, a exemplo da pesquisa exploratória conduzida com vendedores. A variação total explicada pelos sete componentes atinge o valor de 62,9%, o que é considerado uma boa explicação, como apresentado na tabela 8.

Tabela 8 - Variância Explicada e *Eigenvalue* dos Componentes da Análise Fatorial

Componente	<i>Eigenvalue</i>	% da Variância	Variância Acumulada %
1	5,53	19,8	19,8
2	3,13	11,2	31,0
3	2,72	9,7	40,7
4	2,16	7,7	48,4
5	1,56	5,6	54,0
6	1,38	4,9	58,9
7	1,14	4,0	62,9

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Os sete componentes extraídos pela análise fatorial mantêm a mesma estrutura de sete componentes obtida no estudo exploratório realizado com vendedores de *shopping center*, como pode ser visto na tabela 9. Uma única alteração foi a de que o indicador *COMP_20* - *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.

Tabela 9 – Estrutura Fatorial de Cada Componente Extraído e Suas Cargas Primárias

Indicadores do Comprometimento e Suas Dimensões Latentes	Cargas Fatoriais
Afetivo (Internalização de Valores e Objetivos)	
COMP_03 – Eu me identifico com a filosofia desta organização.	,81
COMP_04 – Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	,80
COMP_01 - Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	,74
COMP_02 - A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	,70
COMP_20 - Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	-,57
Instrumental (Poucas Alternativas)	
COMP_27 - Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	,72
COMP_26 – Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	,67
COMP_28 - Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	,66
COMP_25 - Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	,61

Tabela 9 (cont.) – Estrutura Fatorial de Cada Componente Extraído e Suas Cargas Primárias

Indicadores do Comprometimento e Suas Dimensões Latentes	Cargas Fatoriais
Normativo (Obrigação pelo Desempenho)	
COMP_11 - O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	,80
COMP_10 – Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	,74
COMP_12 - O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	,63
COMP_09 - Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	,52
Normativo (Obrigação em Permanecer)	
COMP_06 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	,82
COMP_08 - Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	,80
COMP_05 - Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	,78
COMP_07 - Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	,74
Afiliativo (Sentimento de Fazer Parte)	
COMP_14 - Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	,79
COMP_16 - Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	,75
COMP_13 - Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	,75
COMP_15 - Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	,65
Instrumental (Linha Consistente de Atividade)	
COMP_24 - Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	,72
COMP_22 - Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	,64
COMP_23 - Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	,61
COMP_21 - Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	,61
Instrumental (Recompensas e Oportunidade)	
COMP_18 - A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização.	,80
COMP_19 - Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expesso publicamente.	,54
COMP_17 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	,44

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

4.2.2 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DAS DIMENSÕES LATENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DE CONFIABILIDADE DE SEUS INDICADORES

Antes de se proceder a uma modelagem de equações estruturais a literatura recomenda que se proceda a uma análise fatorial confirmatória entre as variáveis e seus respectivos indicadores. Assim, foi conduzida uma análise fatorial confirmatória das dimensões latentes e de seus indicadores propostos (Medsker, Williams e Holahan, 1994).

A técnica de estimação utilizada para a análise fatorial confirmatória foi a estimação de máxima verossimilhança a partir da matriz de correlação entre as variáveis. Os resultados foram especificados para serem padronizados, possibilitando assim uma melhor interpretação dos resultados, já que parâmetros despadronizados, mostrando covariâncias, não podem ser facilmente comparados principalmente entre dimensões latentes.

Foi procedida também uma análise de consistência interna, calculada através do coeficiente alpha de Cronbach. A análise reúne os quatro indicadores utilizados para mensurar cada dimensão latente, medindo a consistência interna entre eles. Foi examinado também se a consistência interna melhorava caso algum indicador fosse eliminado do construto.

As medidas de avaliação de ajuste utilizadas foram o RMSR - *root mean square residual* e o CFI - *comparative fit index*, adequados para estimativas baseadas na matriz de correlação (Byrne, 2001; Hair et al., 1998; Medsker, Williams e Holahan, 1994).

4.2.2.1 Avaliação das Dimensões Latentes do Comprometimento

A dimensão latente *internalização de valores e objetivos* apresenta um bom ajuste, quando avaliados pelos índices de ajuste. Seu RMSR - *root mean square residual* é igual a

0,047, próximo à casa do 0,05 que indica um ajuste adequado, e o CFI – *Comparative fit index* é igual a 0,95, superior ao recomendado por Hu e Bentler (apud Byrne, 2001), mostrando que os indicadores podem ser explicados por sua dimensão latente *internalização dos valores e objetivos organizacionais*. Esta dimensão latente está apresentada na figura 2.

Figura 2 – Dimensão Latente Internalização dos Valores e Objetivos Organizacionais

Os indicadores da dimensão *internalização dos valores e objetivos* apresentam um índice de confiabilidade elevado ($\alpha = 0,84$), não ocorrendo um incremento nesse valor caso algum indicador fosse excluído.

A dimensão latente *sentimento de obrigação em permanecer na organização* apresenta também um bom ajuste, RMSR - *root mean square residual* é igual a 0,039 e o CFI – *comparative fit index* é igual a 0,956. Isso mostra que os indicadores podem ser explicados por sua dimensão latente, todos apresentados na figura 3.

Figura 3 – Dimensão Latente Sentimento de Obrigação em Permanecer

Os indicadores da dimensão *sentimento de obrigação em permanecer* apresentam um índice de confiabilidade elevado ($\alpha = 0,87$), não ocorrendo um incremento nesse valor caso algum indicador fosse excluído.

Os indicadores da dimensão *sentimento de obrigação pelo desempenho* apresentam um bom índice de confiabilidade ($\alpha = 0,74$), mas ocorre um incremento na medida de consistência interna ($\alpha = 0,77$) caso o indicador COMP_09 fosse excluído, como apresentado na tabela 10.

Tabela 10 – Dimensão Latente Obrigação pelo Desempenho, Seus Indicadores e Medida de Consistência Interna

Indicadores	Alpha se indicador for retirado
COMP_09 - Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	,77
COMP_10 - Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	,61
COMP_11 - O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	,54
COMP_12 - O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	,67
Alpha com 4 itens	,71

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Assim, procedeu-se a exclusão desse indicador. 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, não são mostrados índices de ajuste para a dimensão latente *sentimento de obrigação pelo desempenho*. Na figura 4 pode-se visualizar a dimensão latente *sentimento de obrigação pelo desempenho* e seus indicadores.

Figura 4 – Dimensão Latente Sentimento de Obrigação pelo Desempenho

A dimensão latente *sentimento de fazer parte* apresenta um bom ajuste, o seu RMSR - *root mean square residual* é igual a 0,031 e o CFI - *comparative fit index* é igual a 0,973, ambos dentro da faixa exigida pela literatura. Isso mostra que os indicadores podem ser explicados por sua dimensão latente, apresentados na figura 5.

Os indicadores da dimensão *sentimento de fazer parte* apresentam um índice de confiabilidade elevado ($\alpha = 0,81$), não ocorrendo um incremento nesse valor caso algum indicador fosse excluído.

Figura 5 – Dimensão Latente Sentimento de Fazer Parte

Os indicadores da dimensão *sentimento de falta de recompensa e oportunidades* apresentam um índice de confiabilidade baixo ($\alpha = 0,49$). Nessa avaliação ocorre um incremento nessa medida ($\alpha = 0,52$) caso o indicador COMP_17 fosse excluído, como apresentado na tabela 11.

Tabela 11 – Dimensão Latente Recompensas e Oportunidade, Seus Indicadores e Medida de Consistência Interna

Indicadores	Alpha se indicador for retirado
COMP_17 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	,52
COMP_18 - A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.	,35
COMP_19 - Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expesso publicamente.	,29
COMP_20 - Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	,49
Alpha com 4 itens	,49

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Nessa dimensão ocorre um fato inusitado, pois o indicador: *apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa* possui uma carga primária maior com a dimensão latente *internalização dos valores e objetivos organizacionais* do que com a

dimensão latente *sentimento de falta de recompensas e oportunidades* quando da realização da análise fatorial, como pode ser visualizado na tabela 9.

A dimensão latente *linha consistente de atividade* apresenta um bom ajuste, o RMSR - *root mean square residual* é igual a 0,029 e o CFI - *comparative fit index* é igual a 0,983. Isso mostra que os indicadores podem ser explicados por sua dimensão latente *linha consistente de atividade*. Os indicadores da dimensão *linha consistente de atividade* apresentam um índice de confiabilidade moderado ($\alpha = 0,63$), não ocorrendo um incremento nesse valor caso algum indicador fosse excluído. A dimensão latente *linha consistente de atividade* está apresentada na figura 6.

Figura 6 – Dimensão Latente Linha Consistente de Atividade

A dimensão latente *poucas alternativas* apresenta também um bom ajuste, sendo seu RMSR - *root mean square residual* igual a 0,039 e seu CFI igual a 0,969. Isso mostra que os indicadores podem ser explicados por sua dimensão latente.

Os indicadores da dimensão *poucas alternativas* (ver figura 7) apresentam um índice de confiabilidade moderado ($\alpha = 0,77$), não ocorrendo um incremento nesse valor caso algum indicador fosse excluído.

Figura 7 – Dimensão Latente Poucas Alternativas

Analisando-se os resultados da análise fatorial, da análise fatorial confirmatória e da análise de consistência interna, calculada através do coeficiente alpha de Cronbach, pode-se observar que as dimensões latentes: *internalização dos valores e objetivos*, *obrigação em permanecer*, *sentimento de fazer parte*, *linha consistente de atividade* e *poucas alternativas*, possuem consistência interna aceitáveis entre os seus indicadores, o que significa que as dimensões latentes estão sendo medidas com precisão através dos quatro indicadores utilizados na pesquisa. Os modelos de mensuração das dimensões latentes mostram poder de explicação de seus respectivos indicadores.

A dimensão latente *obrigação pelo desempenho*, com a retirada do indicador: *COMP_09 - Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa, melhora seu*

índice de consistência interna. Assim, será utilizada nas análises posteriores essa dimensão latente sendo medida com apenas três indicadores.

A dimensão latente *sentimento de falta de recompensas e oportunidades* não será utilizada nas análises posteriores deste estudo. Apesar do estudo exploratório apontar evidências da existência desta dimensão o estudo confirmatório revela problemas na construção dos indicadores. A análise de consistência interna 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), mesmo após a retirada do indicador: *COMP_17 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar*. Outro fato importante a ser considerado é que o indicador: *COMP_20 - Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa*, possui uma carga primária maior com a dimensão latente *internalização dos valores e objetivos organizacionais* do que com a dimensão latente *sentimento de falta de recompensas e oportunidades*, fato identificado quando da realização da análise fatorial, e que pode ser visto na tabela 9.

Portanto, são utilizadas nas análises posteriores neste estudo as seis dimensões latentes do comprometimento organizacional apresentadas na tabela 12.

Tabela 12 - Dimensões Latentes do Comprometimento Organizacional a Serem Utilizadas

Dimensões Latentes	Número de Itens	Alpha de Cronbach
Internalização dos Valores e Objetivos Organizacionais	4	0,84
Sentimento de Obrigação em Permanecer na Organização	4	0,87
Sentimento de Obrigação pelo Desempenho	3	0,77
Sentimento de Fazer Parte	4	0,81
Linha Consistente de Atividade	4	0,63
Poucas Alternativas	4	0,77

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

4.3 ANÁLISE DOS INDICADORES 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.

4.3.1 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. O método de extração utilizado foi o de componentes principais com o critério de *eigenvalue* maior que 1 para a formação dos fatores. A método de rotação utilizado foi o *varimax*. Os testes de KMO e Bartlett mostram a boa qualidade estatística da amostra e dos dados, como apresentado na tabela 13.

Tabela 13 – Medida de Adequação da Amostra e Teste de Esfericidade

Medida de Adequação da Amostra Kaiser-Meyer-Olkin		,72
Teste de Esfericidade Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	524,1
	Graus de liberdade	45
	Sig.	,000

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A análise de componentes principais identificou inicialmente cinco fatores, sendo que dois fatores 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, como apresentado na tabela 14.

Tabela 14 - Variância Total Explicada e *Eigenvalue* de cada Componente Extraído

Componente	<i>Eigenvalue</i>	% da Variância	Variância Acumulada %
1	2,82	28,23	28,23
2	1,98	19,76	47,99
3	1,30	13,04	61,03

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Depois de procedida a rotação dos fatores a análise fatorial apresentou a seguinte estrutura fatorial (Tabela 15) com três dimensões latentes de estrutura organizacional descritas a seguir.

A primeira dimensão latente de estrutura organizacional foi denominada de descentralização. A dimensão descentralização é formada pelos indicadores: a) nesta empresa, as decisões são tomadas em grupo, buscando-se a participação dos empregados nas decisões; b) esta empresa dá liberdade ao empregado para exercer o trabalho da maneira que considera mais eficaz; c) nesta empresa os chefes fornecem respostas rápidas aos seus subordinados; e, d) esta empresa dá liberdade para os empregados solucionarem os problemas. Como pode ser observado, esses indicadores denotam claramente uma estrutura organizacional descentralizada percebida pelos empregados dos hotéis.

A segunda dimensão latente de estrutura organizacional foi denominada de hierarquização. Esta dimensão hierarquização é composta pelos indicadores: a) esta empresa possui muitos níveis hierárquicos; b) aqui na empresa existem muitos chefes; e, c) 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.

Tabela 15 – Estrutura Fatorial das Dimensões Latentes de Estrutura Organizacional, suas Cargas Primárias e Alpha

Indicadores de Estrutura Organizacional	Descentralização	Hierarquização	Especialização
Nesta empresa, as decisões são tomadas em grupo, buscando-se a participação dos empregados nas decisões (ESTRU_09).	,74		
Esta empresa dá liberdade ao empregado para exercer o trabalho da maneira que considera mais eficaz (ESTRU_10).	,72		
Nesta empresa os chefes fornecem respostas rápidas aos seus subordinados (ESTRU_06).	,65		
Esta empresa dá liberdade para os empregados solucionarem os problemas (ESTRU_07).	,64		
Esta empresa possui muitos níveis hierárquicos (ESTRU_05).		,78	
Aqui na empresa existem muitos chefes (ESTRU_04).		,72	
Esta empresa possui muitas normas e regras (ESTRU_12).		,42	
Os empregados não participam das decisões da empresa, elas sempre são tomadas de cima para baixo (ESTRU_08).			,54
Nesta empresa, os chefes definem as tarefas e os empregados as executam (ESTRU_01).			,50
Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas (ESTRU_02).			,46
Confiabilidade (alpha de Cronbach)	0,78	0,68	0,53

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Finalmente, a terceira dimensão latente de estrutura organizacional foi denominada de especialização. A dimensão especialização denota uma percepção por parte dos empregados de um hotel com tarefas especializadas. Esta dimensão é formada pelos indicadores: a) os empregados não participam das decisões da empresa, elas sempre são tomadas de cima para baixo; b) nesta empresa, os chefes definem as tarefas e os empregados as executam; e c) considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas.

A análise dos indicadores de estrutura organizacional e de suas dimensões latentes foi realizada também através de uma análise fatorial confirmatória e de uma análise de consistência interna, avaliada pelo coeficiente alpha de Cronbach.

Os coeficientes alpha estão apresentados na tabela acima e mostram valores aceitáveis, apenas a dimensão latente *especialização* apresenta um alpha de 0,53, muito próximo do valor mínimo aceitável (alpha = 0,55). Esse fato é justificável em estudos exploratórios e quando medido com poucos itens, neste caso apenas três. Apesar disso, essa dimensão latente apresenta uma explicação teoricamente clara e será utilizada na pesquisa.

A análise confirmatória confirma a estrutura fatorial da dimensão *descentralização*, produzida de maneira exploratória. A confirmação da estrutura latente só pode ser realizada na dimensão *descentralização*, a única que apresenta graus de liberdade (g.l. = 2) suficientes para o cálculo dos índices de ajuste do modelo, o RMSR - *root mean square residual* é igual a 0,02 e o CFI - *comparative fit index* é igual a 0,996. Os parâmetros padronizados podem ser observados na figura 8.

Figura 8 – Dimensão Latente Descentralização

Já as dimensões latentes *hierarquização* e *especialização* não possuem graus de liberdade para que as medidas de ajuste sejam avaliadas, neste caso as estruturas são exatamente identificadas, servindo apenas para efeito de comparação da explicação dos indicadores pela sua dimensão. Abaixo são apresentadas as figuras 9 e 10 com esses resultados.

Figura 9 – Dimensão Latente Hierarquização

Figura 10 – Dimensão Latente Especialização

4.3.2 ANÁLISE DOS INDICADORES DE SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Como primeira opção de análise dos indicadores de sistema de recursos humanos foi realizada uma análise fatorial confirmatória com as variáveis de sistemas de RH: contratação, carreira, remuneração, treinamento e avaliação de desempenho. Apesar da validação das medidas, estas não mostraram associação com as dimensões latentes de comprometimento organizacional. Então, nas análises posteriores não serão utilizadas as variáveis do sistema de recursos humanos descritas acima isoladamente.

Assim, como alternativa foi realizada uma análise fatorial exploratória com os indicadores de sistemas de recursos humanos para a identificação de dimensões latentes que reunissem indicadores de sub-sistemas de recursos humanos distintos. O método de extração utilizado foi o de componentes principais com o critério de *eigenvalue* maior que 1 para a formação dos fatores. A método de rotação utilizado foi o *varimax*. Os testes de KMO e Bartlett mostram a boa qualidade estatística da amostra e dos dados, como apresentado na tabela 16.

Tabela 16 – Medida de Adequação da Amostra e Teste de Esfericidade

Medida de Adequação da Amostra Kaiser-Meyer-Olkin		,89
Teste de Esfericidade Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	1173,5
	Graus de liberdade	55
	Sig.	,000

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

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 a 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 dois indicadores foi realizada a análise de

componentes principais que identificou dois fatores que explicam 60,64% da variação, como apresentado na tabela 17.

Tabela 17 - Variância Total Explicada e *Eigenvalue* de cada Componente Extraído

Componente	<i>Eigenvalue</i>	% da Variância	Variância Acumulada %
1	5,40	49,10	49,10
2	1,27	11,54	60,64

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Depois de procedida a rotação dos fatores a análise fatorial apresentou a seguinte estrutura fatorial (Tabela 18) com duas dimensões latentes de sistemas de recursos humanos descritas a seguir.

A primeira dimensão latente formada reúne indicadores de um sistema de recursos humanos que possui um conjunto de práticas que parecem alinhadas com uma estratégia de comprometimento dos empregados. Esta dimensão é formada pelos indicadores: a) os treinamentos realizados na empresa preparam os empregados para novas funções, motivando-os e encorajando-os ao desenvolvimento profissional; b) esta empresa oferece oportunidades de aprimoramento para os empregados e investe continuamente no treinamento de seu pessoal; c) as metas de desempenho individual dos empregados são definidas em conjunto, pelos próprios empregados e seus chefes; d) esta empresa possui um sistema de remuneração que recompensa tanto o desempenho individual como o desempenho do grupo; e) nesta empresa a avaliação de desempenho do empregado é realizada para melhorar o desempenho de cada um; f) nesta empresa as pessoas são capacitadas a atuar em mais de uma função; g) aqui na empresa os chefes discutem com os empregados como melhorar o desempenho de cada um; e, h) aqui na empresa os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados alcançados coletivamente. Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 34), as empresas que possuem sistemas de recursos humanos de alto desempenho seguem práticas de

gestão diferente das empresas de baixo desempenho. Dentre essas técnicas esses autores destacam: “(...) *treinam com muito mais afinco, dedicam-se mais intensamente ao gerenciamento do desempenho, vinculam a remuneração ao desempenho (...)*”. Assim, foi denominada essa dimensão latente como *sistema alinhado de recursos humanos* (figura 11).

A segunda dimensão latente formada com indicadores do sistema de recursos humanos reuniu três indicadores de políticas de contratação das empresas: a) na seleção fui apresentado às características próprias da organização, quando me foi esclarecido o que se esperava de mim; b) o processo de seleção nesta empresa é rigoroso, sendo realizado em várias etapas; e, c) 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. Essa dimensão latente será tratada nesta pesquisa como *política de contratação* (figura 12).

Tabela 18 – Estrutura Fatorial das Dimensões Latentes de Sistemas de RH, suas Cargas Primárias e Alpha

Indicadores de Sub-Sistemas de RH	Sistema alinhado de recursos humanos	Política de contratação
Os treinamentos realizados na empresa preparam os empregados para novas funções, motivando-os e encorajando-os ao desenvolvimento profissional. (SRH_TRE1)	,81	
Esta empresa oferece oportunidades de aprimoramento para os empregados e investe continuamente no treinamento de seu pessoal. (SRH_TRE2)	,80	
Esta empresa possui um sistema de remuneração que recompensa tanto o desempenho individual como o desempenho do grupo. (SRH_REM3)	,76	
As metas de desempenho individual dos empregados são definidas em conjunto, pelos próprios empregados e seus chefes. (SRH_AVA1)	,75	
Nesta empresa a avaliação de desempenho do empregado é realizada para melhorar o desempenho de cada um. (SRH_AVA2)	,74	
Nesta empresa as pessoas são capacitadas a atuar em mais de uma função. (SRH_TRE3)	,67	
Aqui na empresa os chefes discutem com os empregados como melhorar o desempenho de cada um. (SRH_AVA3)	,66	
Aqui na empresa os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados alcançados coletivamente. (SRH_REM2)	,65	
Na seleção fui apresentado às características próprias da organização, quando me foi esclarecido o que se esperava de mim. (SRH_CON2)		,84
O processo de seleção nesta empresa é rigoroso, sendo realizado em várias etapas. (SRH_CON1)		,76
Esta empresa contrata os empregados visando uma carreira na empresa, não apenas para exercerem uma função específica. (SRH_CON3)		,66
Índice de confiabilidade (alpha)	0,90	0,71

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Figura 11 – Dimensão Latente Sistema Alinhado de Recursos Humanos

Figura 12 – Dimensão Latente Sub-Sistema de Contratação

4.3.3 ANÁLISE DOS INDICADORES DE FILOSOFIA E VALORES ORGANIZACIONAIS

A análise dos indicadores de filosofia e valores organizacionais foi realizada através de duas técnicas de análise estatística: análise fatorial e análise fatorial confirmatória. Essas duas análises foram realizadas para as variáveis: orientação para pessoas, orientação para equipes, orientação para resultados, abertura e confiança, rigor de comportamento.

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. Após esses passos foram retirados alguns indicadores do primeiro componente extraído para que ficassem os dois componentes com seis indicadores. A primeira dimensão latente reúne indicadores de: valorização das pessoas, abertura e confiança, e valorização de trabalhos em equipe (figura 13); e a segunda dimensão latente reúne indicadores de: existência de muitas regras e normas de comportamento na organização e de ênfase em resultados (figura 14).

Tabela 19 – Medida de Adequação da Amostra e Teste de Esfericidade

Medida de Adequação da Amostra Kaiser-Meyer-Olkin		,89
Teste de Esfericidade Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	1518,7
	Graus de liberdade	66
	Sig.	,000

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

O método de extração utilizado foi o de componentes principais com o critério de *eigenvalue* maior que um para a formação dos fatores. O método de rotação utilizado foi o *varimax*. Os testes de KMO e Bartlett mostram a boa qualidade estatística da amostra e dos

dados, como apresentado na tabela 19. Os dois fatores formados explicam 64,7% da variância, como pode ser visualizado na tabela 20.

Tabela 20 - Variância Total Explicada e *Eigenvalue* de cada Componente Extraído

Componente	<i>Eigenvalue</i>	% da Variância	Variância Acumulada %
1	5,95	49,6	49,6
2	1,81	15,1	64,7

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Depois de procedida a rotação dos fatores a análise fatorial apresentou estrutura fatorial mostrada na tabela 21, com duas dimensões latentes de filosofia e valores organizacionais, descritas a seguir. A análise de consistência interna, realizada com o cálculo do coeficiente alpha de Cronbach, revela altos valores e que não melhoram se algum indicador for retirado.

Figura 13 – Dimensão Latente Valorização das Pessoas, Confiança e Equipes

Tabela 21 – Estrutura Fatorial de Filosofia e Valores Organizacionais, suas Cargas Primárias e Alpha

Indicadores de Filosofia e Valores Organizacionais	Pessoas, equipes, abertura e confiança.	Rigor de comportamento e resultados
VAL_EQP2 - A empresa estimula a realização de tarefas em grupo.	,81	
VAL_PES1 - Esta empresa possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas.	,80	
VAL_EQP1 - Esta empresa valoriza os trabalhos realizados em grupo.	,79	
VAL_CON4 - Esta empresa confia plenamente nos seus empregados.	,79	
VAL_PES2 - Percebo que há nesta empresa uma grande preocupação com as pessoas, independentemente do trabalho que realizam.	,78	
VAL_CON3 - Os empregados aqui têm acesso às informações importantes e aos resultados obtidos pela empresa.	,77	
VAL_FOR3 - Sabemos quais atitudes e comportamentos que devemos ter na empresa.		,84
VAL_FOR4 - Nesta empresa sabemos claramente o que não podemos fazer.		,83
VAL_FOR2 - Esta empresa possui regras explícitas, pois todos sabem o que deve ser feito.		,74
VAL_RES3 - Todos nesta empresa sabem os resultados que a empresa espera de cada um.		,67
VAL_RES2 - Aqui todos sabem quais são os propósitos mais amplos da empresa.		,61
VAL_RES1 - Esta empresa atribui muita importância ao desempenho dela como empresa.		,59
Índice de confiabilidade (alpha)	0,90	0,86

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Nas figuras 13 e 14 estão apresentados os resultados da análise fatorial confirmatória realizada com cada uma das duas dimensões latentes de filosofia e valores organizacionais.

Figura 14 – Dimensão Latente Rigor e Busca de Resultados

4.3.4 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

A variável de desempenho, taxa de ocupação do hotel, foi mensurada por três indicadores: a) Comparando-se este hotel com outros da mesma categoria, como você avalia este hotel em relação ao critério taxa de ocupação? (zd_tx_oc); b) Qual a taxa de ocupação média aproximada deste hotel no período de alta estação? (ztx_oc_a); e, c) Qual a taxa de ocupação média aproximada deste hotel no período de baixa estação? (ztx_oc_b). Essas variáveis foram padronizadas levando-se em consideração a cidade em que o hotel estava localizado. Tal procedimento foi julgado necessário porque existe uma diferença significativa entre as ocupações dos hotéis nas três cidades onde foi realizada a pesquisa: Fortaleza, Natal e Recife. Como o assunto das diferenças nas taxas de ocupação entre as cidades foge do tema da pesquisa, não será tratada neste trabalho.

Figura 15 – Variável Latente Taxa de Ocupação

Nesta variável latente, apresentada na figura 15, é encontrado um valor baixo para o indicador *Qual a taxa de ocupação média aproximada deste hotel no período de alta estação?* (*ztx_oc_a*). Isso é uma decorrência de que na alta estação os hotéis atingem em sua grande maioria elevadas taxas de ocupação, havendo uma pequena variação entre eles.

A pesquisa incluiu alguns indicadores para mensurar o valor da diária média que os hotéis praticam: a) qual o valor da diária média cobrada para apartamento duplo no período de baixa estação? b) qual o valor da diária média cobrada para apartamento duplo no período de alta estação? c) comparando-se este hotel com outros da mesma categoria, como você avalia este hotel em relação ao critério valor da diária média cobrada ao hóspede?

O estudo não encontrou relações entre esses indicadores e o comprometimento organizacional, utilizando modelagem de equações estruturais.

Talvez isso seja uma decorrência de que os hotéis que possuem bons sistemas de gestão de recursos humanos ou um maior nível de comprometimento de seus empregados não percebam que podem praticar níveis maiores em suas diárias. Outra possível causa talvez seja que num mercado extremamente concorrido e super ofertado, as diárias de hotel tenham um

comportamento de preço similar à *commodities*. Porém essas são apenas suposições e se acredita que futuros estudos devam procurar estabelecer tais relações entre o comprometimento e o valor das diárias de hotel.

4.4 AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE MODELOS

Nesta parte do capítulo estão sendo avaliados dois tipos de modelos: o primeiro tipo, através de análise fatorial confirmatória de primeira ordem, avalia qual dentre modelos de comprometimento de três a seis dimensões latentes possui o melhor ajuste à população da pesquisa; o segundo tipo, baseado em análise de caminhos e modelagem de equações estruturais, 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.

4.4.1 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DE PRIMEIRA ORDEM ENTRE OS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O primeiro modelo testado neste trabalho é um modelo onde seis dimensões latentes: *internalização dos valores e objetivos da organização, sentimento de obrigação em permanecer, sentimento de obrigação pelo desempenho, sentimento de fazer parte, linha consistente de atividade e poucas alternativas*, formadas pelos seus respectivos indicadores, são avaliadas quanto a sua validade convergente. Isso é realizado medindo-se a covariância entre as dimensões latentes uma a uma, tal como apresentado por Byrne (2001).

Os modelos de mensuração, ou análises fatoriais confirmatórias realizadas simultaneamente, mostram que os indicadores são adequados para medir suas respectivas dimensões latentes, como apresentados na tabela 22 abaixo.

Tabela 22 – Resultado da Modelagem de Equações Estruturais – Modelo de Mensuração

Parâmetros do Modelo de Mensuração	Coef. Padroniz.
(internalização)-->[COMP_01]	,703*
(internalização)-->[COMP_02]	,719*
(internalização)-->[COMP_03]	,822*
(internalização)-->[COMP_04]	,753*
(permanecer)-->[COMP_05]	,726*
(permanecer)-->[COMP_06]	,813*
(permanecer)-->[COMP_07]	,763*
(permanecer)-->[COMP_08]	,829*
(desempenho)-->[COMP_10]	,749*
(desempenho)-->[COMP_11]	,913*
(desempenho)-->[COMP_12]	,532*
(afiliativo)-->[COMP_13]	,707*
(afiliativo)-->[COMP_14]	,805*
(afiliativo)-->[COMP_15]	,763*
(afiliativo)-->[COMP_16]	,664*
(linhas)-->[COMP_21]	,457*
(linhas)-->[COMP_22]	,531*
(linhas)-->[COMP_23]	,463*
(linhas)-->[COMP_24]	,712*
(alternativas)-->[COMP_25]	,490*
(alternativas)-->[COMP_26]	,642*
(alternativas)-->[COMP_27]	,836*
(alternativas)-->[COMP_28]	,693*

* $p < 0,01$ + $p < 0,05$ Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

O **modelo 1** apresentou um razoável ajuste quando avaliados pelos índices de avaliação de modelos competitivos. O valor do *Normed chi-square*, menor que três, e do RMSEA – *root mean square error of approximation*, menor que 0,08, estão dentro do recomendado pela literatura. Quanto aos índices marginais de ajuste: GFI e CFI, estes não apresentam valores dentro do recomendado pela literatura, como podem ser vistos na tabela 23. O CFI não atinge o sugerido de 0,95 nem tão pouco o GFI atinge o valor de 0,90.

Tabela 23 – Medidas de Ajuste do Modelo 1 com Covariâncias e Máxima Verossimilhança

Medidas de Ajuste	Valor
Normed Chi-Square ($X^2 = 454,68 / \text{g.l.} = 215$)	2,1
RMSEA – Root mean square error of approximation	,066
GFI – Goodness-of-fit index	,856
Bentler CFI – Comparative fit Index	,870

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A principal questão a ser analisada neste modelo diz respeito à avaliação da validade convergente entre as dimensões latentes, verificando se todas se correlacionam entre si. Segundo Pasquali (1997), para que haja validade convergente, as variáveis devem se correlacionar significativamente com as outras variáveis, pois pela teoria estão relacionadas. No caso desse modelo, as variáveis estão sendo teorizadas pelos diversos autores como dimensões do comprometimento organizacional e devem possuir validade convergente.

Neste ponto este modelo não atende esse requisito proposto por Pasquali (1997), pois nenhuma das seis dimensões proposta se correlaciona significativamente com todas as outras cinco, como pode ser visto na figura 16. Vale a pena ser salientado neste ponto o fato de que não se conhece na literatura do comprometimento estudo semelhante, ou que tenha encontrado um número tão diverso de dimensões latentes do comprometimento organizacional, o que impossibilita comparações.

A partir desta constatação, de que as variáveis não apresentavam correlações significativas entre si, foi feita uma matriz de correlação com os coeficientes padronizados para se observar qual das dimensões latentes poderia ser retirada para que se obtivesse correlações significantes entre todas elas e também para avaliar se o ajuste do modelo apresentava melhores índices de ajuste aceitáveis retirando-se uma dimensão. A primeira dimensão latente excluída foi a dimensão *poucas alternativas*, pois a mesma não se correlaciona com outras três dimensões latentes e de forma negativa com a dimensão *afiliativa*, como pode ser visto na tabela 24.

* $p < 0,01$ + $p < 0,05$

Figura 16 – Análise Fatorial Confirmatória de Primeira-Ordem (Modelo 1)

Tabela 24 – Matriz de Coeficientes Padronizados do Modelo Estrutural

Dimensões Latentes	Afetivo	Permanecer	Desempenho	Afiliativo	Linhas	Alternativas
Afetivo	-					
Permanecer	,42*	-				
Desempenho	,13	,08	-			
Afiliativo	,43*	,18 ⁺	,22*	-		
Linhas	,20 ⁺	,14	,25*	-,02	-	
Alternativas	-,08	-,06	-,09	-,24*	,40*	-

* p < 0,01 + p < 0,05 Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Procedeu-se assim outra análise fatorial confirmatória de primeira ordem e obteve-se o **modelo 1b**, apresentado na figura 17, com a matriz de coeficientes padronizados, apresentada na tabela 25. Os índices de ajuste não são incrementados com a retirada da dimensão *poucas alternativas*. O valor do *Normed chi-square* piora indo para 2,35 e o RMSEA – *root mean square error of approximation* se eleva para 0,073. Os valores de CFI e GFI se elevam sutilmente e não atingem os recomendados pela literatura.

Tabela 25 – Matriz de Coeficientes Padronizados

Dimensões Latentes	Afetivo	Permanecer	Desempenho	Afiliativo	Linhas
Afetivo	-	0,42*	0,13	0,43*	0,20 ⁺
Permanecer	0,42*	-	0,08	0,18 ⁺	0,13
Desempenho	0,13	0,08	-	0,22*	0,25*
Afiliativo	0,43*	0,18 ⁺	0,22*	-	-0,02
Linhas	0,20 ⁺	0,13	0,25*	-0,02	-
[Soma]	1,18	0,81	0,68	0,85	0,60

* p < 0,01 + p < 0,05 Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

* $p < 0,01$ + $p < 0,05$

Figura 17 - Análise Fatorial Confirmatória de Primeira-Ordem (Modelo 1b)

Como uma segunda tentativa de se melhorar os índices de ajuste deste modelo, foi procedida a retirada da dimensão *linha consistente de atividade*, pois esta dimensão é a que apresenta a menor soma, em valores absolutos, dos coeficientes de correlação, como pode ser visualizado na tabela 26.

Tabela 26 – Matriz de Coeficientes Padronizados

Dimensões Latentes	Afetivo	Permanecer	Desempenho	Afiliativo
Afetivo	-	0,42*	0,13	0,43*
Permanecer	0,42*	-	0,08	0,18 ⁺
Desempenho	0,13	0,08	-	0,22*
Afiliativo	0,43*	0,18 ⁺	0,22*	-
[Soma]	0,98	0,68	0,43	0,83

* $p < 0,01$ + $p < 0,05$ Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Após a retirada da dimensão *linha consistente de atividade* chega-se a um modelo de quatro dimensões, o **modelo 1c** apresentado na figura 18. Do mesmo modo que no modelo 1b, o modelo 1c não apresenta incrementos nos índices de ajuste com a retirada da dimensão *poucas alternativas*. O valor do *Normed chi-square* também piora indo para 2,96 e o RMSEA – *root mean square error of approximation* se eleva para 0,092, deixando a faixa dos valores aceitáveis que vão até 0,08 e indicam um ajuste razoável do modelo. Os valores de CFI e GFI se elevam sutilmente e não atingem o recomendado pela literatura.

Neste modelo, a dimensão latente *obrigação pelo desempenho* apresenta duas correlações sem significância, além de possuir também o menor valor absoluto na soma das correlações entre as dimensões latentes. Então a opção adotada foi pela retirada desta dimensão.

* $p < 0,01$ + $p < 0,05$

Figura 18 - Análise Fatorial Confirmatória de Primeira-Ordem (Modelo 1c)

Com a retirada da dimensão latente *obrigação pelo desempenho* foi conseguido o **modelo 1d**, em que todas as dimensões latentes possuem correlações significantes entre si, como apresentado na figura 19. Aparentemente pode parecer uma solução para o problema da determinação do número de dimensões latentes que compõem o construto comprometimento organizacional, mas deve-se também avaliar o ajuste em relação às diversas medidas de ajuste. O valor do *Normed chi-square* piora indo para 3,22 superando a faixa que alguns autores determinam como indicativo da aceitação do modelo (Hair et al., 1998). O RMSEA – *root mean square error of approximation* se eleva para 0,099, praticamente atingindo a casa

de 0,1 que indica um ajuste pobre. Os valores de CFI e GFI se elevam sutilmente e também não atingem o recomendado pela literatura.

Figura 19 - Análise Fatorial Confirmatória de Primeira-Ordem (Modelo 1d)

A análise das medidas de ajuste, para a verificação de quantas dimensões latentes fazem parte do constructo comprometimento organizacional, revela que, dentre os diversos modelos testados pode-se dizer que os índices de avaliação de modelos competitivos: *normed chi-square* e RMSEA – *root mean square error of approximation* apontam que o modelo a ser escolhido é o modelo 1, com seis dimensões latentes para o comprometimento organizacional. Essa constatação dá suporte a confirmação da hipótese alternativa 1 deste trabalho de que o comprometimento é um constructo multidimensional.

Apesar disso, não se pode dizer que esse modelo tenha um ajuste preciso a população da pesquisa, pois os outros índices utilizados não comprovam esse referido ajuste. Os índices:

GFI e CFI não apresentam bons valores, ou seja, valores dentro do recomendado pela literatura, como pode ser visto na tabela 27.

Tabela 27 – Modelos e Índices de Avaliação de Ajuste

Modelos	X ²	g.l.	X ² /g.l.	RMSEA	GFI	CFI
Modelo 1 com 6 dimensões	454,68	215	2,11	,066	,856	,870
Modelo 1b com 5 dimensões	333,26	142	2,35	,073	,870	,877
Modelo 1c com 4 dimensões	248,95	84	2,96	,092	,872	,884
Modelo 1d com 3 dimensões	164,08	51	3,22	,099	,890	,904

GFI = goodness-of-fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = *root mean square error of approximation*
 Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Vale a pena ser destacado neste ponto que diversos estudos não encontram valores aceitáveis nos índices de ajuste para modelos multidimensionais do comprometimento, a exemplo dos encontrados por Dunham, Grube e Castañeda (1994) quando avaliaram o modelo de três componentes de Meyer e Allen, em nove estudos distintos.

4.4.2 ANÁLISE DE CAMINHOS COM OS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO

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 deva 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 realizado uma análise de caminhos entre as dimensões latentes do comprometimento organizacional. Essa análise foi feita individualmente colocando cada dimensão latente como conseqüente de todas as outras cinco para encontrar parâmetros significantes que fizesse ligações entre elas.

Após a realização deste procedimento seis vezes, a pesquisa obteve um conjunto de caminhos significantes que ligavam as dimensões latentes entre elas. Estes parâmetros e seus níveis de significância estão apresentados na tabela 28.

Tabela 28 – Parâmetros Obtidos com Análise de Caminhos entre Dimensões do Comprometimento Organizacional

Parâmetro	Coef. Padron.	Sig.
(permanecer)-->(internalização)	,350	,000
(afiliativo)-->(internalização)	,379	,000
(linhas)-->(internalização)	,161	,049
(internalização)-->(permanecer)	,395	,000
(afiliativo)-->(desempenho)	,187	,013
(linhas)-->(desempenho)	,278	,001
(internalização)-->(afiliativo)	,405	,000
(desempenho)-->(afiliativo)	,180	,012
(alternativas)-->(afiliativo)	-,191	,010
(internalização)-->(linhas)	,194	,018
(desempenho)-->(linhas)	,263	,001
(alternativas)-->(linhas)	,422	,000
(afiliativo)-->(alternativas)	-,189	,013
(linhas)-->(alternativas)	,430	,000

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A identificação desses parâmetros é importante para mostrar que existem relações de causa e efeito entre as diversas dimensões latentes do comprometimento organizacional encontradas nesta pesquisa. É importante também para indicar que esse é um caminho possível para a pesquisa na área que tem se prendido a modelos multidimensionais de conceitualização do comprometimento. Assim, essa pesquisa passa a considerar tais relações nas análises posteriores.

4.4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS COM OS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A exemplo da análise realizada no tópico anterior deste capítulo, procurou-se verificar a existência de uma relação causal entre as dimensões latentes do comprometimento e o desempenho dos hotéis. Das duas variáveis utilizadas na pesquisa para avaliar o desempenho

dos hotéis, foi possível encontrar relações do comprometimento com a variável taxa de ocupação.

Duas das seis dimensões latentes do comprometimento utilizadas neste trabalho apresentam relações com a taxa de ocupação. As dimensões latentes *internalização dos valores e objetivos da organização* e *poucas alternativas* explicam variações nas taxas de ocupação dos hotéis, a dimensão *internalização dos valores e objetivos da organização* de uma forma positiva e a dimensão *poucas alternativas* de uma forma negativa.

A partir dessa constatação começou-se a construir um modelo onde a variável ocupação era conseqüente das dimensões *internalização dos valores e objetivos da organização* e *poucas alternativas*. O passo seguinte foi estabelecer ligações das outras dimensões *sentimento de obrigação em permanecer*, *sentimento de fazer parte*, *sentimento de obrigação pelo desempenho* e *linha consistente de atividade* com as dimensões *internalização dos valores e objetivos da organização* e *poucas alternativas*. Esse procedimento foi repetido até que o modelo apresentado na figura 20 fosse montado.

O modelo apresenta um bom ajuste quando avaliado pelos índices: *Normed chi-square*, com um valor de 1,89 e *RMSEA – root mean square error of approximation*, com um valor de 0,059. Esses valores mostram um melhor ajuste do que os modelos testados nas seções anteriores deste trabalho. A exemplo dos modelos testados anteriormente, os valores do CFI = 0,872 e GFI = 0,846 não se aproximam dos valores recomendados.

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Figura 20 – Modelo Comprometimento – Desempenho

O que se percebe neste modelo é que há uma nítida influência do comprometimento afetivo na parte superior do modelo, afetando positivamente o desempenho dos hotéis. Essa influência do comprometimento afetivo é representada pela dimensão *internalização dos valores e objetivos organizacionais*, que é influenciada por duas dimensões latentes: *sentimento de fazer parte* e *obrigação em permanecer*. Esse resultado parece justificar a dúvida levantada por Ko, Price e Mueller (1997) de que o comprometimento, dentro de um conceito geral, poderia ter duas dimensões, uma ligada ao componente afetivo e normativo juntos e outra ligada ao comprometimento instrumental. Esses autores ainda argumentam que o comprometimento normativo teorizado por Meyer e Allen (1991) poderia ser um determinante do comprometimento afetivo, fato que se comprova nesta pesquisa.

Outro aspecto a ser destacado é a influência das dimensões latentes instrumentais na parte inferior do modelo. As dimensões latentes *linha consistente de atividade* e *poucas alternativas* agem negativamente em relação ao desempenho dos hotéis. A dimensão latente

linha consistente de atividade explica positivamente a dimensão latente *poucas alternativas* que tem uma relação negativa com o desempenho. Essa influência afetiva e instrumental pode ser observada na figura 21, onde estão expostas também algumas teorias que explicam conceitualmente cada dimensão latente.

Uma relação importante neste modelo é a participação da dimensão latente *sentimento de fazer parte*, ou afiliativa. Essa dimensão possui uma influência positiva na dimensão latente *internalização dos valores e objetivos organizacionais*, que reflete num bom desempenho para os hotéis, e uma influência negativa na dimensão latente *poucas alternativas*, que reflete negativamente no desempenho dos hotéis.

Com esses resultados encontrados, mostrando as dimensões latentes do comprometimento organizacional determinando o desempenho dos hotéis, cumpre-se uma grande demanda da literatura de comprovar empiricamente que o comprometimento organizacional leva as empresas a possuírem um melhor desempenho, como requisitado por Mowday (1998) quando analisa o progresso feito pela pesquisa do comprometimento organizacional nos últimos vinte e cinco anos.

Portanto, a partir das relações identificadas entre as dimensões latentes do comprometimento e a taxa de ocupação dos hotéis, este estudo confirma a hipótese alternativa 5 formulada, de que o desempenho dos hotéis é influenciado pelo comprometimento organizacional.

Figura 21 – Teorias do Comprometimento Organizacional sobre o Modelo Comprometimento-Desempenho

4.4.4 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS COM OS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Do mesmo modo que na análise anterior, foi realizada uma análise de caminhos para verificar quais antecedentes de estrutura organizacional explicavam alguma dimensão latente do comprometimento organizacional. Essa análise foi realizada seis vezes, uma para cada dimensão latente relacionando-a as três variáveis de estrutura organizacional identificadas na pesquisa: descentralização, hierarquização e especialização. Assim, foi identificado um conjunto de caminhos significativos que ligam as três variáveis de estrutura organizacional às

dimensões latentes do comprometimento. Estes parâmetros e seus níveis de significância estão apresentados na tabela 29.

Tabela 29 – Parâmetros Obtidos com Análise de Caminhos (Estrutura – Comprometimento)

Parâmetro	Coef. Padron.	Sig.
(descentraliz)-->(internalização)	,688	,000
(descentraliz)-->(permanecer)	,368	,000
(descentraliz)-->(afiliativo)	,516	,000
(hierarquia)-->(linhas)	,271	,004
(hierarquia)-->(alternativas)	,245	,003
(especializ)-->(internalização)	-,338	,000
(especializ)-->(permanecer)	-,341	,000
(especializ)-->(afiliativo)	-,468	,000
(especializ)-->(linhas)	,335	,001
(especializ)-->(alternativas)	,493	,000

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Após a realização da análise de caminhos as variáveis de estrutura organizacional, descentralização, hierarquização e especialização foram incluídas no modelo de comprometimento apresentado na seção anterior e procedida uma análise simultânea onde se verifica como o modelo fica estabelecido após a exclusão de alguns parâmetros que não apresentam significância. Na figura 22 é possível visualizar a interação das variáveis de estrutura organizacional com o comprometimento organizacional e suas dimensões latentes.

A avaliação do ajuste do modelo revela um bom ajuste. O *Normed chi-square* apresenta um valor de 1,77 e o RMSEA – *root mean square error of approximation* apresenta um valor de 0,052. Esses valores mostram o melhor ajuste dentre todos os modelos testados até este ponto da pesquisa. A exemplo dos outros modelos testados, os valores de CFI = 0,834 e GFI = 0,809 não se aproximam dos valores recomendados.

A variável descentralização age positivamente influenciando o lado afetivo do modelo, localizado na parte superior. É importante destacar a força da variável descentralização em

relação às dimensões latentes *internalização dos valores organizacionais* e *sentimento de fazer parte*. Esses resultados corroboram o colocado por Harman e Hormann (1990) quando afirmam que o ambiente da organização deve proporcionar o desenvolvimento pessoal de seus empregados.

** p < 0,01 * p < 0,05

Figura 22 – Modelo Estrutura Organizacional – Comprometimento – Desempenho

A variável hierarquização age influenciando positivamente o lado inferior do modelo, de predominância instrumental. Nota-se, observando-se a figura 22, 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 liberdade a elas para assumir responsabilidade por suas idéias, decisões e ações, possibilitando que floresça na organização recursos antes acobertados.

Já a variável especialização influencia o lado superior do modelo de maneira negativa. A variável explica negativamente as dimensões *sentimento de obrigação em permanecer* e *sentimento de fazer parte*.

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.

Portanto, a partir das relações identificadas entre a estrutura organizacional e o comprometimento organizacional, este estudo confirma a hipótese alternativa 2 de que o comprometimento organizacional é influenciado pela estrutura organizacional dos hotéis.

4.4.5 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS COM OS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO E SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Com a mesma metodologia utilizada, foi realizada uma análise de caminhos para verificar quais das variáveis de sistemas de recursos humanos, como antecedentes ao comprometimento, explicavam algumas de suas dimensões latentes. Essa análise também foi realizada seis vezes, uma para cada dimensão latente relacionando-a as duas variáveis de sistema de recursos humanos identificadas na pesquisa: sistema alinhado de RH e contratação. Assim, foi identificado um conjunto de caminhos significativos que ligam essas duas variáveis às dimensões latentes do comprometimento. Estes parâmetros e seus níveis de significância estão apresentados na tabela 30.

Tabela 30 – Parâmetros Obtidos com Análise de Caminhos

Parâmetro	Coef. Padron.	Sig.
(sistemaRH)-->(internalização)	,674	,000
(sistemaRH)-->(permanecer)	,397	,000
(sistemaRH)-->(afiliativo)	,507	,000
(contratacao)-->(internalização)	,645	,000
(contratacao)-->(permanecer)	,399	,000
(contratacao)-->(afiliativo)	,373	,000
(contratacao)-->(linhas)	,204	,028

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Depois da inclusão de todos os parâmetros apresentados na tabela 30 ao modelo de comprometimento foi obtido o modelo apresentado na figura 23, com a exclusão de alguns parâmetros encontrados na análise de caminhos. A avaliação do ajuste do modelo também se revela boa, quando avaliados pelos índices *Normed chi-square* = 1,95 e pelo RMSEA – *root mean square error of approximation* = 0,062. Os índices de ajuste CFI = 0,821 e GFI = 0,780 não indicam um bom ajuste.

A variável sistema alinhado de recursos humanos, que reúne indicadores de boas práticas de treinamento, avaliação e remuneração pelos hotéis, explica as três dimensões latentes da parte superior do modelo de comprometimento. 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 internalizar os objetivos da organização e ao hotel conseguir um melhor desempenho.

A variável sub-sistema de contratação é formada pelos indicadores: a) na seleção fui apresentado às características próprias da organização, quando me foi esclarecido o que se esperava de mim; b) o processo de seleção nesta empresa é rigoroso, sendo realizado em várias etapas; e c) esta empresa contrata os empregados visando uma carreira na empresa, não apenas para exercerem uma função específica. Esta variável se relaciona tanto à dimensão latente *internalização dos valores e objetivos organizacionais* quanto à dimensão latente *linha consistente de atividade*. O que parece é que quando o processo de contratação é bem

conduzido na empresa leva os empregados a procurarem seguir suas normas e comportamentos exigidos como também a internalizar seus valores e objetivos.

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.

** p < 0,01 * p < 0,05

Figura 23 – Modelo Sistema de RH – Comprometimento – Desempenho

Becker, Huselid e Ulrich (2001) mostram que empresas com melhores sistemas de trabalho de alto desempenho possuem resultados significativamente maiores dos que as com

piores sistemas de trabalho. Isso é demonstrado nos resultados desta pesquisa.

Portanto, a partir das relações identificadas entre as variáveis de sistemas de recursos humanos dos hotéis e as dimensões latentes do comprometimento organizacional, este trabalho confirma a hipótese alternativa 3, de que o comprometimento organizacional é influenciado pelo sistema de recursos humanos dos hotéis.

4.4.6 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS COM OS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO E VALORES ORGANIZACIONAIS

A realização da análise de caminhos com as duas variáveis de filosofia e valores organizacionais: uma com indicadores de valorização das pessoas, abertura e confiança, e valorização do trabalho realizado em equipes, e outra com indicadores de valorização dos resultados empresariais e de rigor de comportamentos, colocados como antecedentes ao comprometimento organizacional, obteve os parâmetros listados na tabela 31, apresentada a seguir.

Tabela 31 – Parâmetros Obtidos com Análise de Caminhos

Parâmetro	Coef. Padron.	Sig.
(val_pec)-->(internalização)	,642	,000
(val_rr)-->(internalização)	,274	,000
(val_pec)-->(permanecer)	,469	,000
(val_rr)-->(permanecer)	-,170	,014
(val_rr)-->(desempenho)	,271	,000
(val_pec)-->(afiliativo)	,475	,000
(val_pec)-->(linhas)	-,229	,004
(val_rr)-->(linhas)	,434	,000

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

O passo seguinte foi a inclusão de todos os parâmetros ao modelo de comprometimento. Após esse passo foi obtido o modelo apresentado na figura 24 através da análise simultânea realizada. Esse modelo reúne as variáveis de filosofia e valores organizacionais, como antecedentes, o comprometimento organizacional através de suas dimensões latentes, e a taxa de ocupação dos hotéis, como variável conseqüente.

A avaliação do ajuste deste modelo também se revela boa quando avaliados pelos índices *Normed chi-square* = 1,98 e pelo RMSEA = 0,062. Os índices de medida de ajuste CFI = 0,829 e GFI = 0,773 não indicam um bom ajuste do modelo à população.

** p < 0,01 * p < 0,05

Figura 24 – Modelo Filosofia e Valores – Comprometimento – Desempenho

A variável filosofia e valores organizacionais, baseado 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* e a dimensão latente *obrigação em permanecer*, localizadas na parte superior do modelo como proposto por Pfeffer e Veiga (1999), e explica negativamente a dimensão latente *linha consistente de atividade*, localizada na parte inferior do modelo.

A variável rigor de comportamentos e busca de resultados organizacionais influi 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*.

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 ele (Mintzberg, 2001), essa 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.

Com as relações identificadas, entre as variáveis de filosofia e valores organizacionais e as dimensões latentes do comprometimento, confirma-se a hipótese alternativa 4, de que o comprometimento organizacional é influenciado pela filosofia e pelos valores organizacionais dos hotéis.

4.4.7 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS COM OS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO, CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO

Depois de estabelecer os modelos anteriores, que reúnem variáveis de diversas características organizacionais estudadas, procurou-se montar um modelo integrativo, reunindo todas as dimensões latentes num único modelo. Tal abordagem se mostra

interessante na medida em que se pode comparar quais variáveis possuem parâmetros mais fortes e que explicam melhor outras dimensões latentes numa análise realizada simultaneamente.

Assim, foram reunidos todos os parâmetros significantes dos modelos anteriores e incorporados a um modelo integrativo. Foram realizadas sucessivas análises simultâneas quando iam sendo retirados os parâmetros que não apresentavam mais significância. Após essas sucessivas análises foi obtido o modelo apresentado na figura 25.

A avaliação do ajuste deste modelo também se revela boa quando avaliados pelos índices *Normed chi-square* = 2,14 e pelo RMSEA = 0,072. Os índices de medida de ajuste CFI = 0,705 e GFI = 0,646 não indicam um bom ajuste do modelo à população.

Mathieu e Zajac (1990), autores de importante trabalho que reuniu e analisou diversas pesquisas na área do comprometimento 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 pode servir de ponto de partida para outros trabalhos da área.

A partir desse conjunto de relações identificadas, ligando características organizacionais ao comprometimento que através de suas dimensões latentes levam ao desempenho dos hotéis, confirma-se a hipótese alternativa 6, de que o desempenho dos hotéis é uma variável influenciada pelo comprometimento organizacional, que é influenciado por um conjunto de características organizacionais ligadas à estrutura organizacional, aos sistemas de recursos humanos e aos valores e a filosofia organizacional dos hotéis.

** p < 0,01 * p < 0,05

Figura 25 – Modelo Características Organizacionais – Comprometimento – Desempenho

O modelo Características Organizacionais – Comprometimento – Desempenho encontrado revela a pertinência de duas teorias acerca da influência das características organizacionais sobre a força de trabalho.

A primeira teoria é a desenvolvida por Walton (1997) onde 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. Os resultados deste trabalho indicam que essa abordagem leva as pessoas a assumirem um comprometimento de caráter instrumental, representado pelas dimensões

latentes *linha consistente de atividade e poucas alternativas*, que leva os hotéis a terem pior desempenho.

Já a estratégia de comprometimento está baseada na diminuição de níveis hierárquicos, na junção do planejamento e da execução no desenvolvimento das tarefas, mas principalmente que o comprometimento do empregado com objetivos mais amplos levam as organizações a um melhor desempenho. Os resultados deste trabalho mostram que essa abordagem leva as empresas a possuírem empregados de comprometimento de caráter afetivo, representado pelas dimensões latentes *internalização dos valores e objetivos organizacionais e obrigação em permanecer*.

A segunda abordagem é a apresentada por Albuquerque (1992; 1999). Nela o autor 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; 1999), 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 nova concepção têm melhor desempenho e possuem empregados com comprometimento afetivo, representado pelas dimensões latentes *internalização dos valores e objetivos organizacionais e obrigação em permanecer*, enquanto os hotéis baseados na antiga concepção possuem empregados de comprometimento instrumental e têm pior desempenho.

** p < 0,01 * p < 0,05

Figura 26 – Teorias Validadas pelo Modelo Características Organizacionais – Comprometimento – Desempenho

Portanto, com base nos resultados encontrados na pesquisa, dada as relações entre as características organizacionais e as dimensões latentes do comprometimento organizacional que explicam o desempenho dos hotéis, confirma-se a hipótese alternativa 7 de que novas concepções e estratégias de gestão influenciam positivamente no comprometimento organizacional nos hotéis e conseqüentemente levam os hotéis a um melhor desempenho, como pode ser visualizado na figura 26.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Como já discutido em várias partes deste trabalho, o conceito do comprometimento organizacional está em construção. Com este trabalho acredita-se que um passo foi dado no sentido de encontrar dimensões latentes que formam o comprometimento organizacional, pois algumas teorias que pareciam se sobrepor mostram independência, tais como a dimensão latente *sentimento de obrigação em permanecer* que é distinta da dimensão latente *sentimento de fazer parte*; a dimensão *linha consistente de atividade* que é distinta da dimensão latente *poucas alternativas*; bem como a dimensão *internalização dos valores e objetivos organizacionais* que é distinta da dimensão *sentimento de fazer parte*, que reflete o sentimento de afiliação.

Esse desmembramento dos componentes instrumental, normativo e afetivo do comprometimento abre uma nova perspectiva para a pesquisa da área. Acredita-se que com essa pesquisa o conceito de comprometimento possa ter ficado um pouco mais claro. A inclusão dessas dimensões em modelos mais complexos, como os desenvolvidos neste trabalho, tentando explicar quais antecedentes e conseqüentes possam estar ligados a cada uma delas, possibilitará que futuras intervenções organizacionais possam diagnosticar com maior precisão os problemas encontrados nas organizações.

Um dos objetivos deste trabalho é validar um modelo de conceitualização do comprometimento organizacional, buscando estabelecer as dimensões que compõem o constructo. Um importante passo foi dado nesse sentido. A pesquisa exploratória identifica sete dimensões latentes para o comprometimento e seis delas são confirmadas na pesquisa confirmatória.

A única dimensão latente não confirmada, denominada de *recompensa e oportunidades*, possui consistência teórica, pois se baseia em indicadores de submissão da escala de O'Reilly e Chatman (1986). Acredita-se que o desenvolvimento de melhores indicadores, com maior nitidez conceitual, possam resolver esse problema em futuras pesquisas na área.

Quanto à questão principal de que o comprometimento organizacional seja um constructo multidimensional ou não, este trabalho mostra que o comprometimento pode ser explicado por um conjunto de seis dimensões latentes que se relacionam; um conjunto de relações simultâneas e complexas. Outros estudos poderão tentar repetir esse modelo para verificar sua consistência, inclusive testando-o em diferentes populações e contextos culturais.

É importante ser ressaltado, que os resultados obtidos só foram possíveis devido à pesquisa ter sido conduzida em um grande número de organizações. As tentativas de validação do presente trabalho devem observar esse aspecto, pois resultados semelhantes podem não se configurar em estudos que considerem um pequeno número de organizações.

O segundo objetivo deste trabalho foi o de estabelecer relações entre o comprometimento dos indivíduos e um conjunto de características organizacionais. Os resultados mostram que os três conjuntos de características organizacionais estudadas mostraram relações significantes com as dimensões latentes do comprometimento organizacional. Esse objetivo foi atingido plenamente. Acredita-se que os hotéis poderão utilizar esse modelo para gerar comprometimento em sua força de trabalho.

Apesar deste estudo ter sido realizado numa amostra selecionada intencionalmente, principalmente em relação às cidades onde a pesquisa foi realizada, o razoável número de hotéis pesquisados e a falta de variância significativa entre as cidades pesquisadas indicam que

esses resultados possam se repetir em outras regiões e cidades brasileiras. Seria útil que outras pesquisas viessem a ser realizadas no mesmo setor de atividade econômica buscando validar os resultados encontrados.

O terceiro objetivo desta pesquisa foi estabelecer relações entre o comprometimento dos indivíduos e o desempenho empresarial dos hotéis. Acredita-se que esse objetivo também foi alcançado. O estudo mostra que os hotéis que possuem um comprometimento organizacional predominantemente afetivo tendem a uma maior taxa de ocupação.

A hipótese de que o comprometimento leva as organizações a um melhor desempenho sempre foi uma hipótese sem comprovação empírica no estudo do comprometimento organizacional. Esse estudo é importante nesse aspecto; mostra relações significantes entre as dimensões latentes do comprometimento e a taxa de ocupação dos hotéis. A dimensão latente *internalização dos valores e objetivos organizacionais* influi positivamente na taxa de ocupação dos hotéis, enquanto a dimensão latente *poucas alternativas* influi negativamente. É importante ressaltar o papel da dimensão latente *obrigação em permanecer* que age influenciando positivamente na dimensão latente *internalização dos valores e objetivos organizacionais*. É também importante o papel das dimensões latentes *linha consistente de atividade* e *sentimento de fazer parte* que influenciam a dimensão *poucas alternativas*, a primeira positivamente e a segunda negativamente, mostrando que o indivíduo que não se sente parte da organização assume um comprometimento instrumental.

O último dos objetivos do trabalho, de desenvolver um modelo teórico que explique o comprometimento dos indivíduos com as organizações, tendo como antecedentes um conjunto de características organizacionais e como conseqüentes o desempenho empresarial, foi plenamente alcançado. A pesquisa utilizando-se de modelagem de equações estruturais mostra

um conjunto de características organizacionais que influem nas dimensões latentes do comprometimento organizacional, que por conseguinte influem no desempenho do hotel, avaliado por sua taxa de ocupação.

Outras pesquisas poderiam ser conduzidas nesta área utilizando a mesma abordagem metodológica. É importante para a pesquisa do comprometimento avançar na explicação do desempenho organizacional.

Das cinco áreas apontadas por Mowday (1998, p. 396) como futura direção para a pesquisa do comprometimento organizacional este estudo avançou em quatro delas: a) na compreensão do processo através do qual determinados trabalhos e práticas organizacionais produzem comprometimento; b) na verificação se o comprometimento pode ser uma variável interveniente, ligando os sistemas de RH ao desempenho empresarial, área apontada por Mowday (1998), como a mais excitante nesse campo de estudo; c) na confirmação de que o comprometimento organizacional é uma variável importante entre os sistemas de recursos humanos e os resultados organizacionais; e, d) na verificação se o comprometimento organizacional é mais interessante em determinados ajustes organizacionais do que outros, com relação à obtenção de resultados financeiros positivos. Com isso pode-se compreender o esforço de pesquisa ora realizado e a importância de seus resultados.

Enfim, o propósito deste trabalho foi o de ajudar na síntese das teorias e modelos do comprometimento. Essa revisão de enfoques possibilitou que alguns componentes latentes do comprometimento organizacional florescessem. Depois de um longo período em que a pesquisa do comprometimento esteve focada, quase que exclusivamente, em modelos de até três dimensões, uma nova perspectiva baseada em múltiplos componentes pode estar surgindo.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da USP**. 27(4), 16-29, 1992.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALLEN, N. J. e MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**. 63,1-18, 1990.
- ALLEN, N. J. e MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, 49(3), 252-276, 1996.
- ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**, 37(3), 670-687, 1994.
- BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto das Políticas de Recursos Humanos no Comprometimento Organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. UFMG/CEPEAD. Dissertação de Mestrado. 1999.
- BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L. e 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: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. 33(3),52-64, 1993.
- BASTOS, A.V.B. **Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. UNB. Tese de Doutorado. 1994.
- BATESON, J. E. G. e HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. e 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**, 66, 32-40, 1960.
- BECKER, T.E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, 35(1), 232-244, 1992.
- BORGES-ANDRADE, J.E., AFANASIEF, R.S. e SILVA, M.S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: XIX Reunião Anual de Psicologia 1989. **Anais da 19ª Reunião Anual de Psicologia**, p. 236. Ribeirão Preto, 1989.
- BYRNE, B. M. Structural equation modeling with AMOS. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2001
- BYRNE, B. M. e GAVIN, D. A. W. The shavelson model revisited: testing for the structure of academic self-concept across pre-, early, and late adolescents. **Jornal of Educational Psychology**, 88(2), 215-28, 1996.
- CARLSON, J. **Moment of truth.** New York: Balligen, 1987.
- CARVALHO, A. V. e NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira, 1998.
- CHANG, J.Jr. **Gestão de pessoas através do desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos nesse processo.** FEA/USP. Tese de Doutorado. 2001.
- CHANG, J.Jr. e ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de comprometimento em gestão de pessoas. In: SLADE 2002, Montevideo. **Anais do SLADE – CD-ROM.** 2002.
- COHEN, A. On the discriminant validity of the Meyer e Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? **Educational and Psychological Measurement**, 56(3), 494-503, 1996.
- CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**. 16(3), 297-334, 1951.

- DUNHAM, R. B.; GRUBE, J. A. e CASTAÑEDA, M. B. Organizational commitment: the utility of an integrative dimension. **Journal of Applied Psychology**, 79(3)370-80, 1994.
- EVANS, P. A. L. The strategic outcomes of human resource management. **Human Resource Management**, 25(1), 149-167, 1986.
- FITZ-ENZ, J. **The 8 practices of exceptional companies: how great organizations make the most of their human assets**. New York: Amacon, 1997.
- FLETCHER, G. J. O., SIMPSON, J. A. e THOMAS, G. The measurement of perceived relationship quality components: a confirmatory factor analytic approach. **Personality and Social Psychology Bulletin**. 26(3),340-354, 2000.
- GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quaterly**. 4, 468-490, 1960
- Guia Quatro Rodas Brasil**. São Paulo: Editora Abril, 2003.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. e 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. e TRACEY, J. B. The cost of turnover. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly**, June, 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.
- HOYLE, R. H. e PANTER, Writing about structural equation models. In.: HOYLE, R. H. **Structural equation modeling**. London: Sage Publications, 1995.
- HREBINIAK, L. G. e ALLUTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quaterly**, 17, 555-573, 1972.
- HU, L. e 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**, 38(3), 635-672, 1995.

- JAROS, S. J. An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. **Journal of Vocational Behavior**, 51(3), 319-337, 1997.
- JAROS, S. J., JERMIER, J. M., KOEHLER, J. W. e SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equations models. **Academy of Management Journal**, 36(5), 951-995, 1993.
- KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, 2, 51-60, 1958.
- KO, J. W., PRICE, J. L. e MUELLER, C. W. Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. **Journal of Applied Psychology**, 82(6), 961-973, 1997.
- MAGAZINE, S. L., WILLIAMS, L. J. e WILLIAMS, M. L. A confirmatory factor analysis examination of reverse coding effects in Meyer e Allen's affective and continuance commitment scales. **Educational and Psychological Measurement**, 56(2), 241-250, 1996.
- MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATHIEU, J. E. e ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, 108(2), 171-194, 1990.
- McGEE, G. W., FORD, R. C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**, 72(4), 638-641, 1987.
- McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo, Martins Fontes, 1992.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. UFRN. Dissertação de Mestrado. 1997.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: ENANPAD 2002, Salvador. **Anais do 26º Encontro da Anpad – Organizações / Comportamento Organizacional - CD-ROM**, 2002.

MEDEIROS, C. A. F. e ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENANPAD 97, Rio de Janeiro. **Anais do 21º Encontro da Anpad – Recursos Humanos - CD-ROM**, 1997.

MEDEIROS, C. A. F. e ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: Como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu. **Anais do 22º Encontro da Anpad – Organizações - CD-ROM**, 1998a.

MEDEIROS, C. A. F. e ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, 2(3), 67-87, 1998b.

MEDEIROS, C. A. F. e ENDERS, W. T. A four component conceptualization of organizational commitment: evidenco of an affiliation component in Brazil. In: First Iberoamerican Academy of Management Conference, Madrid. **Anais do I IAM Conference - CD-ROM**, 1999.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I; OLIVEIRA; D. e MONTEIRO, T.C. Três (ou Quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu. **Anais do 23º Encontro da Anpad – Organizações - CD-ROM**, 1999.

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

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. Testing “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**. 69(3),372-378, 1984.

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

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

- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. e SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, 78(4), 538-551, 1993.
- MEYER, J. P. e SMITH, C. A. HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 17(4), 319-331, 2000.
- MINTZBERG, H. Ideologia e a organização missionária. In: MINTZBERG, H e 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**, 8(4), 387-401, 1998.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. e STEERS, R. M. **Employee-Organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York. Academic Press. 1982.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. 14, 224-247, 1979.
- NORUSIS, M. J. **SPSS Professional Statistics 6.1**. Chicago: SPSS inc. 1994.
- O'REILLY III, C. e CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, 71(3), 492-99, 1986.
- O'REILLY III, C. e PFEFFER, J. **Talentos ocultos: Como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PASQUALI, L. **Psicometria: teoria e aplicações**. Brasília, UnB, 1997.
- PEYRAT-GUILLARD, D. Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail. In: NEVEU, J-P. e THÉVENET, M. **L'implication au travail**. Paris: Vuibert, 2002.
- PFEFFER, J. e VEIGA, J.F. Putting people first for organizational success. **Academy of Management Executive**, 13(2), 37-48, 1999.
- PHILLIPS, P. A. Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study. **International Journal of Hospitality Management**, 15(4), 347-362, 1996.

- RICCO, M. F. F. **Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial**. PPGA/FEA/USP. Tese de Mestrado. 1998.
- ROCHA, A. S. e BASTOS, A. V. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu. **Anais do 23º Encontro da Anpad – Organizações - CD-ROM**, 1999.
- RODRIGUEZ, C. M. **Metodologías de investigación: nueva generación de métodos estadísticos avanzados para investigación en el campo de las ciencias sociales aplicadas**. Columbia: Johns Hopkins University, 1998.
- SÁ, M. A. D. e LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, **Anais do 22º Encontro da ANPAD – CD-ROM**, 1998.
- SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2001.
- SOMERS, M. J. Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. **Journal of Organizational Behavior**, 16, 49-58, 1995.
- WONNACOTT, T. H. e WONNACOTT, R. J. **Estatística aplicada à economia e à administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.
- WALTON, R. E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. IN: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas não de pessoal**. São Paulo: Campus, 1997.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, 7(3), 418-428, 1982.
- XENIKOU, A. e FURNHAM, A. A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. **Human Relations**, 49(3), 349-371, 1996.

ANEXOS

ANEXO 1 - ESCALA DE MENSURAÇÃO DO COMPROMETIMENTO (MEYER, ALLEN E SMITH, 1993)

ANEXO 2 - ESCALA DE MENSURAÇÃO DO COMPROMETIMENTO (O'REILLY E CHATMAN, 1986)

ANEXO 3 - INDICADORES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DESENVOLVIDO PARA A PESQUISA

ANEXO 4 – ANTECEDENTES AO COMPROMETIMENTO UTILIZADOS NA PESQUISA

ANEXO 10 - RESULTADO DA MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS DO MODELO CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS – COMPROMETIMENTO – DESEMPENHO.

ANEXOS DISPONÍVEIS NA VERSÃO IMPRESSA (DISPONÍVEL NA BIBLIOTECA DA FEA/USP)

ANEXO 5 - MATRIZ DE VARIÂNCIA – COVARIÂNCIA (PESQUISA HOTÉIS)

ANEXO 6 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO (PESQUISA HOTÉIS)

ANEXO 7 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO (PESQUISA SHOPPINGS)

ANEXO 8 – QUESTIONÁRIO APLICADOS AOS VENDEDORES DE SHOPPING

ANEXO 9 – QUESTIONÁRIO APLICADOS AOS EMPREGADOS DE HOTEL

Anexo 1 - Escala de Mensuração do Comprometimento (Meyer, Allen e Smith, 1993)

Sub-Escala	Indicadores de Comprometimento
ACS_1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
ACS_2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
ACS_3	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.
ACS_4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
ACS_5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.
ACS_6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
CCS_1	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
CCS_2	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.
CCS_3	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
CCS_4	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
CCS_5	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
CCS_6	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.
NCS_1	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.
NCS_2	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
NCS_3	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
NCS_4	Esta organização merece minha lealdade.
NCS_5	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
NCS_6	Eu devo muito a minha organização.

ACS – Escala de comprometimento afetivo; CCS – Escala de comprometimento instrumental; NCS – Escala de comprometimento normativo.

Anexo 2 - Escala de Mensuração do Comprometimento (O'Reilly e Chatman, 1986)

Sub-Escala	Indicadores de Comprometimento
INT_1	Se os valores desta organização fossem diferentes, eu não seria tão ligado a ela.
INT_2	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.
INT_3	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
INT_4	Meu vínculo com esta empresa está baseado primeiramente na similaridade dos meus valores e daqueles representados por esta organização.
INT_5	O que esta organização representa é importante para mim.
IDE_1	Eu sou orgulhoso em contar para os outros que sou uma parte desta organização.
IDE_2	Eu falo com entusiasmo desta organização para meus amigos como uma ótima organização para se trabalhar.
IDE_3	Eu sinto um senso de propriedade por esta organização mesmo sendo apenas um empregado.
COM_1	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.
COM_2	Quão duro eu trabalho para esta organização está diretamente relacionado a quanto eu estou sendo recompensado.
COM_3	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.
COM_4	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.

INT – *Internalization* - Comprometimento baseado na internalização dos valores; IDE – *Identification* - Comprometimento baseado no desejo de afiliação; COM – *Compliance* - Comprometimento baseado na submissão e em recompensas intrínsecas.

Anexo 3 - Indicadores do Comprometimento Organizacional Desenvolvido para a Pesquisa

Sub-escala	Indicadores do Comprometimento
AFE_1	Eu me identifico com a filosofia desta organização.
AFE_2	Eu concordo com as práticas adotadas pela minha organização.
AFE_3	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.
AFE_4	Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos.
AFE_5	Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos.
AFE_6	Esta organização valoriza os bons princípios.
AFI_1	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.
AFI_2	Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família.
AFI_3	Sinto que sou plenamente integrado a esta empresa.
AFI_4	Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui.
AFI_5	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.
AFI_6	Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa.
AFI_7	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.
AFI_8	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.
INS_1	Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim.
INS_2	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.
INS_3	Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados.
INS_4	Se todos fizessem sempre o necessário não haveria demissões na empresa.
INS_5	Não gostaria de deixar minha empresa, já investi bastante da minha vida aqui.
INS_6	Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho.
INS_7	Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui.
NOR_1	Empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
NOR_2	Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos.
NOR_3	O bom desempenho na empresa é uma decorrência de sempre se respeitar suas regras.
NOR_4	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.
NOR_5	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.
NOR_6	Todo empregado deve dedicar-se de corpo e alma a sua empresa.
NOR_7	Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas.
NOR_8	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.
NOR_9	Eu me sinto obrigado a fazer as coisas cada vez melhor aqui na empresa.

AFE – Indicadores de comprometimento afetivo; AFI – Indicadores de comprometimento afiliativo; INS – Indicadores de comprometimento instrumental; NOR – Indicadores de comprometimento normativo.

Anexo 4 – Antecedentes ao Comprometimento Utilizados na Pesquisa, Indicadores e Códigos

Nesta empresa, os chefes definem as tarefas e os empregados as executam (ES_ESP1/ESTRU_01).
Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas (ES_ESP2/ESTRU_02).
As pessoas nesta empresa executam diversas tarefas (ES_ESP3/ESTRU_03).
Aqui na empresa existem muitos chefes (ES_HIER1/ESTRU_04).
Esta empresa possui muitos níveis hierárquicos (ES_HIER2/ESTRU_05).
Nesta empresa os superiores fornecem respostas aos seus subordinados (ES_HIER3/ESTRU_06).
Esta empresa dá liberdade para os empregados solucionarem os problemas (ES_CENT1/ESTRU_07).
Os empregados não participam das decisões da empresa, elas sempre são tomadas de cima para baixo (ES_CENT2/ESTRU_08).
Nesta empresa, as decisões são tomadas em grupo, buscando a participação dos empregados nas decisões (ES_CENT3/ESTRU_09).
Esta empresa dá liberdade ao empregado para exercer o trabalho da maneira que considera mais eficaz (ES_FORM1/ESTRU_10).
Nesta empresa, o empregado pode executar suas tarefas fugindo um pouco das normas (ES_FORM2/ESTRU_11).
Esta empresa possui muitas normas e regras (ES_FORM3/ESTRU_12).
O processo de seleção nesta empresa é rigoroso, sendo realizado em várias etapas (SRH_TER1).
Na seleção fui apresentado às características próprias da organização, quando me foi esclarecido o que se esperava de mim (SRH_TER2).
Esta empresa contrata os empregados visando uma carreira na empresa, não apenas para exercerem uma função específica (SRH_TER3).
Acredito que no futuro eu possa seguir carreira e exercer cargos melhores aqui (SRH_CAR1).
Nesta empresa os cargos vagos são preenchidos com pessoas de dentro, pois há uma preocupação com a permanência de seus empregados no longo prazo (SRH_CAR2).
Esta empresa se preocupa mais com o desempenho dos empregados hoje do que com o potencial de trabalho deles no futuro (SRH_CAR3).
Nesta empresa os salários e incentivos dados a cada empregado são determinados pelo seu desempenho individual (SRH_REM1).
Aqui na empresa os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados alcançados coletivamente (SRH_REM2).
Esta empresa possui um sistema de remuneração que recompensa tanto o desempenho individual como o desempenho do grupo (SRH_REM3).
Os treinamentos realizados na empresa preparam os empregados para novas funções, motivando-os e encorajando-os ao desenvolvimento profissional (SRH_TER1).
Esta empresa oferece oportunidades de aprimoramento para os empregados e investe continuamente no treinamento de seu pessoal (SRH_TER2).
Nesta empresa as pessoas são capacitadas a atuar em mais de uma função (SRH_TER3).
As metas de desempenho individual dos empregados são definidas em conjunto com seus chefes, pelos próprios empregados e seus chefes (SRH_AVA1).
Nesta empresa a avaliação de desempenho do empregado é realizada para melhorar o desempenho de cada um (SRH_AVA2).
Aqui na empresa os chefes discutem com os empregados como melhorar o desempenho de cada um (SRH_AVA3).

Anexo 4 – Antecedentes ao Comprometimento Utilizados na Pesquisa, Indicadores e Códigos (cont.)

Esta empresa possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas (VAL_PES1).
Percebo que há nesta empresa uma grande preocupação com as pessoas, independentemente do trabalho que realizam (VAL_PES2).
As decisões tomadas nesta empresa levam em consideração o impacto nas pessoas que aqui trabalham (VAL_PES3).
Esta empresa toma decisões sem se preocupar com os empregados (VAL_PES4).
Esta empresa valoriza os trabalhos realizados em grupo (VAL_EQP1).
A empresa estimula a realização de tarefas em grupo (VAL_EQP2).
O trabalho aqui geralmente é realizado individualmente (VAL_EQP3).
Nesta empresa há um senso de responsabilidade coletiva, todos sabem que são partes do mesmo time (VAL_EQP4).
Esta empresa atribui muita importância ao desempenho empresarial dela como empresa (VAL_RES1).
Aqui todos sabem quais são os propósitos mais amplos da empresa (VAL_RES2).
Todos nesta empresa sabem os resultados que a empresa espera de cada um (VAL_RES3).
Esta empresa dá bastante importância aos resultados das pessoas (VAL_RES4).
Nesta empresa as informações são compartilhadas, pois as informações relevantes são sempre comunicadas aos empregados (VAL_CON1).
Há aqui na empresa uma relação de confiança mútua entre patrão e empregado (VAL_CON2).
Os empregados aqui têm acesso às informações importantes e aos resultados obtidos pela empresa (VAL_CON3).
Esta empresa confia plenamente nos seus empregados (VAL_CON4).
As práticas adotadas nesta empresa são condizentes com seus valores (VAL_FOR1).
Esta empresa possui regras explícitas, todos sabem o que deve ser feito (VAL_FOR2).
Sabemos quais as atitudes e comportamentos que devemos ter na empresa (VAL_FOR3).
Nesta empresa sabemos claramente o que não podemos fazer (VAL_FOR4).

ANEXO 10 - RESULTADO DA MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS DO MODELO
CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS – COMPROMETIMENTO – DESEMPENHO.

	Parameter Estimate	Standard Error
(desempenho)-1->[COMP_10]	,746*	,049*
(desempenho)-2->[COMP_11]	,917*	,048*
(desempenho)-3->[COMP_12]	,530*	,057*
(descentraliz)-4->[ES_HIER3]	,577*	,056*
(descentraliz)-5->[ES_CENT1]	,687*	,049*
(descentraliz)-6->[ES_CENT3]	,683*	,049*
(descentraliz)-7->[ES_FORM1]	,756*	,045*
(hierarquiz)-8->[ES_HIER1]	,719*	,068*
(hierarquiz)-9->[ES_HIER2]	,815*	,071*
(hierarquiz)-10->[ES_FORM3]	,442*	,067*
(especializ)-11->[ES_ESP1]	,541*	,086*
(especializ)-12->[ES_ESP2]	,525*	,086*
(especializ)-13->[ES_CENT2]	,500*	,085*
(sistemaRH)-14->[SRH_REM2]	,630*	,045*
(sistemaRH)-15->[SRH_REM3]	,696*	,039*
(sistemaRH)-16->[SRH_TRE1]	,822*	,027*
(sistemaRH)-17->[SRH_TRE2]	,835*	,025*
(sistemaRH)-18->[SRH_TRE3]	,565*	,050*
(sistemaRH)-19->[SRH_AVA1]	,734*	,035*
(sistemaRH)-20->[SRH_AVA2]	,759*	,033*
(sistemaRH)-21->[SRH_AVA3]	,672*	,041*
(contratacao)-22->[SRH_CON1]	,668*	,058*
(contratacao)-23->[SRH_CON2]	,720*	,058*
(contratacao)-24->[SRH_CON3]	,661*	,058*
(val_pec)-25->[VAL_PES1]	,807*	,028*
(val_pec)-26->[VAL_PES2]	,757*	,033*
(val_pec)-27->[VAL_EQP1]	,813*	,027*
(val_pec)-28->[VAL_EQP2]	,834*	,025*
(val_pec)-29->[VAL_CON3]	,679*	,040*
(val_pec)-30->[VAL_CON4]	,774*	,031*
(val_rr)-31->[VAL_RES1]	,686*	,042*
(val_rr)-32->[VAL_RES2]	,685*	,043*
(val_rr)-33->[VAL_RES3]	,759*	,036*
(val_rr)-34->[VAL_FOR2]	,726*	,039*
(val_rr)-35->[VAL_FOR3]	,648*	,046*
(val_rr)-36->[VAL_FOR4]	,725*	,039*
(DELTA1)-->[COMP_10]		
(DELTA2)-->[COMP_11]		
(DELTA3)-->[COMP_12]		
(DELTA4)-->[ES_HIER3]		
(DELTA5)-->[ES_CENT1]		
(DELTA6)-->[ES_CENT3]		

(DELTA7)-->[ES_FORM1]		
(DELTA8)-->[ES_HIER1]		
(DELTA9)-->[ES_HIER2]		
(DELTA10)-->[ES_FORM3]		
(DELTA11)-->[ES_ESP1]		
(DELTA12)-->[ES_ESP2]		
(DELTA13)-->[ES_CENT2]		
(DELTA14)-->[SRH_REM2]		
(DELTA15)-->[SRH_REM3]		
(DELTA16)-->[SRH_TRE1]		
(DELTA17)-->[SRH_TRE2]		
(DELTA18)-->[SRH_TRE3]		
(DELTA19)-->[SRH_AVA1]		
(DELTA20)-->[SRH_AVA2]		
(DELTA21)-->[SRH_AVA3]		
(DELTA22)-->[SRH_CON1]		
(DELTA23)-->[SRH_CON2]		
(DELTA24)-->[SRH_CON3]		
(DELTA25)-->[VAL_PES1]		
(DELTA26)-->[VAL_PES2]		
(DELTA27)-->[VAL_EQP1]		
(DELTA28)-->[VAL_EQP2]		
(DELTA29)-->[VAL_CON3]		
(DELTA30)-->[VAL_CON4]		
(DELTA31)-->[VAL_RES1]		
(DELTA32)-->[VAL_RES2]		
(DELTA33)-->[VAL_RES3]		
(DELTA34)-->[VAL_FOR2]		
(DELTA35)-->[VAL_FOR3]		
(DELTA36)-->[VAL_FOR4]		
(DELTA1)-37-(DELTA1)	,443*	,073*
(DELTA2)-38-(DELTA2)	,159	,089
(DELTA3)-39-(DELTA3)	,719*	,060*
(DELTA4)-40-(DELTA4)	,667*	,065*
(DELTA5)-41-(DELTA5)	,529*	,067*
(DELTA6)-42-(DELTA6)	,533*	,067*
(DELTA7)-43-(DELTA7)	,428*	,069*
(DELTA8)-44-(DELTA8)	,483*	,098*
(DELTA9)-45-(DELTA9)	,335*	,116*
(DELTA10)-46-(DELTA10)	,804*	,059*
(DELTA11)-47-(DELTA11)	,707*	,093*
(DELTA12)-48-(DELTA12)	,724*	,090*
(DELTA13)-49-(DELTA13)	,750*	,085*
(DELTA14)-50-(DELTA14)	,603*	,056*
(DELTA15)-51-(DELTA15)	,516*	,054*
(DELTA16)-52-(DELTA16)	,324*	,044*
(DELTA17)-53-(DELTA17)	,304*	,043*
(DELTA18)-54-(DELTA18)	,681*	,057*

(DELTA19)-55-(DELTA19)	,461*	,052*
(DELTA20)-56-(DELTA20)	,424*	,050*
(DELTA21)-57-(DELTA21)	,549*	,055*
(DELTA22)-58-(DELTA22)	,554*	,078*
(DELTA23)-59-(DELTA23)	,481*	,083*
(DELTA24)-60-(DELTA24)	,562*	,077*
(DELTA25)-61-(DELTA25)	,348*	,045*
(DELTA26)-62-(DELTA26)	,428*	,050*
(DELTA27)-63-(DELTA27)	,338*	,045*
(DELTA28)-64-(DELTA28)	,305*	,042*
(DELTA29)-65-(DELTA29)	,539*	,055*
(DELTA30)-66-(DELTA30)	,402*	,049*
(DELTA31)-67-(DELTA31)	,529*	,058*
(DELTA32)-68-(DELTA32)	,531*	,058*
(DELTA33)-69-(DELTA33)	,425*	,055*
(DELTA34)-70-(DELTA34)	,472*	,057*
(DELTA35)-71-(DELTA35)	,580*	,059*
(DELTA36)-72-(DELTA36)	,475*	,057*
(ocupacao)-73->[ZTX_OC_B]	,746*	,060*
(ocupacao)-74->[ZTX_OC_A]	,370*	,067*
(ocupacao)-75->[ZD_TX_OC]	,862*	,062*
(internalizacao)-76->[COMP_01]	,601*	,051*
(internalizacao)-77->[COMP_02]	,626*	,050*
(internalizacao)-78->[COMP_03]	,793*	,037*
(internalizacao)-79->[COMP_04]	,724*	,042*
(alternativas)-80->[COMP_25]	,475*	,062*
(alternativas)-81->[COMP_26]	,636*	,051*
(alternativas)-82->[COMP_27]	,813*	,042*
(alternativas)-83->[COMP_28]	,699*	,047*
(permanecer)-84->[COMP_05]	,715*	,039*
(permanecer)-85->[COMP_06]	,804*	,031*
(permanecer)-86->[COMP_07]	,770*	,034*
(permanecer)-87->[COMP_08]	,840*	,028*
(afiliativo)-88->[COMP_13]	,679*	,046*
(afiliativo)-89->[COMP_14]	,800*	,038*
(afiliativo)-90->[COMP_15]	,717*	,044*
(afiliativo)-91->[COMP_16]	,626*	,050*
(linhas)-92->[COMP_21]	,513*	,068*
(linhas)-93->[COMP_22]	,531*	,067*
(linhas)-94->[COMP_23]	,501*	,068*
(linhas)-95->[COMP_24]	,679*	,062*
(EPSILON1)-->[ZTX_OC_B]		
(EPSILON2)-->[ZTX_OC_A]		
(EPSILON3)-->[ZD_TX_OC]		
(EPSILON4)-->[COMP_01]		
(EPSILON5)-->[COMP_02]		
(EPSILON6)-->[COMP_03]		
(EPSILON7)-->[COMP_04]		

(EPSILON8)-->[COMP_25]		
(EPSILON9)-->[COMP_26]		
(EPSILON10)-->[COMP_27]		
(EPSILON11)-->[COMP_28]		
(EPSILON12)-->[COMP_05]		
(EPSILON13)-->[COMP_06]		
(EPSILON14)-->[COMP_07]		
(EPSILON15)-->[COMP_08]		
(EPSILON16)-->[COMP_13]		
(EPSILON17)-->[COMP_14]		
(EPSILON18)-->[COMP_15]		
(EPSILON19)-->[COMP_16]		
(EPSILON20)-->[COMP_21]		
(EPSILON21)-->[COMP_22]		
(EPSILON22)-->[COMP_23]		
(EPSILON23)-->[COMP_24]		
(EPSILON1)-96-(EPSILON1)	,444*	,089*
(EPSILON2)-97-(EPSILON2)	,863*	,050*
(EPSILON3)-98-(EPSILON3)	,256*	,107*
(EPSILON4)-99-(EPSILON4)	,639*	,062*
(EPSILON5)-100-(EPSILON5)	,609*	,062*
(EPSILON6)-101-(EPSILON6)	,372*	,059*
(EPSILON7)-102-(EPSILON7)	,476*	,061*
(EPSILON8)-103-(EPSILON8)	,774*	,059*
(EPSILON9)-104-(EPSILON9)	,596*	,065*
(EPSILON10)-105-(EPSILON10)	,338*	,068*
(EPSILON11)-106-(EPSILON11)	,511*	,066*
(EPSILON12)-107-(EPSILON12)	,489*	,056*
(EPSILON13)-108-(EPSILON13)	,353*	,050*
(EPSILON14)-109-(EPSILON14)	,406*	,053*
(EPSILON15)-110-(EPSILON15)	,294*	,048*
(EPSILON16)-111-(EPSILON16)	,538*	,063*
(EPSILON17)-112-(EPSILON17)	,361*	,062*
(EPSILON18)-113-(EPSILON18)	,486*	,063*
(EPSILON19)-114-(EPSILON19)	,608*	,063*
(EPSILON20)-115-(EPSILON20)	,737*	,069*
(EPSILON21)-116-(EPSILON21)	,718*	,071*
(EPSILON22)-117-(EPSILON22)	,749*	,068*
(EPSILON23)-118-(EPSILON23)	,539*	,084*
(ZETA1)-->(ocupacao)		
(ZETA2)-->(internalizacao)		
(ZETA3)-->(alternativas)		
(ZETA4)-->(permanecer)		
(ZETA5)-->(afiliativo)		
(ZETA6)-->(linhas)		
(ZETA1)-119-(ZETA1)	,853*	,057*
(ZETA2)-120-(ZETA2)	,550*	,068*
(ZETA3)-121-(ZETA3)	,716*	,089*

(ZETA4)-122-(ZETA4)	,809*	,055*
(ZETA5)-123-(ZETA5)	,805*	,059*
(ZETA6)-124-(ZETA6)	,756*	,074*
(internalizacao)-125->(ocupacao)	,335*	,076*
(alternativas)-126->(ocupacao)	-,175*	,079*
(permanecer)-127->(internalizacao)	,240*	,072*
(afiliativo)-129->(alternativas)	-,142	,078
(linhas)-130->(alternativas)	,291*	,083*
(desempenho)-131->(afiliativo)	,213*	,074*
(desempenho)-132->(linhas)	,166*	,082*
(descentraliz)-133->(internalizacao)	,232*	,070*
(descentraliz)-135->(afiliativo)	,158*	,078*
(hierarquiz)-136->(linhas)	,174*	,088*
(especializ)-137->(alternativas)	,421*	,093*
(sistemaRH)-141->(permanecer)	,259*	,069*
(sistemaRH)-142->(afiliativo)	,201*	,072*
(contratacao)-144->(linhas)	,215*	,089*
(val_pec)-145->(internalizacao)	,439*	,065*
(val_pec)-146->(permanecer)	,281*	,068*
(val_pec)-147->(afiliativo)	,290*	,071*
(val_pec)-148->(linhas)	-,221*	,080*
(val_rr)-149->(internalizacao)	,349*	,067*
(val_rr)-150->(permanecer)	-,212*	,071*
(val_rr)-151->(linhas)	,302*	,081*

T
Statistic Prob.
Level

(desempenho)-1->[COMP_10]	15,265*	,000*
(desempenho)-2->[COMP_11]	19,001*	,000*
(desempenho)-3->[COMP_12]	9,349*	,000*
(descentraliz)-4->[ES_HIER3]	10,261*	,000*
(descentraliz)-5->[ES_CENT1]	13,976*	,000*
(descentraliz)-6->[ES_CENT3]	13,855*	,000*
(descentraliz)-7->[ES_FORM1]	16,647*	,000*
(hierarquiz)-8->[ES_HIER1]	10,602*	,000*
(hierarquiz)-9->[ES_HIER2]	11,494*	,000*
(hierarquiz)-10->[ES_FORM3]	6,642*	,000*
(especializ)-11->[ES_ESP1]	6,292*	,000*
(especializ)-12->[ES_ESP2]	6,140*	,000*
(especializ)-13->[ES_CENT2]	5,894*	,000*
(sistemaRH)-14->[SRH_REM2]	14,048*	,000*
(sistemaRH)-15->[SRH_REM3]	17,831*	,000*
(sistemaRH)-16->[SRH_TRE1]	30,810*	,000*
(sistemaRH)-17->[SRH_TRE2]	32,772*	,000*
(sistemaRH)-18->[SRH_TRE3]	11,305*	,000*
(sistemaRH)-19->[SRH_AVA1]	20,707*	,000*
(sistemaRH)-20->[SRH_AVA2]	22,991*	,000*
(sistemaRH)-21->[SRH_AVA3]	16,309*	,000*

(contratacao)-22->[SRH_CON1]	11,455*	,000*
(contratacao)-23->[SRH_CON2]	12,440*	,000*
(contratacao)-24->[SRH_CON3]	11,328*	,000*
(val_pec)-25->[VAL_PES1]	28,818*	,000*
(val_pec)-26->[VAL_PES2]	22,865*	,000*
(val_pec)-27->[VAL_EQP1]	29,681*	,000*
(val_pec)-28->[VAL_EQP2]	32,902*	,000*
(val_pec)-29->[VAL_CON3]	16,782*	,000*
(val_pec)-30->[VAL_CON4]	24,629*	,000*
(val_rr)-31->[VAL_RES1]	16,170*	,000*
(val_rr)-32->[VAL_RES2]	16,082*	,000*
(val_rr)-33->[VAL_RES3]	21,028*	,000*
(val_rr)-34->[VAL_FOR2]	18,661*	,000*
(val_rr)-35->[VAL_FOR3]	14,183*	,000*
(val_rr)-36->[VAL_FOR4]	18,534*	,000*
(DELTA1)-->[COMP_10]		
(DELTA2)-->[COMP_11]		
(DELTA3)-->[COMP_12]		
(DELTA4)-->[ES_HIER3]		
(DELTA5)-->[ES_CENT1]		
(DELTA6)-->[ES_CENT3]		
(DELTA7)-->[ES_FORM1]		
(DELTA8)-->[ES_HIER1]		
(DELTA9)-->[ES_HIER2]		
(DELTA10)-->[ES_FORM3]		
(DELTA11)-->[ES_ESP1]		
(DELTA12)-->[ES_ESP2]		
(DELTA13)-->[ES_CENT2]		
(DELTA14)-->[SRH_REM2]		
(DELTA15)-->[SRH_REM3]		
(DELTA16)-->[SRH_TRE1]		
(DELTA17)-->[SRH_TRE2]		
(DELTA18)-->[SRH_TRE3]		
(DELTA19)-->[SRH_AVA1]		
(DELTA20)-->[SRH_AVA2]		
(DELTA21)-->[SRH_AVA3]		
(DELTA22)-->[SRH_CON1]		
(DELTA23)-->[SRH_CON2]		
(DELTA24)-->[SRH_CON3]		
(DELTA25)-->[VAL_PES1]		
(DELTA26)-->[VAL_PES2]		
(DELTA27)-->[VAL_EQP1]		
(DELTA28)-->[VAL_EQP2]		
(DELTA29)-->[VAL_CON3]		
(DELTA30)-->[VAL_CON4]		
(DELTA31)-->[VAL_RES1]		
(DELTA32)-->[VAL_RES2]		
(DELTA33)-->[VAL_RES3]		

(DELTA34)-->[VAL_FOR2]		
(DELTA35)-->[VAL_FOR3]		
(DELTA36)-->[VAL_FOR4]		
(DELTA1)-37-(DELTA1)	6,072*	,000*
(DELTA2)-38-(DELTA2)	1,797	,072
(DELTA3)-39-(DELTA3)	11,980*	,000*
(DELTA4)-40-(DELTA4)	10,284*	,000*
(DELTA5)-41-(DELTA5)	7,833*	,000*
(DELTA6)-42-(DELTA6)	7,906*	,000*
(DELTA7)-43-(DELTA7)	6,235*	,000*
(DELTA8)-44-(DELTA8)	4,943*	,000*
(DELTA9)-45-(DELTA9)	2,895*	,004*
(DELTA10)-46-(DELTA10)	13,659*	,000*
(DELTA11)-47-(DELTA11)	7,602*	,000*
(DELTA12)-48-(DELTA12)	8,067*	,000*
(DELTA13)-49-(DELTA13)	8,818*	,000*
(DELTA14)-50-(DELTA14)	10,684*	,000*
(DELTA15)-51-(DELTA15)	9,500*	,000*
(DELTA16)-52-(DELTA16)	7,377*	,000*
(DELTA17)-53-(DELTA17)	7,143*	,000*
(DELTA18)-54-(DELTA18)	12,041*	,000*
(DELTA19)-55-(DELTA19)	8,869*	,000*
(DELTA20)-56-(DELTA20)	8,461*	,000*
(DELTA21)-57-(DELTA21)	9,913*	,000*
(DELTA22)-58-(DELTA22)	7,109*	,000*
(DELTA23)-59-(DELTA23)	5,771*	,000*
(DELTA24)-60-(DELTA24)	7,280*	,000*
(DELTA25)-61-(DELTA25)	7,697*	,000*
(DELTA26)-62-(DELTA26)	8,539*	,000*
(DELTA27)-63-(DELTA27)	7,591*	,000*
(DELTA28)-64-(DELTA28)	7,213*	,000*
(DELTA29)-65-(DELTA29)	9,825*	,000*
(DELTA30)-66-(DELTA30)	8,264*	,000*
(DELTA31)-67-(DELTA31)	9,087*	,000*
(DELTA32)-68-(DELTA32)	9,116*	,000*
(DELTA33)-69-(DELTA33)	7,756*	,000*
(DELTA34)-70-(DELTA34)	8,353*	,000*
(DELTA35)-71-(DELTA35)	9,807*	,000*
(DELTA36)-72-(DELTA36)	8,387*	,000*
(ocupacao)-73->[ZTX_OC_B]	12,494*	,000*
(ocupacao)-74->[ZTX_OC_A]	5,504*	,000*
(ocupacao)-75->[ZD_TX_OC]	13,955*	,000*
(internalizacao)-76->[COMP_01]	11,676*	,000*
(internalizacao)-77->[COMP_02]	12,591*	,000*
(internalizacao)-78->[COMP_03]	21,149*	,000*
(internalizacao)-79->[COMP_04]	17,150*	,000*
(alternativas)-80->[COMP_25]	7,717*	,000*
(alternativas)-81->[COMP_26]	12,396*	,000*

(alternativas)-82->[COMP_27]	19,368*	,000*
(alternativas)-83->[COMP_28]	14,743*	,000*
(permanecer)-84->[COMP_05]	18,250*	,000*
(permanecer)-85->[COMP_06]	25,658*	,000*
(permanecer)-86->[COMP_07]	22,479*	,000*
(permanecer)-87->[COMP_08]	29,522*	,000*
(afiliativo)-88->[COMP_13]	14,649*	,000*
(afiliativo)-89->[COMP_14]	20,790*	,000*
(afiliativo)-90->[COMP_15]	16,417*	,000*
(afiliativo)-91->[COMP_16]	12,447*	,000*
(linhas)-92->[COMP_21]	7,586*	,000*
(linhas)-93->[COMP_22]	7,953*	,000*
(linhas)-94->[COMP_23]	7,356*	,000*
(linhas)-95->[COMP_24]	11,015*	,000*
(EPSILON1)-->[ZTX_OC_B]		
(EPSILON2)-->[ZTX_OC_A]		
(EPSILON3)-->[ZD_TX_OC]		
(EPSILON4)-->[COMP_01]		
(EPSILON5)-->[COMP_02]		
(EPSILON6)-->[COMP_03]		
(EPSILON7)-->[COMP_04]		
(EPSILON8)-->[COMP_25]		
(EPSILON9)-->[COMP_26]		
(EPSILON10)-->[COMP_27]		
(EPSILON11)-->[COMP_28]		
(EPSILON12)-->[COMP_05]		
(EPSILON13)-->[COMP_06]		
(EPSILON14)-->[COMP_07]		
(EPSILON15)-->[COMP_08]		
(EPSILON16)-->[COMP_13]		
(EPSILON17)-->[COMP_14]		
(EPSILON18)-->[COMP_15]		
(EPSILON19)-->[COMP_16]		
(EPSILON20)-->[COMP_21]		
(EPSILON21)-->[COMP_22]		
(EPSILON22)-->[COMP_23]		
(EPSILON23)-->[COMP_24]		
(EPSILON1)-96-(EPSILON1)	4,979*	,000*
(EPSILON2)-97-(EPSILON2)	17,347*	,000*
(EPSILON3)-98-(EPSILON3)	2,402*	,016*
(EPSILON4)-99-(EPSILON4)	10,311*	,000*
(EPSILON5)-100-(EPSILON5)	9,792*	,000*
(EPSILON6)-101-(EPSILON6)	6,260*	,000*
(EPSILON7)-102-(EPSILON7)	7,777*	,000*
(EPSILON8)-103-(EPSILON8)	13,219*	,000*
(EPSILON9)-104-(EPSILON9)	9,141*	,000*
(EPSILON10)-105-(EPSILON10)	4,955*	,000*
(EPSILON11)-106-(EPSILON11)	7,708*	,000*

(EPSILON12)-107-(EPSILON12)	8,715*	,000*
(EPSILON13)-108-(EPSILON13)	6,997*	,000*
(EPSILON14)-109-(EPSILON14)	7,696*	,000*
(EPSILON15)-110-(EPSILON15)	6,146*	,000*
(EPSILON16)-111-(EPSILON16)	8,546*	,000*
(EPSILON17)-112-(EPSILON17)	5,862*	,000*
(EPSILON18)-113-(EPSILON18)	7,752*	,000*
(EPSILON19)-114-(EPSILON19)	9,651*	,000*
(EPSILON20)-115-(EPSILON20)	10,645*	,000*
(EPSILON21)-116-(EPSILON21)	10,132*	,000*
(EPSILON22)-117-(EPSILON22)	10,982*	,000*
(EPSILON23)-118-(EPSILON23)	6,432*	,000*
(ZETA1)-->(ocupacao)		
(ZETA2)-->(internalizacao)		
(ZETA3)-->(alternativas)		
(ZETA4)-->(permanecer)		
(ZETA5)-->(afiliativo)		
(ZETA6)-->(linhas)		
(ZETA1)-119-(ZETA1)	15,049*	,000*
(ZETA2)-120-(ZETA2)	8,100*	,000*
(ZETA3)-121-(ZETA3)	8,086*	,000*
(ZETA4)-122-(ZETA4)	14,655*	,000*
(ZETA5)-123-(ZETA5)	13,728*	,000*
(ZETA6)-124-(ZETA6)	10,150*	,000*
(internalizacao)-125->(ocupacao)	4,425*	,000*
(alternativas)-126->(ocupacao)	-2,205*	,027*
(permanecer)-127->(internalizacao)	3,330*	,001*
(afiliativo)-129->(alternativas)	-1,824	,068
(linhas)-130->(alternativas)	3,503*	,000*
(desempenho)-131->(afiliativo)	2,894*	,004*
(desempenho)-132->(linhas)	2,023*	,043*
(descentraliz)-133->(internalizacao)	3,331*	,001*
(descentraliz)-135->(afiliativo)	2,019*	,044*
(hierarquiz)-136->(linhas)	1,980*	,048*
(especializ)-137->(alternativas)	4,545*	,000*
(sistemaRH)-141->(permanecer)	3,773*	,000*
(sistemaRH)-142->(afiliativo)	2,783*	,005*
(contratacao)-144->(linhas)	2,403*	,016*
(val_pec)-145->(internalizacao)	6,791*	,000*
(val_pec)-146->(permanecer)	4,126*	,000*
(val_pec)-147->(afiliativo)	4,106*	,000*
(val_pec)-148->(linhas)	-2,771*	,006*
(val_rr)-149->(internalizacao)	5,185*	,000*
(val_rr)-150->(permanecer)	-2,980*	,003*
(val_rr)-151->(linhas)	3,746*	,000*