

# O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL – PERCEPÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Simone Virmond Vieira Linzmeyer\*

## Resumo

A complexidade da relação entre as pessoas dentro das organizações, demanda uma busca constante de novas técnicas e procedimentos que alinhem a gestão de pessoas com a estratégia, objetivando o resultado. A proposta do estudo, de descrição qualitativa, é investigar fatores capazes demonstrar que a existência do comprometimento organizacional, nas diferentes dimensões, é relevante para a melhora no desempenho organizacional. Através da percepção da gestão de pessoas e identificando a dimensão preponderante. Para o desenvolvimento do estudo de caso foi utilizada a técnica *focus group*, que possibilitou a interpretação das opiniões e percepções dos trabalhadores, de duas organizações hoteleiras, classificadas quatro estrelas, de médio porte, situadas na cidade de Joinville, SC. O resultado da pesquisa demonstrou que a dimensão afetiva do comprometimento é o mais forte fator seguido da dimensão instrumental. A dimensão normativa é quase nula.

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional, enfoque afetivo, instrumental e normativo.

---

\* Mestre em Administração pela PUCSP. E-mail: [sivirmond@edu.fia.com.br](mailto:sivirmond@edu.fia.com.br)

Poucos argumentariam com o fato de que a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho da empresa é sincronizar as metas organizacionais com as de seus funcionários – garantir, em outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente os mesmos, de modo que, ao procurar realizar suas próprias metas, o funcionário procure realizar também as metas da empresa. Criar comprometimento consiste em forjar tal síntese. (DESSLER apud CHANG; ALBUQUERQUE, 2002, p. 20).

O conceito de comprometimento organizacional é definido nesta pesquisa com base no conceito desenvolvido nos anos 1990 por Allen e Meyer, que apresenta uma visão tridimensional: compromisso afetivo – o funcionário permanece no trabalho porque gosta e se identifica com a empresa; de continuidade ou institucional – o funcionário permanece na empresa por necessidade, embora não se identifique com ela; normativo – o funcionário desenvolve um sentimento de dever para com a organização, não necessariamente se identificando com a mesma. Toma-se como pressuposto, que o modelo tridimensional de conceitualização do comprometimento organizacional demonstre a conectividade de tal sentimento com a busca da melhora do desempenho individual e conseqüentemente do organizacional.

Comprometimento corresponde ao vínculo ou estado psicológico associado à relação indivíduo/organização que ao mesmo tempo em que estimula o colaborador a desprender esforços à organização reduz a probabilidade desse a abandonar. (CAMARGO; ALMEIDA, 2006).

Através do comprometimento organizacional o comportamento individual modifica-se, elevando o nível de assiduidade e pontualidade, a proatividade torna-se uma constante e o interesse na busca de novos caminhos nos mercados de trabalho diminui, o resultado é o aumento no desempenho individual. Os indivíduos mais afetivamente comprometidos possuem maior motivação para contribuir “mais vigorosamente para a organização, com um menor *turnover*, absenteísmo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamento superiores de cidadania organizacional” (REGO; SOUTO, 2004, p. 34, grifo no original).

Apesar dos questionamentos sobre a importância e a credibilidade, o estudo do comprometimento organizacional surgiu com um conceito específico, à parte das teorias de motivação, utilizado pela sociologia em pesquisas ligadas à religião, classe social, controle social, profissão, poder, e objetiva explicar formas de ação distintiva de determinados indivíduos e grupos (SHELDON apud SABBAG, 2002). A gestão de pessoas, muitas vezes, reluta em afirmar que os resultados organizacionais podem estar relacionados com a melhora do desempenho resultante do aumento do vínculo com a empresa.

A partir da percepção, por parte das organizações, da importância do desenvolvimento de um vínculo entre trabalhador e empresa, para a melhora do desempenho organizacional, ganham visibilidade as atuais políticas de recursos humanos, que buscam entender como se desenvolve o comprometimento organizacional e de que maneira se torna uma fonte de vantagem competitiva sustentável, importante para a perpetuidade da organização.

Fischer e Albuquerque (apud CAMARGO; ALMEIDA, 2006) apontam o comprometimento como um princípio de gestão de alta relevância para os próximos cinco anos.

Seguindo esta linha de pensamento, os gestores de recursos humanos estão direcionados para o alinhamento das políticas de recursos humanos com a estratégia do negócio. “Criar competências específicas que distinguem os produtos e serviços e favorecem a competitividade das empresas” (PORTER apud FISCHER, 1998, p. 110).

Esta pesquisa foi realizada no setor hoteleiro, setor que necessita de forma intensiva de mão-de-obra qualificada e comprometida com a organização. Por conseqüência, busca constantemente possuir características organizacionais que resultem no comprometimento dos funcionários e resultem na melhora no desempenho. Apesar destas constatações, a atividade hoteleira não possui sistemas de recursos humanos ajustados a uma estratégia de comprometimento, mas utiliza práticas antiquadas e pouco eficientes de gestão de pessoas, com ênfase na política salarial sem a preocupação da inovação no planejamento. Em muitas organizações a política de recursos humanos está baseada na minimização de custos.

## Comprometimento

Comprometimento é um processo interno de responsabilização, relacionado ao sistema de valores pessoais.  
O comprometimento é o processo e o compromisso o produto.  
(MALVEZZI apud SABBAG, 2002).

O tema que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo foi o afetivo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman, Mowday e Steers no final dos anos 1970 e início dos anos 1980 (MEDEIROS, 2003).

O comprometimento, na perspectiva do enfoque afetivo, poderia ser entendido como “forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, o forte desejo de manter vínculo com a organização e a intenção de esforçar em favor da organização” (MOWDAY apud CHANG; ALBUQUERQUE, 2002, p. 20).

A identificação com a organização surge a partir do momento em que são estabelecidos vínculos emocionais decorrentes da relação indivíduo/organização, que assume uma postura positiva e ativa para com as tarefas a serem executadas, assim como surge uma disposição em contribuir para a manutenção ou engrandecimento da organização.

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 (MEDEIROS, 2003). Isso leva a concluir que o comprometimento afetivo tem conseqüências positivas nos resultados organizacionais, o que facilita a obtenção de vantagem competitiva sustentável porque conduz a uma busca da melhora no desempenho individual e do grupo.

O segundo enfoque, o comprometimento instrumental, deriva dos estudos de Becker, nos anos 1960. Segundo Becker (apud BANDEIRA et al., 2000, p. 136), o comprometimento baseado na dimensão instrumental pode ser entendido como um fenômeno estrutural, resultado de transações materiais entre o indivíduo e a organização. Esta dimensão do comprometimento é o resultado da avaliação dos benefícios adquiridos e dos investimentos realizados pelo indivíduo na sua trajetória profissional em determinada organização; *side bets*, trocas laterais. Também chamado de comprometimento calculativo ou de continuação, retrata a ponderação feita pelos colaboradores entre custos e benefícios associados à permanência ou afastamento da empresa. Em se tratando de desligamento, são ponderados os sacrifícios econômicos, sociais ou psicológicos decorrentes da saída.

No comprometimento instrumental o indivíduo permanece na empresa e se engaja em linhas consistentes de atividade, para se manter no emprego, fortalecido pelo resultado econômico obtido. As trocas entre trabalhador e organização, quando satisfazem e são percebidas como benefícios, se tornam fatores decisivos para a sua permanência na organização.

Alinhado à visão de Bastos e colaboradores (1997, p. 105), define o comprometimento instrumental como “forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo”. O conceito se apóia na teoria dos *side-bets* de Becker (1960); é consistente com a teoria da troca ou instrumental – o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização; a sua saída implicaria sacrifícios significativos: econômicos, sociais ou psicológicos. Desta forma, nessa abordagem, o comprometimento representa um “mecanismo psicossocial cujos elementos, *side bets*, ou conseqüências de ações prévias – recompensas ou custos – impõem limites ou restringem ações futuras” (BASTOS apud BANDEIRA et al., 2000, p. 136, grifo no original).

Apesar de o comprometimento instrumental ocorrer quando o indivíduo adota atitudes e comportamentos para obter recompensas ou evitar punições, é importante salientar que o comprometimento instrumental nem sempre decorre de uma relação de troca realizada de forma consciente; segundo Becker (apud COSTA; MORAES, 2007), existe o fenômeno que se denomina comprometimento não intencional.

Um antecedente que favorece o comprometimento instrumental é a escassez de oportunidades de mudança para empregos melhores, reafirmando o pressuposto de Allen e Meyer de que indivíduos com elevado grau de comprometimento instrumental permanecem na empresa porque precisam. Isso sugere que o esforço empregado em benefício da organização, quando reconhecido em forma de remuneração fixa ou variável, é capaz de aumentar o comprometimento da força de trabalho, despertando no indivíduo a percepção da necessidade de aumento de desempenho.

O normativo, terceiro enfoque apresentado, é importante na compreensão do comprometimento organizacional porque surge da identificação do indivíduo para com a organização através de missão, valores e objetivos organizacionais. Existe o sentimento de coerência entre o indivíduo e a organização que desperta no trabalhador a obrigação moral de permanecer na empresa porque acredita que é certo fazê-lo.

Fleury e Fleury (1997, p. 72) apresentam a questão da gestão da cultura:

[...] o sucesso empresarial está calcado no desenvolvimento de uma cultura forte, que pressupõe o comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais, com respostas rápidas no surgimento de problemas e de novas situações organizacionais, entretanto, dificulta a mudança, gerando maior inflexibilidade na organização. Por outro lado uma cultura fraca pode gerar maior flexibilidade, mas não gera comprometimento.

As pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento na organização. Kanter (apud MEDEIROS, 2003) assinala que no comprometimento normativo, as normas e valores da organização moldam o comportamento do indivíduo na direção desejada pela organização.

Wiener (1982, p. 421) conceitualiza o comprometimento normativo como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Enfatiza, ainda, que o elemento central da definição do comprometimento normativo, aceitar os valores e os 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. As pressões normativas levam o indivíduo a se comportar de acordo com os padrões internalizados.

Robbins (2005, p. 67-68) afirma que “o comprometimento é o grau em que o empregado se identifica com uma determinada empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte da organização.” Assim sendo, as normas parecem ser o meio racional no processo de identificação indivíduo/organização, através dos objetivos individuais e os organizacionais.

Apesar da grande abrangência do referencial teórico existente, Medeiros e Enders (1998a) afirmam que é importante a procura por novas dimensões que possam existir no comprometimento organizacional.

### Modelos multidimensionais

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. Segundo Meyer e Allen (1991), o termo componente é o mais apropriado para se descrever as dimensões do comprometimento, já que as relações indivíduo/organização refletem vários graus de cada um desses componentes.

Mowday, Porter e Steers (apud COSTA; MORAES, 2007) 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”.

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 Meyer e Natalie Allen são os mais importantes pesquisadores da década de 1990 na pesquisa do comprometimento organizacional (MATHIEU; ZAJAC apud MEDEIROS, 2003). A principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento foi à operacionalização das teorias do comprometimento organizacional. O modelo de Meyer e Allen é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas no Brasil foi validado por Medeiros e Enders nos final dos anos 1990.

Os autores conceitualizam o comprometimento organizacional em três componentes: 1) *Affective commitment*, comprometimento afetivo; comprometimento como um apego, como um envolvimento, quando ocorre identificação com a organização. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3), “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem [...]” 2) *Continuance commitment*, continuidade, afetivo ou instrumental; comprometimento ligado à percepção de que deixar a organização tem um custo negativo para o indivíduo. 3) *Normative commitment*, nesta dimensão o comprometimento é percebido como uma obrigação em permanecer na organização. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3), “Empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.”

A compreensão da multidimensionalidade do conceito de comprometimento conduz a um entendimento mais eficaz do processo que distingue os diferentes motivos que levam o trabalhador a permanecer na organização, buscando seu alto desenvolvimento e participando ativamente na busca dos resultados organizacionais. Os autores hipotetizam que cada componente se desenvolve como resultado de diferentes experiências e tem diferentes implicações para o comportamento no trabalho.

## Metodologia

Para o levantamento teórico foi efetuada uma pesquisa bibliográfica, com estudo sistemático em livros, revistas, artigos, dissertações, teses, sites e outras fontes acessíveis ao público em geral. Todo o material utilizado neste estudo está relacionado possibilitando eventuais consultas.

Para a análise da relação do comprometimento dos indivíduos e das relações que estas estabelecem com seu trabalho foram utilizadas como instrumento de estudo qualitativo as informações obtidas no *focus group*, realizado nas organizações A e B, onde se avalia o índice de satisfação dos empregados dos hotéis pesquisados. O *focus group* foi escolhido por ser uma técnica qualitativa, com controle sobre a discussão do grupo, privilegiando a observação e o registro de experiências e reações dos participantes durante as entrevistas diretas, o que não é possível através de outros métodos. Através de perguntas abertas procura-se avaliar o grau de satisfação e insatisfação das pessoas com determinadas características da organização.

Foram realizados dois grupos focais com oito pessoas em cada um. Cada grupo contou com um moderador que procurou incentivar a participação espontânea de todos, sem divergir muito dos temas previamente definidos sob forma de perguntas abertas. Um observador ajudou

o moderador anotando todas as manifestações percebidas na dinâmica de grupo, linguagem não verbal, participação ou não dos membros do grupo, assim como as ações do moderador com o intuito de identificar possíveis influências nos dados produzidos. Ao final da sessão o observador escreveu no *flip-chart* as observações feitas, para compartilhar com o grupo e assegurar que os resultados observados eram mesmo corretos.

Os dados analisados foram aqueles das anotações do moderador e do observador, tanto durante a sessão quanto na apresentação final. Após os trabalhos com o grupo, moderador e observador discutiram o conteúdo, o que facilitou a compreensão e a posterior organização das experiências apresentadas pelo *focus group*. Moderador e observador são gestores de pessoas.

Com relação a valores, linguagem e práticas sociais, os participantes estão incluídos em um contexto social semelhante, oriundos de famílias de baixa renda, pouca escolaridade, com no máximo ensino médio completo, faixa etária de 18 a 30 anos. Foram selecionados pelos gestores de pessoas da organização onde trabalham todos com grau de desempenho positivo e a mais de dois anos na organização.

### Roteiro de entrevista

Enfoque afetivo – aceitação dos valores organizacionais e objetivos organizacionais:

- 1) O que os levou a trabalhar na empresa?
- 2) Vocês sabem quais são os valores do hotel? Vocês vivem estes valores? E os gestores praticam estes valores?
- 3) O que faz com que vocês gostem da empresa? Você se realiza no trabalho?
- 4) Vocês se sentem parte do grupo e existe uma relação de confiança mútua entre você, seus colegas e os superiores?
- 5) Conhecem os objetivos desta organização?
- 6) Qual o principal fator de insatisfação em trabalhar nesta organização?

Instrumental – sentimento de recompensa e oportunidade:

- 1) Vocês se sentem reconhecidos financeiramente pelo trabalho desempenhado na organização? Salários/benefícios.
- 2) Quais são os desejos/necessidades que a organização pode ajudá-los a obter?

3) Vocês vêem oportunidade de crescer profissionalmente na empresa?

4) O que a empresa oferece hoje, que contribui para a melhor qualidade de vida de vocês? Se possível colocá-los em ordem de importância. O que poderia melhorar?

5) Você teria problema para encontrar outra organização para trabalhar como salário e benefícios compatíveis?

6) Quais os motivos que os levariam a deixar a empresa agora?

Enfoque normativo – sentimento de obrigação em permanecer na organização e ter bom desempenho. O enfoque normativo 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.

1) Você cumpre as normas da empresa? Considera que só tem bom desempenho quem cumpre as normas da empresa?

2) Vocês se sentem obrigados a permanecer na empresa?

3) O funcionário tem obrigação de agir de maneira que a empresa tenha o melhor resultado possível?

4) A empresa faz o que promete?

5) Vocês se sentiriam culpados se deixassem a empresa agora, mesmo se fosse melhor para vocês?

### Resultados obtidos no *focus group*

#### Hotel A e B

Dimensão afetiva – bom conceito da empresa na região, gostar e ter orgulho de trabalhar na empresa, salário compatível, bom ambiente de trabalho, coleguismo, parece uma família. Valores, direção passa o sentimento de honestidade, integridade, respeito para com os funcionários e clientes.

Não foram apresentados motivos relevantes de insatisfação, sentem-se reconhecidos, suas idéias são aceitas, apesar de sentirem que poderiam participar mais nos processos decisórios. Um fator significativo é a compreensão de que a boa colocação da empresa no mercado, depende da participação de cada um no grupo de trabalho.

Dimensão instrumental – remuneração justa e adequada, compatível com o mercado de trabalho, o que não significa que estejam totalmente satisfeitos com os salários recebidos.

Custeio de parte dos cursos realizados, dentista e médico são fatores valorizados, apesar de preferirem ter um plano privado de saúde, o que daria mais liberdade, mas entendem a limitação financeira da organização. Vários indivíduos observaram que trabalham em um ambiente muito confortável, bonito, limpo e climatizado, o que traz grande satisfação. Sentem orgulho em ter aprendido a profissão exercida na empresa e agora poder ensinar os novos funcionários. Têm consciência de que se migrarem para a indústria, teriam possibilidade de trabalhar em organizações de grande porte, onde os benefícios são maiores, mas a remuneração similar. Apesar disto, sentem-se mais seguros em uma organização menor, de administração familiar. Na organização hoteleira na qual estão inseridos, a perspectiva de crescimento pessoal e profissional é percebida e resulta do bom desempenho individual e organizacional. Sentem-se motivados a assumir cargos de liderança e por consequência receber uma melhor remuneração.

Os motivos que justificariam a busca de recolocação no mercado de trabalho seriam falta de reconhecimento, pouca oportunidade de desenvolvimento ou a possibilidade de enfrentar novos desafios, como o de aprender uma nova profissão. O salário superior seria uma justificativa, mas não estaria em primeiro plano.

Enfoque normativo – as normas embora bastante rígidas, são cumpridas, existe a compreensão de que o bom desempenho organizacional também é o resultado do cumprimento de regras pré-estabelecidas.

Não existe o sentimento de obrigação em permanecer na empresa, cada indivíduo deve procurar o que é melhor para sua vida. A organização continua com ou sem eles. O sentimento de culpa aparece somente se o pedido de demissão for imediato e a empresa ficar sem um substituto imediato. A organização faz o que promete, não lembram de casos de descumprimento de propostas estabelecidas.

Concluiu-se, com base nas verbalizações dos grupos focais, que os funcionários dos Hotéis A e B demonstraram satisfação com o seu trabalho, como explicitado acima. Este fato é confirmado na medida em que, quando solicitados para apontar aspectos de insatisfação, muitos manifestaram que, no momento, não havia motivos que pudessem ser citados. A hipótese de constrangimento foi descartada porque os grupos se sentiram muito a vontade para falar e colocar posições que pudessem ser mal consideradas se ouvidas pela direção. Em ambas empresas os funcionários sentem-se livres para expor opiniões ou mesmo dar sugestões. Uma observação relevante é a de que na gestão os valores são reconhecidos e compartilhados; existe facilidade na comunicação com os superiores. O clima organizacional é bom, geralmente de informalidade e de respeito mútuo.

A confrontação da pesquisa bibliográfica com a realidade organizacional dos trabalhadores dos hotéis pesquisados, objetivando compreender o comprometimento das pessoas nas relações com o trabalho, sob o ponto de vista do gestor de recursos humanos, conclui que utilizando-se o modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen, onde os empregados permanecem em suas organizações porque querem, porque precisam ou porque se sentem na obrigação de ficar, os resultados apontam que, para os funcionários das duas organizações hoteleiras pesquisadas, predomina o comprometimento afetivo, seguido dos altos custos em deixar a organização e da introjeção dos valores e normas da organização, responsáveis pelo sentimento de obrigação em ali permanecer. A combinação das três dimensões do comprometimento, afetiva, instrumental e normativa, esta quase nula, forma o padrão de comprometimento organizacional identificado, na situação pesquisada.

Com base nos dados coletados, através da pesquisa realizada nos hotéis, constata-se que junto com o sentimento de afetividade, intensificado pela percepção de justiça e congruência entre valores pessoais e organizacionais, outros fatores como a perspectiva de crescimento pessoal e profissional, a estabilidade no emprego, a remuneração e os benefícios oferecidos, contribuem fortemente para a permanência na organização e para a busca constante de melhora nos resultados.

A pesquisa contribui para uma melhor compreensão do indivíduo no contexto de trabalho, e através da análise dos dados obtidos, a gestão de pessoas alinhada ao planejamento estratégico, pode planejar futuras ações para o aprimoramento no desempenho individual e por consequência do organizacional.

### Referências

ALBUQUERQUE, L. G.; CHANG JR., J. Estratégia de comprometimento em gestão de pessoas. In: SLADE 2002, Montevideú. *Anais...* Montervideú, 2002. CD-ROM.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v. 63, n.1, p. 1-18, mar. 1990. Disponível em: </web.ebscohost.com/ehost/results?vid=8&hid=115&sid=93940422-99f5-4368-b964-673832035230%40sessionmgr109.pdf.>. Acesso em: 12 jan. 2008.

BANDEIRA, Mariana L. Dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 4, n. 2, 2000.

BASTOS, Antonio Virgílio B. et al. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *RAC*, v. 1, n. 2, p. 97-120, maio/ago. 1997.

BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: 22º ENCONTRO DA ANANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1998.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

CAMARGO, Gabriela; ALMEIDA, Aline. O comprometimento organizacional nos diferentes estágios da carreira. In: *SEMEAD 9, 2006*, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Programa de Pós-graduação em Administração – FEA/USP, 2006. CD-ROM.

COSTA, Cláudio José Alves; MORAES Lúcio Flávio Renault. Analisando as dimensões do comprometimento organizacional: um estudo de casos com gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. *Perspectivas Contemporâneas*, Campo Mourão, v. 2, n. 1, p. 3-6, 2007.

FISCHER, André L. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil*: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional*: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. *Comprometimento organizacional*: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: 22º ENCONTRO DA ANPAD, Foz do Iguaçu, *Anais...* 1998a, Foz do Iguaçu, 1998a. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2(3), p. 67-87, 1998b.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61-89, 1991. Proquest: 12 dez. 2007.

REGO, Armênio; SOUTO, Solange. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 3, 2004.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. Tradução Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SABBAG, R. S. R. *Fatores intervenientes na relação do sujeito com a organização*: um estudo sobre o conceito de comprometimento organizacional. 2002. 305 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 418-428, 11 jul. 1982. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehos/pdf/>>. Acesso em: 12 fev. 2008.

### Abstract

The complexity level of the organizational relationship, demands constant researches of new techniques and procedures in the Human Resources area. The object of this paper, through qualitative methods, is to research the factors that are able to influence the professionals' level of commitment and its relevance to increase the personal performance. Through human resources view concept, hoping to identify the most determining dimensions of it. For the study the technique used was focus group, an interview with a qualitative description to better understand the opinions and feelings of workers. It took place in two hotels, four stars, medium port, in Joinville, SC. The results suggest that affective commitment is the most noticeable indicator of permanence in the company following by the continuance component. The normative dimension is almost null.

**Keywords:** organizational commitment, affective focus, instrumental and normative focus.

