



Recebido:24/10/2024

Aprovado:22/11/2024

Avaliado:pelo Sistema Double Blin Review

**ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM
EMPRESA HOTELEIRA DE TOUROS/RN: UMA ABORDAGEM COM
O MODELO DE MEYER E ALLEN**

**ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN A HOTEL
COMPANY IN TOUROS/RN: AN APPROACH USING THE MEYER
AND ALLEN MODEL**

Everton Xavier Rodrigues

E-mail: evertonxavierster@gmail.com

ORCID: 0000-0006-4417-336X

Michele Galdino Câmara Signoretti

E-mail: Michelecâmara@uern.br

ORCID: 0000-0002-7437-6479

RESUMO

O estudo conduzido teve como objetivo investigar o comprometimento organizacional no setor hoteleiro de Touros/RN, utilizando o modelo de Meyer e Allen (1991). A pesquisa é relevante devido à importância do setor turístico na economia local, no desenvolvimento social e na geração de renda. O foco central foi analisar os três componentes do comprometimento organizacional: afetivo, normativo e instrumental. Foi utilizada uma pesquisa aplicada com uma metodologia quantitativa, por meio de questionário a uma amostra de 50 funcionários de um hotel da região. Os resultados mostraram que o comprometimento afetivo predominou, indicando um forte vínculo emocional entre os funcionários e a empresa. Esses achados sugerem a necessidade de desenvolver estratégias que equilibrem as dimensões pragmáticas e emocionais do comprometimento para garantir uma força de trabalho motivada e dedicada.

Palavras-Chave: Comprometimento Organizacional. Setor Hoteleiro. Turismo. Modelo Conceitual de Allen e Meyer. Touros-RN.



ABSTRACT

The study conducted aimed to investigate organizational commitment in the hotel sector of Touros/RN, using the Meyer and Allen model (1991). The research is relevant due to the importance of the tourism sector in the local economy, social development, and income generation. The central focus was to analyze the three components of organizational commitment: affective, normative, and continuance. An applied research approach with a quantitative methodology was used, utilizing a questionnaire with a sample of 50 employees from a hotel in the region. The results showed that affective commitment predominated, indicating a strong emotional bond between the employees and the company. These findings suggest the need to develop strategies that balance the pragmatic and emotional dimensions of commitment to ensure a motivated and dedicated workforce.

Keywords: Organizational Commitment. Hospitality Sector. Tourism. Allen and Meyer Conceptual Model. Touros-RN.

1. INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional é um tema de significativa importância no campo da administração e gestão de pessoas, amplamente analisado devido ao seu impacto direto no desempenho, satisfação e retenção dos funcionários. Funcionários comprometidos tendem a apresentar um desempenho superior, pois suas crenças estão alinhadas com os valores e objetivos da organização, motivando-os a se esforçarem mais para alcançar metas coletivas. Além disso, esse comprometimento propicia maior satisfação no ambiente de trabalho, ao criar um senso de pertencimento e harmonia com a cultura organizacional. Essa sensação de alinhamento leva os colaboradores a experimentarem um ambiente mais positivo e gratificante. Como consequência, a retenção de funcionários é aprimorada, já que trabalhadores engajados e motivados têm menor tendência a buscar novas oportunidades fora da organização, o que diminui os custos associados à rotatividade e preserva o valioso capital humano da empresa. Estudos indicam que práticas que incentivam o desenvolvimento pessoal, reconhecimento, comunicação eficaz e equilíbrio entre vida pessoal e profissional fortalecem o comprometimento organizacional, tornando-o um recurso essencial para o sucesso e sustentabilidade a longo prazo das organizações (Meyer, 2002). Esse comprometimento assume uma importância ainda maior em setores que dependem intensamente da qualidade do serviço e da interação humana, como a indústria hoteleira.

Nos últimos anos, a literatura científica tem se concentrado em diversos aspectos do comportamento organizacional, incluindo liderança, motivação, cultura organizacional e gestão de conflitos. Estudos indicam que um alto nível de comprometimento organizacional pode resultar em benefícios significativos como: maior produtividade, menor rotatividade de



funcionários e melhor atendimento ao cliente (Paiva, 2015). No entanto, apesar da vasta quantidade de pesquisas, há uma lacuna significativa quando se trata de estudos específicos sobre comprometimento organizacional em empresas hoteleiras, especialmente em contextos regionais como a cidade de Touros, no Rio Grande do Norte, local de estudo desta pesquisa.

Touros, localizada no estado do Rio Grande do Norte, Brasil, vem se destacando como um destino turístico emergente. A cidade é famosa por suas belas praias, que atraem turistas em busca de beleza natural e tranquilidade. Além das praias, Touros é rica em cultura local. A cidade possui uma forte tradição histórica e cultural, refletida em suas festas populares e no modo de vida dos residentes. Visitantes têm a oportunidade de explorar essa herança cultural, participando de festividades locais e conhecendo a arte e o artesanato desenvolvidos por artesãos da região.

O setor hoteleiro desempenha um papel crucial no desenvolvimento turístico de Touros. A cidade tem visto um incremento na infraestrutura de hospedagem, com o surgimento de hotéis e pousadas que atendem a diferentes perfis de visitantes. Esses empreendimentos não só garantem conforto e comodidade aos turistas, mas também estão alinhados com práticas de sustentabilidade ambiental, essenciais para preservar as belezas naturais que atraem os visitantes. Além disso, o crescimento do setor hoteleiro impulsiona a economia local, gerando empregos e incentivando o desenvolvimento comunitário.

A atividade agrícola e pecuária é, sem dúvida, um pilar essencial para a economia local do município. Ela não apenas sustenta grande parte da população, mas também promove o desenvolvimento regional por meio da exportação de produtos. No entanto, quando se observa o panorama urbano desses municípios, há uma evidente carência na diversificação das fontes de geração de renda. A zona urbana frequentemente enfrenta desafios relacionados ao emprego e à sustentabilidade econômica, principalmente quando a dependência do setor primário é predominante. Nesse contexto, a indústria hoteleira surge como uma solução promissora para impulsionar o desenvolvimento econômico. Contudo, a falta de estudos específicos sobre o comprometimento organizacional no setor hoteleiro pode representar um obstáculo para a implementação de práticas de gestão eficazes que melhorem a retenção de talentos e a qualidade do serviço.

Desse modo, o objetivo deste estudo é investigar o nível de comprometimento organizacional entre os funcionários de empresas hoteleiras em Touros/RN, utilizando o



modelo de Meyer e Allen (1991). Esse modelo conceitualiza o comprometimento organizacional em três componentes essenciais: afetivo, normativo e instrumental. Esses componentes ajudam a entender como e por que os funcionários se dedicam às suas organizações.

O componente afetivo deste modelo se refere ao vínculo emocional do funcionário com a organização. Já o componente normativo, diz respeito ao sentimento de obrigação de permanecer na organização. E por fim, o componente instrumental (também referido como de continuidade ou calculativo), que se refere ao grau em que os funcionários permanecem em uma organização devido aos custos associados ao desligamento e à falta de alternativas viáveis.

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo é analisar o comprometimento organizacional em empresa hoteleira na cidade de Touros/RN, utilizando o modelo dos três componentes de Meyer e Allen.

Para alcançar este objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: avaliar o nível de comprometimento afetivo dos funcionários de empresa hoteleira em Touros/RN; examinar o comprometimento normativo entre os funcionários dessa empresa; analisar o comprometimento de continuidade e suas implicações para a retenção de talentos no setor hoteleiro local.

Falar sobre comprometimento organizacional em empresas hoteleiras é de extrema importância, pois este setor depende fortemente da qualidade do serviço prestado pelos funcionários. Um alto nível de comprometimento pode resultar em um atendimento ao cliente mais eficiente e personalizado, o que é crucial para a satisfação e fidelização de hóspedes. Além disso, em um mercado competitivo como o da hotelaria, a retenção de talentos é um desafio constante. Funcionários comprometidos são mais propensos a permanecer na organização, reduzindo os custos associados à rotatividade e ao recrutamento de novos colaboradores (O'REILLYE PFEFFER; 2001).

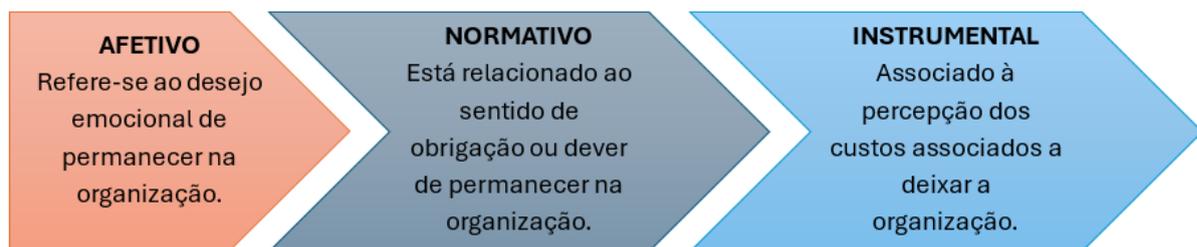
Portanto, este estudo busca fornecendo insights valiosos sobre o comprometimento organizacional no setor hoteleiro em Touros/RN. Ao analisar os três componentes do modelo de Meyer e Allen, espera-se identificar áreas de melhoria e propor estratégias que possam fortalecer o vínculo dos funcionários com suas respectivas organizações, resultando em benefícios tanto para os empregados quanto para os empregadores.



2. REFERENCIAL TEÓRICO

O modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) é a principal referencia para esse estudo. Esse modelo pode ser dividido em três dimensões principais: afetivo, normativo e instrumental ou de continuidade. O comprometimento afetivo refere-se ao apego emocional do funcionário à organização, onde ele se identifica com os valores e objetivos da empresa e deseja permanecer nela por vontade própria (MEYER E ALLEN, 1991). O comprometimento normativo, por sua vez, está relacionado ao sentimento de obrigação moral de permanecer na organização, muitas vezes decorrente de valores pessoais ou culturais (Meyer e Allen, 1991). Já o comprometimento instrumental é baseado na percepção de custos associados à saída da organização, como perda de benefícios ou falta de alternativas de emprego, como disposto na Figura 1, abaixo.

Figura 1 - Os três componentes do comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1997)



Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1997).

Assim, nas próximas sessões, exploraremos mais detalhadamente como esses três componentes influenciam os fatores organizacionais.

2.2 Fatores que influenciam o Comprometimento Organizacional

Considerando que, o nível de comprometimento organizacional dos funcionários é um elemento essencial para o sucesso de qualquer empresa, diversos fatores podem influenciá-lo significativamente. A liderança, por exemplo, representa um pilar fundamental nesse contexto, pois líderes eficazes têm a capacidade de inspirar e motivar seus subordinados. Essa inspiração e motivação contribuem não apenas para o aumento do comprometimento dos funcionários com a organização, mas também para a melhoria do desempenho geral. À medida que promovem visões claras e objetivos bem definidos, os líderes incrementam a confiança e a dedicação da equipe (Bass, 1985). Segundo Bass, líderes transformacionais têm um impacto profundo na cultura organizacional e, conseqüentemente, no engajamento dos funcionários.



Além da liderança, a cultura organizacional exerce um papel primário no comprometimento dos colaboradores. A cultura organizacional estabelece o tom da jornada profissional para os funcionários, criando um ambiente de trabalho que pode ser tanto estimulante quanto acolhedor. Um ambiente de trabalho positivo é não apenas convidativo, mas também incentivador, promovendo a fidelidade e o engajamento dos empregados (SCHEIN, 1992). Segundo Schein, a cultura é o que molda as atitudes e os comportamentos dentro do ambiente corporativo, e sua influência reflete-se no nível de comprometimento do pessoal.

Outro aspecto de relevância são as oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas pela organização. A oferta de treinamento e desenvolvimento contínuo, além de planos de carreira bem definidos, demonstra aos funcionários que a empresa valoriza seu crescimento profissional. Este reconhecimento é decisivo para fomentar um comprometimento mais robusto com a organização, já que os funcionários percebem que sua evolução e sucesso estão alinhados com os interesses da empresa. A valorização das competências e habilidades individuais pode aumentar a satisfação no trabalho, o que, por sua vez, se traduz em um maior compromisso com a organização (Lent; Brown; Hackett, 2023).

O comprometimento organizacional exerce uma influência significativa no desempenho dos funcionários, pois está correlacionado com uma maior produtividade, menor absenteísmo e uma propensão maior para colaborar com colegas, o que contribui para o sucesso organizacional. Além disso, essa forma de comprometimento está associada a níveis mais elevados de satisfação no trabalho, resultando em maior retenção de talentos e consequente redução de custos relacionados a recrutamento e treinamento. A satisfação no trabalho, por sua vez, é um componente crucial que pode impactar positivamente o comprometimento organizacional. Funcionários satisfeitos costumam desenvolver um vínculo emocional mais forte com a organização, reforçando seu comprometimento afetivo e apresentando menor tendência a buscar outras oportunidades de emprego. Dessa forma, é fundamental que as organizações adotem práticas que promovam a satisfação no ambiente de trabalho, como o reconhecimento, recompensas e a manutenção de um ambiente saudável (Klein et al., 2020).

Seguramente as organizações podem adotar diversas estratégias para aumentar o comprometimento organizacional de seus funcionários. Entre elas, destacam-se a implementação de programas de desenvolvimento profissional, a promoção de uma



comunicação aberta e transparente, e a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso (Allen e Meyer, 1990).

É evidente que programas de desenvolvimento profissional, como treinamentos e oportunidades de carreira, podem aumentar o comprometimento de continuidade, pois os funcionários percebem que a organização está investindo em seu crescimento (Noe, 2010). Por sua vez, a comunicação aberta e transparente, por sua vez, pode fortalecer o comprometimento afetivo, pois os funcionários se sentem mais conectados e valorizados pela organização (Robbins e Judge, 2013).

A liderança desempenha um papel fundamental no comprometimento organizacional, pois é por meio das ações e comportamentos dos líderes que se molda a cultura e o ambiente de trabalho. Líderes que demonstram apoio, reconhecimento e valorização de seus subordinados não apenas melhoram a comunicação e a confiança dentro das equipes, mas também conseguem inspirar um sentido mais profundo de pertencimento entre os funcionários. Este suporte emocional e profissional pode resultar em um aumento do comprometimento afetivo dos funcionários, tornando-os mais envolvidos e motivados no seu trabalho. Vale destacar que este tipo de liderança transformacional é essencial para fomentar um comprometimento organizacional robusto (Bass, 1985).

Além disso, líderes que promovem um ambiente de trabalho justo e equitativo podem fortalecer o comprometimento normativo, pois os funcionários sentem que têm uma obrigação moral de retribuir o tratamento justo que recebem (Tyler e Blader, 2003). Portanto, é essencial que as organizações invistam no desenvolvimento de líderes eficazes, capazes de inspirar e motivar seus subordinados.

2.3 Implicações do Comprometimento Organizacional para as Empresas Hoteleiras

No contexto do setor hoteleiro em cidades de pequeno porte como Touros/RN, essa teoria apresenta várias limitações e desafios práticos. Em primeiro lugar, é importante considerar que o comprometimento afetivo, que se refere ao desejo emocional de permanecer na organização, pode ser afetado pelas características específicas do mercado de trabalho local. Em um ambiente em que o turismo é sazonal, os trabalhadores podem encontrar dificuldades em se conectar emocionalmente com seus empregadores devido à instabilidade e à imprevisibilidade do emprego (Meyer & Allen, 1991).



Além disso, o compromisso de continuidade, que se relaciona com os custos percebidos de sair da organização, também pode ser impactado. Em localidades como Touros, onde as opções de emprego fora do setor turístico são limitadas, os funcionários podem sentir um alto nível de compromisso de permanência simplesmente porque as alternativas de emprego são escassas. Entretanto, esse tipo de comprometimento pode não ser saudável para a organização nem para o colaborador, pois se baseia em uma percepção de falta de opções em vez de uma verdadeira devoção à empresa (Meyer; Allen, 1997).

Quanto ao componente normativo, ou seja, o sentido de obrigação moral para permanecer na organização, pode ser desafiado pela cultura laboral local e pelas condições de trabalho tipicamente encontradas no setor hoteleiro. Por exemplo, turnos irregulares e picos de atividade exigem uma enorme flexibilidade dos funcionários, o que pode ser desgastante e diminuir o compromisso normativo ao longo do tempo, especialmente se as normas organizacionais não proporcionarem um suporte adequado (BARBOSA, 2010). Sendo assim, estudar o nível de comprometimento organizacional entre funcionários de empresas hoteleiras em Touros/RN é especialmente significativo, pois possibilita uma compreensão aprofundada de como os componentes do comprometimento se expressam em um contexto distintivo e cheio de particularidades. Pesquisas empíricas permitem avaliar o impacto de fatores como a sazonalidade turística e as condições de trabalho em cada tipo de comprometimento.

Em adição, a aplicação da teoria de Meyer e Allen permite identificar intervenções gerenciais que possam mitigar os efeitos negativos da sazonalidade e da irregularidade dos turnos (SILVA, 2015). Por exemplo, programas de treinamento específicos para períodos de pico, políticas de reconhecimento e compensação que considerem a carga variável de trabalho e esforços para criar um ambiente colaborativo podem fortalecer o comprometimento afetivo e normativo (MEYER et al., 2004). Embora o conceito de comprometimento organizacional forneça uma base valiosa para compreender o engajamento dos funcionários, sua aplicação específica no setor hoteleiro de Touros/RN demanda uma adaptação cuidadosa e uma análise aprofundada das condições locais, como será detalhado na seção de metodologia.

3. METODOLOGIA

Nesta seção, o objetivo é apresentar o procedimento seguido para conduzir a investigação, de modo a garantir transparência e possibilitar a replicabilidade. Foi realizada uma pesquisa descritiva, que, "visa descrever as características de determinada população ou



fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis" (GIL, 2008). A abordagem da pesquisa foi quantitativa, com a finalidade de transformar os dados levantados em números, facilitando a análise estatística e permitindo uma avaliação objetiva das informações coletadas. Essa abordagem numérica possibilitou o estabelecimento de padrões e tendências dentro do conjunto de dados, fornecendo uma base sólida para inferências e recomendações futuras.

Na realização deste estudo, utilizamos o Google Formulários para criar um questionário semiestruturado, inicialmente elaborado por Késia Cristiane da Silva (2023), e que foi ajustado para se adequar às necessidades específicas desta pesquisa, conforme Tabela 1. Contamos com a participação espontânea e anônima de 50 colaboradores em um hotel de rede em Touros-RN, que gentilmente responderam ao questionário durante um período de 16 dias. Essa abordagem nos permitiu explorar de maneira detalhada as variáveis em questão, proporcionando uma visão abrangente sobre o tema que estamos investigando (Silva, 2023).

3.1 Coleta de Dados

A elaboração do questionário foi baseada no modelo de Meyer e Allen, que divide o comprometimento organizacional em três dimensões: afetivo, instrumental e normativo. Cada uma dessas dimensões foi avaliada por meio de seis perguntas específicas, totalizando 18 questões principais. Além disso, foram incluídas questões demográficas para melhor contextualizar os dados coletados. A escolha do Google Formulários como plataforma para a coleta de dados se deu pela sua acessibilidade e facilidade de uso, tanto para os pesquisadores quanto para os respondentes.

Isto posto, o questionário foi estruturado de maneira a garantir a clareza e objetividade das perguntas. As questões sobre comprometimento afetivo, por exemplo, buscavam entender o grau de identificação emocional dos funcionários com a organização. Perguntas como "Eu sinto um forte senso de integração com esta organização" e "Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus" foram formuladas para captar essa dimensão emocional (Silva, 2023).

Visto que, para medir o comprometimento instrumental, as perguntas focaram nas percepções dos funcionários sobre as dificuldades e consequências de deixar a organização. Questões como "Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar essa organização" e "Minha vida ficaria desestruturada se eu decidisse deixar essa organização no momento"



foram incluídas para avaliar essa dimensão (Silva, 2023).

Da mesma forma, o comprometimento normativo foi avaliado por meio de perguntas que investigavam o senso de obrigação dos funcionários em permanecer na organização. Exemplos de perguntas incluem "Eu sinto obrigação de permanecer na organização" e "Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora".

Quanto as questões demográficas incluídas no questionário foram gênero, faixa etária, grau de escolaridade, tempo que o funcionário possui na empresa e nível de cargo na empresa. Essas informações são essenciais para contextualizar os dados e permitir análises mais detalhadas sobre como diferentes grupos de funcionários percebem seu comprometimento organizacional.

Além disso, para mensurar as respostas foi utilizada uma escala Likert de 5 pontos, variando de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente". Essa escala é amplamente utilizada em pesquisas sociais e permite uma análise quantitativa dos dados coletados. A escolha da escala Likert se deu pela sua capacidade de captar nuances nas percepções dos respondentes, facilitando a análise estatística subsequente.

A adoção de uma abordagem quantitativa foi motivada pelos dados obtidos ao longo do estudo, os quais foram sistematicamente convertidos em números para viabilizar uma análise objetiva e precisa, conforme recomendam autores como Babbie (1990), que ressalta a importância da quantificação para a interpretação estatística dos resultados. Essa transformação dos dados em valores numéricos permite uma avaliação rigorosa dos fenômenos investigados, oferecendo suporte robusto para inferências e conclusões, em linha com os princípios defendidos por Creswell (2014) de que a quantificação é fundamental para replicar e ampliar os resultados obtidos.

Para realizar a análise dos dados desta pesquisa, foi utilizado o software Orange Data Mining, uma ferramenta de software de código aberto projetada para a mineração de dados, disponível no repositório GitHub (BIOLAB, 2024). Ele permite explorar a análise de dados por meio de aprendizado de máquina e visualização de dados ("machine learning" e "data visualization"). Este software é caracterizado por fluxos de trabalho interativos de análise de dados, proporcionando uma vasta gama de ferramentas. Entre estas, estão incluídas técnicas variadas para visualização, exploração, pré-processamento e modelagem de dados (IBICT, 2024).



4. RESULTADOS

O estudo analisou um grupo de 50 participantes, identificando tendências relacionadas a gênero e nível de escolaridade. Os resultados mostram que 52% dos respondentes, totalizando 26 pessoas, são do gênero masculino. Em relação à escolaridade, 54% dos participantes concluíram o ensino médio. Apenas 2% finalizaram o ensino fundamental, enquanto 8% têm o ensino médio incompleto. Além disso, 10% cursaram parte do ensino superior, 16% completaram o ensino superior, e 10% possuem pós-graduação.

Analisando a faixa etária dos funcionários, 52%, correspondendo a 26 respondentes, estão entre 21 e 30 anos. A segunda faixa mais representativa, com 20%, abrange funcionários entre 31 e 40 anos, enquanto a faixa de 41 a 60 anos também compõe 20% dos respondentes.

Em relação ao tempo de serviço na organização, 26% dos funcionários trabalham há mais de 6 anos. Outros 24% atuam há até 6 anos, 18% até 4 anos, 20% até 2 anos, 4% até 1 ano e 8% estão a menos de 6 meses na organização.

No que se refere aos cargos ocupados, 61% dos respondentes desempenham funções operacionais. Outros 19,1% são supervisores, 10,6% atuam como coordenadores e 8,5% ocupam cargos de gerência.

Em suma, a equipe é jovem, predominantemente masculina, com idade entre 21 e 30 anos. A maioria possui ensino médio completo e desempenha funções operacionais há mais de 6 anos na organização, conforme tabela com os dados da Figura 2.

Figura 2 - Dados do Perfil

	Feature	Mode
1	Idade	Entre 21 e 30 anos
2	Genero	Masculino
3	Escolaridade	Ensino médio completo
4	Tempo	Mais de 6 anos
5	Cargo	Operacional

Fonte: Dado da pesquisa (Gerado pelo software Orange Data Mining, 2024).

Foi utilizada a escala de Likert como unidade de medida para expressar o grau de comprometimento dos funcionários, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo



totalmente). Assim, quanto mais próximo do 5, maior é o comprometimento observado. A partir das questões relacionadas às três dimensões do comprometimento organizacional, é possível avaliar o nível de comprometimento dos colaboradores. A Figura 3 resume os resultados da pesquisa, destacando os tipos de vínculo de comprometimento organizacional identificados entre os participantes.

Figura 3 - Moda, Média, Mediana, Dispersão, Mínimo e Máximo dos Componentes

	Feature	Mode	Mean	Median	Dispersion	Min.	Max.
1	Instrumental	3	3.02733	3.08333	0.238085	1.33333	4.16667
2	Normativo	3	3.25	3.41667	0.253367	1	4.66667
3	Afetivo	4.33333	3.88333	4	0.226006	1.16667	5

Fonte: Dado da pesquisa (Gerado pelo software Orange Data Mining, 2024).

Ao analisar os resultados apresentados na Figura 3, observa-se que, primeiramente, o comprometimento afetivo predomina entre os funcionários da organização, registrando uma média de 3,88. Este dado sugere uma ligação emocional mais robusta com a organização, resultando em uma identificação mais intensa e em um forte desejo de continuidade na empresa, conforme discutido por Meyer e Allen (1997). Este resultado está dentro da faixa de concordância.

Em segundo lugar, a média do comprometimento normativo é de 3,25 e fica posicionada na faixa de "não concordo nem discordo". Este tipo de comprometimento reflete uma obrigação moral percebida pelos funcionários para continuar na empresa, mas sem a mesma intensidade do comprometimento afetivo.

Por sua vez, o comprometimento instrumental apresenta a menor média, de 3,02 e também fica situada na categoria de "não concordo nem discordo". Isso indica que os funcionários tendem a permanecer na organização não por motivos emocionais, mas devido a aspectos mais pragmáticos, como benefícios ou custos percebidos de se desligarem da empresa.

Ademais, a modesta dispersão observada no componente afetivo (0,226) sugere que os funcionários mantêm uma visão emocional similar em relação à empresa. Isso é positivo para a organização, uma vez que aponta para um comprometimento emocional uniforme entre seus membros. Em contrapartida, a dispersão um pouco superior nos componentes normativo (0,253) e instrumental (0,238) sinaliza que esses tipos de comprometimento são

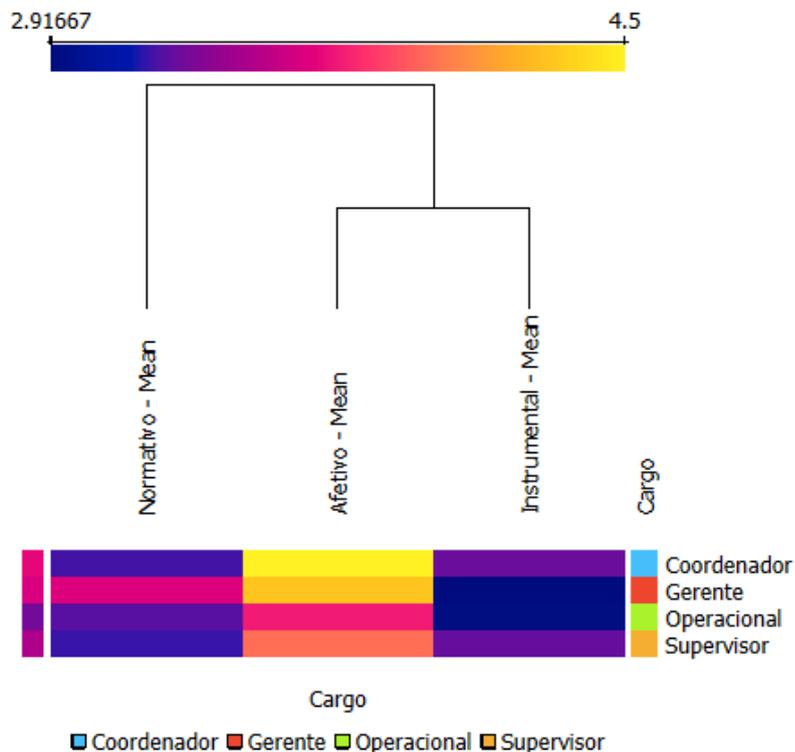


menos homogêneos entre os funcionários (MATTOS et al., 2019). Isso reflete uma diversidade maior nas percepções individuais sobre a obrigação moral em permanecer na organização.

Assim, o comprometimento afetivo, com a maior média e a menor dispersão, reflete o mais elevado grau de concordância dos funcionários com esse tipo de vínculo emocional com a organização. Os outros componentes, normativo e instrumental, apresentam níveis de comprometimento mais neutros, com os funcionários, em geral, não exibindo sentimentos intensos de obrigação ou pragmatismo no que tange à permanência na empresa.

As médias dos componentes de comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) por cargo mostram que o comprometimento afetivo é maior entre pessoas em cargos de coordenação e gerência, conforme a Figura 4. Coordenadores apresentam a maior média de comprometimento afetivo (4.5), seguidos pelos gerentes (4.29167). Isso sugere que indivíduos em posições de liderança desenvolvem uma ligação emocional mais forte com a empresa, possivelmente devido às responsabilidades e ao envolvimento estratégico em suas funções.

Figura 4 - Mapa de Calor correlacionando Cargos e Componentes

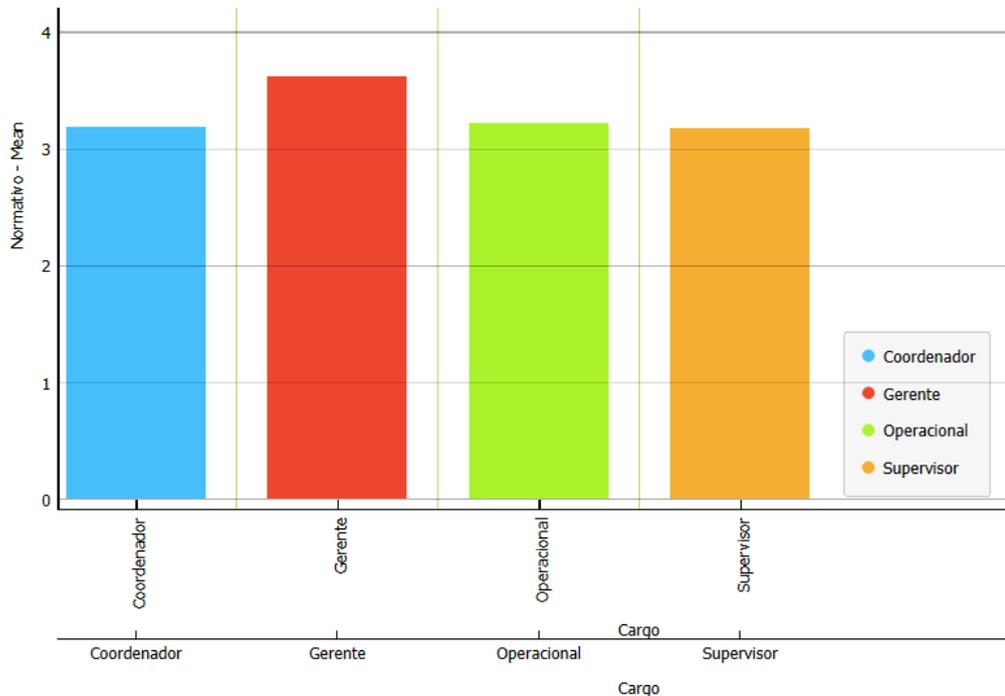


Fonte: Dado da pesquisa (Gerado pelo software Orange Data Mining, 2024).



O comprometimento normativo, conforme a Figura 5, que está relacionado à sensação de obrigação moral de permanecer na empresa, é relativamente constante entre os diferentes cargos. Mesmo assim, gerentes apresentam uma média ligeiramente superior (3.625), sugerindo que se sentem mais responsáveis por continuar na empresa, possivelmente por causa das expectativas e confiança depositadas neles.

Figura 5 - Gráfico de Barras em relação a Cargos e Componentes



Fonte: Dado da pesquisa (Gerado pelo software Orange Data Mining, 2024).

Por fim, supervisores e coordenadores apresentam perfis de comprometimento mais equilibrados entre os três componentes, o que pode favorecer a retenção e a motivação a longo prazo. Essa diversidade no comprometimento pode trazer benefícios significativos para a empresa. Os dados sugerem que, enquanto o comprometimento afetivo é forte entre os líderes, há espaço para melhorar o comprometimento normativo e instrumental, especialmente entre os funcionários operacionais, que podem se beneficiar de mais incentivos e estratégias de valorização para fortalecer seus vínculos com a empresa (JAROS, 2007).

Para aprofundar a pesquisa, realizamos uma análise de correlação de Pearson para explorar as relações entre os componentes de comprometimento, como mostrado na Figura 6. Os resultados revelaram uma forte correspondência positiva entre os componentes afetivo e normativo. Especificamente, o coeficiente de correlação de 0,719 demonstra essa intensa



conexão positiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo (MEYERS, 2016).

Figura 6 - Correlação de Pearson entre os Componentes

+0.719	Afetivo	Normativo
+0.585	Instrumental	Normativo
+0.425	Afetivo	Instrumental

Fonte: Dado da pesquisa (Gerado pelo software Orange Data Mining, 2024).

Esse achado sugere que, à medida que o componente afetivo dos funcionários, aumenta, o comprometimento normativo também tende a aumentar (ALLEN E MEYER, 1990). Em termos práticos, quanto mais os funcionários se sentem emocionalmente conectados à empresa, maior é a probabilidade de sentirem uma obrigação moral de permanecer nela.

O fato de o valor de p ser de 2,77479e-09, conforme Figura 7, indica que essa correlação é altamente significativa, ou seja, a probabilidade de que essa relação tenha ocorrido ao acaso é extremamente baixa (FIELD, 2018). Isso reforça a validade dessa relação no contexto da pesquisa. Além disso, o valor FDR confirma as correlações encontradas.¹

Figura 7 - Valor de P na Correlação entre os Componentes Afetivo e Normativo

Feature 1	Feature 2	Correlation	uncorrected p	FDR
Afetivo	Normativo	0.719	2.77479e-09	8.32438e-09
Instrumental	Normativo	0.585	6.60762e-06	9.91143e-06
Afetivo	Instrumental	0.425	0.00187838	0.00187838

Fonte: Dado da pesquisa (Gerado pelo software Orange Data Mining, 2024).

Visto a existência de correlação entre os componentes afetivo e normativo, esse dado sugere que implementar ações para fortalecer o vínculo emocional dos colaboradores com a organização pode elevar o senso de obrigação moral deles em continuar na empresa. Assim,

¹ A notação científica é utilizada para expressar números muito pequenos ou muito grandes de forma mais compacta. No exemplo de $2,77479 \times 10^{-9}$, o "10⁻⁹" significa que o número é multiplicado por 10 elevado a -9, ou seja, 0,00000000277479.



estratégias que aprimorem a identificação dos funcionários com a cultura e a missão organizacional podem gerar benefícios duplos para a empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revela uma visão abrangente sobre o comprometimento organizacional na empresa analisada. Constatou-se que o comprometimento afetivo é predominante entre os colaboradores, especialmente entre aqueles em cargos de coordenação e gerência, indicando um forte vínculo emocional com a organização. Esse fator pode ser crucial para a retenção de líderes e para o fortalecimento do desempenho organizacional, conforme evidenciado por Meyer e Allen (1991, 1997).

Por outro lado, os níveis de comprometimento normativo e instrumental apresentaram-se mais moderados, sugerindo que os funcionários tendem a permanecer na organização mais por obrigação percebida do que por razões pragmáticas. A correlação significativa entre comprometimento afetivo e normativo sugere que estratégias voltadas para fortalecer o vínculo emocional dos funcionários podem, simultaneamente, elevar a sensação de obrigação moral de continuar na empresa, como discutido por Herscovitch e Meyer (2002).

Uma análise detalhada dos dados obtidos na pesquisa, pode ser observado na Tabela 1, que destaca objetivos específicos centrados em entender o comprometimento funcional dentro da empresa hoteleira em Touros/RN.

Tabela 1 – Objetivos específicos

OBJETIVO ESPECÍFICO	PRINCIPAIS ACHADOS	CONCLUSÃO
Avaliar o nível de comprometimento afetivo dos funcionários em empresas hoteleiras em Touros/RN	Comprometimento afetivo apresentou a maior média (3,88), indicando uma forte ligação emocional com a empresa. Coordenadores e gerentes possuem comprometimento afetivo mais elevado (média de 4,5 e 4,29, respectivamente).	A ligação emocional predominante sugere que a maioria dos funcionários possui identificação com a organização, especialmente em cargos de liderança.



Examinar o comprometimento normativo entre os funcionários dessas empresas

Comprometimento normativo registrou média de 3,25, evidenciando um sentimento de obrigação moderado. A correlação positiva com o comprometimento afetivo (coeficiente de 0,719) indica que emoções positivas fortalecem a sensação de obrigação moral.

Fortalecer o comprometimento afetivo pode aumentar o normativo, criando um vínculo mais profundo e uma sensação de responsabilidade entre os funcionários.

Analisar o comprometimento de continuidade e suas implicações para a retenção de talentos no setor hoteleiro local

Comprometimento instrumental foi o mais baixo (3,02), com dispersão moderada. Supervisores e coordenadores apresentam perfis de comprometimento mais equilibrados, sugerindo potencial de retenção e motivação a longo prazo.

Há oportunidade para melhorar o comprometimento instrumental, especialmente entre operacionais, por meio de incentivos e valorização que favoreçam a retenção.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Certamente, o perfil jovem e predominantemente operacional da equipe aponta para oportunidades de melhorar o comprometimento organizacional, especialmente entre os funcionários de nível operacional. Investir em políticas de reconhecimento e incentivos para esses colaboradores pode ser uma abordagem eficaz para equilibrar os níveis de comprometimento em toda a empresa (BLACK, 2015). Estratégias centradas no engajamento emocional e na identificação com a cultura organizacional têm o potencial de gerar efeitos positivos tanto no comprometimento afetivo quanto no normativo (ALLEN & MEYER, 1990).

Uma limitação do estudo reside no fato de que, a pesquisa contou com a participação voluntária dos seus funcionários, o que significa que nem todos os colaboradores estavam representados. Portanto, ao interpretar os dados, é importante considerar que as respostas refletem apenas o ponto de vista daqueles que decidiram participar, não capturando a diversidade completa de perspectivas presentes na organização.

Para investigações futuras, sugere-se incluir as empresas hoteleiras independentes e explorar outros empreendimentos turísticos da região, como bares e restaurantes. Dessa forma, será possível obter um panorama mais abrangente do comprometimento organizacional em diferentes contextos do setor turístico.

Em conclusão, a pesquisa destacou a importância do comprometimento afetivo para as empresas hoteleiras de Touros/RN, ao mesmo tempo em que evidenciou a necessidade de estratégias que deem atenção aos aspectos normativo e instrumental. Um entendimento e



uma abordagem mais amplos desses componentes podem potencializar o engajamento e a eficácia organizacional em um setor marcado pela dinamização das relações de trabalho.

6. REFERÊNCIAS

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John 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, 1990.

BABBIE, Earl R. **The practice of social research**. Cengage Au, 2020.

BLACK, J. Stewart; GREGERSEN, Hal. **It starts with one: Changing individuals changes organizations**. Pearson Education, 2013.

BROWN, Steven D.; LENT, Robert W. (Ed.). **Career development and counseling: Putting theory and research to work**. John Wiley & Sons, 2012.

DE SOUZA ROCHA, Michelle et al. Comprometimento organizacional e percepções temporais: um estudo sobre jovens trabalhadores. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 9, n. 1, p. 29-48, 2019.

BASS, Bernard M.; BASS BERNARD, M. Leadership and performance beyond expectations. 1985.

BIOLAB. Orange3. Disponível em: <<https://github.com/biolab/orange3>>. Acesso em: 23 out. 2024.

FIELD, Andy. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. Sage publications limited, 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HERSCOVITCH, Lynne; MEYER, John P. Commitment to organizational change: extension of a three-component model. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 3, p. 474, 2002.

IBICT. Orange. Disponível em:

<https://larhud.ibict.br/index.php?title=Orange#:~:text=%5BOrange%5D%20%C3%A9%20u>



m%20programa%20que,de%20dados%20(data%20visualization). Acesso em: 23 out. 2024.

JAROS, Stephen. Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. **The Icfai Journal of Organizational Behavior**, v. 6, n. 4, p. 7-25, 2007.

KLEIN, Howard J.; MOLLOY, Janice C.; COOPER, Joseph T. Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In: **Commitment in organizations**. Routledge, 2012. p. 26-59.

MATTOS, C. A. C. de; COSTA, N. L.; LAURINHO, Í. S.; SILVA DIAS, L. N. da. Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Belém, v. 12, n. 1, p. 25-48, 2019.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

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

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; SMITH, Catherine A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 4, p. 538, 1993.

MEYERS, Lawrence S.; GAMST, Glenn; GUARINO, Anthony J. **Applied multivariate research: Design and interpretation**. Sage publications, 2016.

MEYER, John P. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of vocational behavior**, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

NOE, Raymond A. **Employee training and development**. McGraw-Hill, 2020.

O'REILLY III, Charles A.; PFEFFER, Jeffrey. Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. **Rio de Janeiro: Campus**, 2001.

PAIVA, Kely César Martins; DUTRA, Michelle Regina Santana; LUZ, Talita Ribeiro da. Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. **Revista de Administração**



(São Paulo), v. 50, p. 310-324, 2015.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. Organizational Behavior 15 edn. 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

SILVA, Késia Cristiane da. Comprometimento Organizacional Baseado no Modelo de Meyer e Allen em uma Instituição de Ensino Superior. Revista Interface, v.18, n° 2, de julho a dezembro de 2021. ISSN 2287-7506. Disponível em:

<https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/1193>. Acesso em: 10 out. 2023.

TYLER, Tom R.; BLADER, Steven L. The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. **Personality and social psychology review**, v. 7, n. 4, p. 349-361, 2003.

VUKOJEVIĆ, Borislav. Creswell JW: Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, London: Sage publications, 2009. **Politeia**, v. 6, n. 12, p. 191-194, 2016.