

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

MARIANA PIRES VIDAL

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR
DE GOVERNANÇA HOTELEIRA**

RIO DE JANEIRO

2010

MARIANA PIRES VIDAL

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR
DE GOVERNANÇA HOTELEIRA**

Trabalho apresentado à Universidade Estácio de Sá
como exigência parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração e Desenvolvimento
Empresarial.

ORIENTADORA: Vera Simonetti, *Ph.D.*

RIO DE JANEIRO

2010

“Um passo a frente e você já não estará no mesmo lugar”

Chico Science

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por estar presente em toda a minha vida me mostrando como ser uma pessoa melhor e mais sábia.

A Nossa Senhora que esteve sempre comigo, conduzindo-me, apoiando-me e amparando-me.

Aos meus pais Wellington José Dias Vidal e Maria de Fátima Pires Vidal, modelos de vida, fontes de inspiração, exemplos de fé e sabedoria. Obrigada por sempre me conduzirem pelo caminho certo e estarem incondicionalmente ao meu lado.

A minha professora e orientadora, Vera Maria Medina Simonetti, pela sua dedicação, paciência e companheirismo junto a mim durante todo o tempo de execução da dissertação.

Ao meu noivo Marco Antonio Currais Lopez, ao meu primo Glauco Leal Pires e meu irmão Higor José Pires Vidal por me ajudarem e apoiarem sempre que necessitei.

As governantas e aos funcionários do setor de governança pela expressiva colaboração durante toda a pesquisa.

Enfim, a todas as pessoas que participaram desta dissertação diretamente ou indiretamente, o meu muito obrigado.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	6
LISTA DE TABELAS	7
LISTA DE GRÁFICOS	8
RESUMO	9
ABSTRACT	11
1. INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVO GERAL	16
1.2.1Objetivos Específicos	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	18
2.1.1 Conceito de Comprometimento Organizacional	18
2.1.2 Características de Comprometimento Organizacional	22
2.2. HOTELARIA	27
2.2.1 Característica da Hotelaria	28
2.2.2 Setor de Governança	29
2.3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E HOTELARIA	30
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	34
3.1 AMOSTRA	34
3.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS	35
3.2.1 Pré- teste	38
3.2.2 Aplicação do Instrumento	38
3.2.3 Síntese da Aplicação do Instrumento	39

3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	39
3.4 DELIMITAÇÃO	39
3.5LIMITAÇÃO.....	39
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	41
4.1.1 Frequência dos Resultados	41
4.1.2 Panorama Geral dos Resultados	49
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
5. CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE.....	62
Apêndice 1 – Questionário estruturado	63

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Sumário do Conceito de Comprometimento no Trabalho	23
QUADRO 2 – Fatores Organizacionais que Contribuem para o Comprometimento.	24
QUADRO 3 - Relação entre o Questionário e Comprometimento Organizacional ..	37
QUADRO 4 – Frequência do Enfoque Afetivo	44
QUADRO 5 – Frequência do Enfoque Normativo	46
QUADRO 6 – Frequência do Enfoque Comportamental	47
QUADRO 7 – Frequência do Enfoque Sociológico	48
QUADRO 8 - Frequência do Enfoque Instrumental	49

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Resultados dos Dados e Frequência no Enfoque Afetivo	45
TABELA 2 - Resultados dos Dados e Frequência no Enfoque Normativo	46
TABELA 3 - Resultados dos Dados e Frequência no Enfoque Comportamental ...	47
TABELA 4 - Resultados dos Dados e Frequência no Enfoque Sociológico	48
TABELA 5 - Resultados dos Dados e Frequência no Enfoque Instrumental	49
TABELA 6 - Panorama Geral dos Resultados	50

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Faixa Etária	42
GRÁFICO 2 - Tempo de Serviço	43
GRÁFICO 3 – Nível de Escolaridade	44

RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar o comprometimento organizacional dos funcionários no setor de governança hoteleira, indicando quais dos cinco fatores de comprometimento organizacional, segundo Bastos (1994), obtêm total concordância entre os enfoques que os compõem, a partir da visão dos funcionários do setor de governança hoteleira. O referencial teórico se baseia em Bastos (1994) que entende o comprometimento organizacional como um conceito multidimensional, Hinkin e Tracey (2000 apud MARQUES; et al. 2004) e Naves e Coleta (2003) quando investigaram, em empresas hoteleiras, sobre o comprometimento dos funcionários. Este estudo de caso foi desenvolvido em três hotéis da cidade do Rio de Janeiro. A amostra foi de 75 funcionários do setor de governança. Os dados coletados desta pesquisa foram apresentados através da estatística descritiva simples, basicamente frequência e porcentagem através da computação realizada com o Pacote Estatístico para as Ciências Sociais (*Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS). Os resultados apontam alguns componentes do comprometimento organizacional que podem vir a direcionar futuras intervenções organizacionais hoteleiras. Observa-se que o comprometimento dos funcionários de hotelaria carece de maior incentivo por parte dos gestores. Esta questão é corroborada pelos estudos de Gueiros e Oliveira (2004) e Tascher e Pielleusch (2008) quando encontraram a preocupação com a atração e retenção de talentos em alguns dos hotéis da amostra, mas nada efetivamente acontecendo. Os dois ângulos de visão sobre comprometimento organizacional, citados por Bastos (1994; 1996), carecem de atenção pelos gestores dos três hotéis da amostra visto que o primeiro ângulo permite que o comprometimento organizacional seja um

fenômeno estratégico de união entre as pessoas e o segundo seja voltado para enfrentamento de transições e turbulências. Os resultados demonstram que os ângulos desta visão encontram algum respaldo já que os respondentes concordam na íntegra com as categorias do enfoque normativo e sociológico, mas decrescem em concordância quanto ao enfoque afetivo, comportamental e instrumental. Conclui-se que o fraco interesse que os funcionários de governança têm em querer trabalhar nele e, conseqüentemente, buscar uma melhor posição dentro deste setor; faz perceber que os hotéis não estão em real sintonia com eles, mas interessante notar é que estes funcionários se sentem reconhecidos e valorizados pelos colegas e pelo hotel onde trabalham. Assim, esse estudo nos leva a refletir que estratégias deveriam ser desenvolvidas para que os funcionários se comprometam.

Palavras-chave: comprometimento organizacional, hotelaria, setor de governança, realização no trabalho e mercado hoteleiro.

ABSTRACT

This study had as an objective to study the employees' organizational commitment in the hotel housekeeping sector, indicating which of the five factors of organizational commitment, according to Bastos (1994), is in fully agreement with those employees' point of view. This study is based upon Bastos (1994), who understands the organizational commitment as a multidimensional concept, Hinkin and Tracey (2000 apud MARQUES; et al. 2004) and Naves and Coleta (2003) when they investigated, in hotel business, the employee's commitment. This case study was developed in three hotels in Rio de Janeiro. The sample was composed by 75 housekeeping sector employees. Data collected from this research were presented by descriptive statistics, basically frequency, percentage and data crossing using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The results point towards a few components of organizational commitment that may guide future organizational interventions in the hotel business. It is observed that the housekeeping employee's commitment needs a greater motivation by their managers. This issue is validated by the works of Gueiros and Oliveira (2004) and Tascher and Pielleusch (2008) when they found a concern about attracting and retaining talents in some of the sample hotels, but they also noticed that nothing was effectively done about it. Both angles about organizational commitment, mentioned by Bastos (1994; 1996) lack the three sample hotels managers' attention, since the first angle allows the organizational commitment to be a strategic phenomenon of union among people and the second one is geared towards dealing with transitions and turbulences. The results show that the angles of this point of view are somewhat correct, since those who were interviewed fully agree with the normative and sociological focus, but they decrease

in agreement about the affective, behavioral and instrumental focus. Thus, one can conclude that the low interest shown by the housekeeping employees in working in this sector and in looking for a better position in it, makes one realize that hotels do not have a real connection with them, but it is interesting to point out that these employees feel acknowledged and appreciated by their co-workers and the hotel where they work. Thus, this study leads us to think that strategies should be developed in order to make employees have more commitment to their jobs.

Keywords: organizational commitment, hotel, housekeeping, organizational focus, job satisfaction and hotel market.

1. INTRODUÇÃO

As Atividades Características do Turismo constituem um grupo heterogêneo de atividades econômicas no tocante às suas estruturas produtivas. O que torna possível agrupá-las e analisá-las como tal é a identificação, em sua produção principal, de produtos classificados como característicos do turismo, isto é, produtos que são potencialmente de consumo dos visitantes (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2009).

No ano de 2006, as Atividades Características do Turismo geraram um valor da produção de R\$149.642 milhões, constituindo-se, exclusivamente, como atividades prestadoras de serviços, com participação no total do valor da produção gerado pelo setor de serviços de 7,1%. Na comparação, este valor representou 3,6% do PIB (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2009).

A indústria hoteleira tem sido foco de debates em países em desenvolvimento. No Brasil também se observa esta tendência, e o setor de serviços o que mais cresce. Em 1980 representava 48,8% do PIB e em 1995 este percentual atingiu 55,7%. Enquanto isso, os setores agropecuários e industriais variaram entre 10,2% e 41,0% para 12,3% e 32,0%, respectivamente, no mesmo período (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 1997).

Esses dados confirmam a tendência comum que está ocorrendo nos países industrializados. Os empreendimentos hoteleiros empregam 550.000 pessoas em todo o País, o que corresponde a 0,8% da população economicamente ativa (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 1997).

Numa visão mais específica, observa-se que a área de hotelaria tem despertado interesse da academia, principalmente sobre questões voltadas para a indústria hoteleira. O estudo de Schmall (2007) é um dos exemplos a ser citado. A

autora investigou as vantagens competitivas das redes segmentadas e das redes associativas de hotelaria no mercado, da cidade do Rio de Janeiro, quando concluiu que as redes segmentadas demonstraram ter seu forte na economia de escala, na redução de custo de transação, na consultoria de gerenciamento, no treinamento operacional, no sistema central de reserva e na publicidade. Já as redes associativas mostraram-se focalizadas na força da marca, na identificação da categoria, na importância da publicidade conjunta, com a inclusão do banco de dados da rede, valorizando a existência de indicadores de qualidade definidos pelas redes, bem como a constante fiscalização por parte destas para manutenção de padrões.

Com foco na qualidade dos serviços prestados em hotelaria, Gueiros e Oliveira (2004) e Taschner e Piellusch (2008) apresentaram resultados em que concluíram que o setor de serviços está em franca expansão e que em alguns hotéis já existe a preocupação com a atração e retenção de talentos e que tais aspectos podem ter reflexos positivos na satisfação dos clientes. No entanto, alguns hotéis ainda se encontram em fase incipiente principalmente os que têm a administração familiar.

Temáticas sobre atração e retenção de talentos também têm sido foco de estudos. Hinkin e Tracey (2000 apud MEDEIROS; et al. 2004) e Naves e Coleta (2003) investigaram sobre comprometimento em empresas hoteleiras e verificaram que com o desmembramento dos componentes do comprometimento organizacional abre-se uma perspectiva que o comprometimento possibilitará que futuras intervenções organizacionais possam diagnosticar com maior precisão os problemas encontrados nas organizações hoteleiras. Com isso, torna-se importante saber administrar o comprometimento dos funcionários.

O interesse pela temática de comprometimento organizacional tem sido bastante discutida nas organizações, pois uma de suas principais preocupações é como comprometer os funcionários com os seus objetivos, a fim de que eles possam ser alcançados. Acredita-se que em uma organização com funcionários comprometidos, se obtém maior competitividade no mercado e amplas possibilidades de sucesso.

O estudo sobre *comprometimento organizacional* vem sofrendo alterações em função do entendimento que está despertando nos pesquisadores ao longo dos anos. Um dos expoentes brasileiros nesta área é Bastos, quando em 1994, investigou o comprometimento no trabalho em relação à estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato e vem desenvolvendo estudos nesta temática desde então (BASTOS, 1994).

Para Bastos e Lira (1997 apud LEITE, 2007), tornou-se atrativo para os pesquisadores estudar o comprometimento como uma via de mão dupla, o que, em outras palavras, significa analisar o compromisso como resultado da reciprocidade entre trabalhador e organização, quer seja nas trocas psicológicas, quer seja nas vantagens e nos benefícios entre as partes.

Mediante este aspecto importante e como ainda é baixa a publicação científica na área de hotelaria com foco em setores específicos, como o de governança, estas são umas das motivações para investigar sobre comprometimento organizacional neste setor.

1.1 PROBLEMA:

O tema desta pesquisa é o estudo do comprometimento organizacional em um departamento de governança hoteleira. A dimensão do comprometimento e seu

reflexo no comportamento dos funcionários que trabalham nesse setor foram base da investigação, a saber: *quais dos cinco fatores de comprometimento organizacional, segundo Bastos (1994), obtêm concordância entre as categorias que os compõem, a partir da visão dos funcionários do setor de governança hoteleira?*

1.2 OBJETIVO GERAL:

A fim de atender esta inquietação, este estudo tem como objetivo geral indicar quais dos cinco fatores de comprometimento organizacional, segundo Bastos (1994), obtêm concordância entre as categorias que os compõem, a partir da visão dos funcionários do setor de governança hoteleira.

1.2.1 Objetivos Específicos

1) Analisar as categorias que compõem os cinco fatores de comprometimento organizacional, segundo Bastos (1994), a partir da visão dos funcionários do setor de governança hoteleira.

2) Apontar quais dos cinco fatores de comprometimento organizacional, segundo Bastos (1994), obtêm concordância entre as categorias que os compõem, a partir da visão dos funcionários do setor de governança hoteleira.

Finalizando, este trabalho é apresentado em cinco capítulos. O capítulo 2 traz o conceito de comprometimento organizacional com um breve histórico sobre o construto e a visão que renomados autores de gestão administrativa tratam desse assunto. Também é visto o conceito de hotelaria, abordando algumas de suas características. No capítulo 3, versamos sobre os aspectos metodológicos que nortearam este estudo. O capítulo 4 apresenta os resultados e suas respectivas

análises, com enfoque quantitativo. Concluindo, o capítulo 5 apresenta as considerações finais e a conclusão do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O quadro teórico deste estudo se baseia em Bastos (1994) que entende o comprometimento organizacional como um conceito multidimensional associado ao componente humano, portanto sujeito às diversas combinações e formas na sua essência e em Hinkin e Tracey (2000 apud MARQUES; et al. 2004) e Naves e Coleta (2003) quando investigaram, em empresas hoteleiras, sobre comprometimento dos funcionários.

2.1. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A temática comprometimento tem sido estudada de várias formas nos últimos anos, e vem sofrendo alterações em função do entendimento que o conceito desperta nos pesquisadores.

2.1.1 Conceito de Comprometimento Organizacional

Kelman (1958 apud SOUSA, 2007) explica que no comprometimento admite-se um vínculo psicológico entre o indivíduo e sua organização em três componentes: *envolvimento instrumental*, motivado por recompensa, *identificação* baseada num desejo de afiliação e *interiorização* pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Wiener (1982, apud MARQUES; et al. 2004, p. 4) conceitualiza o comprometimento como: “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. O autor enfatiza que o elemento central da definição do comprometimento, em aceitar os valores e objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo-instrumental. Para o autor,

indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo fazê-lo.

Bastos (1994) destaca que em qualquer processo organizativo existirão relações de compromisso entre os atores envolvidos em torno de metas, missão e valores e a organização que os fundamentam. Sendo assim, o comprometimento é visto por dois ângulos: o primeiro como um fenômeno que permite unir pessoas em todo e qualquer empreendimento coletivo, e o segundo, como um fator que potencializa as chances de as organizações enfrentarem com sucesso, as transições e turbulências atuais. Estas duas visões nos levam a apontar o comprometimento do trabalhador como um fator estratégico para a área de gestão de pessoas nas organizações.

Pilati (2003) afirma que para compreender a relação entre o comprometimento e a mudança organizacional é importante ter em mente a estreita relação entre o vínculo do trabalhador, o trabalho em si e seu contrato psicológico. O comprometimento do trabalhador é um importante conceito atitudinal para compreender vários comportamentos no trabalho. O contrato psicológico nada mais é do que a relação harmoniosa entre a empresa e o seu trabalhador, fazendo com que, cada vez mais, esse se comprometa com a organização. Para isso, é importante que as pessoas que atuam numa organização tenham percepções da real importância de seu trabalho e de sua colaboração no processo como um todo, o que inegavelmente gera um maior sentimento de comprometimento.

Sá e Lemoine (2000), ao concluir em seu estudo sobre o que faz o indivíduo se comprometer com uma organização, afirmam que o comprometimento é função direta das relações interpessoais desenvolvidas pelos integrantes de uma

organização e não encontraram nenhuma vinculação do comprometimento com as condições estruturais que as empresas oferecem aos seus funcionários.

Tomei (1994 apud LEITE, 2007, p. 3) argumenta sobre a importância do comprometimento:

a necessidade crescente de se criar comprometimento deriva do novo conteúdo e natureza das funções que se realizam nas organizações modernas.
Os imperativos de qualidade e serviços que marcaram os anos 80 e 90 demandaram mudanças radicais na forma como as empresas são gerenciadas.
Estes novos sistemas gerenciais demandam mais do que nunca de empregados comprometidos que se identifiquem com os objetivos organizacionais e que gerenciem a empresa como seu próprio negócio.

O conceito de comprometimento assume importância ainda maior quando se reveste de aspectos que atendem tanto aos interesses da organização – um indivíduo mais comprometido é mais produtivo – quanto aos interesses dos próprios indivíduos, já que a falta de comprometimento pode significar pouca perspectiva de transformar o trabalho em instrumento de auto-realização (ROCHA; BASTOS, 1999 apud OLIVEIRA, 2007).

Acompanhando esta linha de raciocínio, encontra-se em Bezerra e Oliveira (2007) a definição de que comprometimento organizacional pode ser uma ligação psicológica entre o empregado e a sua organização que faz com que seja menos provável que o indivíduo saia voluntariamente da instituição onde está inserido.

Um aspecto psicológico importante destacado por Albrecht (1994) em relação ao comprometimento é sobre o trabalho emocional. As reações psicológicas e emocionais são envolvidas no desempenho da função, sendo, portanto, aspectos importantes para a qualidade nos serviços prestados. A este respeito, Wiener (1990 apud LEITE, 2007, p. 3) afirma com ironia que “empregados infelizes são terroristas. De propósito ou não, destroem a qualidade de serviço diretamente em suas raízes”.

Assim sendo, a relação indivíduo/organização, bem como discutir a forma como o comprometimento processa cognitiva ou afetivamente os eventos, passou a ser o principal foco dos estudos de comprometimento organizacional voltado para contrato psicológico.

Neste cenário, o desenvolvimento de pesquisas sobre o comprometimento procura como em outras áreas das ciências administrativas e sociais, “compreender e explicar o comportamento dos indivíduos tendo em vista a prevê-lo e influenciá-lo” (TEIXEIRA apud LEITE, 2007, p. 3).

A maioria dos estudos relacionados com comprometimento tem adotado a definição clássica de Mowday, Porter e Steers (1982, citado por BASTOS, 1994), no qual o vínculo do trabalhador com a organização é constituído por meio da internalização das normas, dos valores e das regras da instituição.

Segundo Bastos e Borges-Andrade (1999), as organizações são pressionadas por forças externas para realizarem mudanças em seu modo de funcionamento; mudanças essas que podem ocorrer na forma de gestão, pela introdução de novas tecnologias ou até com a nova criação de novos postos de trabalho. A mudança organizacional prova impactos na vida dos trabalhadores, podendo levá-los a modificar seu foco no comprometimento organizacional.

Para Rousseau (1997 apud BARROS e SCHEIBLE 2008), este comprometimento será o melhor indicador de comprometimento com o trabalho na nova era organizacional, tendo em vista que os funcionários das organizações passam a ser vistos muito mais como participantes do que como empregados. Com isso, aumenta a relevância da compreensão da dimensão de comprometimento, devido à atual necessidade de maior especialização e qualificação de mão-de-obra.

2.1.2 Característica do comprometimento organizacional

O primeiro autor a estabelecer o comprometimento em diferentes componentes 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 filiação; e, c) *internalization* (internalização), ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Outra classificação importante e que representou um avanço em relação às anteriores foi a estabelecida em 1968, por Kanter que teve seu trabalho 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*, 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*, requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos membros deixar a organização; e, c) *comprometimento de controle*, vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982 apud MEDEIROS *et al*, 2004). Nota-se que no trabalho de Kanter, a primeira referência teórica ao comprometimento é a de continuação, onde os membros fazem grandes investimentos pessoais ao longo da carreira na organização, tornando-se difícil para eles deixarem a organização.

Soldi e Zanelli (2006) alegam que atualmente identificam-se seis correntes de pesquisa sobre as bases do comprometimento, a saber: afetivo-atitudinal, instrumental, normativo, sociológico, comportamental e afiliativa.

Bastos (1994; 1996) aponta que são cinco as bases de comprometimento no foco organizacional encontrados em seus estudos: 1- *enfoque afetivo* – processo de identificação do indivíduo com valores e objetivos da organização. 2- *enfoque comportamental* – o trabalhador avalia e mantém uma harmonia entre o seu comportamento e suas atitudes, portanto tem um forte cunho psicológico. 3- *enfoque instrumental* o comprometimento é visto como consequência das recompensas e custos associados à permanência na organização. 4- *enfoque sociológico* – o comprometimento é visto como uma relação de autoridade do empregador. 5- *enfoque normativo* descrito como um conjunto de pressões e normas sociais que definem o vínculo do empregado com a empresa.

Outra característica da literatura de comprometimento no trabalho diz respeito à sua fragmentação no foco da análise, pois, segundo Bastos (1996), a grande maioria da literatura é composta por estudos no foco organizacional.

O quadro 1 apresenta as bases e os focos originais sob o constructo de comprometimento no trabalho.

Quadro 1 – Sumário do conceito de comprometimento no trabalho: foco e bases

FOCOS	BASES
ORGANIZAÇÃO	Afetiva, instrumental, normativa, comportamental e sociológica (BASTOS, 1996)
CARREIRA	Afetiva, instrumental e normativa (MEYER, ALLEN & SMITH, 1993)
SINDICATO	Afetiva (ideológica) e instrumental (BASTOS, 1994)

Fonte: Pilati (2003)

Em recente estudo, Bastos e Brito (2002) identificaram ações que, sendo realizadas pelas organizações, poderiam facilitar o comprometimento dos funcionários. Essas ações foram extraídas a partir de uma pesquisa realizada entre gestores de uma empresa petroquímica. Embora específico para o ramo pesquisado, estas ações podem colaborar para o entendimento do comprometimento. O quadro 2 retrata o que pensam os trabalhadores em relação a salário compatível, reconhecimento, participação nos lucros, respeito, valorização do trabalho realizado, liberdade de pensamento e incentivo às sugestões.

Quadro 2 – Fatores Organizacionais que Contribuem para o Comprometimento

FATORES ORGANIZACIONAIS	O QUE PENSA O TRABALHADOR
SALÁRIO COMPATÍVEL	A remuneração tem que estar compatível com o mercado que ele trabalha.
RECONHECIMENTO	Tem que reconhecer o profissional, criar sistemas de reconhecimento.
PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS	A empresa deve devolver quando tem lucro, deve haver participação nos lucros.
RESPEITO	Respeita o trabalhador como pessoa e não como um recurso.
VALORIZAÇÃO DO TRABALHO REALIZADO	Valoriza o trabalho de cada um.
LIBERDADE DE PENSAMENTO	Ter oportunidade de se expressar sem medo.
INCENTIVO ÀS SUGESTÕES	Quando uma pessoa emite uma sugestão, a empresa deve reconhecer o interesse dela em contribuir com a empresa.

Fonte: Bastos e Brito (2002)

O quadro 2 indica que no fator *salário compatível*, o profissional espera que o seu salário seja compatível com o mercado ao qual ele trabalha, no fator *reconhecimento* se espera reconhecer o profissional através de sistemas de reconhecimento. *Participação nos lucros* significa fazer a divisão dos lucros com os profissionais, enquanto que *respeito* é ter respeito pelo profissional como pessoa

não como recurso; valorização do trabalho realizado é valorizar o trabalho de cada um, enquanto liberdade de pensamento é ter oportunidade de se expressar sem medo; incentivo às sugestões é contribuir com a empresa uma sugestão a partir do profissional da empresa. Na visão de Bastos e Brito (2002), sem a presença desses fatores, o funcionário não consegue se comprometer com a empresa.

Yousef (2000, apud PILATI 2003) comenta que a avaliação do comprometimento organizacional dos empregados em relação às três bases (calculadora, normativa e afetiva) teria uma relação positiva com a atitude diante da mudança organizacional. O autor destaca que o comprometimento afetivo influencia diretamente as três dimensões em face da mudança organizacional e que o comprometimento calculador influencia negativamente as dimensões cognitivas e comportamentais daquela escala. Isto ressalta a importância do comprometimento organizacional no engajamento no processo de mudança.

Allen e Meyer (1990) fazem uma co-relação entre as abordagens afetiva, instrumental e normativa: os empregados com o comprometimento afetivo permanecem na empresa porque gostam de trabalhar na empresa, aqueles cuja ligação está no comprometimento instrumental continuam na empresa porque precisam e os que têm um alto grau de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na empresa.

Para Michaels, Handdifiield-Jones e Axelroid (2002 apud BARROS; SCHEIBLE, 2008), as pessoas talentosas, desde que atuem em culturas organizacionais adequadas, que estejam satisfeitas e comprometidas com a organização, que sejam estimuladas e bem aproveitadas pelos líderes, têm melhores ideias, executam otimamente os projetos, desenvolvem seus trabalhos com eficiência e dificilmente poderão ser copiadas.

No entanto, segundo Marques *et al* (2004), apesar de todos os esforços, ainda não foi possível estabelecer uma relação entre o comprometimento das pessoas e o desempenho das organizações.

Mowday (1998) entende que, apesar da diversidade de estudos que investigam o sistema de gestão de pessoas, 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.

De acordo com Arthur (1994 apud BARROS; SCHEIBLE, 2008), mais importante que uma prática isolada são as características gerais do sistema de gestão. O autor distingue que as políticas voltadas para o comprometimento organizacional procuram modelar atitudes e comportamentos que fortaleçam o vínculo psicológico do trabalhador com os objetivos organizacionais.

Gomes (1995) considera que o comprometimento das pessoas não é apenas desejável, e sim indispensável para que uma organização desenvolva um ambiente capaz de gerar motivação nos funcionários. A autora defende que o comprometimento possa ser desenvolvido por meio do aprimoramento contínuo das pessoas na vida social, profissional, pessoal, espiritual, na aquisição de conhecimentos e na vida empresarial.

Juwer (2003) explica que quanto mais uma pessoa se identifica com os valores da organização, mais ela se torna comprometida, ou seja, o funcionário comprometido não está contente em realizar apenas as tarefas esperadas; seu propósito é atingir um resultado final com o qual ele se identifique fortemente, mesmo que isso signifique algum sacrifício de sua parte.

Numa visão geral, os estudos sobre *comprometimento organizacional* investigam aspectos organizacionais que expliquem a relação existente entre os funcionários e as organizações onde estão inseridos.

2.2 HOTELARIA

O setor de turismo, no qual se inclui o segmento da hotelaria, é uma das atividades com maior representatividade econômica mundialmente, ao lado da indústria de petróleo. Gera anualmente US\$ 4 trilhões de receita e aproximadamente 280 milhões de emprego em todo mundo (GORINI; MENDES; 2005 apud TASCHNER; PIELLUSCH 2008).

Empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem, tendo como objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira. A hotelaria é uma parte do sistema de turismo que interage com as demais, sinalizando uma interdependência entre o hotel e os demais integrantes do sistema: o hotel influencia o resultado do conjunto, assim como sofre influências das outras partes (PETROCCHI, 2006).

Os contínuos avanços tecnológicos e administrativos fizeram com que o hotel deixasse de ser somente um lugar para hospedar pessoas, fazendo assim a integração em seu entorno, oferecendo espaços multifuncionais, acolhendo eventos das mais diversas naturezas.

Castelli (2005) explica que todo hotel, enquanto empresa, deve satisfazer aos desejos e as necessidades das pessoas, sejam estas tanto os hóspedes quanto os funcionários, os proprietários ou acionistas, além das pessoas da comunidade na qual a empresa está inserida. O hotel pode se constituir num orgulho para as

peças da comunidade pelo fato de ser um componente importante do progresso e do bem-estar das pessoas que vivem nos arredores.

2.2.1 Características da Hotelaria

Os grandes sistemas de redes interligadas e de informações superam fronteiras, culturas, línguas e trazem novos padrões de integração nas organizações, novas metodologias de gestão empresarial, novas divisões de trabalho.

Paralelamente, em menos de duas décadas, o desenvolvimento da tecnologia da informação revolucionou o mercado de turismo e hotelaria, ensejando o surgimento e crescimento das grandes cadeias hoteleiras (IGNARRA, 2007). No entanto, a oferta existente na indústria hoteleira no Brasil é formada ainda por hotéis de pequenos e médios portes, e na sua maioria de propriedade familiar.

O aumento de investimentos no setor hoteleiro tem correlação com a situação econômica do país. Porém, os investimentos ocorrem com certa defasagem em relação ao crescimento da demanda. Já o crescimento da demanda está diretamente associado ao crescimento da renda, que responde mais rápido ao crescimento da economia (IGNARRA, 2007). A este respeito, Castelli (2001, p. 49) explica que

o produto hoteleiro é um somatório de bens e serviços que deve primar pelo seu equilíbrio. Por exemplo, não podemos dizer que temos um ótimo produto hoteleiro pelo fato de termos um belo prédio com excelentes equipamentos e instalações e, por outro lado, serviços deixando a desejar. O inverso também é verdadeiro. Daí a importância do equilíbrio. O encantamento, ou a satisfação advém disso.

Para Schmall (2007), a conceituação de serviços é sempre uma tarefa difícil, mesmo com o fato de o setor dominar a economia moderna e estar presente durante toda a vida do indivíduo. A profusão de tipos de serviço dá ainda mais complexidade a essa conceituação.

No que diz respeito à indústria hoteleira, Schmall (2007) salienta que serviços e produtos da indústria hoteleira não podem ser desintegrados e o serviço pode ser considerado como um produto, desde que seja mensurável.

A qualidade dos serviços prestados ao cliente parece também estar relacionada à qualidade dos recursos humanos que a organização apresenta, ou seja, pessoas bem selecionadas, treinadas e satisfeitas com o seu trabalho na empresa. Ao se falar em qualidade de atendimento ao cliente, é bom destacar a importância do setor de serviços no mundo, merecendo destaque a indústria hoteleira (GUEIROS e OLIVEIRA, 2004).

Geralmente um hotel é composto por 7 setores (alimentos e bebidas, recepção, governança, finanças e contabilidade, recursos humanos, segurança, marketing), mas o setor que mais impacta na qualidade dos serviços prestados é o de governança (PETROCCHI, 2006).

2.2.2 Setor de Governança

A atividade de governança em hotelaria teve origem na França, no século XVII, trazida das grandes mansões das famílias nobres, onde a governanta chefiava toda a criadagem da casa, cuidando para que nada faltasse na arrumação, limpeza e administração da residência, sempre com muita discrição e requinte.

Na hotelaria, a atividade cresceu, se desenvolveu e se profissionalizou através do tempo sem, contudo, perder o charme de outrora. Afinal, é o departamento de governança que cuida de uma das coisas mais íntimas de uma pessoa: o quarto, local de recolhimento.

Hoje em dia, o departamento de governança exerce um papel fundamental na atividade de um hotel. Um hotel pode existir sem restaurante, sem salões de

convenção e eventos, sem piscina, sauna ou atividades de lazer. Porém, se não houver quartos para hospedagem, deixará de ser um hotel.

Normalmente, o público em geral associa a atividade de governança à da camareira, confundindo até mesmo as funções. Na verdade a atividade de governança não é somente arrumar os quartos, como fazem as camareiras, mas sim de cuidar da limpeza do hotel como um todo.

Apesar de vital importância na estrutura do hotel, a governança é uma atividade que só é percebida quando ocorrem falhas. É necessário, para a atividade ser cada vez mais notada e valorizada pelos clientes externos e internos, ter um atendimento de governança diferenciado, em que cada necessidade do hóspede seja percebida e atendida antes mesmo de ser solicitada.

Segundo Cândido (2001), um hotel até poderia funcionar sem um gerente, mas nunca funcionaria sem camareiras, pois o trabalho dessas colaboradoras é de vital importância para a vida de um hotel e para o bem-estar dos hóspedes.

2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E HOTELARIA

O setor hoteleiro tem se utilizado de práticas ultrapassadas de gestão de pessoas, em contraposição aos outros setores da atividade econômica onde inovadores sistemas de gestão são encontrados. Segundo Hinkin e Tracey (2000, apud MEDEIROS; et al. 2004, p. 4), a indústria hoteleira não possui sistema de recursos humanos ajustado a uma estratégia de comprometimento.

Para Hinkin e Tracey (2000 apud MEDEIROS; et al. 2004), os empregados das empresas hoteleiras permanecem na empresa devido ao suporte organizacional que proporciona oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e também que

os lucros das empresas são decorrentes da qualidade de serviços, proporcionados por empregados competentes e comprometidos.

Este estudo acima buscou validar os componentes do comprometimento organizacional e explorar relações entre os componentes do comprometimento confirmados e o desempenho empresarial dos hotéis. Os hotéis escolhidos foram os melhores, segundo os critérios do Guia Quatro Rodas Brasil (2003), de três das principais capitais da região nordeste que são: Fortaleza, Natal e Recife, sendo características comuns da população: a) pertencer ao setor hoteleiro, b) localizar-se nas três capitais turísticas citadas, e, c) estar classificado entre os melhores do referido guia.

A análise e discussão dos resultados desta pesquisa foram dividida em três partes: na primeira é apresentada a análise fatorial exploratória, com a finalidade de confirmar as dimensões encontradas durante o estudo, em seguida são apresentadas duas análises estatísticas, uma de confiabilidade e uma análise fatorial confirmatória das dimensões extraídas pela análise fatorial exploratória realizada inicialmente; e por fim, com a análise de caminhos e modelagem de equações estruturais, são desenvolvidos os modelos que explicam a estrutura de relacionamentos entre os componentes do comprometimento e o desempenho dos hotéis.

A pesquisa mostrou que o comprometimento organizacional, um constructo multidimensional, pode ser explicado por um conjunto de seis dimensões latentes que se relacionam em um conjunto de relações simultâneas e complexas. A hipótese de que o comprometimento leva as organizações a um melhor desempenho não obteve comprovação empírica. No entanto, o estudo foi importante

para mostrar as relações significantes entre as dimensões latentes do comprometimento e a taxa de ocupação dos hotéis.

Naves e Coleta (2003) esclarecem que, por se tratar de uma empresa prestadora de serviços, o diferencial da qualidade hoteleira não está somente na qualidade objetiva, mas também na qualidade subjetiva, que se expressa diretamente pelo provedor do serviço, representado pelo comprometimento dos funcionários com a empresa. Assim, para as empresas hoteleiras fica claro a importância de promover incessantemente a busca do comprometimento dos seus clientes internos, pois somente a partir de funcionários dedicados e dispostos será possível à empresa oferecer serviços com qualidade e que superem as expectativas dos clientes.

No estudo de Naves e Coleta (2003), foi feito uma pesquisa de campo em um grupo de hotéis convencionais na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, incluindo nesta categoria os hotéis-residência. A escolha dos hotéis foi intencional e os critérios foram: ser classificados em muito confortável e médio conforto e que tivessem mais de 100 unidades habitacionais. A partir daí procurou estudar a relação das três dimensões do comprometimento de Allen e Meyer (1991) que são: afetiva, normativa e instrumental. A análise de resultado deste estudo mostrou que o comprometimento normativo e o afetivo se destacaram perante o instrumental. Esse fenômeno pode ser explicado talvez pela característica de fazer trabalho em equipe, a criatividade e a valorização das habilidades humanas são reconhecidas e recompensadas, sendo o funcionário visto como humanos de recursos, em vez de recursos humanos.

Sabe-se a partir deste estudo, que na hotelaria a participação do funcionário, o trabalho em grupo, o treinamento objetivando o crescimento

profissional, juntamente com uma remuneração justa, propiciam o engajamento dos funcionários.

Dentro deste contexto, este estudo é relevante por tentar verificar se os funcionários que trabalham no setor de governança hoteleira têm o comprometimento com o seu trabalho e quais os fatores desse comprometimento mais se destacam, segundo Bastos (1994).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este Estudo de Caso foi desenvolvido por meio de abordagem de pesquisa *quantitativa*, e tendo como tipologia, o *estudo de caso*. A abordagem quantitativa submete os dados à classificação, mensuração e análise estatística. A tipologia de *estudo de caso*, segundo Gil (2002), é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais, que consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. É a tipologia empregada neste estudo por se tratar de uma análise específica de um caso real, com foco delimitado, descrevendo-a de forma detalhada e direta. Cooper e Schindler (2003) explicam que esta tipologia de pesquisa consiste numa análise contextual completa que abrange fatos específicos e suas interações. Ainda, os autores acrescentam: “pode representar um desafio importante para uma teoria e simultaneamente ser a fonte de novas hipóteses e constructos” (COOPER e SCHINDLER, 2003, p. 131).

O método de estudo foi o *descritivo*, que apresentou a descrição das características de determinada população ou fenômeno de forma clara e objetiva (COOPER e SCHINDLER, 2003; GIL, 2002)

A argumentação desse estudo, para Cooper e Schindler (2003), é *dedutiva* por tirar uma conclusão a partir de um ou mais fatos em particular ou de determinadas provas. A conclusão explica os fatos e os fatos dão suporte à conclusão.

3.1 AMOSTRA

Este estudo de caso abordou três hotéis de pequeno, médio e grande porte, situados na cidade do Rio de Janeiro, mais especificamente na Zona Sul da cidade.

Os proprietários, gerentes gerais e gerentes de governança autorizaram a realização da pesquisa.

A amostra utilizada é não probabilística, visto que a população não tem todos os seus elementos conhecidos, por não ser finita, e intencional por serem todos os respondentes funcionários do setor de governança escolhidos de contatos profissionais. A amostra consiste de 75 funcionários que responderam a um questionário estruturado sobre seu comprometimento organizacional em relação à empresa onde trabalham. Os 75 instrumentos foram aplicados e devolvidos respondidos.

3.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Este estudo aplicou um questionário estruturado que se baseou no instrumento apresentado por Sousa e Simonetti (2007) e que foi adaptado para a amostra e contexto deste estudo.

O questionário estruturado foi composto por 20 perguntas fechadas. As quatro primeiras estão relacionadas com o perfil dos respondentes (sexo, faixa etária, tempo de serviço e nível de escolaridade) e as dezesseis seguintes foram associadas às cinco bases de comprometimento organizacional abordados por Bastos (1994). Estas dezesseis questões tiveram duas opções de respostas cada, *sim* ou *não*, a fim de facilitar a compreensão dos respondentes, pois a maioria geralmente possui nível de escolaridade fundamental ou médio.

O Quadro 3, a seguir, apresenta as dezesseis questões do questionário estruturado relacionadas com a base dos cinco fatores de comprometimento organizacional: afetivo, normativo, comportamental, sociológico e instrumental. A fim de medir o enfoque *afetivo*, seis itens do questionário foram codificados em

satisfação de permanência, reconhecimento profissional, valorização profissional, aprendizado profissional, obrigação de sempre fazer o melhor e execução do trabalho. O enfoque *normativo* teve dois itens do questionário codificados em regras satisfatórias e adaptação as regras e aos regulamentos. O enfoque *comportamental* teve quatro itens do questionário codificados em pontualidade no trabalho, saída do hotel, comparação com outros funcionários e enquadramento no hotel. Para o enfoque *sociológico*, dois itens do questionário foram codificados em autoridade da gerência e procedimentos do hotel. E por fim, o enfoque *instrumental* teve dois itens do questionário codificados em permanência pelo tempo de serviço e alternativas de trabalho.

Quadro 3 – Relação entre o questionário e comprometimento organizacional

BASES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	ITENS DO QUESTIONÁRIO	CODIFICAÇÃO
AFETIVO	<p>5 - Eu ficaria satisfeito em passar o resto da minha carreira neste hotel.</p> <p>8 – Eu me sinto reconhecido pelo trabalho que realizo neste hotel.</p> <p>13 – Os colegas do meu setor me valorizam por trabalhar aqui e cumprir as determinações definidas pela gerência.</p> <p>17 – Tudo que aprendi na minha vida profissional devo a este hotel.</p> <p>18 – Sinto-me na obrigação de fazer sempre o melhor no trabalho</p> <p>19 – A equipe do setor de governança sempre executa o seu trabalho da melhor forma possível.</p>	<p>Satisfação de permanência</p> <p>Reconhecimento profissional</p> <p>Valorização profissional</p> <p>Aprendizado profissional</p> <p>Obrigação de sempre fazer o melhor</p> <p>Execução do trabalho</p>
NORMATIVO	<p>6 – Eu considero satisfatórias as regras internas deste hotel.</p> <p>7 – Este hotel merece que eu me adapte as suas regras e aos seus regulamentos.</p>	<p>Regras Satisfatórias</p> <p>Adaptação as regras e aos regulamentos</p>
COMPORTAMENTAL	<p>9 – Sempre chego no horário determinado para meu trabalho no hotel.</p> <p>10 – Eu tenho intenção de sair do hotel onde trabalho.</p> <p>16 – Gosto de me comportar da maneira que os outros funcionários do setor de governanç� se comportam.</p> <p>20 – O meu comportamento está enquadrado dentro do que o hotel deseja de mim.</p>	<p>Pontualidade no trabalho</p> <p>Saída do hotel</p> <p>Comparação com outros funcionários</p> <p>Enquadramento no hotel</p>
SOCIOLÓGICO	<p>11 – Eu aceito que a gerência determine o que cada funcionário deve fazer.</p> <p>14 – O hotel deve estabelecer o que pretende que cada funcionário faça.</p>	<p>Autoridade da gerência</p> <p>Procedimentos do hotel</p>
INSTRUMENTAL	<p>12 – O motivo que me mant�m nesta empresa é o tempo de serviç�o no hotel.</p> <p>15 – Eu acho que há poucas alternativas de trabalho em hotel.</p>	<p>Permanência pelo tempo de serviç�o</p> <p>Alternativas de trabalho</p>

Fonte: autoria própria

3.2.1 Pré-teste

Um pré-teste foi conduzido a fim de aperfeiçoar o instrumento. Desta forma, quatro gestores do setor de governança foram contatados para avaliá-lo, devido ao conhecimento profissional voltado para o perfil da amostra. O pré-teste auxilia a refinar o instrumento de mensuração, identificando e mudando questões e técnicas confusas, embaraçosas ou ofensivas (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Esses avaliadores mencionados acima não pertencem ao quadro de funcionários da amostra e também não trabalham nos hotéis onde o instrumento foi aplicado. Posteriormente, o questionário foi revisado conforme orientações dos gestores consultados.

No final do mês de agosto do ano de 2009, foi realizada a aplicação do instrumento para os quatro gestores de governança. Todos os gestores nos receberam de forma muito receptiva, agregando em suas colocações algumas alterações para o melhoramento do instrumento. Os avaliadores sugeriram que fosse adicionado mais uma questão ao instrumento passando de 19 itens para 20, sugeriram também que duas questões fossem reelaboradas, a fim de melhorar o entendimento dos respondentes. Posteriormente, foram feitas as modificações no instrumento para elaboração da versão final (apêndice 1). Todos os respondentes já trabalham há anos no setor de governança e conhecem a fundo sobre este.

3.2.2 Aplicação do Instrumento

A amostra foi contatada a gerência de governança de cada hotel, quando, então, a pesquisadora se apresentou e explicou o preenchimento do instrumento. A aplicação foi feita pessoalmente e em turnos diferentes.

3.2.3 Síntese da aplicação do instrumento

Em setembro de 2009, fomos a campo aplicar o instrumento em três hotéis situados na cidade do Rio de Janeiro. No Hotel A, localizado no bairro de Santa Tereza, foram aplicados questionários para quatro funcionários, por ser um hotel de pequeno porte. Todos os respondentes foram receptivos. No Hotel B, localizado no bairro de Copacabana, foram aplicados 31 questionários, por ser um hotel de médio porte. Não houve rejeição da parte dos funcionários em responder o instrumento. No último Hotel C, localizado no bairro de São Conrado, foi aplicado 40 questionários, por ser um hotel de grande porte. Também não encontramos rejeição quanto à resposta ao instrumento. Assim, obtivemos 75 instrumentos aplicados e respondidos.

3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

A estatística descritiva simples foi a base analítica dos dados de frequência e porcentagem, calculada através do Pacote Estatístico para as Ciências Sociais (*Statistical Package for the Social Sciences - SPSS*).

3.4 DELIMITAÇÃO

A amostra deste estudo é uma delimitação, pois se baseou em apenas 3 hotéis, sendo um de pequeno, outro de médio e outro de grande porte localizado na cidade do Rio de Janeiro, durante o 2º semestre de 2009.

Outra questão é a abordagem quantitativa, pois não permite uma visão aprofundada dos fatores investigados.

3.5 LIMITAÇÃO

Segundo Cooper e Schindler (2003), os estudos estatísticos são voltados para a amplitude e não para a profundidade. As generalizações sobre resultados são apresentadas com base na representatividade da amostra e na validade do planejamento. No entanto, a amostra selecionada ao acaso pode trazer eventuais discrepâncias em sua análise de resultados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados foram apresentados através de estatística descritiva simples, basicamente frequência e porcentagem, computação realizada através do Pacote Estatístico para as Ciências Sociais (*Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS). Posteriormente, os dados foram analisados segundo o referencial teórico apresentado anteriormente. Os itens do questionário não respondidos foram codificados como *casos perdidos* e não incluídos na computação final dos dados.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa sessão, os resultados serão apresentados a partir de estatística simples, de acordo com a ordem dos itens do questionário estruturado. Primeiramente, serão apresentados os quatro itens referentes ao perfil dos respondentes e em seguida aqueles relacionados aos cinco enfoques de comprometimento organizacional, a saber: afetivo, normativo, comportamental, sociológico e instrumental, segundo Bastos (1994).

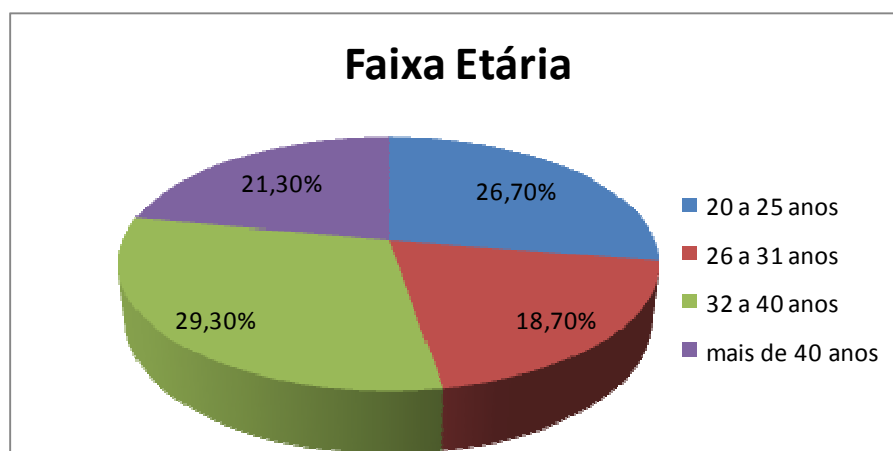
4.1.1 Frequência dos Resultados

1º) As primeiras quatro perguntas do questionário estão relacionadas com o perfil dos respondentes. As quatro características dos funcionários levantadas foram sexo, faixa etária, tempo de serviço e nível de escolaridade.

No item 1, *sexo*, a maioria dos funcionários, 73,3% responderam ser do sexo feminino e 25,3% do sexo masculino, tendo um funcionário omitido a resposta. O item 2, *faixa etária*, 26,7% responderam ter de 20 a 25 anos, 18,7% responderam ter de 26 a 31 anos, 29,3% responderam ter de 32 a 40 anos e 21,3% responderam

ter mais de 40 anos e três omissões de respostas. Observa-se que a maioria dos funcionários se encontra entre 32 e 40 anos de idade, conforme o gráfico 1 a seguir.

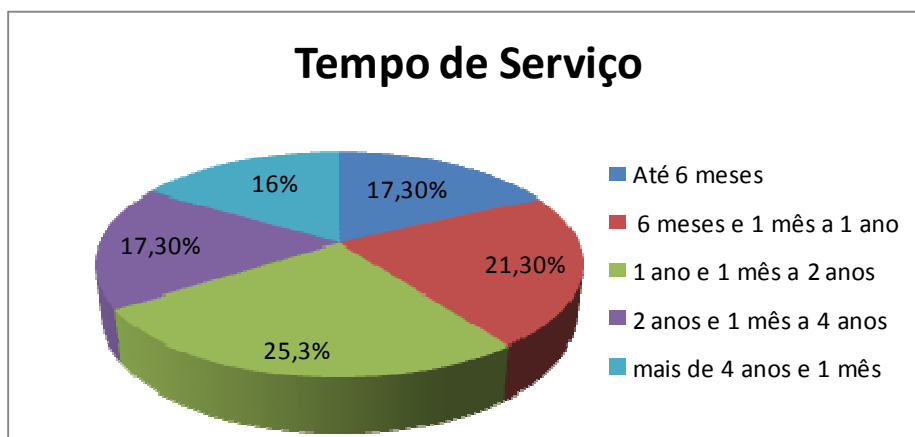
Gráfico 1 – Faixa Etária



Fonte: autoria própria

O item 3, *tempo de serviço*, obteve 17,3% até 6 meses, 21,3% de 6 meses e 1 mês a 1 ano, 25,3% de 1 ano e 1 mês a 2 anos, 17,3% de 2 anos e 1 mês a 4 anos e 16% responderam ter mais de 4 anos e 1 mês e duas omissões de respostas. Conforme o gráfico 2 a seguir, a maioria dos funcionários tem entre 1 ano e 1 mês a 2 anos de tempo de serviço.

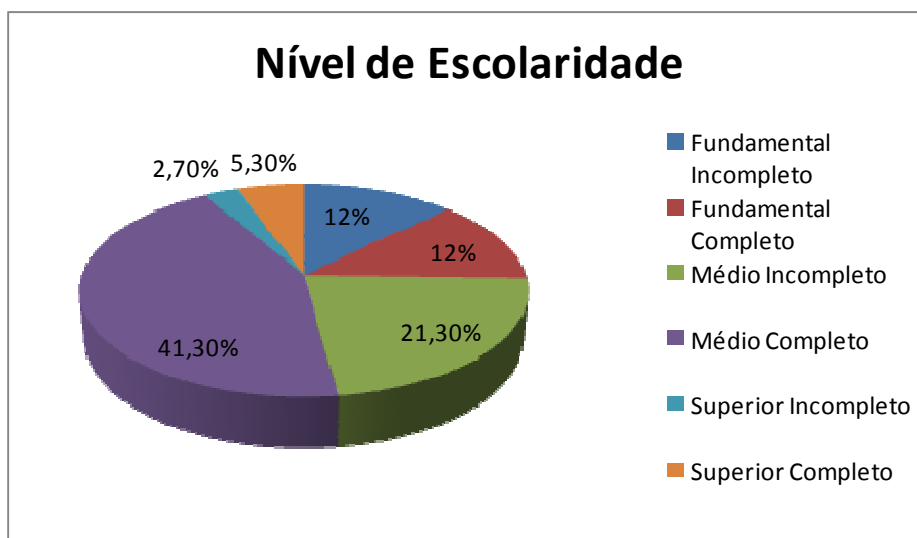
Gráfico 2 – Tempo de Serviço



Fonte: autoria própria

No item 4, *nível de escolaridade*, 12% responderam ter o nível fundamental incompleto, a mesma porcentagem foi indicada no nível fundamental completo, 21,3% indicaram ter o nível médio incompleto e 41,3% indicaram ter o nível médio completo, com relação ao nível superior 2,7% responderam ter o nível superior incompleto e 5,3% responderam ter o nível superior completo, tendo quatro respondentes omitido a resposta. O gráfico 3 indica que a maioria dos funcionários possui o nível médio completo de escolaridade.

Gráfico 3 – Nível de Escolaridade



Fonte: autoria própria

2º) As questões de nº 5 a nº 20 serão apresentadas de acordo com os cinco enfoques de comprometimento organizacional: afetivo, normativo, comportamental, sociológico e instrumental.

1) Enfoque Afetivo – engloba os itens 5, 8, 13, 17, 18 e 19 e que foram codificadas respectivamente como satisfação de permanência, reconhecimento profissional, valorização profissional, aprendizado profissional, obrigação de sempre fazer o melhor e execução do trabalho, conforme o quadro 4 abaixo.

Quadro 4 – Frequência do Enfoque Afetivo

ENFOQUE	ITENS DO QUESTIONÁRIO	CODIFICAÇÃO
AFETIVO	5	Satisfação de permanência
	8	Reconhecimento profissional
	13	Valorização profissional
	17	Aprendizado profissional
	18	Obrigação de sempre fazer o melhor
	19	Execução do trabalho

Fonte: autoria própria

No item 5, *satisfação de permanência*, 53,3% indicaram que *concordam* com a questão e 46,7% *discordam*, não tendo nenhuma omissão. O item 8, *reconhecimento profissional*, obteve 65,3% *concordam* e 33,3% *discordam*, tendo uma omissão. No item 13, *valorização profissional*, 56% indicaram que *concordam* e 38,7% que *discordam* com a questão, havendo quatro omissões. O item 17, *aprendizado profissional*, apresentou 68% de respostas *discordantes* e 30,7% de respostas *concordantes* e uma omissão. O item 18, *obrigação de sempre fazer o melhor*, obteve 97,3% de respostas *concordam* e 1,30% de respostas *discordantes*, havendo uma omissão e no item 19, *execução do trabalho*, 77,3% *concordam* e 18,7% *discordam*, tendo três omissões de respostas, conforme tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Frequência do Enfoque Afetivo

ENFOQUE AFETIVO	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
SATISFAÇÃO DE PERMANÊNCIA	Sim	40	53,30%
	Não	35	46,70%
	Casos Perdidos	0	0
RECONHECIMENTO PROFISSIONAL	Sim	49	65,30%
	Não	25	33,30%
	Casos Perdidos	1	1,3%
VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL	Sim	42	56%
	Não	29	38,70%
	Casos Perdidos	4	5,3%
APRENDIZADO PROFISSIONAL	Sim	23	30,70%
	Não	51	68%
	Casos Perdidos	1	1,3%
OBRIGAÇÃO DE SEMPRE FAZER O MELHOR	Sim	73	97,30%
	Não	1	1,30%
	Casos Perdidos	1	1,3%
EXECUÇÃO DO TRABALHO	Sim	58	77,30%
	Não	14	18,70%
	Casos Perdidos	3	4%

Fonte: autoria própria

2) Enfoque Normativo – engloba os itens 6 e 7 que são apresentados pela codificação: regras satisfatórias e adaptação as regras e aos regulamentos, conforme o quadro 5 a seguir.

Quadro 5 – Frequência do Enfoque Normativo

ENFOQUE	ITENS DO QUESTIONÁRIO	CODIFICAÇÃO
NORMATIVO	6	Regras Satisfatórias
	7	Adaptação as regras e regulamentos

Fonte: autoria própria

O item 6, *regras satisfatórias*, 58,7% *concordam* e 33,3% *discordam* com a questão, tendo seis *omissões*. No item 7, *adaptação as regras e aos regulamentos*, 74,7% *concordam* com a questão e 20% *discordam* da questão, tendo quatro *omissões*, conforme a tabela 2 abaixo.

Tabela 2 – Frequência no Enfoque Normativo

ENFOQUE NORMATIVO	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
REGRAS SATISFATÓRIAS	Sim	44	58,70%
	Não	25	33,30%
	Casos Perdidos	6	8%
ADAPTAÇÃO AS REGRAS E AOS REGULAMENTOS	Sim	56	74,70%
	Não	15	20%
	Casos Perdidos	4	5,3%

Fonte: autoria própria

3) Enfoque Comportamental – engloba os itens 9, 10, 16, 20 que são apresentados por quatro codificações: pontualidade no trabalho, saída do hotel, comparação com outros funcionários, enquadramento no hotel, conforme o quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Frequência do Enfoque Comportamental

ENFOQUE	ITENS DO QUESTIONÁRIO	CODIFICAÇÃO
COMPORTAMENTAL	9	Pontualidade no trabalho
	10	Saída do hotel
	16	Comparação com outros funcionários
	20	Enquadramento no hotel

Fonte: autoria própria

O item 9, *pontualidade no trabalho*, 82,7% concordam com a questão e 14,7% discordam da questão, tendo duas omissões. No item 10, *saída do hotel*, 66,7% discordam, e 29,3% concordam com a questão, tendo três omissões. No item 16, *comparação com outros funcionários*, 38,7% concordam e 58,7% discordam da questão e duas omissões. No item 20, *enquadramento no hotel*, 93,3% concordam com a questão e 6,7% discordam da questão, conforme a tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Frequência do Enfoque Comportamental

ENFOQUE COMPORTAMENTAL	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
PONTUALIDADE NO TRABALHO	Sim	62	82,70%
	Não	11	14,70%
	Casos Perdidos	2	2,7%
SAÍDA DO HOTEL	Sim	22	29,30%
	Não	50	66,70%
	Casos Perdidos	3	4%
COMPARAÇÃO COM OUTROS FUNCIONÁRIOS	Sim	29	38,70%
	Não	44	58,70%
	Casos Perdidos	2	2,7%
ENQUADRAMENTO NO HOTEL	Sim	70	93,30%
	Não	5	6,70%
	Casos Perdidos	0	0

Fonte: autoria própria

4) Enfoque Sociológico – engloba os itens 11 e 14 que são apresentados por duas codificações, a saber: autoridade da gerência e procedimentos do hotel, conforme o quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – Frequência do Enfoque Sociológico

ENFOQUE	ITENS DO QUESTIONÁRIO	CODIFICAÇÃO
SOCIOLOGICO	11	Autoridade da gerência
	14	Procedimentos do hotel

Fonte: autoria própria

O item 11, *autoridade da gerência*, 86,6% concordam, 11% discordam da questão tendo duas omissões na questão. No item 14, *procedimentos do hotel*, 88% concordam, 9,6% discordam e duas omissões na questão, conforme a tabela 4 abaixo.

Tabela 4 – Frequência do Enfoque Sociológico

ENFOQUE SOCIOLOGICO	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
AUTORIDADE DA GERÊNCIA	Sim	65	86,6%
	Não	8	11%
	Casos Perdidos	2	2,4%
PROCEDIMENTOS DO HOTEL	Sim	66	88%
	Não	7	9,6%
	Casos Perdidos	2	2,4%

Fonte: autoria própria

5) Enfoque Instrumental – engloba os itens 12 e 15 que são apresentados por duas codificações: permanência pelo tempo de serviço e alternativas de trabalho, conforme o quadro 8 abaixo.

Quadro 8 – Frequência do Enfoque Instrumental

ENFOQUE	ITENS DO QUESTIONÁRIO	FATORES
INSTRUMENTAL	12	Permanência pelo tempo de serviço
	15	Alternativas de trabalho

Fonte: autoria própria

Na tabela 5, observamos que o item 12, *permanência pelo tempo de serviço*, obteve 66,7% *discordam* e 29,3% *concordam* com a questão e houve três omissões. No item 15, *alternativas de trabalho*, 56% *discordam* e 37,3% *concordam*, houve cinco *omissões*.

Tabela 5 – Frequência do Enfoque Instrumental

ENFOQUE INSTRUMENTAL	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
PERMANÊNCIA PELO TEMPO DE SERVIÇO	Sim	22	29,30%
	Não	50	66,70%
	Casos Perdidos	3	4%
ALTERNATIVAS DE TRABALHO	Sim	28	37,30%
	Não	42	56%
	Casos Perdidos	5	6,7%

Fonte: autoria própria

4.1.2 Panorama Geral dos Resultados

Os dados que compõem o perfil da amostra indicam que a maioria é do sexo feminino, com faixa etária entre 32 a 40 anos, com 1 ano e 1 mês a 2 anos de tempo de serviço na empresa hoteleira e possui o ensino médio completo. A tabela 6 a

seguir apresenta a tabulação de cada enfoque de comprometimento organizacional apontado pelos respondentes

Tabela 6 – Panorama Geral dos Resultados

ENFOQUES	CODIFICAÇÕES AFIRMATIVAS	CODIFICAÇÕES NEGATIVAS
AFETIVO	Satisfação de permanência Reconhecimento profissional Valorização profissional Obrigação de sempre fazer o melhor Execução do trabalho	Aprendizado profissional
NORMATIVO	Regras satisfatórias Adaptação as regras e aos regulamentos	
COMPORTAMENTAL	Pontualidade no trabalho Enquadramento no hotel	Saída do hotel Comparação com outros funcionários
SOCIOLÓGICO	Autoridade da gerência Procedimentos do hotel	
INSTRUMENTAL		Permanência pelo tempo de serviço Alternativas de trabalho

Fonte: autoria própria

1) Enfoque *afetivo* - os resultados demonstram que a maioria dos respondentes se sentem reconhecidos pelo trabalho realizado e pela valorização dos colegas, reconhecem que a equipe do setor de governança executa o trabalho da melhor forma possível e que quase a totalidade dos funcionários se sente na obrigação de fazer sempre o melhor. Os respondentes indicam também que se sentiriam satisfeitos em passar o resto de suas carreiras no hotel onde trabalham.

Ainda, não concordam que tudo que aprenderam na vida profissional devem ao hotel onde trabalham.

2) Enfoque *normativo* – a maioria dos respondentes estão satisfeitos com as regras internas do hotel e acreditam que o hotel mereça que se adaptem a estas regras e aos seus regulamentos.

3) Enfoque *comportamental* – os respondentes se consideram pontuais e enquadrados dentro do que o hotel deseja que façam. Não gostam de se comportar como os funcionários do setor se comportam. Apontam, ainda, que não têm intenção de sair do hotel.

4) Enfoque *sociológico* – os respondentes aceitam que a gerência determine o que deva fazer e que o hotel estabeleça o que pretende que cada funcionário faça.

5) Enfoque *instrumental* – o tempo de serviço não é o motivo que os mantém no hotel. No geral, acreditam que há poucas alternativas de trabalho em hotel.

Os respondentes concordam com a maioria das categorias que compõem os cinco enfoques de comprometimento organizacional. O enfoque *afetivo* obteve 1 discordância entre as seis categorias que o compõem, seguido os enfoques *normativo* e *sociológico* obtiveram total concordância entre as categorias. O enfoque *comportamental* obteve metade das categorias concordantes. Finalmente, o enfoque *instrumental* apresentou discordância em todas as categorias que o compõem.

4.2 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

Os resultados apontam alguns componentes do comprometimento organizacional que podem vir a direcionar futuras intervenções organizacionais hoteleiras. Nos três hotéis da amostra, os funcionários sinalizam que quanto ao enfoque afetivo, se encontram satisfeitos em trabalhar no setor da governança e que pretendem continuar trabalhando onde estão. Conforme foi dito anteriormente por Bastos (1994; 1996), este enfoque é um processo de identificação do indivíduo com valores e objetivos da organização e os resultados mostraram que os respondentes se sentem reconhecidos pelo hotel, valorizados pelos colegas, tentam executar o trabalho da melhor maneira possível, sentem na obrigação de fazer o melhor e estão satisfeitos no hotel onde trabalham.

Estes resultados também corroboram com os do enfoque *comportamental*, em que há um forte cunho psicológico, no comportamento e na atitude dos funcionários (BASTOS, 1994; 1996), pois os resultados mostram que no início do tempo de serviço, os respondentes se sentem valorizados pelos colegas e que respeitam a autoridade dos gestores. Com o passar do tempo, esta percepção se altera e chegam a sair do hotel num prazo de entre 1 e 2 anos de serviço. Este aspecto é um sinalizador para melhorias no incentivo à permanência no trabalho, pois a maioria dos respondentes se encontra com pouco tempo de serviço, indicando que após este período acabam trocando de hotel ou saindo da profissão.

Outro sinalizador para estratégias de gestão é apontado pelos respondentes no enfoque *instrumental*. A maioria dos respondentes acredita que há poucas alternativas de trabalho em hotel que o tempo de serviço na empresa não é a razão pela qual ainda permanecem trabalhando no mesmo lugar. Interessante observar que os resultados em relação ao enfoque *normativo*, descrito por Bastos

(1994; 1996), como um conjunto de pressões e normas sociais que definem o vínculo do empregado com a empresa, indicam que os respondentes se encontram satisfeitos com as regras internas e que o hotel merece que se adaptem a elas. No entanto, executam as tarefas por se sentirem na obrigação, indicador de não identificação com os objetivos da empresa. Um funcionário mais comprometido apresenta maior identificação com os objetivos da empresa, sendo mais produtivo. Há uma maior internalização das normas, dos valores e das regras da instituição.

Observa-se que o comprometimento dos funcionários dos hotéis estudados apresenta sinais positivos de interesse dos respondentes, mas ausência de estratégias direcionadas para este fim, já que a permanência por tempo de serviço não influi o funcionário a permanecer no hotel. Esta questão é corroborada pelos estudos de Gueiros e Oliveira (2004) e Tascher e Pielleusch (2008) quando encontraram a preocupação com a atração e retenção de talentos em alguns dos hotéis da amostra, mas nada efetivamente acontecendo.

Os dois ângulos de visão sobre comprometimento organizacional, citados por Bastos (1994; 1996), carecem de atenção pelos gestores dos três hotéis da amostra visto que o primeiro ângulo permite que o comprometimento organizacional seja um fenômeno estratégico de união entre as pessoas e o segundo seja voltado para enfrentamento de transições e turbulências. Os resultados demonstram que os ângulos desta visão encontram algum respaldo já que os respondentes concordam na íntegra com as categorias do enfoque normativo e sociológico, mas decrescem em concordância quanto ao enfoque afetivo, comportamental e instrumental.

O estudo de Hinkin e Tracey (2000 apud MEDEIROS; et al. 2004) sinaliza a importância de se oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento devido ao suporte organizacional. A insatisfação dos respondentes na execução das

tarefas e a perda da autoridade sobre o empregado são questões vitais que os gestores do setor de governança precisam ficar atentos. Esta insatisfação e perda de autoridade podem afetar o que Naves e Coleta (2003) indicam como qualidade subjetiva, pois funcionários não dedicados e indispostos afetam diretamente a qualidade objetiva, isto é, o serviço prestado ao cliente.

Finalmente, este estudo corrobora com os achados de Naves e Coleta (2003) quando apontam a importância de promover incessantemente a busca do comprometimento dos seus clientes internos, pois somente a partir de funcionários dedicados e dispostos será possível à empresa oferecer serviços com qualidade e que superem as expectativas dos clientes.

5. CONCLUSÃO

É inquestionável a importância que estudos científicos exercem nas áreas de serviços em organizações. No entanto, a área da indústria hoteleira ainda carece desta contribuição da Academia, visto que é um dos produtos potenciais de consumo dos visitantes, além de ser um dos setores de serviços que mais cresce. Com isso, sugerem-se estudos que investiguem a relação entre comportamento dos funcionários e o grau de desempenho das organizações. Este estudo visa contribuir com esta lacuna investigando o comprometimento organizacional dos funcionários do setor de governança, que carece de pesquisa.

O problema da pesquisa que se tentou responder foi verificar quais dos cinco fatores de comprometimento organizacional, segundo Bastos (1994), obtêm concordância entre as categorias que os compõem, a partir da visão dos funcionários do setor de governança hoteleira.

Os resultados desta pesquisa indicam que na temática de comprometimento organizacional no setor de governança, os enfoques que predominaram foram o *normativo* e o *sociológico*. No entanto, o estudo sinaliza que o indivíduo permanece na organização devido a custos e benefícios associados a sua saída, ou seja, o empregado só irá optar em permanecer na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha. Nesse estudo os resultados indicam que a visão dos respondentes de instabilidade no mercado hoteleiro, associada ao fato de estarem empregados, pode ser visto como benefícios.

Outro fato a ser observado é em relação ao enfoque normativo, os respondentes disseram estar satisfeitos com as regras e aos regulamentos do hotel. No entanto executam as tarefas por se sentirem na obrigação. Este fato corrobora a vivência operacional deste setor, pois o funcionário é satisfeito com as regras e os

regulamentos internos do hotel, mas estão trabalhando neste setor, somente por não ter opção de outro emprego melhor, acabam não realizando suas tarefas devidamente, fazendo que seus superiores cobrem mais empenho. Entretanto, não se percebe que esta insatisfação sinalize que os funcionários queiram sair do hotel em busca de novas perspectivas.

O fraco interesse que os funcionários de governança têm em querer trabalhar no setor, e conseqüentemente buscar uma melhor posição dentro deste setor, faz perceber que os hotéis não estão em real sintonia com estes funcionários. No entanto, é interessante notar que estes funcionários se sentem reconhecidos e valorizados pelos colegas e pelo hotel onde trabalham. Assim, esse estudo nos leva a refletir que estratégias deveriam ser desenvolvidas para que os funcionários se comprometam.

Em um futuro próximo, a cidade do Rio de Janeiro irá sediar importantes eventos esportivos que necessitará de uma indústria hoteleira preparada para recepcionar seus visitantes. Faz-se mister que os hotéis comecem a repensar na reestruturação de gestão de pessoas, principalmente nos departamentos operacionais, onde se lida diretamente com os hóspedes, pois como vimos nesse estudo, senão houver uma reformulação, o nível de qualidade de atendimento e de prestação de serviço, refletirão em conseqüências negativas e expressivas.

Assim sendo, sugere-se mais estudos na área hoteleira, a fim de se aprimorar mais conhecimentos específicos desta área que tem a sua importância na economia brasileira.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Serviços Internos: como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio.** São Paulo: Pioneiras, 1994.

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. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com> acesso em: 02 de maio de 2009.

BASTOS, A. V. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** Brasília, UnB, 1994. (Tese de Doutorado).

_____. **Comprometimento no trabalho: os seus caminhos de pesquisa e os seus desafios teóricos metodológicos.** TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. & CODO, W. (orgs). Trabalho, organizações e cultura, 1996. (coletâneas da Anpep).

_____; BORGES-ANDRADE, J. E. Padrões de comprometimento com o Trabalho em Diferentes Contextos Organizacionais. In: **XXIII Encontro Anual da ANPAD**, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

_____; BRITO, A. P. M. P., **Schemas cognitivos e gestão: um estudo sobre comprometimento no trabalho entre gestores de uma empresa petroquímica.** Eneo II. Anais.2002.

BEZERRA, M. F. N. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional: um estudo de caso com um grupo de líderes de agências do Banco

do Brasil na cidade de Recife. **XXXI Encontro Anual da ANPAD**, 2007, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CÂNDIDO, I. **Governança em hotelaria**. Caxias do Sul: Educus, 4 ed., 2001.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: Educus, 2001.

_____. **Excelência em hotelaria**. Rio de Janeiro: Qualitymark 5 ed., 2005.

COOPER, D. R. e SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 7 ed., 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 4 ed., 2002.

GOMES, D.D. **Fator K: Conscientização e comprometimento**. São Paulo: Pioneira, 1995.

GUEIROS, M. e OLIVEIRA, L. M. B. Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor hoteleiro. In: **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

IGNARRA, L. R. **Dinâmica dos eventos turísticos e seus impactos na hotelaria paulistana**. São Paulo, Universidade Anhembi Morumbi, 2007. (Tese de Doutorado).

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, **Estudo econômico- financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil**. Recife, Embratur, 1997.

JUWER, M. G. **A responsabilidade social e o seu reflexo no comprometimento organizacional**. Rio de Janeiro, Universidade Estácio de Sá, 2003. (Dissertação de Mestrado em Administração).

LEITE, C. F. F. O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma Universidade Estadual. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MACAMBIRA, M. O; SOUZA, J. .J; BASTOS, A V. B e COSTA, V. M. F. Comprometimento organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agroindústria do pólo Juazeiro/ Petrolina. **XXXII Encontro Anual da ANPAD**, 2008, Rio de Janeiro. Anais Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MARQUES, G. M; ALBUQUERQUE, L.G.; e MEDEIROS, C.F. Comprometimento organizacional e Desempenho Organizacional: um estudo da estrutura de relacionamentos dos componentes do comprometimento com o desempenho das empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, ANPAD, 2004.

_____. Comprometimento organizacional: em estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, ANPAD, 2004.

MINISTÉRIO DO TURISMO, **Economia do Turismo uma perspectiva macroeconômica 2003-2006**. Disponível em: http://200.189.169.141/site/br/dados_fatos/conteudo/lista acesso em: 28 de agosto de 2009.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1998.

NAVES, E. M. R ; COLETA, M. F. D. C Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, ANPAD, 2003.

PETROCCHI, M. **Hotelaria**: planejamento e gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PILATI, R. O comprometimento do trabalhador e a mudança organizacional. In:

LIMA, S. M. V. **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ROWE, D. E. O; BASTOS, A. V. B. Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IESs públicas ou privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SÁ, M. A. D. ; LEMOINE, C. **Em matéria de Comprometimento na Empresa, são os valores individuais que contam**. MBA Universidade Federal de Pernambuco. Caderno de Gestão de Pessoas. 2000.

SCHMALL, S. M. G. **Vantagens competitivas das redes segmentadas e das redes associativas de hotelaria no mercado da cidade do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro. Universidade Estácio de Sá, 2007. (Dissertação de Mestrado em Administração).

SCHEIBLE, A. C. F e BARROS, A. R. O. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência. **XXXII Encontro da ANPAD**, 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SOLDI, R. M. ; ZANELI, J. C. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos**: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. ENANPAD. Anais. 2006.

SOUSA, R. F **Comprometimento organizacional: um estudo de caso na BIOCONTROLE**. Rio de Janeiro, Universidade Estácio de Sá, 2007. (Dissertação de Mestrado).

_____. ; SIMONETTI, V. M. M. Quebra-cabeça do comprometimento organizacional: um estudo de caso na BIOCONTROLE. In: **V Simpósio de Gestão e Estratégia de Negócios**. Rio de Janeiro: SIMGEN, 2007.

SOUZA, M. C. O Reflexo da liderança, orientada pelos interesses dos liderados, no comprometimento organizacional: um estudo de caso da Gelita do Brasil. **XXXII Encontro da ANPAD**, 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

TASCHNER, G. B. ; PIELLUSCH, M. A Avaliação de resultados em RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes do Brasil. **XXXII Encontro da ANPAD**, 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

APÊNDICE

