

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

ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE STUDY IN THE HOTEL SECTOR GOVERNANCE

Mariana Pires Vidal¹
Vera Maria Medina Simonetti²

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, 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

1 Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial- pela Universidade Estácio de Sá – RJ. MBA em Gestão Empresarial - Fundação Getúlio Vargas – RJ. Graduação em Turismo - Universidade Estácio de Sá – RJ. Atualmente Coordenadora e Professora do curso de turismo na Faculdade Gama e Souza -RJ

2 Doutorado em Educação The Claremont Graduate School - revalidação UFRJ. Mestrado em Psicologia (Psicologia Social). Universidade Gama Filho, UGF, Brasil.

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 dos 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 no hotel e, conseqüentemente, buscar uma melhor posição dentro deste setor; faz perceber que os hotéis não estão em real sintonia com eles. No entanto, os mesmos se sentem reconhecidos e valorizados pelos colegas e pelo hotel onde trabalham. Assim, esse estudo nos leva a refletir sobre os tipos de estratégias que deveriam ser desenvolvidas para que os funcionários se sentissem estimulados em se comprometerem com a organização.

PALAVRAS-CHAVE: Hotelaria. Governança. Comprometimento organizacional.

ABSTRACT: This study aimed to investigate the organizational commitment of staff in hospitality sector governance, indicating which of the five factors of organizational commitment, according to Bastos (1994), we obtain complete agreement between the approaches that compose them, from the view of officials hospitality sector governance. The theoretical framework is based on Bastos (1994) believes that organizational commitment as a multidimensional concept, Hinkin and Tracey (2000 apud MARQUES et al 2004) and Collection and Naves (2003) when investigated in hotel companies on employee engagement. This case study was conducted at three hotels in the city of Rio de Janeiro. The sample consisted of 75 employees in the sector of governance. The data collected in this survey were presented by descriptive statistics, through the computation performed with the Statistical Package for Social Sciences (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS). The results show some components of organizational commitment that may direct future organizational interventions hotels. It is observed that the staff commitment to

hospitality needs further encouragement from the managers. This point is corroborated by studies of Hosey and Oliveira (2004) and Tascher and Pielleusch (2008) found when the concern with attracting and retaining talent in some of the hotels in the sample, but nothing actually happening. The two angles of vision on organizational commitment, cited by Bastos (1994, 1996), lack of attention from the managers of three hotels in the sample because the first angle allows the organizational commitment is a strategic phenomenon of marriage between people and the second is focused on coping with transitions and turbulence. The results show that the angles of vision are some achievements since the respondents agree fully with the categories of normative and sociological approach, but decrease in agreement as to focus emotional, behavioral and instrumental. We conclude that the low interest of employees in governance have to want to work in the hotel and thus get a better position within this sector, makes you realize that hotels are not real in tune with them. However, they feel recognized and valued by colleagues and by the hotel where they work. Therefore, this study leads us to reflect on the types of strategies that should be developed so that employees feel encouraged to be committed to the organization.

KEYWORDS: Hospitality. Governance. Organizational commitment.

INTRODUÇÃO

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).

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 discutido 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 *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?*

Referencial teórico

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.

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.

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.

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.

Característica do Comprometimento Organizacional

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

Youself (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.

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.

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

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 pequeno e médio portes, e na sua maioria de propriedade familiar.

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).

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.

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 divididas 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 dedi-

cados 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).

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.

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.

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.

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.

As dezesseis questões do questionário estruturado foram 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.

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.

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.

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).

Apresentação e análise dos resultados

Os dados coletados foram apresentados através de estatística descritiva simples e, posteriormente, 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.

Apresentação dos resultados

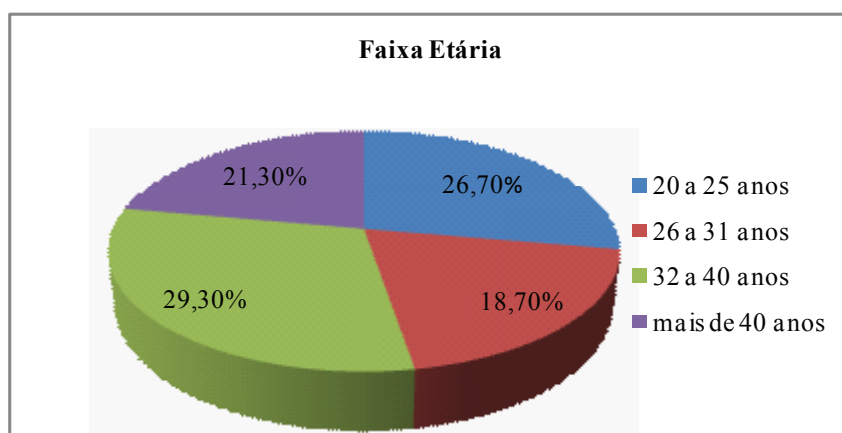
Nessa sessão, os resultados serão apresentados a partir de estatística simples, de acordo com a ordem dos itens do questionário estruturado. Primeiramente, serão apresentados os quatro itens referentes ao perfil dos respondentes e em seguida aqueles relacionados aos cinco enfoques de comprometimento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

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.

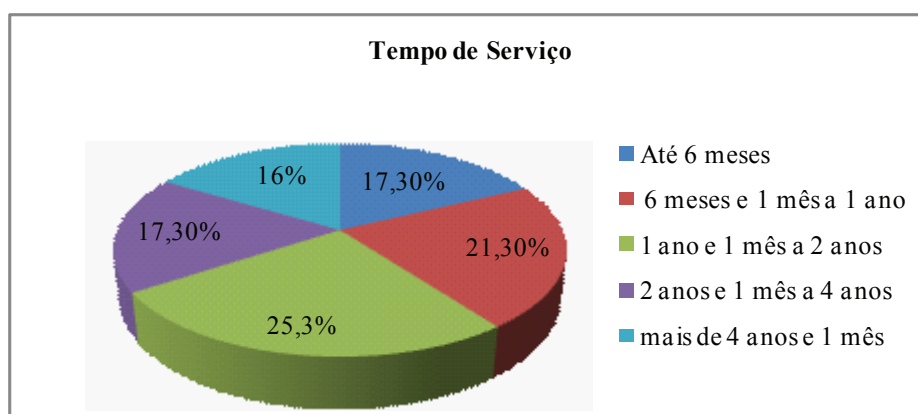
Gráfico 1 – Faixa Etária



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.

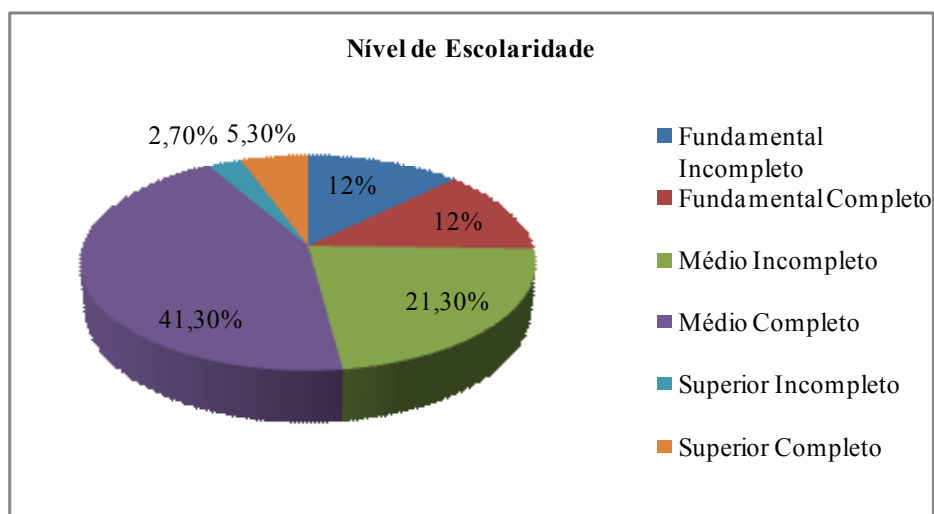
Gráfico 2 – Tempo de Serviço



Fonte: autoria própria

No item 4, *nível de escolaridade*, 12% responderam ter o 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 superior 2,7% responderam incompleto e 5,3% completo, tendo quatro respondentes omitidos à 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 seis itens, a saber: 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% *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.

2. Enfoque Normativo – engloba dois itens, a saber: 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*.

3. Enfoque Comportamental – engloba quatro itens, a saber: no 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.

4. Enfoque Sociológico – engloba dois itens: 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.

5. Enfoque Instrumental – engloba dois itens: 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*.

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 uma discordância entre as seis categorias que o compõem, seguido dos enfoques *normativo* e *sociológico* que obtiveram 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.

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.

Considerações finais

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 cobrassem 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

ALLEN, N. J.; 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: Educs, 4 ed., 2001.

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

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

COOPER, D. R.; 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.; 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).

MARQUES, G. M.; ALBUQUERQUE, L. G.; 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.

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:

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.

SCHEIBLE, A. C. F.; 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.

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).

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

SOUSA, R. F.; 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.

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.

Artigo recebido em 25 de agosto de 2010

Aprovado para publicação em 14 de outubro de 2010