

Gestão estratégica de pessoas: relação entre *turnover* e o grau de comprometimento dos funcionários na hotelaria de Gramado (RS)

Ana Roberta Trentin de Bittencourt¹
Marlei Salete Mecca²
Janaina Macke³

Resumo: A proposta deste trabalho é identificar relações entre o turnover e o grau de comprometimento dos funcionários da hotelaria de médio porte do município de Gramado. Foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, com caráter quali-quantitativa, utilizando o método de pesquisa por survey e o estudo de caso. Como técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada e o questionário. A pesquisa bibliográfica inclui conceitos sobre: turismo; hotelaria; gestão estratégica de pessoas; turnover e comprometimento. Para análise dos resultados obtidos pelos questionários, além do referencial bibliográfico, foi utilizada técnica estatística. Por meio da revisão bibliográfica e das análises dos resultados foi possível demonstrar que existe uma relação direta do turnover com as práticas de gestão de pessoas nos hotéis pesquisados. Os bons relacionamentos entre funcionários e gestores contribuem para o comprometimento dos colaboradores para com a hotelaria, no qual, não foram encontradas diferenças significativas entre as dimensões do comprometimento. Assim sendo, a retenção de colaboradores contribui no desenvolvimento do turismo na região, pois o que o turista espera é qualidade no serviço prestado. Essas qualidades estão atreladas no atendimento personalizado, ter empatia, surpreender os hóspedes com serviços ou gestos inesperados, condições de hospedagem, custo compatível com o produto oferecido e segurança.

Palavras-chave: Turismo. Turnover. Hotelaria. Comprometimento. Gestão de Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

A qualidade de serviço prestado, que pode ser representada por atendimento diferenciado e eficaz, segurança, condições de hospedagem são alguns critérios que podem fidelizar clientes. A segurança em oferecer serviços de alta *performance* está atrelada ao perfil dos colaboradores existentes na organização. As máquinas de última geração, edifícios luxuosos, cozinhas espetaculares, produtos importados, paisagens exuberantes, entre outros critérios, farão o hóspede retornar ao hotel, porém é necessário que as pessoas que operam esses serviços estejam preparadas, sejam qualificadas e capazes de oferecer, com premissa e exatidão, informações que estejam sendo questionadas.

¹ Bacharel em Administração, Mestre em Turismo. Docente SENAI. anarobertabittencourt@gmail.com.

² Bacharel em Ciências Contábeis, Doutora em Engenharia da Produção. Docente do PPGTUR da UCS e Coordenadora do curso de Ciências Contábeis da UCS. msmecca@ucs.br.

³ Bacharel em Administração, Pós-doutorado em Administração. Docente do PPGAD. jmacke@terra.com.br

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

A capacitação e o desenvolvimento das pessoas na organização são fundamentais para a manutenção e ampliação de seu diferencial competitivo. Dutra (2011) enfatiza que as organizações estão percebendo a importância de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. Assim como, as pessoas buscam seu desenvolvimento para obter maior segurança e inserção no mercado de trabalho.

Assim como o desenvolvimento das pessoas é importante, a hotelaria precisa ter cuidado para reter os colaboradores na empresa. O turnover que se dá pelo fluxo de entradas e saída de pessoas, tem se tornado algo cada vez mais comum nas organizações. A rotatividade que ocorre em nível pequeno, provocada pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente, é saudável. Acontece que as organizações estão tendo números elevados na rotatividade, que precisam ser analisados para não gerar consequências negativas no futuro.

Muitos podem ser os fatores que levam o funcionário a se desligar ou ser desligado de uma empresa. Entre os mais comuns está o comprometimento, a atitude, o salário e a qualidade de vida. O controle do turnover é um fenômeno que exige uma atenção cuidadosa por parte dos responsáveis pela gestão de pessoas.

Assim sendo, o administrador de gestão de pessoas deve ser capaz de: diagnosticar a natureza e as prováveis determinantes do turnover em sua organização; estimar as prováveis consequências organizacionais positivas e negativas provocadas pelo turnover; desempenhar e implementar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças; e antecipar futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do turnover (SILVA, 2001).

Diante destas constatações, a pesquisa tem por objetivo geral identificar relações entre o turnover e o grau de comprometimento dos funcionários da hotelaria de médio porte de Gramado Gramado- RS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HISTÓRIA DO TURISMO NO BRASIL E MEIOS DE HOSPEDAGEM

O Turismo é uma atividade econômica relativamente jovem e possui um caráter multidisciplinar. Devido a isso, “há uma ausência de definições conceituais claras que delimitem a atividade turística e a distingam de outros setores” provocando diversas reflexões e abordagens (SANCHO, 2001 p. 30). Neste sentido, não existem definições corretas ou incorretas, uma vez que todas contribuem para o aprofundamento do entendimento de turismo. No entanto, é necessário

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

ter um marco conceitual que atue como referência. Ter-se-á a definição adotada pela Organização Mundial do Turismo (OMT), como segue:

O turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras (OMT, 2001, pg. 38).

A definição de turismo vem sendo estudada também por diversos pesquisadores, através de diversas formas de análise. Abordagens estruturalistas, sistêmicas, multi e interdisciplinar tentando buscar a melhor definição de turismo e como estudá-lo (ROZISCA, LEONHARDT, 2008). Ritchie (2008) apresenta o turismo como o estudo do homem longe de seu habitat usual, da indústria que responde as suas necessidades, e dos impactos que ambos, ele e a indústria, têm no meio ambiental sociocultural, econômico e físico da localidade receptora.

A arte de viajar no Brasil inicia-se com a chegada da família real e com a abertura dos portos brasileiros às nações amigas, através da carta Régia de 28 de Janeiro de 1808. Com esse acontecimento, pessoas de diferentes nacionalidades vieram para o Brasil atraídos pelo lucro comercial; outras, pelo desejo de fazer novas relações, e outras, ainda, em troca de favores políticos (PIRES, 2002).

No século 18, nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo surgem hospedarias para atender aos viajantes europeus. Com a transferência da família real e pela abertura dos portos, muitos edifícios tiveram que ser transformados em estabelecimentos hoteleiros devido ao aumento da procura de hospedagem (LUZ, 1999).

Conforme Proserpio (2007), até o ano de 1970, o mercado de hospedagem e o setor hoteleiro eram pouco desenvolvidos no País devido ao alto preço das passagens aéreas, a concentração de renda e as limitações de infraestrutura de transportes rodoviários, marítimos e fluvial. As primeiras estradas asfaltadas que surgiram no Brasil foram em 1940, Via Anchieta e Rio-Petrópolis.

O primeiro edifício construído com o objetivo de hospedar pessoas surgiu no século 20, no Rio de Janeiro, chamado Hotel Avenida. Ele foi inaugurado em 1908, com 220 apartamentos. Até o momento, todas as hospedarias funcionavam em prédios adaptados. O primeiro edifício adaptado para receber hóspedes foi o *Almanaque Laemmert*, em 1890 (PROSERPIO, 2007).

Luz (1999) relata que o Brasil recebeu os primeiros turistas internacionais em 1907. Uma excursão organizada pela agência Cook para o Rio de Janeiro. Neste mesmo ano, a cidade passou a oferecer incentivos fiscais para construção de novos edifícios para hospedagens. No ano de 1922, foi inaugurado o primeiro hotel de luxo na cidade, Copacabana Palace. O empresário Otávio Guinle baseou-se no Hotel Carlton, situado em Cannes, na França.

X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Nas décadas seguintes, observou-se a multiplicação dos hotéis de médio e pequeno porte, voltados a atender à demanda doméstica por hospedagem, sobretudo por parte de viajantes de negócios sediados nos centros mais dinâmicos como São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná e Rio Grande do Sul (PROSERPIO, 2007).

A década de 40 foi marcada por um episódio muito importante para o desenvolvimento dos grandes hotéis, a proibição dos jogos de azar (1946). Muitos hotéis fecharam suas portas e outros tiveram que reestruturar seus estabelecimentos. (SERAFIN, 2005). Enquanto a legislação do jogo não fosse estabelecida no país, Nogueira (1987, p. 53) acreditava que se devia aproveitar para traçar novos rumos que viessem substituir a contribuição que os casinos poderiam trazer para o turismo, segundo ele seria: “Formação profissional; Regionalismo; Interiorização; Turismo social.”

Em suma, o órgão federal de turismo precisava assegurar o apoio de todos os agentes, a fim de garantir o desenvolvimento do turismo, minimizando seus efeitos perversos.

Proserpio (2007) destaca que na década de 1960 o Brasil já dispunha de um parque hoteleiro de dimensões razoáveis. Somente em 1966 é criado o Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR- e junto com ele o Fundo Geral do Turismo – FUNGETUR - que atua através de incentivos fiscais na implantação de hotéis, promovendo uma nova fase na hotelaria brasileira, principalmente no segmento de hotéis de luxo, cinco estrelas. Segundo dados da EMBRATUR, em 1963, o Rio de Janeiro era responsável por 40% dos 40 mil leitos de primeira e segunda classe existente no País. A partir desta época o surgimento de algumas das mais importantes redes nacionais de hotéis começa a surgir no Brasil.

A partir da década de 1970 o surgimento das redes internacionais de hotéis no Brasil fez estimular o crescimento da concorrência entre essas companhias, transformando o País em um grande pólo de viagens de negócios internacionais, com o crescimento da economia e a entrada das empresas multinacionais. A estratégia utilizada pela maioria dessas redes foi à associação com os grupos nacionais, que na maioria dos casos assumiam a responsabilidade dos investimentos imobiliários dos projetos hoteleiros (LUZ, 1999).

Somente nos anos 90 é que as grandes redes passam a ter um planejamento e a construir no país hotéis mais econômicos e de padrão internacional, isso pelo alto grau de procura. A Política Nacional do Turismo, que passou a ser implementada a partir de 1996, contribuiu com as macrorregiões do Brasil. Elas passam a ofertar produtos turísticos que, além dos destinos sol e praia, incluam produtos diferenciais, como o ecoturismo, o turismo rural, o turismo cultural, turismo religioso e turismo de aventura. Essas ofertas tinham por objetivo principal viabilizar o aumento do fluxo turístico regional, aumentar a taxa de permanência e os gastos dos

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

turistas, atrair novos investimentos e contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas que vivem nestas regiões (SILVEIRA, 2001).

Para orientar o mercado turístico e os consumidores sobre os tipos e categorias dos empreendimentos, cria-se a classificação de meios de hospedagem de turismo. Conforme institui o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) na portaria 100, de 16 de Junho de 2011, são os seguintes tipos: Hotel; Resort; Hotel Fazenda; Cama & Café; Hotel Histórico; Pousada e Flat/ Apart-hotel.

A classificação tem como objetivo informar e orientar o mercado turístico e os consumidores sobre tipos e categorias dos empreendimentos de hospedagem. Os requisitos definidos para as categorias de cada tipo estão estabelecidas nas matrizes de classificação e abrangem aspectos como serviços prestados; qualidade da infraestrutura de instalações e equipamentos; variáveis e fatores relacionados com o desenvolvimento sustentável, tais como conceitos ambientais, relação com a sociedade e satisfação do usuário.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH (2012) os hotéis podem também ser classificados pela quantidade de unidades habitacionais. Assim sendo, se considera um hotel de 50 unidades habitacionais como pequeno porte; 51 a 100 unidades habitacionais se classificam como médio porte e a cima de 101 unidades habitacionais, grande porte.

Seja qual for o tamanho do estabelecimento, o planejamento organizacional contribuirá para elencar os recursos necessários ao desenvolvimento do hotel.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O que significa as palavras gestão de pessoas? O conceito de pessoas no dicionário Rocha; Pires (2001) é colocado como homem ou mulher com personalidade e individualidade a que se atribuem direito e obrigações. Gestão, por sua vez, é considerada como ato de gerir, administrar. Gestão de pessoas para França (2009, p.5) é: “um conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional”.

A gestão de pessoas para Dutra (2011, p. 17) é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Saber planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas é fundamental para desempenhar as atividades desejadas com eficácia e eficiência. Os processos de gestão de pessoas devem estar interligados de tal forma que reciprocamente se influenciem. O quadro apresenta processos de gestão de pessoas.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Quadro 1 - Processos de Gestão de Pessoas

Processo de movimentação das pessoas	Ligado ao planejamento de pessoas; atração de pessoas; socialização e aclimatação das pessoas; reposicionamento das pessoas; recolocação das pessoas.
Processos de desenvolvimento de pessoas	Estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas. Permitindo mensuração do desenvolvimento; comparabilidade dos padrões; desenvolvimento como patrimônio da pessoa.
Processo de valorização das pessoas	Concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional; segurança; projeção social; reconhecimento; possibilidade de expressar-se por seu trabalho, etc.

Fonte: Adaptado Dutra (2011)

Herrero (2005) afirma que as pessoas não são apenas um instrumento dentro das organizações, são sujeitos com competências e condições particulares capazes de colaborar com ideias e ações concretas, contribuindo com os objetivos da empresa. Neste sentido, a gestão de pessoas tem sido uma das funções empresariais determinantes para o fator estratégico de êxito ou fracasso de uma organização, isso porque as organizações são formadas por pessoas e dependem delas para alcançar seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio para alcançar os objetivos pessoais em um período de tempo menor.

Visto que o ser humano é o principal fator dentro das organizações, Baum *et.al.* (1997) falam que a pesquisa sobre gestão de pessoas é muito importante. Ela ocasiona implicações na qualidade, no marketing turístico local, regional, nacional e internacional. Os autores supõem que todos os envolvidos no turismo; o setor público, a iniciativa privada, os visitantes e a comunidade beneficiar-se-iam se houvesse uma integração maior entre os recursos humanos, as organizações do mercado e os formadores de profissionais. Paixão (2007) acrescenta que entender a demanda profissional para os recursos humanos dos hotéis da cidade é uma necessidade básica para o desenvolvimento da qualidade, já que isso pode ajudar na hora de melhorar os serviços, baixando a rotatividade dos empregados e aumentando a fidelidade deles e dos clientes externos.

2.3 TURNOVER

Conforme Tanke (2004), Marras (2000) o fluxo de entradas e saídas de pessoas, dá-se o nome de rotatividade de pessoal ou *turnover*. Mobley (1992) acrescenta que *turnover* pode ser conhecido como a suspensão da condição de membro de uma organização por parte do

X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

indivíduo que recebia compensação monetária desta. Em toda organização saudável, ocorre um número pequeno de entradas e saídas de talentos, ocasionando uma rotatividade em nível vegetativo e de simples manutenção. A rotatividade, em níveis vegetativos é provocada pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente.

Através dessas definições, é possível distinguir dois tipos possíveis de saídas de membros da organização: os desligamentos voluntários (por iniciativa do empregado) e os involuntários (por iniciativa da organização, além de casos de falecimento e aposentadoria). Jeunon (2008) apresenta os modelos da seguinte forma:

- Rotatividade provocada pelas pessoas: quando o desligamento ocorre por iniciativa e decisão do funcionário. As razões podem ser pessoais ou profissionais. Neste caso, a organização precisa localizar os motivos que levaram a saída do colaborador a fim de trabalhar sobre eles e evitar o aumento do *turnover* por esse motivo;
- Rotatividade provocada pela organização: quando o desligamento ocorre por iniciativa e decisão da organização. Ela pode ser ocasionada para fazer substituição de colaboradores, com o objetivo de melhorar o potencial humano existente, ou para a redução de custos. Essa iniciativa também é conhecida como demissão. A rotatividade, neste caso, está no controle da organização.

Silva (2001) acrescenta a rotatividade provocada inevitavelmente, esse estaria relacionado aos desligamentos por aposentadoria, falecimento, doenças ou problemas familiares, entre outros.

O *turnover* voluntário é um importante tópico de estudo, porque implica em pelo menos três importantes consequências para as organizações – potenciais custos, perda de recursos humanos e paralisação de atividades em execução. O comportamento do empregado em pesquisar por um novo trabalho tem relação direta com o seu comprometimento. Os economistas, apesar de aceitarem este ponto de vista, se preocupam mais com os aspectos financeiros envolvidos neste fenômeno, recusando-se ainda a aceitar possíveis benefícios do processo de *turnover* (MOBLEY,1992).

O controle do *turnover* é um fenômeno que exige uma atenção cuidadosa por parte dos responsáveis pela gestão de pessoas. Embora as organizações invistam significativamente na captação de talentos, na sua adaptação e no seu desenvolvimento profissional, a hora da demissão não recebe a atenção devida. Conforme apresentado por pesquisa realizada por Costa e Moraes (2006) a maioria dos funcionários pedem demissões de suas empresas por não adequar-se às questões de políticas e práticas de gestão, bem como aos sistemas de recompensas. O

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

administrador de recursos humanos deve ser capaz de: diagnosticar a natureza e as prováveis determinantes do *turnover* em sua organização; estimar as prováveis consequências organizacionais positivas e negativas provocadas pelo *turnover*; desempenhar e implementar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças; e antecipar futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover* (SILVA, 2001).

2.4 COMPROMETIMENTO

O estudo do comprometimento nas organizações está crescendo significativamente. Isso se deve ao comprometimento organizacional contribuir para a formação de políticas que buscam a qualidade, através do fortalecimento dos vínculos do trabalhador com o seu próprio trabalho (MARTINS, 2003). Muitas pesquisas abordam o comprometimento devido à crença de que o mesmo afeta diretamente a *performance* organizacional, além disso, múltiplos objetivos que podem funcionar como alvos deste vínculo do trabalhador, como a organização, sindicatos, valores, profissão, todos se constituem em linhas de investigação próprias, embora partilhem problemas comuns e exista a consciência da necessidade de integrá-las (FIORITO et.al. (2007); BASTOS, (1993)).

Walton (1973) acrescenta que o comprometimento do empregado ajuda a aumentar a qualidade do serviço prestado na organização. Isso se deve ao fator da medida ser mais estável e menos sujeita a flutuações, podendo ser, um mediador no contexto do trabalho, como por exemplo: absenteísmo, rotatividade e qualidade do desempenho (BASTOS, 1993).

Outra vantagem competitiva apresentada por Desller (1996) é por as pessoas serem capazes de inovar e investir em si mesma para o progresso da organização. O autor chama a atenção para o fato de que um indivíduo só se envolve em seu trabalho quando participa ativamente dele, identifica-se psicologicamente com ele e considera o seu desempenho como algo valioso para si. Da mesma forma, o indivíduo só está apto a comprometer-se quando se identifica com uma organização e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização (ROBBINS, 2005).

Neste sentido, pode-se destacar que o comprometimento organizacional se refere à identificação do indivíduo com a organização na medida em que, o mesmo deixa de ser apenas um membro na organização, que se contenta apenas com recompensas financeiras, e passa a participar ativamente dela (MACÊDO et. al., 2005 e MONDAY et. al., 1986).

Os autores Meyer e Allen (1997) acreditam que o comprometimento dos colaboradores está atrelado à análise de comportamento. Eles desenvolveram uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo, tentando mostrar evidências da

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

conceituação de três componentes do comprometimento organizacional. Num segundo trabalho, apresentaram um modelo validado, com novos indicadores de comprometimento normativo, e reconhecido pela literatura sobre o tema.

As escalas de análise do comprometimento desenvolvidas por Allen e Meyer trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato *Likert* conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Modelo dos três componentes de Allen e Meyer

ITEM	DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO
	COMPROMETIMENTO AFETIVO
1	“Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a esta organização”.
2	“Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus”
3	“Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização”.
4	“Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização”
5	“Eu não me sinto como uma pessoa da casa nesta organização”.
6	“Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”.
	COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL
1	“Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo”.
2	“Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil eu deixar esta organização agora”.
3	“Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”.
4	“Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”.
5	“Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar”.
6	“Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.”
	COMPROMETIMENTO NORMATIVO
1	“Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização”.
2	“Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora”.
3	“Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora”.
4	“Esta organização merece minha lealdade”.
5	“Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”.
6	“Eu devo muito a esta organização”.

Fonte: Allen e Meyer (1997, p. 118 – 119)

O modelo dos três componentes de Meyer e Allen (1997) ressalta em alguns questionamentos para a compreensão de cada uma das três dimensões. Questão norteadora para a dimensão afetiva: Você deseja se manter membro de sua organização? Questão para dimensão

X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

instrumental: Você precisa se manter membro de sua organização? Questão base para dimensão
normativa: Você se sente obrigado a permanecer membro de sua organização? Veja quadro 3

Quadro 3 - Os três componentes do comprometimento organizacional

COMPONENTES	CARACTERIZAÇÃO	RAZÃO DA PERMANÊNCIA	ESTADO
AFETIVO	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	O indivíduo sente que quer permanecer.	Desejo
INSTRUMENTAL	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
NORMATIVO	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer.	Obrigação

FONTE: Allen e Meyer (1997, p. 41- 60)

Ao citar os componentes do comprometimento organizacional, destacam-se as principais características:

Na dimensão afetiva: Esse foi o enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo, foi a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982). Nestes trabalhos, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental para definir o comprometimento, os autores abordam o comprometimento numa perspectiva atitudinal. Para eles o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo e que busque o seu bem-estar (MEDEIROS et. al. 2003). O comprometimento afetivo tende a ser mais representativo na organização quando os colaboradores percebem uma relação entre seus objetivos com os da empresa, possuem confiança na organização e nos seus líderes, obtém satisfação no trabalho e percebem um tratamento justo e socialmente responsável por parte da empresa (REGO et. al. 2007).

O enfoque instrumental do comprometimento organizacional deriva dos estudos de Becker (1960). O autor descreve comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em "linhas consistentes de atividade", ou seja, o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais (Becker,

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

1960, p.33). Rego et. al. (2007) afirma que os colaboradores que se enquadram nesta abordagem, não sintam qualquer propensão a darem a organização mais do que aquilo a que estão obrigadas.

O aspecto normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982, p.421), que conceitua 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 na definição do comprometimento, de aceitar os valores e os objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo instrumental. Para ele, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Com o objetivo de estudar o comprometimento e vinculá-los às questões relacionadas ao *turnover*, no próximo capítulo será apresentado os procedimentos metodológicos para essa pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Levando em consideração que a escolha do método necessita ser coerente com a maneira como o problema de pesquisa foi formulado e os objetivos propostos, apresentam-se as características relacionadas ao delineamento da pesquisa.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa classifica-se como *qualiquantitativa*. Em relação aos procedimentos técnicos utilizou-se a técnica de pesquisa por *survey* e o estudo de caso. Do ponto de vista dos objetivos como exploratória, sendo dividida em duas partes. Primeira etapa: técnica de entrevista semiestruturada. Segunda etapa: técnica de questionário. Destaca-se também, que os resultados estatísticos foram processados com a utilização do *software SPSS (Statistical Package for Social Scienses)*, versão 17.0.

Define-se como população os funcionários dos hotéis de médio porte, 51 a 100 unidades habitacionais, estabelecido pela Associação Brasileira de Indústrias Hoteleiras (ABIH), localizados no município de Gramado. Conforme cadastro regular no Ministério do Turismo – Sistema Cadastur, o município, atualmente, possui oito (08) hotéis e nenhuma pousada que se classificam como médio porte.

Três estabelecimentos não foram favoráveis a participar da amostragem. Portanto, na tabela, descreve-se a distribuição destes funcionários nos hotéis e a amostra considerada indicada para aplicação do questionário da pesquisa.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Tabela: Distribuição dos funcionários nos hotéis e amostra a ser pesquisada

Hotel	UH	Nº FUNCIONÁRIOS	REPRESENTATIVIDADE	AMOSTRA
Hotel A	68	67	30,0%	43
Hotel B	79	74	33,2%	48
Hotel C	60	15	6,7%	10
Hotel D	55	27	12,1%	17
Hotel E	87	40	17,9%	26
Total		223	100%	144

Fonte: Elaboração própria da autora (2012).

Com o objetivo de identificar relações entre o *turnover* e o grau de comprometimento dos funcionários da hotelaria de médio porte de Gramado, definiu-se a utilização da técnica de amostragem aleatória simples. Ressalta-se que na amostragem aleatória simples “cada elemento da população tem uma probabilidade de seleção conhecida e igual, e a seleção de um elemento independe do outro” (SHIRAIISHI, 2012).

Além disso, foram realizadas entrevistas com os gestores responsáveis pelos recursos humanos do hotel, sendo eles proprietários ou não do estabelecimento.

O instrumento de coleta de dados utilizados neste estudo tem por objetivo gerar informações relacionadas aos temas *turnover* e comprometimento organizacional.

Neste sentido, pode-se apresentar a entrevista semiestruturada, para a captação de informações sobre o *turnover* na hotelaria; e o instrumento criado por Rego et. al. (2007) com o objetivo de mensurar o comprometimento organizacional (descrito na seção 2.4).

O exame dos dados buscou dar mais sentido aos dados coletados, fazendo a relação entre eles e o conhecimento existente. Por se tratar de uma entrevista com perguntas abertas na qual o entrevistado respondeu de forma livre, a tabulação foi realizada através de uma padronização das respostas. O método de análise escolhido é o causal ou condicional por se tratar de uma pesquisa que procura identificar os fatores que determinaram a ocorrência da situação específica. O instrumento de pesquisa para a coleta de dados do presente estudo está estruturado em duas partes.

O primeiro é constituído por 11 itens que relacionam às dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional, apresentados em forma de afirmativas. Os participantes responderam se a afirmação se aplicava ou não a sua realidade, com utilização de uma escala *likert* de cinco pontos onde “1” representa, discordo totalmente, “2” discordo em parte, “3” nem concordo, nem discordo, “4” concordo em parte e “5” concordo totalmente.

X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

4 ANÁLISE DE RESULTADO

Visto que a pesquisa possuiu a entrevista e os questionários, A parte das entrevistas aplicadas se destinou ao levantamento de dados referente às questões que procuram detectar a concepção dos gestores da hotelaria de médio porte de Gramado sobre o turnover.

Os hotéis pesquisados possuem um público-alvo de classe média e alta. A área de recursos humanos de quatro hotéis é formada pelo departamento pessoal e os outros setores do RH como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e cargos e salários são terceirizados. Um estabelecimento terceiriza todo o trabalho de recursos humanos. Conforme análise realizada das respostas dos gestores 100% dos hotéis oferecem benefícios para seus funcionários. Importante ressaltar que possui uma similaridade dos hotéis neste quesito. Sendo que todos oferecem refeição, transporte, plano de saúde. O benefício de auxílio educação foi citado por 60% dos gestores dos hotéis como benefícios para seus colaboradores, sendo que, 20% cede esse benefício para os filhos dos funcionários também.

Ao questionar sobre *turnover* e como era feita a mediação constatou-se que dois hotéis entendem como saber fazer todas as atividades do hotel, rotatividade de pessoas nos departamentos. Os demais hotéis possuíam o conhecimento através dos conceitos colocados na bibliografia. Tem-se através da pesquisa, que os hotéis “A” e “B” acreditam que o comprometimento do colaborador influencia positivamente na diminuição do *turnover*. Essa informação confirma o que Robbins acredita. O indivíduo só se envolve em seu trabalho quando participa ativamente dele, identifica-se psicologicamente com ele e considera o seu desempenho como algo valioso para si. Da mesma forma, o indivíduo só está apto a comprometer-se quando se identifica com uma organização e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização (ROBBINS, 2005). Os hotéis “C” e “E” não souberam responder a questão. Enquanto o hotel “D” acredita que o *turnover* não tem relação com o comprometimento

O questionamento sobre os fatores que leva o hóspede voltar na região e no hotel, 100% dos gestores colocaram o atendimento como sendo motivo para o hóspede voltar, conforme se pode ver em algumas falas: *“Atendimento personalizado... surpreendendo os hóspedes, sempre nos mínimos detalhes”, “O bom atendimento, a simpatia e a amizade que toda minha equipe tem”*.

Vale ressaltar que mesmo não sendo citado pelos gestores, para o turista voltar na região e se hospedar novamente no hotel é necessário o estabelecimento oferecer um ambiente correto, que respeite as pessoas e a legislação, agradável, seguro, em condições de uso e com o preço compatível com o produto oferecido.

Para realizar a medição das dimensões de comprometimento organizacional, foram distribuídos 144 questionários sendo obtido retorno de 73, representando 50,69%. Através da

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

aplicação do mesmo aos entrevistados, obteve-se, pela análise descritiva, médias que variam de 1,66 e 4,53 com desvio-padrão entre 0,660 e 1,538.

Sendo assim, das 73 pessoas que responderam as perguntas de comportamento afetivo a média das respostas ficaram entre 4,3379 sendo: concordo em parte/ concordo totalmente e o desvio-padrão 0,59707 refere-se que a maioria das pessoas responderam essas alternativas. Esse resultado é satisfatório para a obtenção de elevado comprometimento efetivo.

As respostas de comportamento normativo foram respondidas por 71 pessoas. A média 3,7324 corresponde que as respostas ficaram entre: nem concordo, nem discordo/ concordo em parte. O desvio-padrão 1,07145 refere-se que um grande número de respondentes assinalou a mesma alternativa. Contribuindo satisfatoriamente para o comprometimento normativo.

Os resultados do comportamento instrumental foram com base de 71 respondentes. A média 1,9380 informa que as respostas ficaram entre discordo totalmente/ discordo em parte. O desvio-padrão de 1,03349 também informa que a maioria das pessoas responderam essas alternativas. Colaborando positivamente para o comprometimento instrumental.

Cabe ressaltar que não foi realizada análise fatorial devido à escala já ser validade no Brasil e por não haver intenção de comparar os dados com outro construto.

Tabela 1 – Média e desvio-padrão dos questionários aplicados.

Fator	Elementos	Média	Desvio-padrão
Comprometimento Afetivo	1 - Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	4,53	0,726
	2 - Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	4,41	0,660
	3 - Sinto-me "parte da família" da minha organização.	4,10	1,043
Comprometimento Normativo	4 - Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	3,95	1,212
	5 - Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	4,05	1,259
	6 - Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	3,21	1,538
Comprometimento Instrumental	7 - Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	1,95	1,413
	8 - Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	2,22	1,436

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

	9 - Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	1,66	1,227
	10 - Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	1,71	1,264
	11 - Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.	2,36	1,458

Fonte: Elaboração própria da autora (2012).

Como no estudo elaborado por Rego et. al. (2007), as variáveis relacionadas à dimensão do comprometimento afetivo apresentam as maiores médias. Esta dimensão do comprometimento organizacional está vinculada à identificação do trabalhador com os objetivos da empresa, ao desejo de permanecer como membro ativo da organização e de contribuir e dar energia para a empresa, além de apresentar sentimentos como lealdade, orgulho, afiliação (GENARI, 2010).

Na sequência, destaca as relações significativas entre os perfis de respondentes nas dimensões afetivas, normativas e instrumentais. Ao analisar os questionários é possível constatar que algumas características do perfil dos participantes podem influenciar nos resultados e nas manifestações destes construtos.

Algumas características como idade, gênero, educação, tempo de empresa, remuneração, nível ocupacional poderão influenciar nas respostas de colaboradores sobre o comprometimento (BASTOS, 1993).

Assim sendo, a pesquisa buscou verificar quais características estão vinculadas aos respondentes dos questionários e se as mesmas poderiam trazer diferenças significativas nas dimensões afetivas, normativas e instrumentais.

Para o atendimento deste objetivo utilizou-se a técnica de análise de variância (ANOVA) buscando identificar as diferenças significativas entre os respondentes e suas possíveis influências nas manifestações. Buscou-se avaliar as seguintes características: Gênero; Idade; Tempo de empresa; Grau de instrução.

Conforme Bastos (1993) os maiores níveis de comprometimento estão associados à maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração, principalmente quando vinculadas à dimensão afetiva. O comprometimento é maior entre os homens e tende a decrescer quanto maior o nível educacional. De acordo com a pesquisa, verificou-se alguns resultados diferentes dos evidenciados por Bastos (1993).

Cabe ressaltar que para haver uma diferença significativa o valor apresentado na significância terá que ser menor que 0,050. (Diferença significativa < 0,050).

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Tabela 2 – ANOVA para Gênero

	Frequência	Significância
Afetivo	0,619	0,434
Normativo	0,013	0,909
Instrumenta	0,975	0,327

Fonte: Elaboração própria da autora (2012)

Percebe-se através da tabela 2 que nos hotéis pesquisados não há diferença significativa ao se tratar de gênero, ou seja, homens e mulheres não diferem quanto ao comprometimento afetivo, normativo ou instrumental. Os resultados obtidos através da ANOVA coincidem com a resposta dada pelo gestor na questão 07, que questiona o setor que possui maior rotatividade, governança, função que é representada por homens e mulheres dentro de uma organização.

Tabela 3 – ANOVA para Idade

	Frequência	Significância
Afetivo	2,287	0,069
Normativo	0,716	0,584
Instrumental	1,626	0,178

Fonte: Elaboração própria da autora (2012).

A tabela 3 representa o grau de comprometimento dos funcionários em relação à idade. Conforme ANOVA nenhuma diferença significativa foi encontrada analisando as respostas dos questionários segundo a faixa etária. Isso significa que o comprometimento dos funcionários não está atrelado com a idade do mesmo.

Tabela 4 – ANOVA para Tempo de Empresa

	Frequência	Significância
Afetivo	1,933	0,115
Normativo	0,658	0,623
Instrumenta	1,210	0,315

Fonte: Elaboração própria da autora (2012).

A representação da tabela 4 demonstra que não há diferença significativa ao nos referirmos ao tempo que o colaborador está na empresa. Essa informação confere com colocações feitas pelos gestores. Esse dado pode estar atrelado ao fato das pessoas que estão a mais tempo de empresa já se sentirem parte da organização, sabem da sua importância nela, como também as

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

peças mais novas podem perceber que na empresa tem possibilidade de crescimento, há respeito entre colegas e *feedback* nas tarefas realizadas.

Mesmo que apenas um hotel possua oficializada uma proposta de cargos e salários, percebe-se que tanto o funcionário com mais tempo de casa como o com menos se sentem comprometidos com a empresa na qual trabalham e sabem de suas possibilidades de crescimento.

Tabela 5 – ANOVA para Grau de Instrução.

	Frequência	Significância
Afetivo	0,409	0,747
Normativo	0,402	0,752
Instrumenta	0,277	0,842

Fonte: Elaboração própria da autora (2012).

Em geral, trabalhadores das áreas administrativas apresentam maior escolaridade do que funcionários das áreas produtivas. Porém, conforme apresenta a tabela 10, na hotelaria o grau de instrução não reflete no comprometimento dos colaboradores. Apenas 01 hotel dos que foram pesquisados possuem uma proposta de cargos e salários, porém todos os funcionários sabem do que necessitam para ocupar outros cargos dentro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que os seres humanos tem sido o grande diferencial nas organizações, buscou-se com essa pesquisa responder a relação entre o *turnover* e o grau de comprometimento dos funcionários da hotelaria de médio porte de Gramado. As entrevistas realizadas com os gestores e os questionários aplicados aos funcionários contribuíram para o alcance do objetivo.

Inicialmente, percebe-se que se tem uma relação direta do *turnover* com as práticas de gestão de pessoas realizadas nos hotéis pesquisados. A área de gestão de pessoas trabalha diretamente com os colaboradores, sendo ela a responsável por fazer as admissões, treinamentos, promoções internas, calcular folha de pagamento, férias, décimo terceiro e tratar as demais obrigações trabalhistas. Esses sistemas estão voltados a captar e reter talentos. A captação pode ser feita por oferecer salários e benefícios atrativos, pelo hotel possuir uma marca conceituada, possuir uma boa localização e qualquer outro fator que o futuro colaborador julgue ser benéfico para si. A retenção está atrelada com a gestão estratégica do hotel, mais precisamente com os princípios e valores que o estabelecimento acredita.

Cada organização apresenta particularidades, porém apresentam resultados satisfatórios no que se refere à retenção de talentos. Isso se deve ao fato do bom relacionamento

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

entre funcionários e gestores. Mesmo que apenas um hotel possua controle oficial do *turnover* na organização e faça entrevista de desligamento, percebe-se que todos conseguem informações sobre os motivos que os funcionários estão deixando a empresa.

Acredita-se que é devido a esse tipo de comportamento por parte das empresas analisadas que o *turnover* das mesmas é considerado baixo e o comprometimento dos colaboradores alto. Esse comprometimento dos funcionários, o ambiente harmônico e agradável contribui para a eficácia da prestação de serviço.

A pesquisa mostra que o turista volta na região de Gramado e nos hotéis devido à qualidade deste serviço prestado. Essas qualidades de serviços, conforme os respondentes estão atreladas no atendimento personalizado, surpreender o hospede com algum serviço ou gesto inesperado, ter empatia, respeito e outras atitudes que encante o hóspede. Acredita-se que o funcionário que está a mais tempo na empresa possui essas habilidades mais acirradas. Já o funcionário, sem experiência, mesmo que tenha um interesse em aprender e contribuir com o estabelecimento tem uma probabilidade de cometer erros maiores, podendo acarretar um desagrado por parte do hóspede.

Vale ressaltar que mesmo não sendo citado pelos gestores, para o turista voltar na região e se hospedar novamente no hotel é necessário o estabelecimento oferecer um ambiente correto, que respeite as pessoas e a legislação, agradável, seguro, em condições de uso e com o preço compatível com o produto oferecido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIH- **Associação Brasileira da Indústria de Hotéis**. Disponível em: <http://www.abih.com.br>. Acesso em: 09 de janeiro de 2012.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de administração de empresas**, v. (33)3, p.52-64, maio-junho, 1993.

BAUM, T; AMOAH, V. & SPIVACK, S. **Policy Dimensions of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries**. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Washington?DC: University Press, 1997.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 3240, 1960

COSTA, Cláudio José; MORAIS, Lúcio Flávio Renault de. **Investigando as intenções de turnover: o caso dos vendedores e gerentes de duas redes de lojas da cidade de Belo Horizonte**. Revista Gestão e Tecnologia. V6, n. 1 (2006)

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, Joel Sousa. **Gestão de pessoas:** modelo, processo, tendências e perspectivas. 1. ed. 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FIORITO, Jack; BOZEMAN, Dennis P.; YOUNG, Angela; MEURS, Janes A. organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*. V. XIX, n. 2, p. 186-207, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. 1.ed. – 3.reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GENARI, Denise; MACKE, Janaína. **Mensuração do capital social e comprometimento nas indústrias vitivinícolas do Vale dos Vinhedos associadas à APROVALE e à APROBELO:** uma abordagem organizacional. Caxias do Sul, RS, 2010. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JEUNON, Ester Eliane. **O turnover na hotelaria econômica:** um estudo nos hotéis IBIS de Belo Horizonte e Betim. V Seminário da Associação Nacional de pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. Belo Horizonte. MG. 2008.

LUZ, Mauro Catharino Vieira da. **A indústria hoteleira.** Gazeta Mercantil; São Paulo: panorama, 1999. Iv

MACÊDO, Ivanildo Izais de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico – 3ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Ana Maria Santana. Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. In: **EnANPAD**, XXVII, 2003, Atibai

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella and MARQUES, Glenda Michelle. **Comprometimento organizacional:** o estado da arte da pesquisa no Brasil. Rev. adm. contemp. [online]. 2003, vol.7, n.4, pp. 187-209. ISSN 1982-7849

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization os organizational commitment. **Human Resources Management Review**. V.1 n.1 p 61-89, 1991.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the work place:** theory, research and application. Londres: Sage Publications, 1997.

MOBLEY, Wilian H. **Turnover:** Causas, consequências e controle: tradução de Vânia Conde, Porte Alegre: Ortiz, 1992.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. **Employee organizational linkages:** the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1986

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

- NOGUEIRA, Mário G. **O Papel do Turismo no Desenvolvimento Econômico e Social do Brasil**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. Abr/Jun. 1987.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO; SANCHO, Amparo. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001
- PAIXÃO, Dario Luiz Dias. **Empregabilidade dos Recursos Humanos como fator estratégico para as empresas turísticas**: o caso da hotelaria na cidade de Curitiba. IV Seminário de pesquisa em Turismo do Mercosul – CXS, 7 e 8 de julho de 2007.
- PIRES, Mário Jorge. **Raízes do turismo no Brasil**: hóspedes, hospedeiros e viajantes no século XIX. 2.ed. São Paulo: Manole, 2002.
- PROSERPIO, Renata. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. São Paulo: Aleph, c2007
- REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pinha; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE eletrônica**, v. 6 n2 art. 12, julho-dezembro, 2007.
- RITCHIE, John R. Brent. Lorn R. Sheehan et Seldjan Timur. **Tourism Sciences or Tourism Studies?** Implications for the Design and Content of Tourism Programming. Teoros Revue de recherche en tourisme. Dossier 27-1 p. 33-41. 2008.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROCHA, Ruth; PIRES, Hidengurg da Silva. **Minidicionário**. São Paulo: Scipione, 2001.
- ROZISCA, Vanessa Lurchiag; LEONHARDT, Ruth Rieth. **Filosofia do Turismo**. Revista Eletrônica Lato Sensu – UNICENTRO – 6ed. 2008.
- SBClass. Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur>- Acesso em 15 de dezembro de 2011.
- SERAFIN, Marco Antonio M. **História da Hotelaria no Brasil e no Mundo**. Abril, 2005.
<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=6144> – acesso 23 de dezembro de 2011.
- SHIRAIISHI, Guilherme. **Pesquisa de marketing**. Bibliografia universitária Person. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do Turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.,2001.
- SILVEIRA, María Laura. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI** /. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001
- TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. Tradução Roberto Galman; Revisão técnica Celia Maria de Moraes Dias. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- WIENER, Y. **Commitment in organizations**: a normative view. Academy of Management Review, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.