



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO
CURSO DE TURISMO

NATÁLIA ARRUDA DA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA NATUREZA TUR (CANGUARETAMA / RN)**

Natal

2012

NATÁLIA ARRUDA DA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA NATUREZA TUR (CANGUARETAMA / RN)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação de Graduação em Turismo da
Universidade Federal do Rio Grande do Norte,
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Turismo.

Orientadora: Leilianne M. T. S. Barreto, D. Sc.

Natal

2012

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Silva, Natália Arruda da.

Comprometimento organizacional: um estudo de caso na empresa Natureza Tur (Canguaretama/RN)/ Natália Arruda da Silva. - Natal, RN, 2012.
52f.

Orientador: Profa. Dra. Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto.
Monografia (Graduação em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Turismo.

1. Turismo - Monografia. 2. Gestão de pessoas – Monografia. 3. Comprometimento organizacional - Monografia. I. Barreto, Leilianne Michelle Trindade da Silva. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 338.48:658

NATÁLIA ARRUDA DA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA NATUREZA TUR (CANGUARETAMA / RN)**

Monografia apresentada à Coordenação de Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Turismo.

Natal, 30 de Novembro de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Leilianne M. T. S. Barreto, D. Sc.
Orientadora
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof^a Lissa Valéria Fernandes Ferreira, Dra.
Examinadora
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof^a Juliana Vieira de Almeida, Dra.
Examinadora
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me proporcionado a sabedoria suficiente para a realização desse trabalho que é um sonho realizado e por me dar força no momento em que a minha já estava se esgotando.

A minha família, principalmente meus pais - Severino Arruda e M^a Valdete Fontenele - que são as razões da minha vida, que sempre estiveram ao meu lado me apoiando no que precisei, confiando no meu empenho e dedicação aos estudos. Que mesmo diante das dificuldades da vida, sempre fizeram de tudo para que eu pudesse realizar esse sonho. Essa vitória eu dedico a vocês.

Ao meu namorado José do Egito (Zequinha), que tanto amo e admiro, por me apoiar e me ajudar a entender um pouco mais sobre o Turismo através da sua experiência profissional, e por me proporcionar experiências que contribuíram para a minha formação.

Aos mestres que me proporcionaram um mar de conhecimentos durante todo o curso contribuindo para a minha formação acadêmica. Agradeço pelo apoio, profissionalismo, dedicação e competência.

E por fim, a todos que de algum modo contribuíram para a realização desse trabalho, destacando os participantes da pesquisa que contribuíram e foram de grande importância para a conclusão do referente estudo.

“E sabemos que todas *as coisas* contribuem juntamente para o bem daqueles que amam a Deus, daqueles que são chamados por *seu* decreto”.

Romanos 8:28

SILVA, Natália Arruda. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NATUREZA TUR (CANGUARETAMA / RN)**. 2012. 52 f. Monografia (Graduação em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

RESUMO

O comprometimento organizacional vem alcançando destaque nas organizações que desejam atingir ótimos resultados com a relação empregado-empresa. Devido à relevância do comprometimento no trabalho ser um requisito fundamental no processo de inovação organizacional e sua importância para avaliação da estrutura das relações de comprometimento dos colaboradores com a organização, esse assunto pode ser de interesse de empresas que buscam alcançar seus objetivos e sempre inovar. Diante dessa perspectiva, o objetivo desta pesquisa é analisar como se desenvolve o comprometimento organizacional na empresa Natureza Tur em Canguaretama/RN. Em relação à metodologia a presente pesquisa teve uma abordagem qualitativa onde seu objetivo teve um caráter descritivo-exploratório, pois se buscou explorar e descrever informações relacionadas ao comprometimento organizacional na relação entre colaboradores e empresa, a partir da compreensão dos funcionários e proprietário da empresa estudada. Na análise dos resultados observou-se que os tipos de comprometimento não têm relação com a função dos colaboradores, pois colaboradores com funções iguais apresentaram diferentes tipos de comprometimento. Verificou-se que a maioria apresentou o comprometimento normativo, que não é o ideal, porque nesse tipo de comprometimento os funcionários sentem uma obrigação em permanecer na empresa. Constatou-se que o principal fator que interfere no comprometimento dos colaboradores é a falta de comunicação, pois muitas vezes as informações não chegam da forma correta a todos os membros. E para melhorar o comprometimento dos funcionários a principal medida é estimular a comunicação entre todos e entre os diversos níveis departamentais.

PALAVRAS-CHAVE: Turismo; Gestão de pessoas; Comportamento organizacional; Comprometimento organizacional.

ABSTRACT

The organizational commitment has gained prominence in organizations that wish to achieve great results with the employee-company relationship. Due to the relevance of the work commitment is a key requirement in the process of organizational innovation and its importance in evaluating the structure of the relations of employee commitment to the organization, this matter may be of interest to companies seeking to reach their goals and always innovating. Given this perspective, the objective of this research is to analyze how to develop organizational commitment in the company in Natureza Tur Canguaretama / RN. Regarding the methodology of this research was a qualitative approach where your goal had a descriptive and exploratory character, because it sought to explore and describe information related to organizational commitment in the relationship between employees and the company, from the understanding of officials and business owner investigated. In the analysis of the results showed that the commitment types have no relation to the function of employees because employees had equal roles with different types of impairment. It was found that most had a normative commitment, which is not ideal, because this kind of commitment employees feel an obligation to stay in business. It was found that the main factor that affects the commitment of employees is the lack of communication, they often do not get the information correctly to all members. And to improve employee engagement is the primary measure to stimulate communication between and among all the various departmental levels.

KEYWORDS: Tourism; People Management; Organizational Behavior; Organizational commitment.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Grau de comprometimento dos colaboradores	35
TABELA 2 - Fatores que interferem no comprometimento dos colaboradores	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Problematização	09
1.2 Justificativa	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Empresas de Receptivo	15
2.2 Comprometimento organizacional	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 Método da pesquisa	28
3.2 Universo da pesquisa	29
3.3 Coleta de dados	30
3.4 Análise dos dados	32
4 RESULTADOS	33
4.1 Caracterização da empresa	33
4.2 Nível de comprometimento dos funcionários	34
4.3 Fatores que interferem no comprometimento dos funcionários	37
4.4 Sugestões para estimular o comprometimento dos funcionários com a empresa	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	45
Apêndice A	48
Apêndice B	49
Apêndice C	51
Apêndice D	52

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problematização

O Turismo constitui-se uma atividade econômica promissora tanto nos países desenvolvidos como naqueles que estão em desenvolvimento e que veem a atividade com olhares diferentes. Esta atividade econômica é pautada no consumo do território, da paisagem e de suas representações, desenvolvendo-se a partir do capitalismo, trazendo em seus segmentos e atuações faces desse modelo. Os mecanismos de circulação e investimentos em áreas promissoras vêm causando uma enorme mudança para diversos lugares, no âmbito dessa mudança, novos territórios são anexados ao sistema produtivo que pode se tornar transnacionalizado.

O Turismo está inserido no campo das ciências sociais aplicadas e segue a dinâmica dessas ciências em relação à evolução da abordagem metodológica. Verifica-se que não se tem dado o devido valor em termos de ciência – os estudos são escassos, o pesquisador tem muita dificuldade em realizar a investigação, por causa da inexistência de bases de dados bibliográficos, publicações de referência e publicações específicas atualizadas. “Os estudos científicos já produzidos têm por finalidade buscar a utilização do Turismo como meio de desenvolver a economia, gerar riquezas e formas de entretenimento” (REJOWSKI, 1996).

“Em caráter científico o Turismo vem avançando ao longo dos últimos anos, porém sua produção científica ainda é pequena” (BARRETTO, 1995). Isto se dá devido à complexidade, abrangência e a constante discussão se ele pode ser considerado ciência e não apenas uma “indústria”, pois envolve todos os aspectos de uma sociedade: social, cultural, ambiental e econômico. Contudo, o conhecimento científico criado sobre o Turismo varia desde um produto turístico a uma pesquisa sobre motivações.

A atividade turística, assim como o desenvolvimento econômico, tem um aspecto social muito importante para o ser humano, pois, possibilita, ao mesmo, uma expansão do seu conhecimento, seja por uma viagem, pelo divertimento ou até a possibilidade de enriquecer seus conhecimentos através de novas culturas.

O turismo às vezes é visto como apenas uma forma de entretenimento, de viagens de prazer, de lazer, mas é algo muito mais complexo do que se imagina, não é como um simples negócio ou comércio. Toda estrutura, toda preparação envolvida, são elementos

essenciais para definir o turismo. Pois, existe toda uma equipe que planeja a viagem para que o turista possa receber todos os serviços prestados desde o local de partida até o local de chegada.

O Turismo está sendo considerado uma das principais atividades econômicas, pois superou vários setores tradicionais, tais como a indústria automobilística, a petrolífera, a eletrônica e outras. A atividade turística é uma grande geradora de postos de trabalho, gerando milhões de empregos diretos e um número elevado e incalculável de empregos indiretos.

No âmbito de mercado de trabalho a atividade turística é muito abrangente e oferece um “leque” de opções desde hotelaria, gerenciamento, organização de eventos, consultoria, lazer entre outros, e isso exige ao profissional versatilidade, conhecimentos específicos e educação, se possível superior. “O lazer e o Turismo se entrelaçam e isso tem gerado grande discussão, pois o senso comum enxerga a atividade turística mais como um “divertimento” do que como trabalho” (TRIGO, 1998), mas o Turismo tem se tornado de extrema importância para a sociedade, é muito rápido, volátil e pede aos seus profissionais, diretos e indiretos, que estejam se especializando e se qualificando para atender os mais diversos clientes, de maneira que estes tenham a maior satisfação possível.

A projeção do crescimento do turismo mundial até 2030 segundo a OMT – Organização Mundial do Turismo - mostra um crescimento dos destinos turísticos de mercados emergentes, onde terão uma maior participação no mercado mundial em cerca de quatro anos. Até 2030, teremos cerca de 1,8 bilhões de viajantes, sendo assim, serão 43 milhões de pessoas viajando pelo planeta a mais por ano. Com destaque para um aumento acelerado nas economias dos países emergentes como o Brasil.

Na América Latina atualmente a média de visitantes é de 24 milhões. Para 2030 têm-se uma estimativa de crescimento passando para 58 milhões de visitantes. Segundo ainda este estudo, o número de turistas internacionais até 2030, nos países emergentes, deverá superar o número de chegadas de turistas a países ricos.

No ano de 2011 a receita do turismo no Brasil cresceu cerca de 32% segundo a OMT - Organização Mundial do Turismo. Em 2012, prevê-se um crescimento um pouco mais lento, mas vai continuar crescendo cerca de 3% a 4%. Cerca de 74% das viagens no Brasil são

domésticas e apenas 26% são para destinos internacionais. No Brasil, o mercado doméstico é muito maior que o mercado internacional.

O turismo tem grande importância não só para o desenvolvimento profissional no setor, como também é necessário para a evolução da economia de vários países que possuem um excelente potencial turístico.

Há diferentes formas de turismo e uma delas é o turismo receptivo. Esse turismo é o dos visitantes ou viajantes que não residem no território da localidade de referência. Temos como exemplo, viagens realizadas por turistas vindos de outros países para o Brasil.

Esse tipo de turismo atende a diferentes públicos, ele pode acontecer de diferentes formas. A própria comunidade pode ser um desses públicos, pois o turismo vai atuar como disseminador da cultura local através do contato da comunidade com a sua história e cultura de seus antepassados. Os turistas que vem de outras cidades constituem outro tipo de público o qual é muito importante para o turismo, uma vez que aumentam a economia local, atraindo novos investimentos.

O turismo receptivo abrange três grandes áreas: os centros de atração, as transportadoras e os estabelecimentos hoteleiros e de alimentação. Esses são os principais tipos de negócios que o setor congrega, sendo que ele abrange muitos outros. Através dessas três grandes áreas é que uma localidade pode possuir um turismo receptivo de boa qualidade.

A importância das agências de receptivo para um destino vem do fato de que os turistas necessitam de uma boa estrutura de serviços receptivos, pois é de fundamental importância para o desenvolvimento e o crescimento do turismo ter esses serviços à disposição das pessoas, uma vez que nem todos os turistas compram pacotes de viagens por conta própria, preferem procurar uma agência (ALVES, 2009).

Profissionais comprometidos com o seu trabalho devem ser considerados importantes para o setor de receptivo, uma vez que as pessoas buscam a referência máxima nesses profissionais, pois são o contato direto com os clientes. Assim, profissionais comprometidos, poderão atender melhor às expectativas dos clientes, passar seus conhecimentos para um melhor atendimento e trazer sucesso para o empreendimento.

Pessoas bem treinadas e comprometidas são de fundamental importância para o desenvolvimento das empresas de turismo em seus distintos segmentos. Pois, com o mercado cada vez mais segmentado, surgem novos nichos mais especializados que exigem maior atenção dos profissionais, portanto, com profissionais comprometidos as empresas poderão atender melhor as novas expectativas e necessidades dos clientes que estão exigindo melhores serviços a cada dia.

Como vários empreendimentos diferentes podem oferecer o mesmo serviço, o diferencial vai ser a qualidade do profissional e também seu comprometimento, uma vez que além de um bom conhecimento, o profissional deve estar sempre atento às mudanças constantes que o setor de turismo apresenta. A qualidade da prestação de serviços no turismo é vista como de fundamental importância para os empreendimentos que desejam ter um diferencial para atender as necessidades da sociedade, por isso a importância de se ter profissionais qualificados e comprometidos.

Vê-se então a importância do comprometimento e da qualidade dos profissionais para que um bom serviço seja prestado e dessa forma, para que o turismo aconteça é preciso ter um conjunto de iniciativas que podem ser elencadas através do trecho a seguir:

O turismo organizado de nossos dias, aquela atividade econômica chamada metaforicamente “indústria turística” pela escola norte-americana, implica: 1) estrutura de atendimento no local de origem do turista, composta pelas agências ou operadoras, guias ou *softwares* que preparam a viagem; 2) as transportadoras que viabilizarão o deslocamento, a viagem propriamente dita e; 3) o equipamento receptor no local de destino, os serviços prestados ao turista e toda a trama de relações entre visitantes e residentes do local visitado, faceta que se revela atualmente como a que merece mais atenção dentro do fenômeno turístico. (BARRETO, 1995, p 15).

As empresas atualmente buscam incorporar em sua cultura a criatividade e o comprometimento para estimular e avaliar o desempenho dos colaboradores no trabalho (FONSECA, 2005). Como pode ser afirmado com a concepção de que o comprometimento também dá idéia de encadeamento no sentido de se envolver para cumprir as metas, identificar-se com a organização.

O comprometimento é visto como uma forte relação entre funcionários e empresa. As organizações buscam no funcionário um alto grau de comprometimento para poder alcançar seus objetivos. Assim também, buscam constantemente pessoas que trabalhem não só pelo salário ou benefícios imediatos que a empresa possa lhe ofertar, e sim pelo prazer e

significado que o trabalho poderá trazer para sua vida (ASSIS, 2008). Ou seja, as organizações buscam profissionais comprometidos com o seu trabalho.

O comprometimento não é apenas uma postura de lealdade, é também um envolvimento ativo onde se busca o bem estar organizacional (ASSIS, 2008). Buscar entender como atua o comprometimento no indivíduo é o que almejam as organizações.

O estudo do comprometimento organizacional tem o objetivo de auxiliar as empresas a desenvolverem estratégias de gerenciamento do seu pessoal de forma que o tornem mais satisfeitos, mais envolvidos com o trabalho e com a empresa e mais produtivos também (NAVES, COLETA, 2003). Também busca promover e incentivar o indivíduo a se envolver mais com a empresa. Assim como busca uma maneira de se compreender como ocorrem os vínculos entre o colaborador e a empresa.

Com base no contexto apresentado, a presente pesquisa se propõe a investigar o seguinte problema: Como se desenvolve o comprometimento organizacional na empresa Natureza Tur?

1.2 Justificativa

Devido à relevância do comprometimento no trabalho ser um requisito fundamental no processo de inovação organizacional e sua importância para avaliação da estrutura das relações de comprometimento dos colaboradores com a organização, esse assunto pode ser de grande interesse de muitas empresas que buscam alcançar seus objetivos e sempre inovar.

A importância do comprometimento organizacional nas organizações que almejam alcançar excelentes resultados vem do fato de que o estudo do comprometimento organizacional tem o objetivo de auxiliar as empresas a desenvolverem estratégias de gerenciamento do seu pessoal de forma que o tornem mais satisfeitos, mais envolvidos com o trabalho e com a empresa e mais produtivos também (NAVES, COLETA, 2003). Também busca promover e incentivar o indivíduo a se envolver mais com a empresa. Assim como busca uma maneira de se compreender como ocorrem os vínculos entre o colaborador e a empresa.

Ao observar o comprometimento dos colaboradores a empresa poderá investir em talentos, pois verão os resultados futuros de longo prazo originados desses investimentos. Como consequência do comprometimento, os colaboradores veem o sucesso como resultado das suas ações, assim percebem a importância que tem na empresa. Com o comprometimento dos funcionários reduz-se os custos para a empresa com a rotatividade de funcionários (BAÍA *et al*, 2005).

O estudo tem uma grande relevância para difundir os estudos sobre o comprometimento organizacional, já que não são muitos os estudos sobre esse tema, e também para aguçar o aumento de realizações de investigação sobre os empreendimentos turísticos de Barra do Cunhaú.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o comprometimento organizacional dos colaboradores da empresa Natureza Tur.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Avaliar o nível de comprometimento dos colaboradores com a empresa;
- b) Analisar os fatores que interferem no comprometimento dos colaboradores;
- c) Propor sugestões para estimular o comprometimento dos funcionários com a empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas de Receptivo

Receptivo pode ser entendido como aquele que acolhe os visitantes, assim como aquele que contém todos os bens e serviços que estão à disposição dos viajantes. Para (RUSCHMANN, 1997): “Turismo receptivo é o conjunto de bens, serviços, infra-estrutura, atrativos, etc, pronto a atender as expectativas dos indivíduos que adquiriram o produto turístico. (...) se trata da localidade receptora e seus respectivos atrativos, bens e serviços a serem oferecidos aos turistas lá presentes.” Dessa forma, entende-se como turismo receptivo todo e qualquer conjunto de serviços de apoio e assistência reservados à recepção de pessoas, sejam em grupos ou individuais, provenientes de outros países ou de diferentes regiões do país.

Para que o turismo receptivo aconteça, as facilidades de acesso aos locais a serem visitados são fatores determinantes na escolha de uma localidade e também para o sucesso do destino. Os turistas buscam vias em boas condições de uso e também meios de transporte adequados. Dessa forma o setor público contribui para o turismo e trabalha em conjunto com os outros atores.

Nas localidades menos desenvolvidas, o turismo surge como um importante instrumento para a economia local ajudando na redistribuição de renda. Assim, surgem diversas localidades com novas tendências de turismo, para tentar se desenvolver buscando um turismo diferenciado, exótico, que altere o cotidiano dos turistas.

O turismo receptivo colabora para a melhoria da localidade. Segundo Andrade (2004, p. 52):

(...) além da valorização de seus recursos naturais e artificiais, há o aspecto lucrativo da economia nacional: Por sua natureza, o turismo receptivo é uma operação econômica correspondente à atividade de exportação de produtos, valorizada com o privilégio de não depender de atos burocráticos externos com as mesmas injunções características da exportação.

As organizações participantes do turismo receptivo relacionam várias atividades econômicas, por perceber no turismo uma fonte seja exclusiva, complementar ou alternativa de renda, definida segundo o grau de envolvimento e de dependência de cada organização em relação ao setor.

As organizações que estão estreitamente relacionadas com o turismo são chamadas de fonte exclusiva, pois a atividade é característica do setor. As que se relacionam, mas não dependem inteiramente do turismo são chamadas de fonte complementar, pois sua renda ou atuação tem participação de outras fontes. Finalmente, as organizações que se relacionam apenas em situações específicas e eventuais, são chamadas de fonte alternativa, pois só se relacionam com o turismo quando tem a necessidade de contratar algum serviço para um determinado momento ou situação. Assim, percebemos a complexidade da rede de interesses e necessidades que se constitui entre as organizações envolvidas no turismo.

Um dos grandes geradores de grandes e bons negócios para o turismo receptivo são os eventos, pelo fato de alavancarem os fatores econômicos, sociais e também culturais da localidade. Outro principal fator de atratividade são os centros de atração, na grande maioria das destinações. O centro de visitação ou atração é um local construído para a realização de eventos, com instalações apropriadas para que as atividades destinadas a esse local sejam desenvolvidas.

Vários são os tipos de centro de visitação, mas existem quatro tipos básicos de acordo com o objetivo da visitação: centro de reuniões, onde são realizados encontros técnico-científicos, empresariais e etc., onde os visitantes têm por objetivo a realização de estudos e interesse profissional ou econômico através de troca de informações, debates, etc.; centro cultural ou de entretenimento, que é o local onde acontece a realização de eventos ou exposições de objetos, o objetivo dos visitantes é a aquisição de conhecimento; o centro de recreação é arquitetado para instalação de equipamentos ou eventos que tem por objetivo a diversão e o lazer dos visitantes; e centro comercial e de negócios, que é o local de realização de eventos ou exposições de objetos, os visitantes objetivam oportunidades de contatos comerciais através de entretenimento para a realização de parcerias empresariais e institucionais.

O poder público é um importantíssimo ator do setor turístico, pois influencia diretamente na estrutura do produto com as políticas públicas, determinando o comportamento da demanda, melhorando a infraestrutura e todas as ações cabíveis ao mesmo.

As operadoras de viagens podem ser incluídas no conjunto que desenvolverá a imagem do destino, pois serão elas que comercializarão essa imagem junto às agências de viagens. O poder público tem um papel de suma importância na formatação e na divulgação

da imagem do destino, pois apoiará a comercialização da imagem e contribuirá com políticas públicas para alavancar o turismo no destino.

As regiões receptoras devem proporcionar várias experiências aos turistas, possibilitar o maior número de serviços e excursões possíveis para que o turista passe mais tempo na localidade. Assim, podendo os turistas combinar vários passeios em um mesmo dia, otimizando seu tempo e proporcionando um maior conhecimento sobre a localidade, enriquecendo sua experiência.

O modelo ideal para uma determinada região turística talvez seja a parceria entre o setor público, o privado e a comunidade local para aumentar a vantagem para promoção do destino, vemos então o quanto é importante a participação do poder público (ALVES, 2009). Com a inter-relação entre esses três principais elementos, o centro receptor competitivo pode ser criado, mas é preciso sempre buscar o diferencial para que se alcance o sucesso.

As agências de viagens também são consideradas fortes aliadas quando se trata de idealizar, organizar e colocar o produto turístico formatado no mercado (CÂNDIDO, 2008). As agências são as responsáveis por montar roteiros para os turistas que chegam à determinada localidade e também oferecem vários outros serviços, são elas que fazem a ligação entre as agências emissivas e os turistas que chegam ao destino visitado.

As agências receptoras elaboram os roteiros que muitas vezes são oferecidos para venda em outras localidades através de agências de viagens. Essas agências são responsáveis por receber e atender bem os turistas que visitam o destino, executando vários serviços para melhor acomodação dos visitantes (CÂNDIDO, 2008).

A ação de uma agência que se empenhe em difundir o destino não é o suficiente para alavancar o turismo em uma localidade, vários elementos devem ser analisados para que o turismo receptivo aconteça de verdade nessa localidade e também para fortalecer seus pontos fortes.

As agências de viagens têm como principal função a intermediação entre os viajantes e os fornecedores de serviços turísticos, ou seja, desenvolvem e executam programas de viagens, mas podem ter muitas outras funções (ANSARAH, 2004). Dependendo do pedido do cliente estas agências podem organizar o itinerário do cliente, feito especialmente para ele ou até mesmo vender excursões turísticas para o público em geral. Seus produtos turísticos

surtem da combinação de diferentes serviços que estarão disponíveis aos turistas na localidade.

Segundo Ansarah (2004) a operadora de turismo receptivo é uma variante da agência de viagem, onde a operadora de turismo é especializada em operar viagens dentro de um país ou de uma localidade. A mesma comercializa seus produtos diretamente com os turistas do destino em que se encontram, mas também comercializam com operadoras turísticas localizadas nos núcleos receptores, essas constituem sua principal clientela, pois contratam seus produtos e serviços.

Várias técnicas mercadológicas podem ser aplicadas aos diversos tipos de organização que englobam o turismo receptivo, mas é preciso saber as características do produto e de cada localidade e de suas organizações, seu diferencial, para poder atender os interesses específicos de cada organização (VAZ, 1999). Segundo Cândido (2008, p. 44): “(...) quando pensamos na estruturação de um destino para receber turistas, pensamos no conceito de Turismo Receptivo, que é o tipo de turismo que foca as cidades que recebem/acolhem os visitantes. (...)” Por isso, deve-se conhecer bem a região onde se pretende aplicar o turismo receptivo.

O mercado turístico pode ser definido pelas características de uma destinação, mas não delimitado. Tanto é que, se for implantada uma atração turística numa determinada localidade ou criar uma atração através de algum atrativo inexplorado até o momento, pode-se criar uma característica mercadológica para essa localidade até então inexistente ou inexplorada até o momento, diferente das características já definidas.

As viagens emissivas demandam mais lucros às agências de viagens e operadoras, por isso que o turismo receptivo é ainda pouco apreciado por elas. Porém, o turismo receptivo pode trazer grandes impactos para a economia, uma vez que os destinos receptivos é que direcionam os viajantes para seus destinos, com suas ofertas turísticas e seus serviços adequados para receber turistas vindos de outras localidades (CÂNDIDO, 2008).

Há uma grande concentração de fluxo tanto em número, quanto em valor de gastos, nos destinos turísticos receptivos do mesmo modo que no emissivo (RABAHY, 2003). Assim, a tendência é aumentar as perspectivas de crescimento de novas destinações turísticas que busquem alavancar o turismo receptivo.

Para os governantes, o turismo surge como uma solução para a economia do país. Então, o pensamento é voltado muito mais para o turismo receptivo do que para o turismo interno, buscando-se assim uma forma de conseguir ingresso de recursos econômicos para o país, principalmente os que estão em desenvolvimento. Por isso esse apelo tão grande, por parte dos governantes, para o turismo receptivo, mas o turismo interno está ganhando mais território, conseguindo assim, uma maior atenção. No Brasil, o turismo interno está ganhando uma atenção maior, talvez até na mesma proporção que o turismo receptivo (FILHO, 2008).

Os países que desenvolvem o turismo receptivo buscam passar para os turistas a hospitalidade da localidade para que o mesmo se sinta bem no local, e também tentam passar a ideia da hospitalidade que existe em suas casas, dando a fantasia de estarem em sua própria casa. O bem receber brasileiro e seu turismo receptivo fazem com que alguns de seus destinos tenham destaque no cenário internacional (ACERENZA, 1995).

A noção de hospitalidade é quase que totalmente centrada no campo do turismo receptivo, pois atua com serviços voltados para o acolhimento, guiamento, hospedagem e restauração (SANTOS FILHO, 2008). Serviços necessários para uma boa acolhida, para passar para os turistas como a localidade é hospitaleira. Nesse âmbito surgem as agências de receptivo que são as responsáveis por todos os serviços do destino oferecidos aos turistas.

Alguns destinos brasileiros identificam no seu potencial turístico uma forma de atrair turistas, descobrindo uma nova fonte de renda. Nestes, estão algumas das capitais do Nordeste brasileiro, que perceberam que a hospitalidade e o saber receber são sua vocação (CÂNDIDO, 2008). Nesse ponto, as agências de viagens e turismo são fortes aliadas para alavancar o turismo nessas localidades, pois o turista tem que ser bem atendido e também ter o que fazer durante sua estadia no destino.

As agências de receptivo são comuns na região Nordeste do Brasil. Através de uma gama de serviços que são oferecidos aos turistas enquanto eles permanecerem no destino, elas prestam serviços para agências de viagens e para as operadoras de turismo recepcionando os turistas (ALVES, 2009). Elas também montam passeios e outros tipos de programas que são oferecidos diretamente aos turistas fora do seu pacote turístico, esses programas não são inclusos no pacote comprado nas agências de viagens.

Uma deficiência do sistema turístico que pode ser demonstrada por uma região receptora é a ausência de uma agência de receptivo, pois é ela que realizará os serviços de

apoio aos turistas no atrativo, como também é uma das melhores ferramentas para a realização de propaganda e de comercialização do destino, essenciais para difusão de qualquer produto turístico.

As agências de receptivo trabalham como intermediárias para outros agentes turísticos, pois oferecem serviços de apoio aos turistas advindos de outras localidades (ALVES, 2009). Percebe-se assim a importância que as agências de receptivo têm para o mercado turístico.

2.2 Comprometimento Organizacional

Ao se estudar o comprometimento organizacional, é imprescindível que se estude também o comportamento humano, uma vez que, os dois estão diretamente ligados. Tem-se estudado, principalmente nas organizações, o comportamento humano para saber a relação entre ele e o comprometimento organizacional, ou seja, se o comportamento humano interfere no comprometimento organizacional.

A compreensão do comportamento humano nas organizações pode se tornar um diferencial competitivo, desde que seja feito da forma mais adequada para que a empresa consiga entender e satisfazer seus colaboradores. Se essa compreensão não for alcançada, a empresa não conseguirá, nem sequer, entender e satisfazer seus clientes externos. Isso ajudará a ter colaboradores comprometidos, que é de fundamental importância para as organizações que desejam se manter num mercado competitivo.

O estudo do comprometimento organizacional juntamente com o comportamento humano auxilia as empresas a descobrir qual a melhor forma de se trabalhar, uma vez que saberá o que interfere no trabalho do colaborador. Assim, a empresa poderá satisfazer melhor os seus clientes, observando-se que toda e qualquer empresa que busca alcançar o patamar num mercado competitivo tem seu foco direcionado para o cliente.

Com a transformação das organizações ao longo do tempo, desde os primórdios até os dias atuais, vê-se na gestão de pessoas uma ferramenta de inovação para manter-se no mercado competitivo atual. A atuação da gestão de pessoas é considerada primordial para a aplicação das inovações gerenciais e organizacionais (SILVA, 2005). A gestão de pessoas tem

aspectos relacionados com o comprometimento organizacional, como por exemplo, a motivação e o comportamento dos indivíduos.

Antes de se falar em comprometimento organizacional, é preciso entender o que significa comportamento organizacional Davis, Newstrom (1922, p. 5 apud SILVA, 2005, p. 22) o conceituam como sendo:

o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. É uma ferramenta humana para o benefício do homem. Ele se aplica amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócios, governo, escolas e organizações de serviços. Onde quer que estejam as organizações existirá sempre a necessidade de compreender o comportamento organizacional.

O comportamento das pessoas na organização pode ser influenciado tanto por fatores internos, como por fatores externos. Nos fatores internos a personalidade tem grande importância, pois se trabalha com vários indivíduos que possuem diferentes personalidades e conhecimento de mundo. Quanto aos fatores externos não se tem um controle sobre suas variáveis (SILVA, 2005).

No que se refere aos fatores internos que influenciam os colaboradores, exercendo pressão sobre o desenvolvimento de suas personalidades Robbins (2002 apud SILVA, 2005) exemplifica falando que dentre eles “estão a cultura dentro da qual somos criados, as condições de nossa infância e as normas vigentes entre nossa família, nossos amigos e grupos sociais, além de outras influências que experimentamos na vida.” Todo o ambiente ao qual temos contato pode influenciar na nossa personalidade e ter um desempenho importante no desenvolvimento da mesma. Tanto a personalidade como o comportamento dos funcionários terão impactos diretos sobre o comprometimento organizacional.

O conceito de comprometimento não tem uma definição concreta, vários autores ainda estão estudando-o, mas ainda não se chegou a uma única definição consensual. Assim, vários conceitos norteiam o entendimento do mesmo. Por exemplo, para Zanelli *et al* (2004, p. 300 apud SILVA, 2005 p.23)

Comprometimento é o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios, desde o nascimento e ao longo do percurso de sua existência, todo indivíduo estabelece diferentes vínculos com pessoas, grupos, instituições, partidos políticos, ideologias, objetos ou locais geográficos, dentre outros.

Já na definição de Medeiros (1997, p. 24),

Comprometimento é visto como uma forte relação entre funcionários e empresa. Três fatores podem caracterizá-lo: uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Mais uma definição de comprometimento é dada por Bastos (1997 apud MÜLLER, RAUSKI, EYNG, MOREIRA, 2005, p. 512): “Comprometer-se significa: sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação.”

As ações de comprometimento dos colaboradores competem à organização, cuidando para que eles sejam reconhecidos pelo trabalho que fazem. Com isso, Dessler (1996, p. 5 apud SILVA, 2005 p.24) cita que: “a necessidade do comprometimento origina-se da nova natureza das tarefas dos trabalhadores. Os imperativos de qualidade, serviço e mudança rápida que marcaram os anos 80 e 90 impuseram mudanças drásticas na forma de gerenciamento das empresas.” Vê-se então, a necessidade de valorização dos colaboradores.

Como também afirma Gil (2010, p. 44): “Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos; são os que ‘vestem a camisa’: os verdadeiros parceiros da empresa. Assim, a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características.” Para se ter o real comprometimento dos clientes internos, as empresas têm que buscar envolvê-los e torná-los atuantes de suas estratégias organizacionais.

A globalização da economia determina que as empresas usem estratégias que as distingam de seus concorrentes. Para Paladine (2004, p. 263-264 apud SILVA, 2005 p. 22): “a maioria das estratégias (...) visa ao envolvimento da mão-de-obra no esforço para produzir qualidade em processos, produtos e serviços, diante da inegável importância, e procedência, dos recursos humanos sobre os demais recursos da organização.” Nota-se, que as estratégias ajudam a empresa a se posicionar e utilizar seus recursos para aumentar a qualidade de seus serviços.

Almejando resultados, a organização pode estimular o comprometimento de seus colaboradores, em busca do sucesso da organização. Mas, nem a organização, nem os funcionários possuem controle sobre os fatores ou variáveis externos do comprometimento. Contudo, eles possuem domínio sobre os fatores e variáveis internos.

O comprometimento organizacional é um conceito que pode descrever o vínculo organizacional do colaborador com a organização. O comprometimento pode se referir ao

envolvimento com a organização que estimula a realizar um grande esforço em prol da organização. O mesmo também é imprescindível para que haja um ambiente motivado.

Se a relação entre organização e colaboradores for uma relação de troca, a empresa corresponderá às expectativas dos funcionários para que este também corresponda às expectativas da organização. É de fundamental importância que a empresa conheça os desejos de seus colaboradores para poder dar-lhe condições de atendê-los.

A motivação segundo Chiavenato (2000, p. 130 apud SILVA, 2005 p.27) “... é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando a satisfação de uma ou mais necessidades”, norteiam o tema comprometimento organizacional, uma vez que, antes de se obter colaboradores comprometidos a empresa necessita de colaboradores motivados.”

A empresa também tem um grande papel na motivação, como afirma (Gil, 2010) “A motivação ou disposição para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem naturalmente muito a ver com o próprio empregado, mas também é fortemente influenciado pela empresa.” O que irá diferenciar os colaboradores motivados daqueles que não possuem a mesma motivação é a satisfação ou não de suas principais necessidades, pelo fato de que são indivíduos únicos e com distintas necessidades.

Ainda nessa mesma ótica, o autor completa dizendo que “O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas (...) A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa” (Gil, 2010). Logo, vê-se a necessidade de se ter empregados motivados para a realização de um bom trabalho, seja ele individual ou em grupo, para proporcionar resultados satisfatórios.

A satisfação é um dos fatores em que a motivação está diretamente relacionada. Através da satisfação o colaborador se comprometerá melhor com suas atividades e interagirá mais com os objetivos da organização.

O funcionário poderá expressar sua insatisfação de várias maneiras, pois são muitas as variáveis que podem interferir em sua satisfação e depende também do resultado do somatório de diversos e distintos elementos. Como afirma Robbins (2002 apud SILVA, 2005) Entre esses elementos estão o “... ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, e

remuneração, sendo esta última, uma das maiores causas de insatisfação nas empresas brasileiras, principalmente nas pequenas”.

Para a empresa ter funcionários comprometidos que se identifiquem com a cultura da organização, devem-se proporcionar condições para que seus funcionários consigam alcançar os objetivos pessoais que tanto almejam. Assim, com funcionários comprometidos, a empresa obterá vantagens competitivas e atingirá suas metas.

Atitudes e comportamentos resultam do comprometimento organizacional que juntamente com a motivação, aumentam o desempenho dos funcionários.

A falta de comprometimento entre os colaboradores pode gerar muitos problemas entre eles e trazer problemas para a organização também. Essa falta de comprometimento pode ser exemplificada por pouco engajamento com as atividades, não tendo vontade de realizar funções além da que lhe é necessária, ou seja, falta de inovação.

Nos estudos sobre o comprometimento organizacional, vários são os modelos empregados por vários estudiosos, mas o modelo que tem uma maior aceitação é o modelo de três dimensões estabelecido por Meyer e Allen. Esse modelo é baseado na suposição de que o comprometimento é uma força que une uma pessoa rumo a ações de grande importância para alcançar um objetivo e pode ter interferência de diferentes opiniões (MÜLLER *et al.* 2005). O modelo sugere a existência de três tipos de comprometimento organizacional: comprometimento normativo, instrumental ou calculativo e afetivo.

Os conceitos dos três tipos de comprometimento organizacional são apresentados por ZANELLI *et al.* (2004 apud SILVA, 2005, p. 25) a saber:

Comprometimento Normativo – ocorre quando há por parte dos funcionários o sentimento de dívida social, necessidade de retribuir favor; as normas sociais exercem um poder coercitivo por meio de sentimento de obrigatoriedade.

Comprometimento Instrumental/Calculativo – “... suscitado pela avaliação positiva de resultados...” não quer perder os benefícios adquiridos, enquanto estão na organização (plano de saúde, plano de aposentadoria...) por isso não se desliga da mesma, permuta econômica.

Comprometimento Afetivo – o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com o intuito de realizar tais objetivos, existe uma “ligação psicológica de natureza afetiva. “ Este tipo de comprometimento é composto por três elementos crença e aceitação de objetivos e valores organizacionais; disposição para se esforçar a favor da organização; desejo de permanecer na organização”.

Para Meyer e Allen (1990, p. 03 apud MOTA; FOSSÁ, 2006, p. 4) os três tipos de comprometimento caracterizam-se da seguinte forma: “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.”

É possível perceber mais de um componente do comprometimento presente nas relações entre empresa e empregados. Até mesmo pelo fato de que o comprometimento afetivo e o normativo apresentam uma interdependência, podendo assim, os dois serem percebido num único colaborador (MEDEIROS, 2003). O mesmo colaborador pode apresentar, em diferentes situações, mais de um tipo de comprometimento. Portanto, um tipo de comprometimento, necessariamente não anula o outro, podendo até interligar-se.

Segundo Meyer, Allen (1991 apud MEDEIROS, 2003, p. 39-40), “o termo componente é o mais apropriado para se descrever as dimensões do comprometimento, já que as relações empregado-organização refletem vários graus de cada um desses componentes.”

Com o seu modelo tridimensional, Meyer e Allen procuram diferenciar e analisar três bases do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa. Para eles, essas três bases constituem-se em vínculos. As três bases do comprometimento não são tipos de comprometimento, e sim, dimensões que podem estar presentes em qualquer vínculo, mas com força diferenciada (BAÍÁ *et al.* 2005). Esses vínculos podem ser entre empregado-empresa ou empresa-empregado, vai depender da relação entre os dois.

O comprometimento afetivo é identificado como um envolvimento com a organização, onde o funcionário assimila os valores e objetivos da organização numa relação ativa, o funcionário sente a necessidade de contribuir com a organização para melhorá-la. Segundo (Meyer e Allen, 1993 apud MÜLLER, RAUSKI, EYNG, MOREIRA, 2005, p. 513), “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem (...).”

No vínculo afetivo tem-se um destaque na natureza emocional que é expressa através de sentimentos de querer fazer algo pela organização. Os colaboradores percebem que a empresa é uma parceira, por isso que respondem as suas metas. Veem oportunidades, assim, a qualidade dos trabalhos e atividades tende a melhorar. O indivíduo reconhece o valor da

relação colaborador-organização. O empregado tem um sentimento de lealdade para com a empresa. O funcionário tem orgulho de pertencer à empresa.

No comprometimento instrumental o empregado associa os custos da sua saída da organização, ou seja, ele busca o melhor benefício para si mesmo. Quanto mais benefícios, melhor para ele. Segundo Meyer e Allen (1993 apud MÜLLER *et al.*, 2005, p. 513), “Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)”.

O indivíduo calcula se valerá à pena deixar a organização, se terá mais vantagens ao deixá-la ou se é melhor continuar na mesma. O funcionário percebe que não há outra opção de emprego que garanta os mesmos ou até melhores benefícios financeiros quanto à atual.

O empregado se sente recompensado com os benefícios que lhe é oferecido pela empresa, se satisfaz. O funcionário busca sempre uma recompensa pelo seu trabalho. Este vínculo está relacionado à empresa oferecer metas para satisfazer apenas o lado financeiro do colaborador, não se importando com o lado emocional.

Já no comprometimento normativo os funcionários sentem uma obrigação em permanecer na empresa, pois eles acham que devem à empresa tudo o que já conquistaram, até mesmo por inserir os valores e padrões culturais da organização em sua carreira, contribuindo assim, para aumentar o sentimento de obrigação por contribuir com a mesma. Segundo (Meyer e Allen, 1993 apud MÜLLER, RAUSKI, EYNG, MOREIRA, 2005, p. 513), “Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

O colaborador sente necessidade de cumprir sua missão com a empresa, como se fosse uma obrigação. Este vínculo está relacionado a uma obrigação moral. O empregado sente necessidade de permanecer na empresa para retribuir valores, retribuir o que lhe foi proporcionado.

O modelo de três dimensões foi estudado também por Medeiros (2003) em sua tese de doutorado. Ele estudou o modelo de comprometimento organizacional de três dimensões desenvolvido por Meyer e Allen, através do seu estudo, descobriu um quarto componente que chamou de afiliativo. Com esse quarto componente, ao invés de se estudar apenas o modelo de três dimensões desenvolvido por Meyer e Allen, desenvolveu-se um

trabalho reunindo os modelos desenvolvidos por Meyer e Allen e o modelo de múltiplos componentes desenvolvido por Medeiros.

Este quarto componente segundo Medeiros (2003), denota um sentimento de fazer parte, identificação, desejo de se manter membro. Nesse componente o indivíduo não confunde os valores pessoais com os profissionais. É diferente do comprometimento afetivo, pois o funcionário quer se sentir parte em vários níveis da organização em que trabalha.

Segundo Medeiros (2003) Meyer e Allen afirmam que os três componentes estabelecidos por eles não são os únicos componentes relevantes do comprometimento e que cada um pode representar vários constructos. O modelo de três dimensões não é o único, ele é o mais aceito pelos estudiosos.

Vê-se, então, que no comprometimento organizacional as pessoas fazem a diferença. A forma como os colaboradores agem vai interferir no sucesso da empresa no mercado, no modo de agir com os clientes, assim conquistando bons resultados para a empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta etapa descreve a metodologia utilizada na pesquisa, apresentando os procedimentos metodológicos desenvolvidos para a realização da mesma e as técnicas adotadas para permitir um maior aprofundamento do estudo.

3.1 Método da pesquisa

De acordo com Gil (1991), a pesquisa pode ser caracterizada segundo seus objetivos, segundo a forma de abordagem e segundo o procedimento técnico.

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa onde seu objetivo foi de caráter descritivo-exploratório, pois se buscou explorar e descrever informações relacionadas ao comprometimento organizacional na relação entre colaboradores e empresa, a partir da compreensão dos funcionários e proprietário da empresa estudada. E segundo os procedimentos técnicos consistiu-se de um estudo de caso, pois se buscou aprimorar informações sobre a relação entre os mesmos.

A respeito da pesquisa qualitativa segundo o conhecimento de Dencker (1998, p. 119):

A observação dos fenômenos sociais feita de maneira intensiva, que implica a participação do pesquisador no universo de ocorrência desses fenômenos, é uma metodologia do tipo qualitativo. Nesse caso o método utilizado é o método de observação, e a técnica empregada é a observação participante, que exige que o pesquisador vá a campo e assuma uma atividade no grupo para poder acompanhar de perto a dinâmica do fenômeno observado.

Por isso, a pesquisa precisou da utilização de técnicas que permitiram um maior aprofundamento do estudo. Como afirma ainda Dencker (1998, p. 107): “(...) A pesquisa qualitativa, por exemplo, é adequada para se obter um conhecimento mais profundo de casos específicos, (...)”.

Como a pesquisa constitui-se de um estudo de caso envolvendo uma empresa e seus colaboradores para se descobrir informações relacionadas à relação entre colaboradores e empresa para conseguir uma nova compreensão sobre os fatores que interferem nessa relação ou entendê-los, como também, proporcionar maiores informações sobre essa relação, o mesmo teve um objetivo de caráter exploratório.

A pesquisa exploratória procura aprimorar idéias ou descobrir intuições. Caracteriza-se por possuir um planejamento flexível, envolvendo em geral levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos similares. As formas mais comuns de apresentação das pesquisas exploratórias são a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso (DENCKER, 1998, p. 151).

Segundo a concepção de Gil (1991, p. 45) a cerca das pesquisas exploratórias, o mesmo explica que “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições (...)”. Segundo o autor, a pesquisa exploratória pode assumir a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

Na pesquisa descritiva, o principal objetivo se constitui em descrever as características da população a ser estudada, neste caso os colaboradores da empresa Natureza Tur, e a partir destas características conseguir registrar a relação entre as variáveis estudadas. Dessa forma, foi imprescindível a descrição dos perfis que serão necessários e importantes para o estudo, para que as informações coletadas sejam importantes para a abordagem qualitativa. Pois, nessa abordagem não se usa métodos estatísticos nas informações coletadas e, sim, analisa-se subjetivamente a questão proposta.

Como afirma Dencker (1998, p. 151):

A pesquisa descritiva, em geral, procura descrever fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis. Utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática. A forma mais comum de apresentação é o levantamento, normalmente realizado mediante questionário e que oferece descrição da situação no momento da pesquisa.

Segundo Gil (1991, p. 46), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. (...)”. A descrição das características da população e o estabelecimento entre as variáveis é o que se buscou compreender com esta pesquisa.

3.2 Universo da pesquisa

No presente estudo a empresa selecionada para fazer parte da pesquisa foi a Natureza Tur, uma empresa de receptivo que trabalha com passeios de barco, alimentos e bebidas e eventos, onde foram avaliados os seus colaboradores. A escolha da empresa se deu

através do anseio em pesquisar sobre algum empreendimento localizado em Barra do Cunhaú e que possibilitasse uma maior facilidade no desenvolvimento do trabalho, pois o conhecimento com alguns funcionários e o dono da empresa proporcionou melhores condições para o desenvolvimento da pesquisa.

No presente estudo, em sua primeira etapa que constou da aplicação de um questionário, teve-se a possibilidade de abranger todos os funcionários da empresa em estudo que constou de 23 (vinte e três) funcionários entre efetivos e prestadores de serviço. O estudo é caracterizado como um censo, pois se reuniu informações sobre toda a população da pesquisa. Na segunda etapa uma listagem da população foi elaborada para a realização das entrevistas que constou de 6 (seis) funcionários, sendo que 3 (três) obtiveram as médias mais altas e os outros 3 (três) obtiveram as médias mais baixas na primeira etapa da pesquisa. Na segunda parte da pesquisa a amostra foi a chamada amostragem por julgamento, pois selecionou-se o que julgou-se ser a melhor amostra para o estudo em questão.

Segundo Marconi (2003, p. 163): “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

De acordo com Dencker (1998, p. 214) a amostragem por julgamento é aquela “pela qual um especialista seleciona o que acredita ser a melhor amostra para o estudo de determinado problema”.

3.3 Coleta de dados

Na presente pesquisa a coleta de dados secundários foi feita através de informações retiradas de livros assim como em documentos encontrados na internet, como por exemplo, artigos, teses e sites institucionais. Esse material caracterizou a pesquisa bibliográfica que segundo Gil (1991, p. 48) é aquela “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (...)”.

A coleta dos dados primários foi caracterizada pelo questionário e pela entrevista realizados com os participantes da pesquisa entre os dias 20 de Agosto a 30 de Outubro do presente ano. Os dados primários são materiais originais, recentes, ainda não trabalhados. (GIL, 1991).

Na primeira etapa da pesquisa, foi aplicado um questionário a todos os funcionários da empresa investigada. O questionário utilizado foi baseado no modelo desenvolvido por Medeiros (2003) em sua pesquisa de doutorado. Neste modelo utiliza-se a

escala de Likert para medir o grau de comprometimento dos colaboradores com a empresa. Para avaliar a concordância ou discordância em relação a variáveis e atitudes relacionadas com o objeto de estudo utilizou-se uma escala de 1 a 6 variando, respectivamente, de discordo totalmente a concordo totalmente.

Sobre perguntas com escala, Dencker (1998, p. 151) afirma que “em algumas situações o que se pretende medir são os graus, e não qualidades. Nesses casos, usamos as perguntas com escala. O pesquisador pode trabalhar com vários tipos de escala conforme a situação e o que se pretende medir.” A autora fala que a escala de Likert é a mais utilizada em pesquisas no campo de turismo. “Nesta escala se manifesta a concordância ou discordância em relação a variáveis e atitudes relacionadas com o objeto de estudo. (...)” (DENCKER, 1998, p. 152). Pois nos estudos no campo do turismo o que se pretende medir, geralmente, são as atitudes.

Esse questionário é composto por 30 (trinta) questões distribuídas de acordo com cada tipo de comprometimento (afetivo, afiliativo, instrumental e normativo), no qual os entrevistados afirmaram suas opiniões a respeito da problemática da pesquisa em questão e avaliou-se qual ou quais componentes estão presentes em cada colaborador. No questionário, que se encontra na íntegra no apêndice B deste trabalho, seis perguntas são direcionadas para o comprometimento afetivo; oito perguntas se referem ao comprometimento afiliativo; sete perguntas avaliam o comprometimento instrumental e nove perguntas analisam o comprometimento normativo dos funcionários da empresa em estudo.

A realização de uma entrevista com alguns funcionários selecionados e com o gestor da empresa caracterizou a segunda parte da pesquisa. A seleção dos funcionários para fazerem parte desta etapa da pesquisa se deu através das médias obtidas na primeira etapa da pesquisa, por meio da aplicação do questionário. Um total de seis funcionários fez parte da segunda etapa da pesquisa, sendo que 3 (três) obtiveram as médias mais altas e os outros 3 (três) obtiveram as médias mais baixas na primeira etapa da pesquisa.

Para a realização das entrevistas foi preparado um roteiro de entrevista semi-estruturado, que se encontra no apêndice C deste trabalho, contendo onze perguntas para avaliar a visão dos colaboradores da empresa com relação ao comprometimento organizacional. Quanto à entrevista com o gestor, também foi preparado um roteiro de entrevista semi-estruturado, que também se encontra no apêndice D deste trabalho, mas contendo um número maior de questões. Seu roteiro de entrevista semi-estruturado foi composto de dezessete questões para se obter mais informações sobre o funcionamento da

empresa e seus funcionários. As entrevistas, tanto com os funcionários como com o gestor, foram realizadas na própria empresa onde cada funcionário individualmente explanou suas opiniões sobre a empresa e seus colegas de trabalho e o gestor explanou sobre o funcionamento da empresa e seus colaboradores.

3.4 Análise dos dados

Na primeira etapa da pesquisa todos os funcionários da empresa participaram da aplicação do questionário um total de 23 (vinte e três) funcionários entre efetivos e prestadores de serviço, contabilizando uma grande quantidade de informações que necessitaram ser avaliadas por um método onde fossem comparadas e vinculadas todas as informações possíveis para se poder chegar à conclusão esperada. Foi através do método da média aritmética que se pôde chegar à conclusão desejada, onde de cada componente do comprometimento se pôde tirar uma média que ajudasse a definir a conclusão da primeira etapa da pesquisa para se poder chegar a uma conclusão a respeito do tipo de comprometimento presente nos colaboradores e quais fatores interferem no seu comprometimento com a empresa.

Na segunda etapa apenas alguns funcionários foram selecionados para participarem da realização das entrevistas, um total de 6 (seis) funcionários, sendo que 3 (três) obtiveram as médias mais altas e os outros 3 (três) obtiveram as médias mais baixas na primeira etapa da pesquisa e o gestor da empresa também participou dessa segunda fase para se obter informações mais detalhadas sobre a empresa e seus colaboradores.

Para se chegar à conclusão dessa segunda etapa foi feita uma análise de conteúdo das entrevistas comparando as respostas dos funcionários com as do gestor para se chegar á conclusão desejada para o estudo em questão, pois como se trata de conteúdos que não se pode tirar uma média entre eles, o método mais adequado para a análise foi analisar o conteúdo de cada entrevista separadamente e depois analisar as respostas em comum, uma vez que se teve que analisar e comparar todos os conteúdos para se chegar à conclusão.

A técnica de análise de conteúdo é bastante utilizada na análise de material qualitativo, como é o caso da segunda etapa desta pesquisa. Segundo Machado (1991, p. 53 apud ARAÚJO, 2010, p. 51) “A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa

A Natureza Tur atua no ramo de passeio ecológico de barco desde 1998, logo, tem 14 (quatorze) anos de existência. Localizada em Barra do Cunhaú, além de empresa especializada no ramo de passeio ecológico de barco, a empresa também interage com outras áreas do setor de serviços, como na distribuição de alimentos e bebidas e na elaboração de eventos. Ela se enquadra na categoria de empresa de médio porte. Possui 1.700 mts² de área total, com coqueirais, jardins, restaurante, escritório e estacionamento.

A empresa possui 4 (quatro) barcos, todos devidamente equipados com uma ampla variedade de recursos, como coletes salva-vidas, dois banheiros, cozinha, chuveiro de água doce e outros materiais de segurança. Apenas um banheiro é adaptado para portadores de necessidades especiais, que se encontra na recepção, mas a empresa disponibiliza, em caso de necessidade, pessoal para ajudar o portador de necessidades especiais a se deslocar para todas as áreas da empresa para poder desfrutar de todos os serviços prestados. O horário de funcionamento depende do serviço prestado, como por exemplo, o passeio de barco se inicia às 10hrs e termina às 13hrs, o restaurante é aberto das 11hrs às 21hrs, e os serviços de segurança e estacionamento funcionam durante 24hs.

A empresa se localiza na Avenida do Pontal, nº 555, na praia de Barra do Cunhaú, município de Canguaretama, à beira mar, a 15 km da Praia de Pipa, a 10 km da Baía Formosa e 70 km do aeroporto de Parnamirim, todos os trajetos em estradas asfaltadas. E o seu endereço na internet é www.naturezatur.com.br.

A quantidade de funcionários da empresa depende da temporada, segundo o calendário turístico, em que a empresa se encontra devido à sazonalidade, que é muito marcante no ramo turístico, podendo aumentar ou diminuir dependendo das questões mencionadas anteriormente. O quadro de funcionários varia entre a alta e baixa temporada. Na baixa temporada o quadro total de funcionários é de 23 (vinte e três), sendo 17 (dezesete) funcionários efetivos e 6 (seis) funcionários contratados. Na alta estação esse quadro muda, devido ao aumento de trabalho, tendo a empresa que contratar mais funcionários passando a possuir um quadro de 34 (trinta e quatro) funcionários no total, sendo 17 (dezesete) funcionários efetivos e 17 (dezesete) funcionários contratados.

A missão tem sua importância na administração do estabelecimento, pois pode demonstrar aos clientes o que a empresa deseja lhes oferecer, desde o momento de sua

chegada, até o momento de sua saída do estabelecimento. Porém, a empresa não possui sua missão definida, não se preocupou ainda em mostrar ao cliente o que pode lhe oferecer mostrando a satisfação de tê-lo como cliente da empresa e, através da missão explícita para que todos possam compreendê-la, proporcionar facilidades para que possa receber críticas e sugestões por parte dos clientes e colaboradores. Melhorando assim, a sua forma de satisfazer os clientes e tornando a missão, talvez, um diferencial na luta contra a concorrência.

Na estrutura organizacional da empresa observa-se que existe uma hierarquização, colocando todas as decisões a critério do gestor. Sendo então, uma estrutura organizacional centralizada, que busca na cúpula, apenas, a tomada de decisão inibindo assim, muitas vezes, a livre iniciativa da equipe, tornando isso uma desvantagem, pois não aceita, ou pelo menos não em sua totalidade, as sugestões dos que fazem parte da mesma. Uma vantagem é que essa forma de gerenciar facilita o controle das ações, uma vez que são menos pessoas para tomar decisões, assim, diminui o tempo e agiliza a tomada de decisão.

Todas as atividades exercidas pela empresa são relacionadas ao setor turístico, onde a mesma em seus ambientes fornece atividades de passeios de barco, alimentação e eventos para que o cliente procure se fidelizar com a instituição encontrando, pelo menos, o que se espera de um bom estabelecimento turístico sem ter que se deslocar tornando o passeio cansativo, tudo o que procura para realizar seus desejos.

Os principais clientes da empresa são os que procuram paz e tranquilidade, tendo em vista que a empresa se encontra em um lugar estratégico para oferecer esses requisitos e que procura satisfazer o desejo do cliente. O público alvo da mesma gira em torno de famílias, casais com ou sem filhos, grupos de amigos e etc. que procuram um pouco de paz e um lugar lindo para visitar.

4.2 Nível de comprometimento dos funcionários

A tabela 1 foi estruturada contendo as médias totais dos comprometimentos afetivo, afiliativo, instrumental e normativo e as médias indicadas em cada pergunta referente aos quatro tipos de comprometimento citados anteriormente, para uma melhor análise do grau de comprometimento dos colaboradores da empresa Natureza Tur.

TABELA 1 – Grau de comprometimento dos colaboradores

Tipos de Comprometimento	Questionário da Pesquisa	Média*
Comprometimento Afetivo Média = 4,71	Eu me identifico com a filosofia desta organização.	4,17
	Eu concordo com as praticas adotadas pela minha empresa.	4,35
	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	5,04
	Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja os objetivos.	5,26
	Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos.	5,09
	Esta Organização valoriza os bons princípios.	4,35
Comprometimento Afiliativo Média = 4,99	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	5,17
	Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família.	4,96
	Sinto que sou plenamente integrado nesta empresa.	4,95
	Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui.	4,61
	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	4,91
	Tenho uma imensa satisfação de fazer parte desta empresa.	5,35
	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	5,00
	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	5,00
Comprometimento Instrumental Média = 4,68	Para me manter na empresa, procuro fazer sempre o que é esperado de mim.	5,43
	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	5,13
	Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados.	4,61
	Se todos fizessem sempre o necessário não haveria demissões a empresa.	5,09
	Não gostaria de deixar minha empresa, já investi bastante da minha vida aqui.	4,74
	Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho.	4,09
	Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui.	3,70
Comprometimento Normativo Média = 5,28	Empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	5,43
	Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos.	5,26
	O bom desempenho na empresa é uma decorrência a de sempre se respeitar suas regras.	5,57
	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	5,52
	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	5,52
	Todo empregado deve dedicar-se de corpo e alma a sua empresa.	5,00
	Eu me sinto culpado se não realizar bem minhas tarefas.	4,78
	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	5,35
	Eu me sinto obrigado a fazer as coisas cada vez melhor aqui na empresa.	5,04

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

* O grau de comprometimento dos colaboradores foi avaliado numa escala de 1 a 6, com uma casa decimal, variando, respectivamente, de discordo totalmente a concordo totalmente.

Ao avaliar as respostas dos questionários, verificou-se que os tipos de comprometimento não têm relação com a função dos colaboradores, pois colaboradores com funções iguais apresentaram diferentes tipos de comprometimento.

Na análise da média dos comprometimentos de cada colaborador verificou-se que a maioria apresentou o comprometimento normativo, que não é o ideal, porque nesse tipo de comprometimento os funcionários sentem uma obrigação em permanecer na empresa, pois eles acham que devem à empresa tudo o que já conquistaram, permanecem porque eles sentem que são obrigados e não porque querem, por gostarem do trabalho. Vê-se que a empresa tem um papel importante na formação profissional dos colaboradores, mas eles também não estão muito satisfeitos com o trabalho que exercem ou com algum outro fator de insatisfação.

De acordo com a média obtida no comprometimento afetivo percebeu-se que apesar das divergências entre colegas de trabalho de equipes diferentes e com os superiores, os colaboradores estão comprometidos com a empresa e buscam trabalhar em conjunto para um bom funcionamento da mesma. Percebeu-se também que os funcionários estão comprometidos em atingir os objetivos da organização por gostarem de trabalhar na mesma, por acreditar que a empresa valoriza os bons princípios.

Por sentirem que fazem parte do grupo de trabalho, o que caracteriza o comprometimento afiliativo, e também por ser reconhecido por todos, principalmente quando são parabenizados pelo bom trabalho exercido os colaboradores têm mais prazer em lutar pela empresa. Eles querem fazer parte dos vários níveis da empresa e não apenas do grupo de trabalho em que faz parte.

No comprometimento instrumental compreendeu-se que os colaboradores não procuram inovar, para eles o importante é fazer o trabalho que lhe é passado, não buscam o crescimento profissional. Não se preocupam em progredir, só querem manter seus empregos, não tem interesse em mostrar resultados. E também não querem deixar a empresa por ter investido muito da sua vida na mesma, acham que ao sair irão perder o que já foi investido. Mas, também não almejam seu crescimento profissional e pessoal e nem o crescimento da empresa, ou seja, trabalham pelos benefícios que a empresa oferece.

Ao analisar o componente instrumental percebeu-se que os colaboradores estão comprometidos com a empresa, mas esse comprometimento é devido à empresa oferecer benefícios como, por exemplo, trabalho próximo da residência, horário flexível, por eles

estarem acostumados a trabalhar na mesma, etc. e não por gostarem totalmente da função que exercem, caracterizando um atributo do comprometimento instrumental.

Na avaliação do comprometimento normativo percebeu-se que os colaboradores acreditam que respeitando as regras da empresa, a mesma terá um bom desempenho, mas o bom desempenho de uma organização vem de um trabalho realizado com prazer, em conjunto, trabalho bem feito. Apesar disso, eles têm noção de que devem se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados, ou seja, se preocupam com a empresa e ao mesmo tempo não se preocupam com o seu desenvolvimento pessoal. Se preocupam mais em desempenhar sua função, em fazer o que lhes é imposto e nada mais do que isso, não importa se está desempenhando bem sua função ou não, o importante é fazer o trabalho.

No resultado do componente normativo, que obteve a maior média em relação aos outros componentes, observou-se que o fato de os colaboradores seguirem as regras da empresa à risca é uma decorrência deles se sentirem obrigados a fazer as coisas cada vez melhor. Eles se sentem obrigados a fazer, não fazem porque gostam, porque querem alcançar outros objetivos. Por isso, alguns funcionários acham que tem que fazer seu trabalho quando quiserem, por fazerem suas tarefas por obrigação e não por gostarem do que fazem. Por causa disso, eles não têm ação para fazer o que não compete à sua função. Mas a empresa tem que mostrá-los que eles têm o dever de fazer e não obrigação.

Observou-se que o comprometimento normativo prevalece na análise da média geral da tabela sobre o grau de comprometimento dos colaboradores, mas que também há um equilíbrio relativo dos quatro componentes, o que mostra que não existem grandes diferenças de médias. Analisando-se também a média de cada pergunta sobre cada um dos componentes também se observou esse equilíbrio, por isso que alguns dos colaboradores apresentaram dois tipos de comprometimento.

4.3 Fatores que interferem no comprometimento dos funcionários

Ao analisar os fatores que interferem no comprometimento dos colaboradores, a partir das entrevistas realizadas na segunda etapa da pesquisa, foi possível identificar alguns fatores positivos e negativos. Começando com os aspectos positivos, verificou-se que os funcionários são comprometidos com a empresa por estarem trabalhando há muito tempo na mesma, por ser um trabalho próximo à sua residência, por ter horário flexível, ou seja, pelos benefícios que a empresa oferece e não por saberem que são importantes meios para que a

empresa alcance seus objetivos, por almejarem crescimento pessoal e profissional ou por buscar ajudar a empresa a crescer cada vez mais e assim eles também crescerão.

O nível de comprometimento dos colaboradores é bom pelo fato de a avaliação de desempenho ser feita através da avaliação da capacidade de cada colaborador em mostrar que é um bom líder, que desempenha bem sua função e quando necessário tomar decisões sobre o departamento em que trabalha mostrar uma boa capacidade de raciocínio. Assim, eles veem que tem que estar buscando novos meios para melhorar seu trabalho e conseqüentemente alcançar os objetivos da empresa para poderem ser bem avaliados pelo gestor e alcançar novas metas profissionais.

Outro fator que mantém o nível de comprometimento bom é a motivação de trabalharem no que gostam, de serem bem acolhidos no trabalho, de sentirem que a empresa os motiva a sentirem-se capazes de se desenvolver no trabalho.

A remuneração é o elemento que mais motiva na opinião do gestor da empresa, mas os colaboradores acreditam que deveriam ter uma remuneração melhor e também falta um pouco mais de reconhecimento do trabalho executado e isso acaba deixando-os um pouco descomprometidos.

Os colaboradores se sentem mais comprometidos quando são valorizados pela empresa de acordo com o trabalho executado, pois a partir do resultado do trabalho de cada colaborador o gestor o parabeniza na frente de todos os colegas reconhecendo o bom trabalho e lhe dando uma gratificação, o que pode ocorrer até com grupos de trabalho, pois veem que seu trabalho está sendo reconhecido e valorizado.

No que se refere ao relacionamento interpessoal na empresa há um excelente nível de relacionamento entre todos os colaboradores, inclusive com os líderes, o que os motiva e os deixa ainda mais comprometidos com a empresa.

Ao abrir espaços nas reuniões para que os funcionários sugiram opiniões e propostas produtivas para ajudar no melhoramento da empresa e do seu trabalho, a empresa está contribuindo para que eles sejam ainda mais comprometidos e ajudem-na a crescer cada vez mais, pois verão que suas opiniões são ouvidas e na maioria das vezes, aplicadas na empresa.

Gostar do trabalho que exercem e a facilidade do acesso à empresa são o que faz com que a maioria dos funcionários permaneça na empresa, apesar de a empresa não oferecer benefícios, como por exemplo, plano de saúde, plano de cargos e salários, nem participação

nos lucros como desejam alguns dos funcionários, ainda assim eles permanecem comprometidos.

Em relação aos aspectos negativos, o principal fator que interfere no comprometimento dos colaboradores é a falta de comunicação, pois não é tão eficiente como deveria. Muitas vezes as informações não circulam como deveriam, não chegam da forma correta a todos os membros dificultando assim o bom desempenho da empresa em geral.

Apesar de a empresa, em cada setor, ter um livro de ocorrência que deve ser preenchido diariamente contendo tudo o que acontece na empresa, a comunicação continua sendo falha, pois muitas informações não são repassadas para todos.

Os colaboradores não têm muita liberdade para desempenhar sua função da forma que achar melhor, mesmo encontrando uma melhor forma de executá-la tem que comunicar à direção da empresa para saber se está ou não nos padrões exigidos pela mesma. Isso acaba diminuindo o comprometimento dos colaboradores com a empresa, pois os mesmos veem que querem melhorar a forma de trabalhar, mas, muitas vezes, os superiores não admitem causando certa decepção para os funcionários. Eles querem mais liberdade para atuar na empresa, seja melhorando a forma de trabalhar, tomando decisões ou qualquer outra ação cabível ao seu entendimento.

Outro fato que interfere no comprometimento dos funcionários é a falta de comunicação sobre as atividades realizadas pela empresa. Muitas vezes os colaboradores só são comunicados quando já está tudo encaminhado, ou seja, a empresa não tem a preocupação em ter seus colaboradores atuantes das estratégias organizacionais, eles não participam muito da elaboração das estratégias ou das decisões empresa, apenas acatam as decisões já tomadas pela direção.

A falta de treinamento suficiente para desempenhar sua função atrapalha no comprometimento dos colaboradores pelo fato de o funcionário não saber exercer bem a sua função.

Como todas as decisões da empresa são tomadas pelo gestor e os funcionários não podem agir, ficando à mercê da decisão do mesmo, o seu nível de comprometimento cai, pois percebem que não precisam se dedicar muito à empresa já que não podem ir além da função que exerce.

O fato de as condições para crescimento profissional serem um tanto escassas e a maioria das vezes ser por “substituição”, ou seja, algum funcionário sai ou não está exercendo bem sua função e outro que está na empresa há mais tempo ou é mais capacitado para exercer

a função assume o cargo acaba não aguçando muito o interesse do funcionário em aumentar seu comprometimento com a empresa.

A falta de qualificação profissional também é um fator que interfere no comprometimento dos colaboradores, pois como não estão totalmente aptos à função que exerce, por não ter feito um curso específico, acabam não exercendo bem sua função e não se comprometendo em melhorar.

A comunicação interna é o maior ponto falho da empresa, mas também a falta de oportunidades e de profissionalismo por parte de todos, principalmente das líderes, interferem bastante no comprometimento dos colaboradores.

O fato de a gestão da empresa ser centralizada ajuda no funcionamento da mesma, pois são menos pessoas tomando decisões e assim facilitando a solução de problemas que venham a surgir. Mas, por outro lado, como o gestor é quem decide tudo e dita as regras, os funcionários podem se sentir insignificantes por não poderem resolver, muitas vezes, problemas pequenos que podem ser resolvidos sem a intervenção do gestor.

Para o gestor da empresa o principal fator que gera insatisfação no trabalho é quando se exige que o funcionário exerça sua função corretamente ou quando é gerada uma advertência ou suspensão por não cumprir sua função. Mas, para os colaboradores a falta de reconhecimento é o principal fator de insatisfação, pois eles querem ser mais reconhecidos pelo trabalho que fazem e receber um salário melhor.

A tabela 2 a seguir foi elaborada contendo os fatores positivos e negativos que interferem no comprometimento dos colaboradores da empresa Natureza Tur, citados anteriormente, para uma melhor visualização e compreensão.

Tabela 2 - Fatores que interferem no comprometimento dos colaboradores

FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
Benefícios oferecidos pela empresa	Falta de reconhecimento
Avaliação de desempenho	Comunicação interna
Motivação de trabalharem no que gostam e por parte da empresa	Liberdade para desempenhar sua função da forma que achar melhor
Remuneração	Liberdade para atuar na empresa
Valorização por parte da empresa	Falta de treinamento
Gratificação	Gestão centralizada
Relacionamento interpessoal com todos da empresa	Condições para crescimento profissional escassas
São ouvidos pela empresa	Falta de qualificação profissional
	Comunicação interna
	Falta de profissionalismo por parte de todos, principalmente das líderes.
	Advertência e suspensão

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

4.4 Sugestões para estimular o comprometimento dos funcionários com a empresa

Para melhorar o comprometimento dos funcionários a principal medida é estimular a comunicação entre todos e entre os diversos níveis departamentais. Esse estímulo pode ser feito através de troca de setores ou troca de turmas de trabalho para que eles trabalhem com pessoas diferentes e assim melhorem a comunicação.

Alocar os funcionários para trabalharem com turmas diferentes para estimular a comunicação entre colegas de grupo de trabalho diferentes, podendo assim torná-los mais comprometidos com todos os colegas e não mais apenas com o grupo de trabalho em que faz parte. Trabalhando dessa forma eles irão conhecer melhor um ao outro e conseqüentemente melhorarão a comunicação na empresa, uma vez que terão mais facilidade em se comunicar com todos os colegas. Afirmando o que foi dito anteriormente Huselid (1995 apud MEDEIROS 2003 p. 48) destaca algumas estruturas organizacionais que ajudam e encorajam a participação dos colaboradores, tais como: times multifuncionais; rotatividade de trabalhos e círculos de qualidade.

O gestor deveria dar mais autonomia aos colaboradores para que eles aumentem sua capacidade de liderança, para que desenvolvam um trabalho cada vez melhor para que sejam mais comprometidos e almejem melhores resultados. Dessa forma, também irão aumentar sua capacidade de tomar decisões corretas e quem sabe diminuir a quantidade de erros.

Para Harman e Hormann (1990, p. 171 apud MEDEIROS p. 48) as novas metas das empresas devem estar comprometidas em criar ambientes de trabalho que incentivem o pessoal, procurando a execução de serviços gratificantes, que aliem tanto o desenvolvimento pessoal como o profissional de seus empregados. Esse pensamento é semelhante ao de Carlson (1987 apud MEDEIROS 2003), pois esse estudioso do comprometimento fala que as empresas devem liberar as pessoas de um controle rigoroso, dando liberdade a elas para assumir responsabilidades por suas ideias, decisões e ações, possibilitando que floresçam na organização recursos antes acobertados.

A empresa deve mostrar aos colaboradores que eles são importantes para o crescimento da mesma e assim se sintam capazes de fazer algo a mais por ela. Ao comunicá-los sobre tudo o que acontece na empresa, ao torná-los atuantes das estratégias organizacionais, a empresa terá colaboradores mais comprometidos.

Estimular a qualificação também é uma maneira de se ter colaboradores comprometidos. A empresa pode atuar buscando fontes de aprendizagem para expor aos

funcionários e ajudá-los a realizar essa qualificação, seja ajudando-o financeiramente, na diminuição das horas de trabalho ou ajustando o horário de trabalho.

A avaliação de desempenho poderia ser realizada através de uma meta a ser cumprida e não apenas através do bom desempenho no trabalho, assim estimularia o funcionário a fazer seu trabalho cada vez melhor. Através do cumprimento dessa meta o colaborador receberia uma remuneração e talvez uma promoção, ajudando no seu crescimento profissional, dessa forma aumentaria bastante o comprometimento dos colaboradores.

Para que o funcionário se sinta valorizado pela empresa, a mesma deveria implantar novos modelos que valorizem o trabalho executado pelos colaboradores para que eles sintam-se valorizados. Pois, alguns acham gratificante receber elogios do gestor na presença de todos os colegas, mas alguns querem mais do que isso, querem ser valorizados também na forma de remuneração.

O que as empresas devem fazer para que seus funcionários possuam um forte compromisso com a organização segundo O'Reilly e Pfeffer (2001 apud MEDEIROS 2003, p. 46), "é a criação de sistemas de gestão de pessoas que alie os interesses dos empregados com os dos gerentes e acionistas em favor do benefício mútuo. Os autores afirmam que as empresas devem adotar práticas gerenciais para a obtenção de resultados extraordinários de quase todos os empregados."

Benefícios, como por exemplo, plano de saúde, participação nos lucros ou plano de cargos e salários são um excelente estímulo para o comprometimento, pois são mais benefícios que os funcionários terão e assim buscarão ser mais eficientes no trabalho, mais comprometidos com a empresa.

Algumas políticas e práticas específicas que podem levar as empresas a obterem resultados superiores foram destacadas por Huselid (1995, apud MEDEIROS 2003) onde o mesmo enfatiza uma série de práticas de recursos humanos que influenciam o capital humano das empresas, são elas: procedimentos de recrutamento e seleção de pessoal; treinamento, sistemas de compensação; sistemas de promoção interna.

Os funcionários precisam sentir que fazem parte da empresa para poderem ser totalmente comprometidos, para lutarem por ela. Sentindo-se parte da mesma, parte do grupo, por sentirem que seus colegas os consideram membro da equipe, trará uma grande satisfação para eles. Isso também deve ocorrer com os superiores, para que os funcionários possam dedicar-se mais à empresa, motivando-os ainda mais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No comprometimento organizacional, as pessoas fazem a diferença, por isso as empresas têm que desenvolver estratégias organizacionais que envolvam seus colaboradores, tornando-os mais atuantes em suas estratégias e também desenvolver meios para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais para que eles se tornem mais comprometidos com a mesma.

Para se ter colaboradores motivados, é preciso satisfazer uma ou mais de suas necessidades. Com isso, há uma necessidade de retribuir favor por parte dos funcionários da empresa em estudo, um sentimento de dívida, pois a mesma satisfaz suas necessidades. Eles estão comprometidos com a empresa, porque se sentem obrigados a fazer algo por ela, pois a mesma já proporcionou condições de crescimento pessoal e profissional, e reconhece o trabalho que fazem.

Como resultado de suas ações na empresa e seu comprometimento, os colaboradores veem o sucesso que conseguiram através do seu trabalho, assim percebem a importância que tem para a empresa e sentem-se mais motivados.

No primeiro momento, verificou-se que os funcionários não buscam apenas o salário ou benefícios que a empresa possa lhes oferecer, também almejam o prazer e significado que o trabalho e/ou a empresa poderá trazer para sua vida pessoal e profissional. Mas, aprofundando-se o estudo, percebeu-se que a maioria dos colaboradores busca apenas os benefícios financeiros que o trabalho lhe proporciona e uma minoria almeja o benefício financeiro e o crescimento pessoal e profissional, gostam do trabalho que exercem e da empresa.

Percebeu-se que são empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como no grupo em que fazem parte, mas não o são quando se trata da totalidade, pois há uma insatisfação entre subordinados e superiores. Ao mesmo tempo em que eles gostam de trabalhar na empresa, se sentem bem, eles não se sentem totalmente integrados justamente por essa insatisfação com seus superiores e isso afeta o desenvolvimento e o comprometimento dos mesmos.

A falta de comprometimento de alguns colaboradores, por pouco engajamento com as atividades ou a falta de buscar se engajar leva o funcionário a não realizar funções além das necessárias, ou seja, há uma falta de interesse no trabalho e também de inovação. Mesmo assim, os colaboradores têm necessidade de cumprir sua missão com a empresa,

retribuir valores, retribuir o que lhe foi proporcionado. Assim, os colaboradores percebem que a empresa é uma parceira e passam a corresponder às suas metas.

Os colaboradores precisam saber mais sobre a cultura e os objetivos da empresa para se tornarem verdadeiros parceiros. Assim, a empresa deve buscar envolvê-los e torná-los atuantes de suas estratégias organizacionais.

Há uma necessidade de comprometimento para que haja um ambiente motivado. Assim, os funcionários precisam se envolver mais com os objetivos da empresa para cumprir melhor suas metas, identificar-se com a organização e se tornarem mais produtivos também.

Estimular a comunicação entre todos e entre os diversos níveis departamentais é uma ótima forma de melhorar o comprometimento dos colaboradores. Esse estímulo pode ser feito através de troca de setores ou troca de turmas de trabalho para que eles trabalhem com pessoas diferentes e assim melhorem a comunicação. Dessa forma pode-se torná-los mais comprometidos com todos os colegas e não mais apenas com o grupo de trabalho em que faz parte. Trabalhando dessa forma eles irão conhecer melhor um ao outro e conseqüentemente melhorarão a comunicação na empresa, uma vez que terão mais facilidade em se comunicar com todos os colegas.

Ao dar mais autonomia aos colaboradores para que eles aumentem sua capacidade de liderança, para que desenvolvam um trabalho cada vez melhor para que sejam mais comprometidos e almejem melhores resultados, a empresa estará contribuindo para a melhora do comprometimento dos colaboradores e também aumentando sua capacidade de tomar decisões corretas e quem sabe diminuir a quantidade de erros.

A avaliação de desempenho poderia ser realizada através de uma meta a ser cumprida e não apenas através do bom desempenho no trabalho, assim estimularia o funcionário a fazer seu trabalho cada vez melhor. Através do cumprimento dessa meta o colaborador receberia uma remuneração e talvez uma promoção, ajudando no seu crescimento profissional, dessa forma aumentaria bastante o comprometimento dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ABEOC BRASIL – Associação Brasileira de Empresas de Eventos. **2015: Economias emergentes passam destinos maduros**. 2011. Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/2011/10/2015-economias-emergentes-passam-destinos-maduros/> Acesso em: 20 fev. 2012.

ACERENZA, M. A. **Promoção turística: um enfoque metodológico**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ALVES, Felipe Soares. **O turismo receptivo na cidade do Rio de Janeiro: estrutura e características**. Disponível em: http://www.proac.uff.br/turismo/sites/default/files/FELIPE_SOARES_ALVES-tcc-01-2009.PDF> Acesso em: 22 fev. 2012.

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo fundamentos e dimensões**. Série Fundamentos 98, 8. ed, Editora Ática, 2004.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis (organizadora). **Turismo. Como aprender, como ensinar**. 2. – 3. ed. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

ARAÚJO, Layo L. **A gestão da qualidade nas empresas hoteleiras do RN em consonância com o Programa SEBRAE de qualidade em serviços turísticos, Turismo Melhor**. Natal, 2010. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/6A048A20989A732A8325776600673BC2/\\$File/NT000440F6.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/6A048A20989A732A8325776600673BC2/$File/NT000440F6.pdf)> Acesso em: 10 maio 2012.

ASSIS, Carmelúcia dos S. **O comprometimento organizacional em empreendimentos autogestionários: um estudo de caso em uma cooperativa de badameiros**. 2008. Disponível em: <http://www.uefs.br>> Acesso em: 10 dez. 2011.

BAÍA, Elaine S.; FREITAS, Valéria da S.; LEITE, Nildes R. P.; CAMPOS, Mariana V.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso do grupo PET ADM – FEA/USP**. 2005. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/345.pdf> Acesso em: 10 dez. 2011.

BARRETTO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 4. ed. Campinas, SP: Papirus, 1995.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 3. ed. Ver. Ampl. São Paulo: Senac, 2000.

CÂNDIDO, Luciane Aparecida (organizadora). **Turismo: múltiplas abordagens**. Novo Hamburgo : Feevale, 2008.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 8. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas.** – São Paulo: Futura, 1998.

FONSECA, Carlos A. M. da; BASTOS, Antônio V. B. **Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho.**

Endomarketing.com. Ano 2005. Disponível em:

<<http://forumeja.org.br/rj/sites/forumeja.org.br.rj/files/criatencomprometimento.pdf>> Acesso em 10 dez. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

MEDEIROS, Carlos A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** São Paulo, 2003, 166 f. Tese de Doutorado em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003. Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/publico/Tese_Doutorado_Medeiros_2003.pdf> Acesso em: 15 Mar. 2011.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo no Brasil 2011 - 2014.** Disponível em:

<[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo no Brasil 2011 - 2014 sem margem corte.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_no_Brasil_2011_-_2014_sem_margem_corte.pdf)> Acesso em: 15 abr. 2012.

MEDEIROS, Carlos A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional.** Defesa de Mestrado. Natal: UFRN, 1997.

MOTA, Melina de S; FOSSÁ, Maria Ivete T. **Comunicação e cultura: a influência da comunicação no fortalecimento do comprometimento organizacional.** *UNirevista*, RS, v. 01, n.03: p. 01-11, 2006. Disponível em:

<http://www.unirevista.unisinos.br/pdf/UNIrev_Mota.PDF> Acesso em: 10 dez. 2011.

MÜLLER, Michele; RAUSKI, Eliane de Fátima; EYNG, Ivanilde S.; MOREIRA, Joelma. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta”.** *Revista Gestão Industrial*, Ponta Grossa, v. 01, n. 04: p. 511-518, 2005. Disponível em:

<<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/periodicos/index.php/revistagi/article/viewFile/146/142>> Acesso em: 10 dez. 2011.

NAVES, Évora M. R.; COLETA, Marília F. D. **Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras.** *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, p: 01-15, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000500011&script=sci_arttext> Acesso em 10 dez. 2011.

RABAHY, Wilson Abrahão. **Turismo e desenvolvimento: estudos econômicos e estatísticos no planejamento**. Barueri: Manole, 2003.

REJOWSKI, Miriam. **Turismo e pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Papirus, 1996.

RUSCHMANN, Doris Van De Meene. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. 7. ed. - Papirus, 1997.

SANTOS FILHO, João dos. **Política nacional de turismo: descaso e desrespeito para com o povo brasileiro**. *Revista Espaço Acadêmico*, Maringá, n. 86, ano VIII. 2008. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/086/86jsf.htm>> Acesso em: 22 fev. 2012.

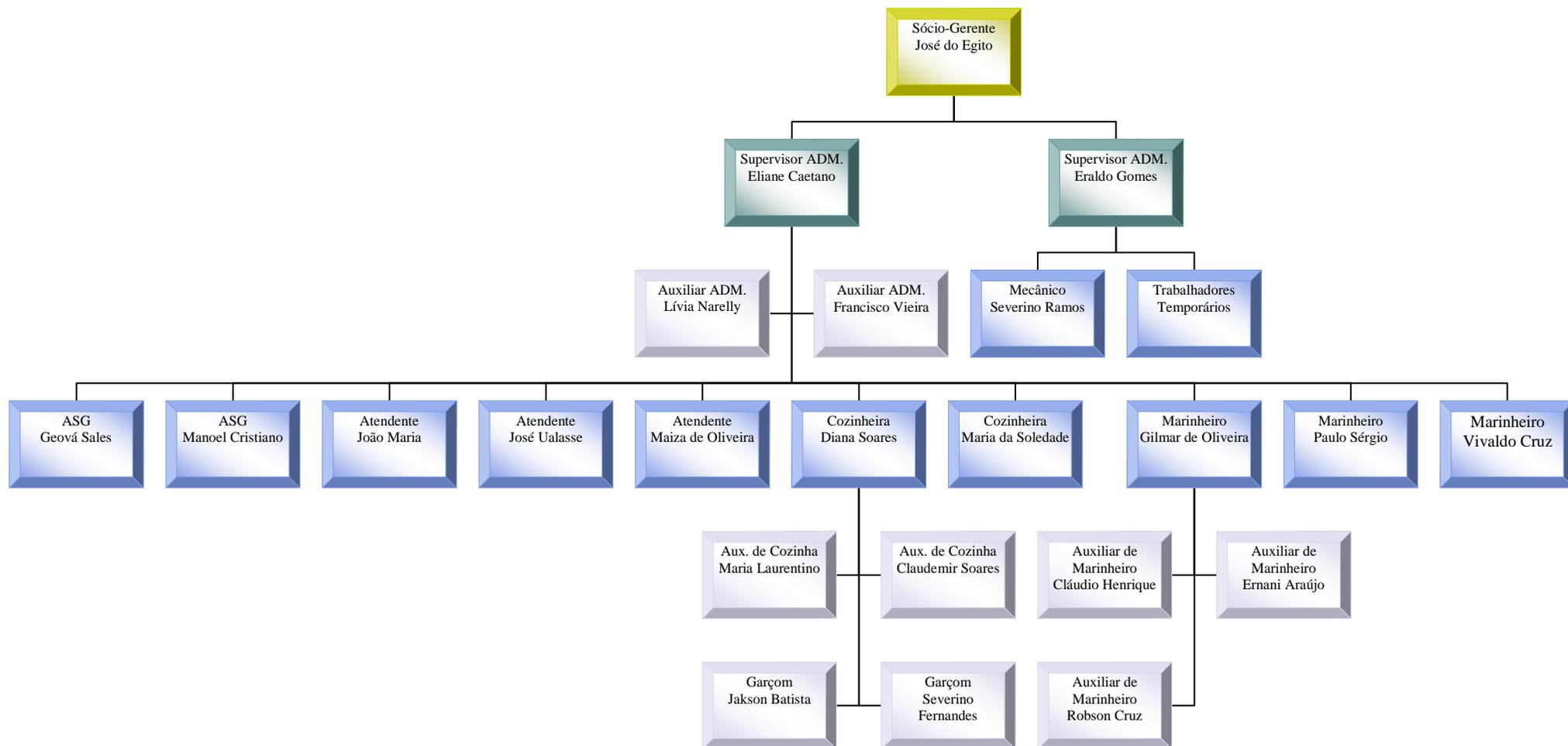
SILVA, André L. G. da. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso**. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/comprometimento-organizacional-um-estudo-de-caso/92/>> Acesso em: 10 dez. 2011.

TRIGO, L. G. G. **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo**. 5. ed. Campinas: Pirus, 1998.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Turístico: receptivo e emissivo: um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados**. São Paulo: Pioneira, 1999.

APÊNDICE A

Organograma da Empresa



QUESTÕES

DISCORDO
CONCORDO1 2 3 4 5
6

Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.

O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.

Todo empregado deve dedicar-se de corpo e alma a sua empresa.

Eu me sinto culpado se não realizar bem minhas tarefas.

Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.

Eu me sinto obrigado a fazer as coisas cada vez melhor aqui na empresa.

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS FUNCIONÁRIOS

- 1- Como é o clima de relacionamento interpessoal na empresa (entre líderes e subordinados; entre colegas da mesma equipe; entre colegas de setores diferentes; etc.)?
- 2- A comunicação entre os diversos níveis e membros da empresa é eficaz? Por quê?
- 3- Os funcionários possuem autonomia para inovar e para decidir a melhor forma de executar o trabalho? Explique.
- 4- A empresa abre espaço para receber ideias e sugestões dos funcionários? Como?
- 5- Seu trabalho é reconhecido e valorizado na empresa? De que forma?
- 6- Quais benefícios a empresa oferece?
- 7- Como ocorre a avaliação de desempenho?
- 8- A empresa oferece condições para o crescimento profissional? Quais?
- 9- Você se sente motivado e satisfeito no trabalho? Por quê?
- 10- O que lhe faz permanecer na empresa (gosta de trabalhar na empresa; precisa do salário; se sente obrigado por algum motivo; etc.)?
- 11- O que precisa ser melhorado na empresa, para que todos possam desempenhar melhor o seu trabalho?

APÊNDICE D

ROTEIRO DE ENTREVISTA DO GESTOR

- 1- Os funcionários têm autonomia para tomar decisões independentes no trabalho?
- 2- Qual o elemento, no ambiente de trabalho, que mais motiva o funcionário?
- 3- Como funciona a gestão da empresa?
- 4- Como funciona a comunicação na empresa?
- 5- Como os funcionários são beneficiados pelo bom desempenho no trabalho?
- 6- O que a empresa faz para valorizar os funcionários?
- 7- Os funcionários recebem treinamento suficiente para desempenhar melhor sua função?
- 8- Como é o relacionamento entre o superior imediato e seus subordinados?
- 9- Os funcionários têm liberdade de desempenhar sua função da maneira que achar melhor?
- 10- Os colaboradores têm autonomia para tomar decisões pela empresa?
- 11- A instituição é aberta a receber e reconhecer as opiniões, críticas e contribuições dos seus colaboradores?
- 12- Quais os principais fatores que geram insatisfação no trabalho?
- 13- Os funcionários são incentivados a inovar e mostrar sua capacidade de criatividade e de que forma?
- 14- Os funcionários têm chance de crescimento na empresa?
- 15- Os funcionários são bem comunicados com relação a atividades realizadas pela empresa, essa divulgação é imediata e bem esclarecedora?
- 16- As ideias e sugestões dos funcionários são ouvidas pela empresa?
- 17- O que precisa ser melhorado na empresa?