

# Qualificação Profissional e Comprometimento Organizacional na Hotelaria

Professional Qualification and Organizational Commitment in  
Hospitality



Lyvia Camila Fernandes Madruga Barros, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil ([lyviacamila@hotmail.com](mailto:lyviacamila@hotmail.com))

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil ([leiliannebarreto@hotmail.com](mailto:leiliannebarreto@hotmail.com))

## RESUMO

Esse estudo teve como objetivo analisar as relações entre qualificação profissional e comprometimento dos funcionários em empreendimentos hoteleiros do município de João Pessoa/PB, no Nordeste do Brasil. Para legitimar empiricamente essa discussão, optou-se por um estudo descritivo, de abordagem quantitativa, com aplicação de questionários junto aos funcionários dos empreendimentos hoteleiros do município de João Pessoa, capital do estado da Paraíba. Para a análise dos dados, foram realizadas estatísticas descritivas, análise fatorial, análise de confiabilidade, análise de correlação de Pearson e análise de regressão linear, com o auxílio do *software* estatístico SPSS. Os resultados apontam que quanto mais os funcionários percebem os benefícios da qualificação profissional, mais isso reforça a sua necessidade de permanecer na empresa em função dos benefícios que ela oferece, assim como aflora a sensação de pertencimento e identificação do funcionário com a empresa, uma vez que ambos os objetivos caminham no mesmo foco. Assim, os resultados deste estudo sugerem que a gestão das empresas hoteleiras deve se concentrar em melhorar o nível de comprometimento de seus funcionários, fornecendo oportunidades através de adequados

esforços de qualificação. Do ponto de vista acadêmico, esse estudo contribui com as pesquisas na área de hotelaria, sendo capaz de comprovar a existência de relações positivas entre qualificação profissional e comprometimento organizacional. Do ponto de vista gerencial, ele auxilia a compreensão sobre a importância de investir na qualificação, percebendo o funcionário como elemento fundamental no processo produtivo. Como principal limitação do estudo, aponta-se o fato da coleta de dados ter sido realizada em um único município. Assim, sugere-se como caminhos para futuras pesquisas a ampliação do universo de estudo e conseqüentemente do tamanho da amostra, partindo para a análise de outros estados e/ou de outras regiões do Brasil e até mesmo realizando a comparação com outros países.

**Palavras-chave:** Qualificação Profissional, Comprometimento Organizacional, Gestão de Recursos Humanos, Hotelaria, Brasil.



## ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between professional qualification and employee engagement in hotel developments in the city of João Pessoa / PB, in Northeastern Brazil. In order to empirically legitimize this discussion, a descriptive study was adopted, with a quantitative approach, with the application of questionnaires with employees of hotel enterprises in the city of João Pessoa, capital of the state of Paraíba. For data analysis, descriptive statistics, factor analysis, reliability analysis, Pearson correlation analysis and linear regression analysis were performed, with the aid of the statistical software SPSS. The results show that the more employees perceive the benefits of professional qualification, the more this reinforces their need to remain in the company due to the benefits it offers, as well as the feeling of belonging and identification of the employee with the company, once that both objectives go in the same focus. Thus, the results of this study suggest that the management of hotel companies should focus on improving the level of commitment of their employees, providing opportunities through adequate qualification efforts. From an academic point of view, this study contributes to research in the hotel industry, being able to prove the existence of positive relationships between professional qualification and organizational commitment. From a managerial point of view, it helps to understand the importance of investing in qualification, perceiving the employee as a fundamental element in the production process. As the main limitation of the study, the fact that data collection was carried out in a single municipality is pointed out. Thus, it is suggested as paths for future research the expansion of the study universe and consequently the sample size, starting with the analysis of other states and / or other regions of Brazil and even making the comparison with other countries.

**Keywords:** Professional Qualification, Organizational Commitment, Human Resource Management, Hospitality, Brazil.



## INTRODUÇÃO

A temática de qualificação profissional e comprometimento organizacional tem despertado interesse tanto da academia quanto dos gestores. Acredita-se que as organizações que conseguem desenvolver funcionários comprometidos poderão obter maior competitividade no mercado e amplas possibilidades de sucesso, pois terão maior facilidade para alcançar seus objetivos.

Fleury e Fleury (2010), descrevem que o recurso humano dentro das organizações na era industrial era considerado como custo e que com a globalização e os avanços tecnológicos, os indivíduos passam por esse processo de transformação e são considerados como investimentos.

No atual cenário dinâmico e competitivo, as organizações desempenham esforços significativos para garantir o comprometimento e a satisfação dos seus funcionários, visando à melhoria contínua da qualidade dos serviços e dos índices de produtividade. O comprometimento organizacional tem sido aceito como vantajoso tanto para a organização como para seus funcionários, pois pode reforçar os sentimentos de pertencimento, segurança do trabalho, carreira e desenvolvimento, melhor remuneração e maiores recompensas (Azeem e Akhtar, 2014).

A qualificação no ambiente de trabalho pode ser definida como um processo sistemático que visa ajudar os colaboradores a aprimorar seus conhecimentos e habilidades e desenvolverem um comportamento positivo através da experiência de aprendizagem, com o objetivo de alcançar um maior desempenho (Buckley e Caple, 2009). Segundo Jun et al. (2006), esse processo de qualificação proporciona vários benefícios aos colaboradores em termos de ampliação de conhecimentos e habilidades, tornando-se membros mais eficientes na equipe e melhorando o desenvolvimento da carreira.

Embora os estudos sobre os serviços hoteleiros venham sendo realizados desde os anos 1980, com Barrington e Olsen (1987), somente na última década a qualidade do serviço prestado ganhou a atenção dos profissionais,



acadêmicos e pesquisadores (Lassar et al., 2000). Na ausência de formação adequada, a qualificação profissional manteve-se um desafio para os hotéis e uma área de preocupação para todo o setor (Clarck et al., 2009).

Os pesquisadores Jaykumar et al. (2014) e Zubaidah et al. (2016), apresentam estudos sobre as competências e fatores que influenciam na atuação de funcionários no setor hoteleiro, apontando que o treinamento tem um papel significativo na melhoria do desempenho do funcionário, principalmente no que diz respeito à qualidade do serviço. Outros estudos como Lahap et al. (2016), Kashif et al. (2016), Robabeh et al. (2015) e Jalal (2016), trazem importantes contribuições no que diz respeito aos modelos de qualificação profissional, políticas organizacionais e gestão de serviços.

Medeiros et al. (2003) concluem em sua pesquisa que os hotéis baseados na estratégia de comprometimento ou nova concepção, com estrutura organizacional descentralizada, com valorização das pessoas, trabalho em equipe, confiança e um alinhado sistema de gestão de recursos humanos, possuem empregados com comprometimento, e têm melhor desempenho do que os hotéis baseados na estratégia de controle ou antiga concepção, onde há o predomínio de estruturas hierarquizadas e de especialização das tarefas. Deste modo, torna-se necessária a busca de melhorias em todos os quesitos, não apenas nas instalações e equipamentos, mas também na efetiva qualificação dos profissionais que atuam nos setores ligados ao turismo e à hospitalidade.

Logo, percebe-se que a qualificação profissional é capaz de se desdobrar não só na qualidade dos serviços, mas também no comprometimento organizacional, que é um tema central em vários modelos de gestão de recursos humanos (Sutherland, 2018; Kim et al., 2018). Acredita-se que o comprometimento dos funcionários pode variar em função de diferentes aspectos, tanto pessoais como organizacionais. Considerando todos os impactos que ele pode causar sobre o desempenho dos indivíduos e das organizações, é fundamental que os empreendimentos conheçam como esses elementos se relacionam, para ampliar suas possibilidades de sucesso.



Carece o número de estudos que tem examinado o impacto da formação desses colaboradores com o nível de comprometimento e resultados. Vislumbrando essa lacuna, Rajib Dhar (2015), desenvolve um modelo de pesquisa, em 53 hotéis na Índia, onde analisa a relação entre treinamento de colaboradores e seu impacto no comprometimento organizacional, observando a geração da qualidade nos serviços prestados.

Para tanto, com o crescente aumento dos eventos na cidade de João Pessoa, principalmente após a inauguração do Centro de Convenções Poeta Ronaldo Cunha Lima, a tendência é que o número de turistas se torne cada vez mais expressivo. O setor hoteleiro, por ser uma área que lida principalmente com serviços, deve investir no desenvolvimento de competências de seus colaboradores, buscando melhorar a qualidade dos serviços prestados, podendo ser isto mais um diferencial competitivo.

Sendo assim, torna-se necessária a busca de melhorias em todos os quesitos, não apenas nas instalações e equipamentos, mas também na efetiva qualificação dos profissionais que atuam nos setores ligados ao turismo e à hospitalidade. Partindo desse pressuposto temos a indagação: Qual a relação entre a educação profissional e o comprometimento organizacional desenvolvido nos empreendimentos hoteleiros de João Pessoa/PB?

Nesse contexto, o objetivo geral da presente pesquisa consiste em analisar as relações entre qualificação profissional e comprometimento dos funcionários em empreendimentos hoteleiros do município de João Pessoa, Paraíba, Brasil. Como objetivos específicos, buscou-se: a) verificar de que forma se desenvolve a qualificação profissional nos empreendimentos hoteleiros; b) descrever os enfoques e níveis do comprometimento organizacional dos funcionários; e c) caracterizar as relações entre qualificação profissional e comprometimento organizacional.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

### **A importância do capital humano na hotelaria**



No mercado competitivo e extremamente dinâmico, é cada vez maior a importância do capital humano no ambiente organizacional, uma vez que somente pessoas são capazes de gerar, interpretar e processar novos conhecimentos, bem como transformar ou adaptar padrões de comportamento (Starec, 2012).

O capital humano é um construto multidimensional que engloba aspectos tangíveis e intangíveis que servem como um dos insumos no processo produtivo. Para Martin-de-Castro et al. (2006), o capital humano se refere ao conhecimento tácito ou explícito que as pessoas possuem, bem como sua capacidade de gerá-lo, o que é útil para a missão da organização e inclui valores e atitudes, aptidões e *know-how*.

No contexto da gestão estratégica de recursos humanos, o capital humano é o principal responsável por diferenciar uma organização da sua concorrência, atribuindo uma vantagem competitiva através das competências específicas e únicas dos funcionários (Martins e Silva, 2013).

Camargo (2003) e Morgati (2010) afirmam que para manter a vantagem competitiva na hotelaria é necessário atrair e selecionar funcionários talentosos que apresentem um nível de acolhimento adequado, oferecendo a atenção que o hóspede espera receber. Logo, o elemento humano é um fator muito importante para as empresas do setor turístico, já que ao contrário do setor manufatureiro, os serviços são indissolúvelmente ligados aos trabalhadores que o fornecem e, portanto, são constituídos como um elo indispensável na cadeia de valor e na percepção do cliente do nível de qualidade obtido em relação às suas expectativas.

Mesmo que o progresso tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos no setor hoteleiro, o elemento humano continua sendo a peça fundamental. É dele que depende o processo de acolhida do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade do empreendimento. É do tratamento recebido pelo hóspede que se forma a imagem positiva ou negativa da cidade, região ou país (Castelli, 2003).



Biagi et al. (2017) acreditam que as organizações devem investir no capital humano e na sua permanente capacitação e formação profissional, possibilitando-o construir uma relação integrada com o ambiente, que permita a obtenção de maior produtividade e satisfação das necessidades, materiais e humanas. Assim, torna-se importante discutir as ações de gestão de recursos humanos em termos de benefícios mútuos, proporcionados para a organização e para o indivíduo.

### **Qualificação profissional**

As constantes mudanças comportamentais dos consumidores de serviços de hospedagem ocasionaram, ao mesmo tempo, a diversidade e a personalização desses serviços. Desta forma, a oferta de serviços inovadores necessitaria estar pautada na compreensão dos consumidores (Navarro et al., 2015). Nesta perspectiva, a qualificação profissional permite que o indivíduo adquira competências e coloque o seu conhecimento a serviço da organização em que trabalha.

De acordo com Noe (2010), a qualificação profissional é o esforço planejado por uma empresa para facilitar a aprendizagem de competências relacionadas com o trabalho. Estas competências incluem conhecimentos, aptidões ou comportamentos que são críticos para o desempenho bem-sucedido do trabalho.

Assim, a qualificação deve ser considerada um investimento e não um custo, uma vez que sem ela os indivíduos perdem empregabilidade e as organizações perdem a capacidade competitiva de lidarem com as mudanças (Gomes et al., 2012). Apesar da reconhecida importância da qualificação profissional, o estudo de Abbasian (2018) revela que muitas vezes a falta de tempo e de dinheiro se apresentam como obstáculos para esse tipo de investimento. Além disso, algumas empresas relatam a existência de cursos inadequados, que dificultam a percepção de resultados positivos.

É possível perceber que o setor hoteleiro passa por um momento de expansão de novos empreendimentos e serviços para atender à crescente





demanda turística (Tomazzoni e Tavares, 2014), o que exige o engajamento de uma gestão bastante focada em desenvolver pessoas capazes de satisfazer às necessidades e desejos dos hóspedes. Neste contexto, as organizações deste setor precisam buscar a melhoria contínua da qualidade dos produtos e processos. Logo, investir na qualificação profissional torna-se indispensável, pois ela contribui para a redução de erros e tem o intuito de aumentar os níveis de produtividade (Glaveli e Karassavidou, 2011; Rosli e Mahmood, 2013).

Atualmente, as organizações que buscam pela excelência procuram gerenciar e desenvolver todo o potencial de seus colaboradores. Por isso, é preciso criar uma cultura que permita o desenvolvimento e a capacitação profissional, de forma que motive as pessoas, através da comunicação e do reconhecimento, fazendo com que elas utilizem suas habilidades e conhecimentos para o benefício da organização como um todo (Dodangeh et al., 2011; Go e Govers, 2000; Muskat et al., 2013; Pipan et al., 2012).

A qualidade na prestação dos serviços depende da integração entre as pessoas, pois todos os colaboradores são responsáveis pela entrega de produtos e serviços de qualidade. Por isso, é preciso motivá-los e investir na criação de um ambiente organizacional favorável, potencializando a realização do trabalho em equipe (Azadeh et al., 2013; Dodangeh et al., 2011; Santos, 2013; Campos et al., 2014; Safari et al., 2012).

### **Comprometimento organizacional**

O tema comprometimento organizacional tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores nas últimas décadas, objetivando auxiliar as organizações a encontrarem estratégias de gerenciamento de seus funcionários que os tornem mais satisfeitos, mais envolvidos com a empresa e, por conseguinte, mais produtivos.

A literatura internacional sobre comprometimento organizacional iniciou na metade da década de 70 e durante os anos 80 cresceu



significativamente (Borges-Andrade, 1994). No Brasil, Medeiros et al. (2003) informam que os estudos sobre o tema se iniciaram em meados da década de 1990, sendo bastante explorados desde então.

Para Mowday et al. (1979), o comprometimento organizacional é um constructo amplo que reflete uma resposta geral do indivíduo à organização como um todo, podendo ser caracterizado por um forte desejo de adesão à organização, estando disposto a exercer um esforço considerável em benefício da mesma, e uma forte aceitação dos objetivos e valores da organização.

Na opinião de Mukerjee (2014), o comprometimento organizacional deve ser uma preocupação fundamental dos gestores devido à sua estreita relação com resultados como atitude e satisfação no trabalho, que estão associados ao desempenho e à qualidade do trabalho.

O sucesso dos hotéis depende, em grande parte, de interações positivas entre funcionários e clientes. Indivíduos comprometidos trabalham mais, têm menor probabilidade de estar ausentes do trabalho, têm menor intenção de deixar o emprego, possuem maior satisfação no trabalho e têm a capacidade de aumentar a produtividade, enquanto aqueles com menor comprometimento são mais caros às organizações em função de alta rotatividade, absenteísmo e baixo desempenho (Allen e Meyer, 1999).

A literatura que trata do tema comprometimento organizacional aponta diversos enfoques, dentre eles: afetivo, instrumental, normativo e os enfoques multidimensionais.

Para Siqueira e Gomide Junior (2004), o vínculo afetivo com a organização tende a se tornar mais fortalecido à medida que os funcionários percebem que a empresa está comprometida com eles. Segundo Medeiros (2003), o enfoque afetivo dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo. Estudos realizados nos últimos 10 anos têm conceituado comprometimento organizacional como comprometimento organizacional afetivo (Ariani, 2012; Sani, 2013).



O comprometimento instrumental reflete o grau em que o funcionário se sente prisioneiro pelos custos associados ao abandono do trabalho e pelo que a remuneração representa para o sustento de sua vida, como também pela baixa expectativa de conseguir outro emprego ou trabalho (Bandeira et al., 2000).

O comprometimento normativo tende a desenvolver-se quando o colaborador internaliza as normas da organização mediante socialização, recebe benefícios que o induzem a atuar reciprocamente ou estabelece com a organização um contrato psicológico. Na visão de Bastos (1993), trata-se de um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte conceitualmente com os objetivos e interesses da organização.

De acordo com a literatura, os enfoques unidimensionais foram sendo apresentados com o passar dos anos sem que houvesse a exclusão de conceitos anteriores, ou seja, foram sendo acrescentados e aprimorados. Assim, surgiram os enfoques multidimensionais com suas correntes teóricas e seus autores.

Dentre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o de três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen (1991). Os autores conceituam o comprometimento organizacional em três componentes: (1) comprometimento como um apego a organização ou afetivo (*affective commitment*); (2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização e que tratamos como instrumental (*continuance commitment*); e (3) comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois reconceituam como *normative commitment* (Meyer et al., 1993), que chamamos de normativo.

Na perspectiva multidimensional, é possível acrescentar um quarto componente ao comprometimento organizacional, denominado como afiliativo. Allen e Meyer (1999) definem que o comprometimento afiliativo é o elemento que determina o comprometimento dos colaboradores em



permanecer na empresa por se sentirem parte dela. Para Medeiros et al. (2003), trata-se do comprometimento advindo do indivíduo, a partir do quanto ele se sente integrado à empresa e ao grupo.

## **METODOLOGIA**

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, foi realizado um estudo descritivo, de abordagem quantitativa, com aplicação de questionários junto aos funcionários dos empreendimentos hoteleiros do município de João Pessoa, capital do estado da Paraíba. Para composição do universo do estudo, foram selecionados os 20 hotéis que apresentavam no mínimo 30 Unidades Habitacionais (UH's). Em cada hotel, cinco recepcionistas participaram da pesquisa, obtendo-se uma amostra total de 100 respondentes.

A figura do recepcionista foi definida como ator principal respondente da pesquisa pelo fato de o mesmo possuir o maior contato com o hóspede e ser o principal fio condutor entre empresa e cliente. Castelli (2010) afirma que o recepcionista é o profissional que o hóspede vai ter contato direto durante a estada, tanto no processo de instalação do mesmo nas unidades habitacionais, quanto na entrada, saída e demais informações específicas a respeito do hotel ou da localidade em que se encontra.

Para a construção do modelo hipotético da pesquisa (Ver Figura 1) e conseqüentemente para a estruturação do instrumento de coleta de dados, foram adotados dois modelos já aplicados em pesquisas na hotelaria: o modelo proposto por Dhar (2015), que analisa a qualificação profissional em estudo realizado na Índia e o modelo proposto por Medeiros et al. (2003), representado através da escala EBACO, que investiga o comprometimento organizacional em estudos realizados no Brasil.



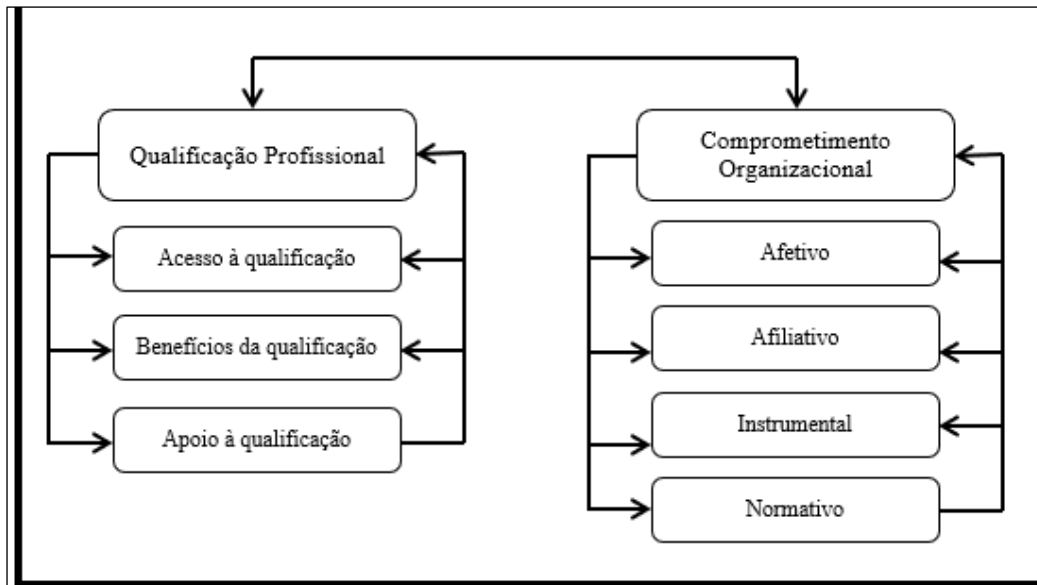


Figura 1: Modelo hipotético da pesquisa  
Fonte: Elaboração própria (2018)

O questionário foi montado em três grandes blocos, onde o primeiro versava sobre a qualificação profissional, composto pelas dimensões acesso à qualificação, benefícios da qualificação e apoio à qualificação; o segundo bloco sobre o comprometimento organizacional, que contempla as dimensões de comprometimento afetivo, afiliativo, instrumental e normativo; e o terceiro bloco levantava informações sobre o perfil socioeconômico dos respondentes. Os dois primeiros blocos possuíam variação de resposta em uma escala numérica de 6 pontos, com concordo e discordo em três variações, totalmente, muito e pouco.

Foi realizado um pré-teste com 31 funcionários de um dos hotéis localizados no município de João Pessoa, onde o objetivo foi analisar a clareza do conteúdo, organização e comportamento de cada variável. Após a aplicação do questionário, realizou-se a análise descritiva, observando como se comportavam as médias e os desvios. A partir disso feito uma análise fatorial exploratória, onde o critério de exclusão ponderado foi o de Rotação Varimax, que pressupõe máxima independência entre fatores e suprime os coeficientes pequenos abaixo de 0,499 (Hair et al., 2009).

O índice de KMO, também conhecido como índice de adequação da amostra, é um teste estatístico que sugere a proporção de variância dos itens que pode estar sendo explicada por uma variável latente. Esse índice indica quão adequada é a aplicação da análise fatorial exploratória para o conjunto de dados (Timmerman e Lorenzo-Seva, 2011).

Os dados obtidos a partir dos questionários tiveram seu processamento realizado através do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Foram realizadas análises descritivas, análise fatorial, análise de confiabilidade, análise de correlação de Pearson e análise de regressão linear, a fim de conhecer melhor os dados coletados.

A análise descritiva baseou-se na estimativa da média e desvio padrão. Na análise fatorial, foram observados o teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e as comunalidades. Para ambos, valores acima de 0,60 são aceitáveis. Além disso, a variância cumulativa deve explicar no mínimo 50% da dimensão em estudo. Quanto maior a comunalidade, maior será o poder de explicação daquela variável pelo fator (Corrar et al., 2009).

Para a análise de confiabilidade, adotou-se o coeficiente Alfa de *Cronbach*, que é uma das ferramentas estatísticas mais importantes e difundidas em pesquisas envolvendo a construção de testes e sua aplicação (Cortina, 1993). O valor mínimo aceitável para o alfa é 0,70. Abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Em contrapartida, o valor máximo esperado é 0,99. Usualmente, são preferidos valores de alfa entre 0,80 e 0,99 (Streiner, 2003).

As análises de correlação de *Pearson* e de regressão linear foram utilizadas para investigar como as variáveis se relacionam. São consideradas fortes as correlações cujos coeficientes são superiores a 0,70. Para a análise de regressão, foram consideradas válidas as relações que apresentaram níveis de significância de até 0,05 (Hair et al., 2009).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Perfil Socioeconômico e Participação em Treinamentos



Dentre os 100 entrevistados, a maioria dos respondentes foi do sexo masculino, com um percentual de 58%. As idades variavam entre 21 a 47 anos de idade, com uma média de 32 anos entre a amostra. No que se refere à naturalidade, 76% eram da grande João Pessoa, 4% de Salvador e 20% da região sudeste do Brasil. Com relação ao estado civil, 64% se declararam solteiros.

Todos os entrevistados faziam parte do mesmo setor dentro da hotelaria, que foi a recepção. Observou-se que dentre os 20 hotéis pesquisados existe uma variação de salário, podendo chegar até mais de dois salários mínimos de diferença entre uma empresa e outra. Para Magalhães (2016) a baixa remuneração oferecida para os cargos operacionais do turismo e hotelaria se explica, em parte, pela escassez de pessoal qualificado, e que estes dois fatores (baixa remuneração ligada à baixa qualificação) estão presentes em quase todas as cidades brasileiras, principalmente na região nordeste.

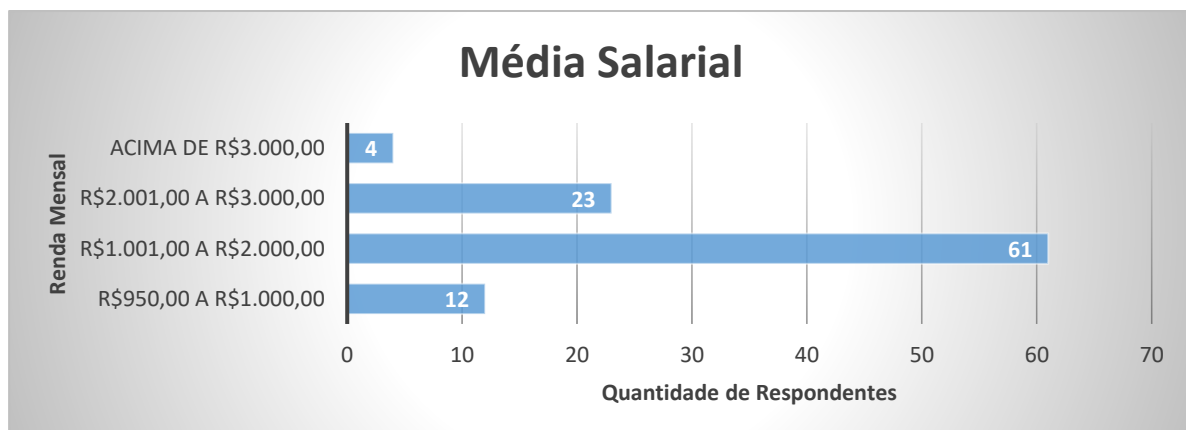


Figura 2: Média Salarial  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Quando perguntados sobre o tempo de experiência na hotelaria, houve uma variação entre 1 ano até 27 anos de experiência no setor, corroborando com a afirmação de Höpner (2008), visto que para o referido autor, por se tratar de um setor que preza pela qualidade dos serviços prestados, o trabalho do funcionário se torna o diferencial, fazendo com que essas empresas optem por profissionais capacitados e com experiência.

Com relação aos treinamentos, 49% afirmam participar de atividades dessa natureza em seu local de trabalho. Dentre os treinamentos, os que mais se destacam são: treinamento no sistema operacional, brigada de incêndio, atendimento ao cliente e padrões operacionais de atendimento. A frequência se dá de pelo menos uma vez ao ano. Para tanto, Oliveira e Spina (2012) descrevem sobre a importância do contínuo aperfeiçoamento dos recursos humanos hoteleiros, por meio de ações que privilegiem a educação, a capacitação, o treinamento e a atualização de seus conhecimentos, desenvolturas, posturas e condutas, de forma que a excelência na prestação dos serviços se dissemine em toda e qualquer ação do ambiente hoteleiro.

Com relação à estrutura física disponível para treinamentos, 73% dos hotéis destinam um local específico para essas atividades, no entanto apenas 26% possuem parceria com alguma instituição que realize treinamentos para o setor. As instituições citadas foram o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) e a ABIH-PB (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis da Paraíba). Os treinamentos costumam ocorrer durante o horário de trabalho.

Devido às suas implicações nos resultados operacionais, gerenciais e administrativos, as políticas de treinamento sempre mereceram uma especial atenção nos debates acadêmicos que as correlacionavam à indústria hoteleira (Tracey e Nathan, 2002; Washington et al., 2003; Úbeda-García, 2014).







Figura 3: Perfil Socioeconômico  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Para se gerar vantagens competitivas, os colaboradores devem ser vistos enquanto elementos primordiais, já que por meio desses é possível obter uma maior rentabilidade graças as suas experiências, conhecimentos, habilidades, capacidades, relações internas/externas, atitudes, comportamentos e inferências ao sistema de gestão da qualidade e atendimento das necessidades dos turistas (Robledo et al., 2015).

## Qualificação profissional

O questionário que versava sobre a qualificação profissional possuía três dimensões latentes: acesso à qualificação, benefícios da qualificação e apoio à qualificação. A dimensão acesso à qualificação apresenta valores de média manifestas entre 3,5 e 3,6, conforme apresenta a Tabela 1. Considerando 6 como valor máximo da escala em questão, obteve-se uma média de 3,58 no quesito investimento em qualificação profissional por parte dos hotéis para com seus colaboradores.

Para Leal e Padilha (2008), qualificação da força de trabalho é um dos fatores elementares que marcam as diferenças entre o turismo nos países centrais e periféricos. Autores como Ruschmann (2002), Ansarah (2001), Figueiró Degrazia (2006) Masetto (2003), e Airey (2008) também fazem referência à importância da qualificação como elemento central para o turismo. Entre eles, alguns ainda colocam a qualidade da formação como fator primordial para a utilização do turismo como articulador do desenvolvimento social.

Bartlett e Kang (2004) revelam ainda que as empresas que dispõem de acesso a qualificação, através de programas de formação são mais propensos a ter um maior número de funcionários, dispostos a agregarem valor a organização. Um programa de treinamento que é eficaz também pode levar a colaboradores que formam a opinião de que a sua organização demonstra uma disposição para investir neles e que se preocupa sobre eles. Isso incentiva um maior nível de compromisso entre colaboradores para com sua organização (Brunetto, Farr-Wharton, & Shacklock, 2012; Teck-Hong & Yong-Kean, 2012).



Dimensão	Média	Desvio Padrão	Comunalidades	Alfa de Cronbach	Variância (%)	KMO
Acesso a qualificação						
O hotel estabelece políticas sobre a quantidade e o tipo qualificação profissional que será ofertada aos funcionários.	3,5800	1,19916	0,782	0,856	76,90%	0,730
Estou ciente da quantidade e tipo de qualificação que o hotel está planejando para mim no próximo ano.	3,5300	1,17598	0,750			
O hotel promove acesso à qualificação profissional.	3,6300	1,23628	0,775			
Benefícios da qualificação						
Participar de programas de qualificação ajudará meu desenvolvimento pessoal.	4,5500	1,29782	0,748	0,946	75,77%	0,922
Participar de programas de qualificação me ajudará a trabalhar em equipe com outros funcionários.	4,5800	1,19916	0,809			
Participar de programas de qualificação aumentará minhas chances de ser promovido.	4,4300	1,28122	0,818			
Participar de programas de qualificação me ajudará a conseguir aumento salarial.	4,3900	1,23005	0,708			
Participar de programas de qualificação resultará em mais oportunidades para buscar diferentes caminhos na carreira.	4,5000	1,34465	0,829			
Participar de programas de qualificação me dará uma melhor ideia da área profissional que desejo seguir.	4,5800	1,24868	0,738			
Participar de programas de qualificação me ajudará a atingir meus objetivos profissionais.	4,4900	1,14146	0,655			
Apoio a qualificação						
Posso contar com meu gerente para me ajudar a desenvolver as habilidades enfatizadas nos programas de qualificação.	3,9400	1,30902	0,707	0,929	74,11%	0,896
Posso esperar que meu gerente me atribua projetos especiais que demandem o uso de habilidades e conhecimentos enfatizados na qualificação.	3,8700	1,37551	0,847			
Meu gerente apoia calorosamente minha participação em programas de qualificação.	3,8100	1,35360	0,757			
Meu gerente acredita que orientar ou treinar são uma de suas maiores responsabilidades no trabalho.	4,0000	1,35587	0,844			
Não hesitaria em contar para meu gerente sobre uma necessidade de qualificação que eu tenha em uma área específica.	4,3200	1,30948	0,522			
Meu gerente certifica-se de que recebi a qualificação necessária para permanecer efetivo em meu trabalho.	3,9100	1,29564	0,771			

Tabela 1: Análise Qualificação Profissional  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)



Duarte et al. (2015), realizaram uma pesquisa em pequenas e médias empresas do setor turístico da cidade de Juiz de Fora/MG, com o objetivo de identificar desafios e tendências da qualificação e formação do profissional que está inserido no mercado turístico. A pesquisa revela que é baixíssimo o índice de contratação de pessoal qualificado, tendo o reflexo desse impacto na qualidade do serviço prestado.

No Brasil, constata-se que as deficiências na formação dos sujeitos no setor de hotelaria se dão não só na ausência de treinamento, mas também no próprio sistema educacional clássico, o que dificulta a assimilação dos conteúdos no que se refere à efetividade do conhecimento.

Quando questionados sobre os benefícios que estão atrelados a essa qualificação, os respondentes classificaram com uma média acima de 4 as variáveis descritas na Tabela 1. Conforme a análise descritiva da dimensão benefícios da qualificação, a média demonstrada está entre 4,3 e 4,5, revelando que os entrevistados em sua maioria concordam que participar de programas de qualificação o ajudará pessoal e profissionalmente.

Santos (2013), em sua pesquisa sobre o processo de capacitação profissional no setor hoteleiro, afirma que os funcionários representam a chave fundamental para todo e qualquer estabelecimento hoteleiro, visto que é através destes que o cliente terá tanto a primeira quanto a última impressão da qualidade dos serviços prestados por tal empreendimento, o que conseqüentemente acarretará na propagação de uma imagem positiva ou negativa.

Contar com o apoio da empresa, de seu gerente, se sentir notado e apoiado pela empresa são algumas características inerentes à dimensão apoio à qualificação. O maior valor de média apresentado foi de 4,3, considerado relevante na concordância com as perguntas. Nesse sentido, Esteban-Lloret et al. (2014) e Fu et al. (2014) chamam atenção ao fato dessas qualificações assumirem papéis preponderantes no ciclo de vida, na



produtividade e competitividade de empresas hoteleiras pelo fato de proverem um melhor desenvolvimento do capital humano, oportunizando-lhe acesso a conhecimentos, técnicas, procedimentos, métodos, habilidades capazes de gerar vantagens competitivas ao meio de hospedagem, bem como elevar seus resultados operacionais, administrativos e financeiros.

De acordo com a literatura, a análise de confiabilidade realizada nas afirmações que integram o constructo qualificação profissional é considerada alta. A Tabela 1 ilustra que o valor mínimo para o Alfa de Cronbach atingido foi de 0,856 na dimensão acesso à qualificação. A dimensão apoio à qualificação obteve alfa igual a 0,929 e a dimensão benefícios da qualificação alcançou alfa igual a 0,946, o que demonstra uma elevada consistência interna entre os indicadores de cada dimensão.

As dimensões da qualificação profissional explicam mais que 70% a proposição do modelo teórico, confirmando todo o arcabouço teórico apresentado versando sobre a importância do capital humano para a hotelaria e a qualificação profissional na hotelaria. Oferecer a qualificação deve ser umas das primícias das empresas hoteleiras que desejam ocupar espaço no acirrado mercado atual.

### **Comprometimento organizacional**

O questionário sobre comprometimento organizacional estava dividido em quatro dimensões: afetivo, afiliativo, instrumental e normativo. A dimensão do comprometimento organizacional afetivo foi avaliada com uma média acima de 3,9, onde as variáveis descreviam a identificação do colaborador com a organização, a similaridade de valores, o sentimento de pertença e obrigação com a organização ou com pessoas que fazem parte dela, conforme apresenta a Tabela 2.

Francisco (2013), Lumley, Coetzee, Tladinyane e Ferreira (2011), Schweper (2001), Yiing e Ahmad (2009) são alguns pesquisadores que reforçam relação entre comprometimento e satisfação.



Dimensão	Média	Desvio Padrão	Comunalidades	Alfa de Cronbach	Variância (%)	KMO
Afetivo						
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	4,0100	0,83479	0,726	0,846	72,03%	0,772
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	4,0400	0,92025	0,643			
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	3,9900	0,98980	0,796			
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	4,1100	1,10914	0,717			
Afiliativo						
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na organização.	4,5500	1,30558	0,846	0,867	78,99%	0,711
Procuro me esforçar para que a organização tenha os melhores resultados possíveis	4,5700	1,29689	0,799			
Nesta organização, eu sinto que faço parte do grupo.	4,2700	1,28594	0,724			
Instrumental						
Sou reconhecido por todos na organização como um membro do grupo.	4,1400	1,25545	0,714	0,886	74,88%	0,799
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	4,2900	1,24150	0,855			
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	4,2100	1,37286	0,686			
Normativo						
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	3,5100	1,22676	0,797	0,743	79,65%	0,500
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	3,6200	1,32406	0,797			

Tabela 2: Análise Comprometimento Organizacional  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Entende-se por comprometimento afiliativo aquele no qual os indivíduos permanecem na organização porque sentem-se parte dela, sendo assim, ocorre o vínculo psicológico, baseado no sentimento de identificação e afiliação. O comprometimento afiliativo conforme Medeiros et al. (2003),



relata o comprometimento advindo do indivíduo, a partir do quanto ele se sente integrado à empresa e ao grupo.

Os dados revelam que para a maioria dos pesquisados existe um vínculo com a organização que ultrapassa o campo profissional, onde eles se esforçam para que a organização tenha sempre os melhores resultados.

Na vertente instrumental, o colaborador percebe sua relação com a organização como uma troca, e permanece nela, enquanto receber benefícios, e estes forem compensadores para ele. Ponderando a média dessa classificação os entrevistados afirmam concordarem com as variáveis dessa dimensão que tratava sobre reconhecimento e consideração pela equipe e organização.

Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015) defendem que o relacionamento dos indivíduos com superiores hierárquicos e colegas, o trabalho em si, o salário e a perspectiva de crescimento profissional afetam o comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional e, por conseguinte, impactam sua intenção de permanência na organização.

O comprometimento normativo se baseia no sacrifício pessoal em relação à possibilidade de deixar a organização. Refere-se às pressões normativas que foram internalizadas pelo indivíduo a agir em um caminho que direcione aos objetivos e interesses da organização. O comprometimento normativo é o qual o colaborador continua na organização por "obrigação", onde este sente-se vinculado a organização por uma sensação de dever (Meyer & Allen, 1991).

Conforme os resultados apresentados, os enfoques afetivo, afiliativo e instrumental tiveram o valor do KMO acima de 0,70, que está acima da média recomendada pela literatura. Apenas o enfoque normativo apresentou um valor de KMO abaixo do recomendando, revelando assim pouca adesão por parte dos respondentes. Após a mineração dos dados, constatou-se que todas as dimensões apresentaram valores de alfa de Cronbach acima do mínimo indicado.



Os colaboradores que se sentem parte de uma organização e concordam com as metas estipuladas pela administração exercem suas funções com maior responsabilidade e sinceridade, ao contrário de funcionários que permanecem na organização apenas por uma questão de dever ou simplesmente por obrigação (Malhotra et al., 2013).

### Relações entre qualificação profissional e comprometimento organizacional

Foi realizada a análise de correlação de *Pearson*, apresentada na Tabela 3, com o objetivo de identificar as correlações entre as diferentes dimensões de qualificação profissional e de comprometimento organizacional. A maior correlação identificada está entre os benefícios da qualificação e o comprometimento instrumental, com coeficiente igual a 0,704, o que representa uma relação alta. O comprometimento instrumental é percebido em funcionários que dão muita ênfase ao seu salário e a todos os benefícios que a empresa possa lhe oferecer, muitas vezes precisam permanecer na empresa não porque querem, mas por necessidade dos benefícios que ela oferece, dado esse que corrobora com a dimensão benefícios da qualificação.

DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	DIMENSÕES DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL		
	ACESSO	BENEFÍCIOS	APOIO
AFETIVO	0,452**	0,551**	0,580**
AFILIATIVO	0,243*	0,610**	0,468**
INSTRUMENTAL	0,200*	0,704**	0,478**
NORMATIVO	0,265**	0,236*	0,318**

Tabela 3: Análise de correlação entre qualificação profissional e comprometimento organizacional

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A segunda maior correlação está entre os benefícios da qualificação e o comprometimento afiliativo (0,610), apresentando uma classificação





moderada. O comprometimento afiliativo é descrito pela sensação de pertencimento e identificação do funcionário com a empresa. Os objetivos da empresa e do funcionário caminham no mesmo foco profissional. Cada vez que o funcionário observa os benefícios gerados pela qualificação, este se afilia cada vez mais à missão da empresa.

A correlação entre apoio a qualificação e o comprometimento afetivo foi de 0,580, o que representa uma correlação moderada. As variáveis de apoio à qualificação dizem respeito ao apoio recebido pelo seu gestor em relação ao programa de qualificação. Desse modo, pode-se inferir que quanto maior o apoio recebido, a abertura para desenvolver habilidades e conhecimentos, maior será o vínculo sentimental e emocional com a empresa. Estes profissionais têm orgulho de fazerem parte da empresa por se sentirem valorizados e se colocam à disposição para contribuir em prol da mesma.

A correlação entre os benefícios da qualificação e o comprometimento afetivo foi de 0,551. As questões que formavam a dimensão benefícios da qualificação referem-se à participação do funcionário em programas de qualificação atrelado a aumento de salário, desenvolvimento pessoal e da equipe, promoção e outras oportunidades na carreira profissional. A relação pode ser entendida como o desejo do colaborador em permanecer na empresa, gerando o vínculo afetivo.

A correlação entre o apoio à qualificação e o comprometimento instrumental foi de 0,478. O comprometimento instrumental é abordado na literatura como aquele em que os funcionários permanecem na organização porque precisam, observando essa relação de que quanto maior o apoio recebido, maior será a obrigação em permanecer na empresa.

A correlação entre o apoio a qualificação e o comprometimento afiliativo foi de 0,468. Para Medeiros (2003), o comprometimento afiliativo denota de um sentimento de fazer parte da organização, de ser reconhecido como membro do grupo e se a organização o reconhece. À medida que o comprometimento proveniente da relação onde o colaborador fica na



organização porque se sente parte da empresa aumenta, aumentará seu comprometimento com as obrigações a serem seguidas na empresa.

O acesso à qualificação correlacionado ao comprometimento afetivo teve um coeficiente de 0,452. O comprometimento afetivo, já descrito anteriormente, tem um apelo de pertença e identificação do colaborador com a organização. À proporção que a empresa promove acesso à qualificação, planeja políticas e tipos de qualificação e apresenta ao funcionário esse conjunto de ações, existe a identificação por parte do funcionário com o comprometimento afetivo.

As demais relações abaixo de 0,40 são descritas na tabela 3, permitindo inferir que o comprometimento afiliativo, instrumental e normativo possuem uma pequena correlação com o acesso à qualificação, demonstrando que as organizações deixam a desejar quando se trata de apresentar ao colaborador opções de qualificações, o que gerou uma correlação incipiente, resultado da falta de informação repassada ao colaborador sobre essa dimensão.

O comprometimento normativo teve baixa correlação com todas as dimensões de qualificação profissional. Este comprometimento está relacionado às pressões que o colaborador sofre em seu ambiente de trabalho, as imposições de rotina e obrigação em pertencer. Isso demonstra que a qualificação possui pouco impacto sobre esse tipo de comprometimento, pois as pressões normativas emergem de outras fontes.

A análise de regressão múltipla foi utilizada para avaliar a relevância dos critérios de cada dimensão apresentada no estudo. Foram rodados quatro modelos de regressão, onde foi utilizado como variável dependente os tipos de comprometimento – afetivo, afiliativo, instrumental e normativo. No entanto, o normativo não apresentou relação significativa, é uma relação que tende a não existir tendo em vista a composição do comprometimento normativo vir de outras pressões que a qualificação profissional não está inserida.



A análise revelou que duas das três variáveis referentes à qualificação profissional são determinantes em três das quatro variáveis dependentes, que são os tipos de comprometimento organizacional, conforme apresenta a Tabela 4.

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	AFETIVO		AFILIATIVO		INSTRUMENTAL	
	R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>	
	0,454		0,421		0,541	
	B	SIG.	B	SIG.	B	SIG.
<b>ACESSO</b>	0,150	0,124	-0,750	0,452	-0,156	0,810
<b>BENEFÍCIOS</b>	0,362	0,00	0,501	0,000	0,613	0,000
<b>APOIO</b>	0,321	0,03	0,285	0,090	0,294	0,030

Tabela 4: Regressão linear  
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

As relações com a variável benefícios da qualificação se sobressaem e aparecem como determinantes nas três variáveis dependentes. Logo, é possível perceber que oferecer qualificação de reconhecida importância não só melhora a competência dos funcionários, mas também cria um sentimento de obrigação e o desejo de recompensar a organização de alguma forma, o que leva a um nível mais elevado de compromisso com a organização. Os funcionários que se sentem apoiados pela organização, por meio da oferta de programas de qualificação relevantes, fornecem mais rápido melhores soluções para os problemas dos clientes (Boshoff e Allen, 2000; Yavas et al., 2003).

Com relação ao apoio à qualificação, foi possível confirmar as relações com o comprometimento afetivo e instrumental. Esses resultados são compatíveis com os estudos realizados por Noe e Wilk (1993), que revelam que quanto maior o nível de suporte percebidos pelos colaboradores de sua organização, mais eles se sentem engajados em participarem de programas de qualificação.

Da mesma forma, Bartlett (2001) constatou que o apoio para o treinamento tem uma relação direta com o comprometimento afetivo. Além



disso, o estudo realizado por Colquitt et al. (2000) verificaram que o apoio à participação em ações de formação estava influenciando o comportamento individual dos colaboradores, conduzindo finalmente a um nível mais elevado de comprometimento nas organizações.

Pinho et al. (2015) destacam que o comprometimento tem contribuído para a eficiência das organizações, uma vez que funcionários comprometidos apresentam menor propensão a abandonar a empresa, maior proatividade e melhores níveis de desempenho. Além disso, Meyer e Martin (2010) defendem que funcionários que desenvolvem forte vínculo de base afetiva com a organização possuem maior capacidade de lidar com fatores causadores de estresse, indicando que o comprometimento organizacional também pode trazer benefícios para os funcionários e contribuir para o bem-estar no ambiente de trabalho.

## Conclusões

A presente pesquisa teve por objetivo geral analisar as relações entre a qualificação profissional e o comprometimento organizacional em empreendimentos hoteleiros no município de João Pessoa, capital do Estado da Paraíba, localizado no Nordeste do Brasil. Para a obtenção desses resultados foram utilizados dois modelos já validados sobre o assunto em questão.

O primeiro modelo descrito por Dhar (2015), onde a qualificação profissional foi avaliada através das dimensões acesso à qualificação, benefícios da qualificação e apoio à qualificação. Para analisar o comprometimento organizacional, utilizou-se o modelo proposto por Medeiros (2003), contemplando as seguintes dimensões do comprometimento: afetivo, afiliativo, instrumental e normativo.

Os resultados obtidos apontam que a maioria dos hotéis promove algum tipo de qualificação profissional, porém tais ações só costumam ocorrer uma vez por ano e são realizadas de forma independente, sem nenhuma parceria



com instituições de ensino ou empresas especializadas em treinamento. A média mais alta foi observada na dimensão benefícios da qualificação, revelando que os funcionários concordam que participar de programas de qualificação os ajudará pessoal e profissionalmente.

Contar com o apoio da empresa e de seu gerente são algumas características inerentes ao apoio à qualificação, que também obteve uma média relativamente alta. Já a dimensão acesso à qualificação obteve uma média regular, sugerindo que não ocorrem grandes investimentos em qualificação profissional por parte dos hotéis para com seus funcionários.

No que se refere ao comprometimento organizacional, a dimensão que apresentou maior média foi o comprometimento instrumental, que é aquele no qual o funcionário percebe sua relação com a organização como uma troca, e permanece nela enquanto receber benefícios compensadores para ele. A segunda maior média foi apresentada pelo comprometimento afiliativo, em que o indivíduo se sente integrado à empresa e ao grupo, seguido pelo comprometimento afetivo, que revela o vínculo por meio da similaridade de valores e do sentimento de afeto. O comprometimento normativo mostrou-se pouco presente entre os respondentes.

Por fim, as análises revelam que a percepção dos benefícios da qualificação é a dimensão que apresenta relações mais fortes com o comprometimento organizacional, especialmente com os enfoques instrumental e afiliativo. Ou seja, quanto mais os funcionários percebem os benefícios da qualificação profissional, mais isso reforça a sua necessidade de permanecer na empresa em função dos benefícios que ela oferece, assim como aflora a sensação de pertencimento e identificação do funcionário com a empresa, uma vez que ambos os objetivos caminham no mesmo foco.

De modo geral, o comprometimento instrumental foi o que se mostrou mais fortemente relacionado com a qualificação profissional, demonstrando que os hotéis não estão em uma real sintonia com os seus funcionários. No entanto, também foram apresentadas relações com os vínculos afetivo e afiliativo do comprometimento, que conforme ressalta Medeiros (2003), são os



que geram um melhor desempenho para as organizações. Assim, esse estudo leva a refletir a necessidade de um realinhamento das estratégias dos empreendimentos hoteleiros, para que se alcance o comprometimento adequado.

Os resultados sugerem que a gestão das empresas hoteleiras deve se concentrar em melhorar o nível de comprometimento de seus funcionários, fornecendo oportunidades através de adequados esforços de qualificação. Quanto mais os funcionários perceberem a relevância e as vantagens de participarem de programas de qualificação e se sentirem motivados e apoiados pelos seus gestores, maiores e mais positivos serão os impactos sobre o seu comprometimento com a organização.

Do ponto de vista acadêmico, o presente estudo foi capaz de comprovar a existência de relações positivas e diretas entre as dimensões da qualificação profissional e do comprometimento organizacional no contexto da hotelaria. Portanto, as ações organizacionais voltadas para a qualificação profissional, quando eficazes, podem ser consideradas antecedentes do comprometimento dos indivíduos com a organização.

Como principal limitação do estudo, aponta-se o fato da coleta de dados ter sido realizada em um único município. Assim, sugere-se como caminhos para futuras pesquisas a ampliação do universo de estudo e conseqüentemente do tamanho da amostra, partindo para a análise de outros estados e/ou de outras regiões do Brasil e até mesmo realizando a comparação com outros países.

A partir da obtenção de uma amostra mais ampla, sugere-se a aplicação de técnicas estatísticas mais sofisticadas, como por exemplo a modelagem de equações estruturais, para referendar as relações encontradas neste estudo e aprofundar as análises e o entendimento da forma como as variáveis se relacionam. Para auxiliar esse processo de compreensão, também é plausível a realização de pesquisas de abordagem qualitativa, para buscar uma maior profundidade das análises.



Sugere-se, ainda, a inclusão de outros constructos no modelo, para atestar os possíveis impactos causados por esta relação sobre o desempenho dos funcionários, das organizações e de outras variáveis de resultados. Analisando assim, outros métodos, enfoques contextuais, ampliando os trabalhos empíricos sobre a temática debatida.



## Referências

- Abbasian, S. (2018). Participants' perception of training programmes in the tourism industry: A Swedish pilot study, *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. 1 No. 4, pp. 309-324.
- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-Estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 16, Num. 6, pp. 71-93.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1999). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomer's commitment and role orientation, *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 847-857.
- Ansarah, M. G. R. (2001). *Formação e capacitação do profissional em turismo e hotelaria. Reflexões e cadastro das instituições educacionais do Brasil*. 2.ed. São Paulo: Aleph.
- Ariani, D. (2012). Leader-member exchanges as a mediator of the effect of job satisfaction on affective organizational commitment: an empirical test, *International Journal of Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 46-56.
- Airey, D. (2008). *Crescimento e desenvolvimento, em Educação Internacional em Turismo* (org) Airey e Tribe. São Paulo: Senac.
- Azadeh, F., Dizaji, E.H. & Neshat, N. (2013). Evidence of Excellence Based on the EFQM Model: A Case Study of the National Library and Archives of Iran, *Libri*, Vol. 63 No. 3, pp. 240-249.
- Azeem, S.A. & Akhtar, N. (2014). The influence of work life balance and job satisfaction on organizational commitment of healthcare employees, *International journal of Human Resource Studies*, Vol. 4 No. 2, pp. 18-24.
- Bandeira, M.L., Marques, A.L. & Veiga, R.T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT, RAC, Vol. 4 No. 2.
- Barrington, M.N., & Oslen, M.D. (1987). Concept of Service in the hospitality industry, *Internacional Journal of Hospitality Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 131-138.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: a study in the health care field, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12 No. 4, pp. 335-352.
- Bartlett, K. R., & Kang, D. (2004). Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and the United States. *Human Resource Development International*, 7(4), 423 e 440.





- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional nos setores público e privado, in *Reunião Anual De Psicologia*, in Ribeirão Preto, Brasil, 1993.
- Biagi, B., Ladu, M.G. & Royuela, V. (2017). Human Development and Tourism Specialization. Evidence from a Panel of Developed and Developing Countries, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 19 No. 2, pp. 160-178.
- Borges-Andrade, J.E. (1994). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional, *Temas em psicologia*, Vol .2 No. 1, pp. 37-47.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 63-90.
- Buckley, R. & Caple, J. (2009). *The Theory and Practice of Training*, 4th ed., Kogan Page, London.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2012). Communication, training, well-being, and commitment across nurse generations. *Nursing Outlook*, 60(1), 7 e 15.
- Camargo, O.L. (2003). Os Domínios da Hospitalidade, in Bueno, M.S. (Org.), *Hospitalidade: Cenários e oportunidades*, Pioneira Thomson Learning, São Paulo, SP.
- Campos, A.C., Mendes, J.C., Silva, J.A. & Valle, P.O. (2014). Critical Success Factors for a Total Quality Culture: A Structural Model, *Tourism & Management Studies*, Vol. 10 No. 1, pp. 07-15.
- Castelli, G. (2003). *Gestão Hoteleira*, Atlas, São Paulo, SP.
- Castelli, G. (2010). *Hospitalidade: a inovação na gestão das organizações prestadoras de serviços*, Saraiva, São Paulo, SP.
- Clarck, R.A., Hartline, M.D. & Jones, K.C. (2009). The effects of leadership style on hotel employee's commitment to service quality, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50 No. 2, pp. 209-231.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. & Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 5, pp. 678-707.
- Corrar, L.J., Paulo, E. & Dias Filho, J.M. (2009). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*, Atlas, São Paulo, SP.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 98-104.



- Dhar, R.I. (2015). Service Quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment, *Tourism Management*, Vol. 46, pp. 419-430.
- Dodangeh, J., Yusuff, R.M. & Jassbi, J. (2011). Assessment System Based on Fuzzy Scoring in European Foundation for Quality Management (EFQM) Business Excellence Model, *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No. 15, pp. 6209-6220.
- Duarte, T., Conceição S. & Costa, M. (2015). Uma Reflexão Sobre a Qualificação na formação em Turismo: relevância da micro e pequena empresa para o destino turístico, *Turismo y Sociedad*, Vol. XVIII, pp. 159-177. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n18.09>.
- Esteban-Lloret, N.N., Aragón-Sánchez, A. & Carrasco-Hernández, A. (2014). Institutional and competitive drivers on managers' training and organizational outcomes, *Business Research Quartely*, Vol. 17, pp. 242-258.
- Figueiró Degrazia, C. (2006). Cursos Superiores de Turismo na economia do Conhecimento: posicionamento estratégico de um curso de turismo no Rio Grande do Sul. *Dissertação de mestrado*, Universidade de Caxias do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. (2010). *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Fu, H., Yang, H. & Chu, K. (2014). Correlations among Satisfaction with Educational Training, Job Performance, Job Characteristics, and Person-Job Fit, *Anthropologist*, Vol. 17 No. 1, pp. 65-74.
- Glaveli, N. & Karassavidou, E. (2011). Exploring a possible route through which training affects organizational performance: the case of a Greek bank, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 14, pp. 2892-2923.
- Go, F.M., & Govers, R. (2000). Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness, *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 79-88.
- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C.A. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2th ed., Sílabo, Lisboa.
- Hair, J.F., William, B., Babin, B., & Anderson, R.E. (2009). *Análise multivariada de dados*, 6th ed., Bookman, Porto Alegre.



- Höpner, A.S. (2008). Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras, *Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Jalal, H. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 229, pp. 298-306.
- Jaykumar, V., Fukeya L. N. & Balasubramanianb, K. (2014). Hotel manager's perspective of managerial competency among graduating students of hotel management programme, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 144, pp. 328-342.
- Jun, M., Cai, S. & Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty, *Journal of Operations Management - J OPER MANAG*, Vol. 24, pp. 791-812.
- Kashif H., Rupam K. & Faizan A. (2016). Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 224, pp. 35-43.
- Kim, M., Choi, L., Borchgrevink, C.P., Knutson, B. & Cha, J. (2018). Effects of Gen Y hotel employee's voice and team-member exchange on satisfaction and affective commitment between the U.S. and China, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No. 5, pp. 2230-2248.
- Lahap, J., O'mahony, B. & Dalrymple, J. (2016). The Importance of Communication in Improving Service Delivery and Service Quality in the Malaysian Hotel Industry, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 224, pp. 213-220.
- Lassar, W.M., Manolis, C. & Winsor, R. D. (2000). Service Quality perspectives and satisfaction in private banking, *Journal of Service Marketing*, Vol. 14 No. 2, pp. 244-272.
- Leal, S., & Padilha, M. A. (2008). *Brasil e América Latina, em Educação Internacional em Turismo* (org) Airey e Tribe. São Paulo: SENAC.
- Magalhães, G.F.O. (2016). Custo humano da atividade, estratégias de mediação e qualidade de vida no trabalho de camareiras em hotel, *Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília*, Brasília, DF, Brasil.
- Malhotra, N., Mavondo, F., Avinandan, M. & Hooley, G. (2013). Service quality of frontline employees: a profile deviation analysis, *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 9, pp. 1338-1344.
- Martin-De-Castro, G., Navas-Lopez, J.E., Lopez-Saez, P. & Alama-Salazar, E. (2006), Organizational capital as competitive advantage of the firm, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, pp. 324-337.



- Martins, D. & Silva, S. (2013). Boas práticas de Gestão de Recursos Humanos na hotelaria: um estudo exploratório no contexto português, in *TMS Conference Series*, Universidade do Algarve, Faro.
- Masetto, M. T. (2003). *Competências pedagógico do professor universitário*. São Paulo: Summus.
- Medeiros, C.A.F., Albuquerque, L.G., Marques, G.M. & Siqueira, M. (2003). A multiple component proposal for organizational commitment, in *III Iberoamerican Academy of Management Conference*, São Paulo, SP.
- Medeiros, C.A.F. (2003). Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características e desempenho nas empresas hoteleiras, *Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil*.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 4, pp. 538-551.
- Meyer, J.P. & Maltin, E.R. (2010). Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical framework and research agenda, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77, pp. 323-337.
- Morgati, A. (2010). As novas tendências de recrutamento e seleção na hotelaria, *Monografia de pós graduação*, Castelli, Canela, RS, Brasil.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp.224-247.
- Mukerjee, K. (2014). Fostering employee engagement in organizations: a conceptual framework, *International Journal of Management Practice*, Vol. 7 No. 2, pp. 160-176.
- Muskat, B., Muskat, M. & Blackman, D. (2013). Understanding the Cultural Antecedents of Quality Management in Tourism, *Managing Service Quality*, Vol. 23 No. 2, pp. 131-148.
- Navarro, S., Garzón, D. & Roig-Tierno, N. (2015). Co-creation in hotel–disable customer interactions, *Journal of Business Research*, Vol. 68, pp. 1630–1634.
- Noe, R.A. (2010). *Employee training and development*, 5th ed., The McGraw-Hill, New York, NY.



- Noe, R.A. & Wilk, S.L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 2, pp. 291-302.
- Oliveira, G. & Spina, R. (2012). *Serviços em hotelaria*, Senac, Rio de Janeiro.
- Pinho, A.P.M., Bastos, A.V.B. & Rowe, D.E.O. (2015). Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão, *Organizações & Sociedade*, Vol. 22 No. 75, pp. 659-680.
- Pipan, K.K., Gomiscek, B. & Mayer, J. (2012). Exploratory Study of Quality and Excellence Approaches and Continuous Improvement from the Perspective of New Institutionalism, *Journal for East European Management Studies*, Vol. 3, pp. 313-332.
- Robabeh S.H., Artinah Z. & Norzuwana S. (2015). The Effects of Service Performance of Hotel Customers on Quality of Experience and Brand Loyalty in Iran, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 201, pp. 156-164.
- Robledo, J.L.R., Arán, M.V. & Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 21, pp. 84-92.
- Rosli, M.M. & Mahmood, R. (2013). Moderating effects of human resource management practices and entrepreneur training on Innovation and small-medium firm performance, *Journal of Management and Strategy*, Vol. 4 No. 2, pp. 60-69.
- Ruschmann, D. (2002). *Turismo no Brasil: análise e tendências*. Barueri – SP: Manole.
- Safari, H., Abdollahi, B. & Ghasemi, R. (2012). Canonical Correlation Analysis Between People Criterion and People Results Criterion in EFQM Model, *Total Quality Management*, Vol. 23 No 5, pp. 541-555.
- Sani, A. (2013). Role of Procedural Justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior, *International Journal of Business & Management*, Vol. 8 No.15, pp. 57-67.
- Santos, R.S. (2013). Estudo de Implementação de um Modelo EFQM numa Instituição de Ensino Superior: Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL), *Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Lisboa, Portugal*.
- Siqueira, M.M.M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculo do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização, in Bastos, B.V.A., Borges-Andrade, E.J. and Zanelli, J.C.



(Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, Artmed, Porto Alegre, pp. 300-328.

Starec, C. (2012). *Educação Corporativa em Xeque: Até que ponto treinamento é bom negócio para as organizações?* SENAC Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Streiner, D.L. (2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 80, pp. 217-222.

Sutherland, J. (2018). Who commits? Who engages?, *Employee Relations*, Vol. 40 No. 1, pp. 23-42.

Teck-Hong, T., & Yong-Kean, L. (2012). Organizational commitment as a moderator of the effect of training on service performance: an empirical study of small-to medium-sized enterprises in Malaysia. *International Journal of Management*, 29(1), 65 e 78.

Timmerman, M.E. & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis, *Psychological Methods*, Vol. 16 No. 2, pp. 209-220.

Tomazzoni, E.L. & Tavares, J.M. (2014). Empreendedorismo y gestión de recursos humanos en la hotelería de Brasil: Un estudio bibliométrico, *Revista Estudios y Perspectivas em Turismo*, Vol .23 No. 3, pp. 547-565.

Tracey, J.B. & Nathan, A. E. (2002). The strategic and operational roles of human resources: An emerging model, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 43 No. 4, pp. 17-26.

Úbeda-García, M. (2014). Strategy, training and performance fit, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 42, pp. 100–116.

Washington, K., Feinstein, A.H. & Busser, J.A. (2003). Evaluating the effect of training on perceptions of internal occupational status, *International Journal of Hospitality Management* Vol. 22 No. 3, pp. 243–265.

Yavas, U., Karatepe, O.M., Avci, T. & Tekinkus, M. (2003). Antecedents and outcomes of service recovery performance: an empirical study of frontline employees in Turkish banks, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21 No. 5, pp. 255-265.

Zubaidah M.A.T., Norhafizah B., Norhidayah M.W., Anderson A.N., Najua M.A., Norfadzliana G. & Siti A.A.T. (2016). Graduates' Perception on the Factors Affecting Commitment to Pursue Career in the Hospitality Industry, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol .224. pp. 416–420.



## **Agradecimentos**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

