

RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E FELICIDADE
EM FUNCIONÁRIOS DE UMA REDE HOTELEIRA DO RIO GRANDE DO SUL

Tarin Holleben

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia Organizacional – sob orientação da
Prof. Ana Cláudia Vazquez

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia

Porto Alegre, marco/2012

AGRADECIMENTOS

Como não poderia deixar de ser diferente, agradeço à minha família pelo apoio e crença de que a Psicologia “tem futuro”. Em especial aos muito bem vindos “passes livres” que garantiram grandes economias, aos “bolos de chocolate” e “pães” que garantiam os jantares e lanches e aos “milagres” para chegar na rodoviária em 5 minutos que minha mãe precisava operar semanalmente.

Ao meu local de trabalho, por mais uma vez ter me dado a oportunidade de aplicar uma pesquisa que, sem sombra de dúvida, pode contribuir com as políticas de Recursos Humanos da organização e às pessoas que disponibilizaram seu tempo em participar de um estudo com “várias páginas para responder”. Pessoas estas das quais tenho grande admiração por escolherem “servir” e o fazer tão bem.

Ao Jean Natividade, do Laboratório de Mensuração, pela difícil tarefa (ao meu ver) de transformar números, médias e desvios padrão em frases que fazem sentido. E ao professor Cláudio Hutz e Cristian Zanon por terem disponibilizado partes de um artigo ainda em construção para que eu pudesse interpretar melhor meus resultados. A minha orientadora pela sugestão do tema e pela paciência em aguardar que minha “inspiração” tomasse mais corpo.

A minha grande amiga Sheila, pelo “pouso”, pelas “diárias cortesia” na “mansão” e por ter-me ensinado que Porto Alegre não é Bento; ensinamentos estes relacionados a minha segurança pessoal; pelos sábios dizeres: “vê se não caminha aqui que nem em Bento”, “fecha essa bolsa!” e “cuida que os ônibus vem dos dois lados”. Pelas noites de quarta e quinta que passamos conversando, rindo, incomodando vizinhos em alguns momentos de estresse, mas, acima de tudo, momentos estes que fortaleceram, ainda mais, nosso eterno vínculo de amizade e que contaram pontos na manutenção de altos escores de afetos positivos.

Ao Leandro, pela compreensão ao longo destes 2 anos de “mudança semanal” a “capital”. Pelo carinho e garantia de diminuição de afetos negativos, consideravelmente, em todos os retornos. Por ter segurado as pontas quando a estrada começou a ficar longa e cansativa demais. Àquele com quem desenvolvo um “comprometimento afetivo acima da média” e que responde como responsável pelo meu alto índice de satisfação com a vida!

SUMÁRIO

RESUMO	07
Capítulo I	08
Introdução	08
1.1 Problema de Pesquisa	13
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 A Psicologia Positiva e o Conceito de Bem-Estar Subjetivo	14
1.4 Bem-Estar Subjetivo	16
1.5 Organização e Trabalho: Comprometimento Organizacional	18
1.6 O Comprometimento Organizacional e suas Vertentes Conceituais	20
1.7 Escala das Bases do Comprometimento Organizacional	24
1.8 Comprometimento Organizacional e Bem-Estar Subjetivo	28
Capítulo II	30
Método	30
2.1 Participantes	30
2.2 Delineamento	30
2.3 Instrumentos e Materiais	31
2.4 Procedimentos	32
2.5 Análise dos Dados	33
Capítulo III	37
Resultados e Discussão	37
3.1 As 7 Bases do Comprometimento Organizacional	38
3.1.1 Base Afetiva	38
3.1.2 Base Obrigação em Permanecer	39
3.1.3 Base Obrigação pelo Desempenho	41
3.1.4 Base Afiliativa	43
3.1.5 Base Falta de Recompensas e Oportunidades	44

	4
3.1.6 Base Linha Consistente de Atividade	45
3.1.7 Base Escassez de Alternativas	46
3.2 Bem-Estar Subjetivo	50
3.2.1 Satisfação com a Vida	50
3.2.2 Afetos Positivos	51
3.2.3 Afetos Negativos	51
3.3 Relações entre Comprometimento Organizacional e Bem-Estar Subjetivo ..	54
Capitulo IV	
Considerações Finais	58
Referências	61
Anexos	68
Anexo A	68
Anexo B	69
Anexo C	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Bases do Comprometimento e Fundamentação Teórica da EBACO ..	25
Tabela 2	Relação da Amostra com os Demais Funcionários	30
Tabela 3	Pesos dos Itens da Escala	33
Tabela 4	Interpretação dos Resultados	34
Tabela 5	Relação entre Participantes e Setor de Trabalho	37
Tabela 6	Análise da Base Afetiva	38
Tabela 7	Análise da Base Obrigação em Permanecer	39
Tabela 8	Análise da Base Obrigação pelo Desempenho	41
Tabela 9	Análise da Base Afiliativa	43
Tabela 10	Análise da Base Falta de Recompensas e Oportunidades	45
Tabela 11	Análise da Base Linha Consistente de Atividade	45
Tabela 12	Análise da Base Escassez de Alternativas	46
Tabela 13	Correlações entre as Bases do Comprometimento Organizacional	48
Tabela 14	Satisfação com a Vida	50
Tabela 15	Afetos Positivos	51
Tabela 16	Afetos Negativos	51
Tabela 17	Correlações entre as dimensões do Bem-Estar Subjetivo	52
Tabela 18	Correlações entre Afeto Negativo e Setor de Trabalho	53
Tabela 19	Correlações entre Comprometimento Organizacional e Bem-Estar Subjetivo	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Disciplinas e bases teóricas de conceitos psicossociais que tratam de vínculos com o trabalho e com a organização	19
Figura 2	Bases psicológicas, estilos e focos do comprometimento	23

RESUMO

Com as constantes mudanças nos processos de trabalho e na tecnologia, a relação homem-trabalho também se altera e, para as empresas, torna-se fundamental criar estratégias para vincularem seus colaboradores às suas organizações. O Comprometimento organizacional já está nas agendas de pesquisa a algum tempo, e o Bem-Estar Subjetivo vem ganhando espaço, mas ainda há muito o que se pesquisar em questões organizacionais. A relação entre as variáveis Comprometimento Organizacional e Bem-Estar Subjetivo já foi apresentada por Amaral (2008) que, dentre as várias sugestões que o autor faz de novos estudos, está a de investigar o bem-estar subjetivo em outras categorias profissionais, principalmente aquelas cujo objeto de trabalho é o próprio ser humano. E esta pesquisa busca contribuir com isto. Portanto, este estudo tem por objetivo conhecer o nível de comprometimento organizacional entre os funcionários de uma rede hoteleira do município de Bento Gonçalves e o seu nível de bem-estar subjetivo. Para medir a primeira variável utilizou-se de uma escala de 28 itens; para avaliar o Bem-Estar Subjetivo utilizou-se de 2 escalas que medem, respectivamente, Satisfação com a Vida e Afetos Positivos e Negativos. Por meio de um estudo de caso, cuja pesquisa é exploratória e de natureza qualitativa, foram aplicadas as escalas a 66 funcionários que trabalham em dois empreendimentos que compõem a rede. Os resultados apontaram a prevalência do vínculo afetivo e de satisfação com a vida e afetos positivos entre os participantes da pesquisa, indicando que na organização estudada existem aspectos que favorecem estas variáveis.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional, Bem-Estar Subjetivo, Hotelaria

Capítulo I: Introdução

Em um texto sobre o mundo do trabalho, Borges e Yamamoto (2004, p. 34) fazem uma extensa revisão sobre como o trabalho foi sendo estruturado desde os seus primórdios. Os autores apresentam que “a história da formulação da concepção do trabalho sob o capitalismo é demarcada por suas próprias crises e pelas suas formas de renovação”.

Grande parte do levantamento feito por Borges e Yamamoto (2004) se refere ao trabalho industrializado. Entretanto, os autores observaram desigualdades entre regiões do Brasil e setores econômicos no que se refere a avanços, modos de produção, relações de trabalho e ao próprio trabalhador. Consoante a isto, há de se pensar que nos diferentes setores da economia, as conjunturas analisadas serão outras. Por exemplo, como referem Borges e Yamamoto (2004), as empresas consideradas do núcleo moderno, ou seja, aquelas que fazem uso de novas tecnologias e de informatização, ao adotarem as novas tecnologias constantemente trazidas à tona, e estilos de gestão, têm eliminado postos de trabalho. Isso se deve ao fato de que a mão de obra necessária para operar as máquinas e a logística dos processos de trabalho pode ser substituída justamente pelos novos processos informatizados. Entretanto, é posto que há uma igual tendência de crescimento no setor de serviços. Porém, este setor (Borges e Yamamoto, p. 55):

É caracterizado por alta rotatividade de mão-de-obra, salários relativamente baixos, más condições de trabalho, baixa produtividade, estagnação tecnológica, oportunidades de aprendizagem aproximadamente nulas e mão-de-obra não-organizada por meio de sindicatos.

E não podemos deixar de considerar que além de ser o meio pelo o qual tiramos o nosso sustento, trabalhar também significa formar uma identidade, pertencer a um grupo e obter uma espécie de *status* frente aos pares. Ou seja, como escrevem Heloani e Lacman (2004), “o trabalho pode ser visto como fundamental na constituição de redes de relações sociais e de trocas afetivas e econômicas, base da vida cotidiana das pessoas” (p. 78). Para Dejours (2004) o trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, “o fato de trabalhar: gestos, *saber-fazer*, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar” (p. 28).

Ao trabalhar, ainda de acordo do Dejours (2004) o trabalhador acrescenta de si mesmo, coloca a sua subjetividade na tarefa. E existe, ainda, de acordo com este autor, a diferença entre o trabalho real e o prescrito. O real, para o autor, “se revela ao sujeito pela sua resistência aos procedimentos, ao *saber-fazer*, à técnica, ao conhecimento” (p. 28). Além disso (Dejours, 2004, p. 28):

O real se apresenta ao sujeito por meio de um efeito surpresa desagradável, ou seja, de um modo afetivo. É sempre afetivamente que o real do mundo se manifesta para o sujeito. Mas ao mesmo momento que o sujeito experimenta afetivamente a resistência do mundo, é a afetividade que se manifesta em si.

Mas este encontro entre o real e o sofrimento causado por ele se torna um ponto de partida para a subjetividade. Como afirma Dejours (2004) é por meio desse sofrimento que a subjetividade age no mundo. E, assim, “trabalhar não é somente produzir; é, também, transformar a si mesmo e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade para se testar, até mesmo para se realizar” (Dejours, 2004, p. 30).

É por isso que pensar na relação homem X trabalho vai muito além das trocas econômicas, já que a presença da subjetividade está intimamente relacionada. Visto dessa forma, qual o impacto do trabalho no bem-estar das pessoas? Gondim e Siqueira (2004, p. 216) escrevem que:

Admitir que as emoções e os afetos estão intimamente relacionados a contextos sociais e culturais e, além disso, reconhecer que ambientes laborais, familiares, religiosos e políticos exercem papel significativo na manifestação desses fenômenos intra e interpessoais facilita a compreensão da importância de sua investigação no contexto das organizações formais de trabalho.

Os autores citados anteriormente ainda escrevem que “a racionalidade tão almejada pelas organizações pode ser mais bem-sucedida ao se buscar incluir os aspectos afetivos” (p. 218). Para Rodrigues (2007, p. 79):

O trabalho pode ser uma fonte de felicidade, se considerar que, em uma primeira instância, ele proporciona a satisfação de demandas fundamentais de vida, como alimentação e abrigo. À medida que se registra evolução, ele oferece novos objetivos a serem alcançados, através do exercício de habilidades e competências individuais, o que leva a felicidade. Dessa forma, o

trabalho passa a transitar por todas as características vistas anteriormente que envolvem a felicidade.

Giacomoni (2004) refere que o constructo do bem-estar subjetivo “diz respeito a como e por que as pessoas experienciam suas vidas positivamente” (p. 43). Gondim e Siqueira (2004) colocam que o interesse por este tema surgiu como uma reação ao reconhecimento de que o campo da psicologia tradicionalmente refere mais atenção a estados psicológicos negativos do que a causas e consequências do funcionamento psicológico positivo. Prova disso são os vários estudos em que encontramos as problemáticas da depressão, *burnout*, estresse, dentre outros.

E conhecer como as pessoas se sentem em relação as suas vidas, pode trazer informações importantes a respeito desse sentimento e seu contexto de trabalho. Anteriormente abordamos a questão do setor de serviços apresentar um crescimento em seus postos de trabalho e de acordo com Silva, De Negri e Kubota (2006), a partir da segunda metade do século XX, este setor obteve uma crescente participação na economia em geral. E o Brasil, como postulam Melo, Rocha, Ferraz, Di Sabbato e Dweck (1998, p. 1), se tornou “uma economia na qual o setor serviços representa quase dois terços do emprego urbano metropolitano e responde por mais da metade do PIB, numa trajetória semelhante à evolução econômica dos países desenvolvidos” -

Neste setor estão as profissões consideradas de baixo *status* e serviços que fazem parte da economia informal. Téboul (1999) afirma que as pessoas que trabalham nesse setor são frequentemente caricaturadas como vendedores de batatas fritas ou recreadores públicos. Dentro deste setor encontramos, por exemplo, profissionais que trabalham com transportes, distribuição, prestação de serviços (médicos, advogados, comerciários, bancários, professores, etc), entretenimento dentre outros. São profissões responsáveis pela ligação com os consumidores. E se procurarmos estudos sobre bem-estar subjetivo, encontramos alguns que dão atenção a professores (Chaves e Fonseca, 2006; Fonseca, Chaves e Gouveia, 2006; Silva, 2009, Valente, 2007), advogados e músicos (Chaves, 2007), profissionais da saúde (Oliveira, Barbosa, Souza, Costa, Araujo e Gouveia, 2009), comerciantes (Rodrigues, 2007), dentre outros.

Mas uma categoria que chama atenção da pesquisadora, se refere às pessoas que trabalham com Turismo. Nos últimos tempos o Brasil recebeu boas notícias em relação a sua participação em grandes eventos mundiais, sendo eles a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos 2016 que colocam o país no centro dos destinos turísticos mais

procurados. Apesar das controvérsias e polêmicas que estes dois mega eventos trazem consigo, é inegável que serão sediados em solo brasileiro e que muitas mudanças estão sendo planejadas. De acordo com o Ministério do Turismo¹, são esperados cerca de 500 mil visitantes somente para o Mundial da Fifa. E, fora os envolvidos diretamente com o evento esportivo, os profissionais que trabalham com o turismo terão uma relevância muito grande, já que são estas pessoas responsáveis pela acolhida dos visitantes.

Em relação a Bento Gonçalves (cidade onde a pesquisa foi aplicada), de acordo com o Ministério do Turismo, o município faz parte dos 65 Destinos Indutores e pertencem a este projeto os municípios que:

Possuem infra-estrutura básica e turística e atrativos qualificados, que se caracterizam como núcleo receptor e/ou distribuidor de fluxos turísticos. Isto é, são aqueles capazes de atrair e/ou distribuir significativo número de turistas para seu entorno e dinamizar a economia do território em que está inserido (Ministério do Turismo, 2008).

No Rio Grande do Sul, ao lado de Bento Gonçalves, temos Porto Alegre e Gramado envolvidos neste projeto. A “capital da uva e do vinho”, como é conhecida a cidade de Bento Gonçalves, é polo de grandes eventos nacionais e internacionais e, de acordo com dados da Secretaria de Turismo do Município², anualmente a cidade recebe cerca de 800 mil visitantes. Para acomodar este contingente de turistas, a cidade dispõe de 2120 unidades habitacionais, totalizando 6040 leitos, divididos em 54 hotéis e pousadas de pequeno, médio e grande portes.

Mas, ainda antes da notícia do Brasil como país-sede dos dois grandes eventos esportivos mencionados anteriormente, e de Bento Gonçalves como destino indutor, a atividade econômica do turismo já era muito acelerada. Entretanto, existem poucos estudos que abordam os profissionais do turismo, já que o foco parece ser maior nos turistas, vistos como consumidores e cujas necessidades devem ser atendidas. Logo, parece interessante estudar o bem-estar subjetivo dos profissionais que atendem as estes visitantes, já que são estas pessoas responsáveis pelo atendimento e operacionalização dos serviços turísticos.

¹ Fonte:

http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/04propostas.html

² Fonte: www.turismobento.com.br

O turismo é uma atividade que mexe com a emoção das pessoas, que experimentam sensações, atrelam sentimentos a imagens e cuja percepção influencia na satisfação, ou não, de desejos e expectativas. E as pessoas que trabalham com isso têm grande responsabilidade nesse processo. Como vimos, não existem estudos sobre este público, logo, se faz interessante explorar esta questão. Além disso, estes profissionais são pessoas que costumam ter uma carga de trabalho grande, cujos finais de semana e feriados ficam comprometidos em função de precisarem trabalhar, o tempo com a família é mais reduzido e, como já vimos anteriormente, são pessoas que possuem baixas remunerações e pouca valorização.

Em meio a este cenário, outra variável também pode ser estudada. Como estas pessoas experimentam seu vínculo com a sua organização de trabalho? Um constructo que trabalha este tema é o Comprometimento Organizacional. Para Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008), todas as definições de comprometimento fazem referência ao fato de que é uma força que estabiliza e coage e que dá direção ao comportamento. Bastos (1993) afirma que de nada adiantam as inovações na tecnologia se a empresa não dispõe de um rol de indivíduos de fato comprometidos com o trabalho e que possam encontrar satisfação, crescimento e auto realização com ele. Comprometimento organizacional é uma teoria sobre atitudes e de acordo com Gondim e Siqueira (2004, p. 225) elas “são entendidas como uma rede de sentimentos, crenças e tendências a agir em direção a pessoas, grupos, ideias ou objetos” e “se tornaram um referencial fértil para o entendimento da afetividade em diferentes contextos, especialmente no de trabalho”.

A relação entre bem-estar subjetivo e comprometimento organizacional já foi apresentada por Amaral (2008). No estudo, o autor mostrou, dentre outros aspectos, que um alto nível de comprometimento afetivo/normativo é acompanhado de bem-estar subjetivo nos docentes universitários o que (Amaral, 2008, p. 111):

Pode ajudar as organizações a prevenirem doenças e distúrbios comportamentais produzindo um ambiente de trabalho mais saudável, o que provavelmente se refletiria em outros fenômenos organizacionais tais como desempenho, absenteísmo, rotatividade, etc., reduzindo os custos econômicos e minimizando o sofrimento humano no trabalho.

Dentre as várias sugestões que o autor faz de novos estudos, está a de investigar o bem-estar subjetivo em outras categorias profissionais, principalmente aquelas cujo

objeto de trabalho é o próprio ser humano. E sabemos que as profissões que têm este objeto de trabalho costumam ser mais desgastantes, conforme Ferreira e Mendes (2001, p. 94) o atendimento ao público é:

Um serviço terminal que resulta da sinergia de multivariáveis: a conduta do usuário, as atividades dos funcionários envolvidos na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais. Assim, o atendimento ao público pode ser definido como um serviço complexo que coloca em cena diferentes interlocutores, cuja interação social é mediada por distintas necessidades, podendo ser facilitada ou dificultada em função das condições (físicas, materiais, instrumentais, organizacionais) disponibilizadas pela organização.

E aqui tenta-se contribuir com esta sugestão.

1.1 Problema de Pesquisa

Qual a relação entre o bem estar subjetivo e o comprometimento organizacional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar a relação entre bem estar subjetivo e comprometimento organizacional de funcionários que trabalham diretamente com o atendimento ao público em uma rede hoteleira.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o nível dos sete componentes do Comprometimento Organizacional entre participantes da pesquisa, que serão descritos posteriormente;
- Identificar o grau de Bem-Estar Subjetivo entre participantes da pesquisa;
- Analisar as relações entre as variáveis sócio demográficas, Comprometimento Organizacional e Bem-Estar Subjetivo;
- Analisar a relação entre níveis de Comprometimento Organizacional e Bem-Estar Subjetivo nos participantes da pesquisa.

1.3 A Psicologia Positiva e o Conceito de Bem-Estar Subjetivo

O conceito de bem-estar subjetivo deriva de uma vertente da Psicologia chamada de Psicologia Positiva. Esta escola abarca em seus estudos “constructos como satisfação, esperança, alegria, otimismo, perseverança, altruísmo, bem-estar e saúde mental” (Reppold, Giacomoni e Hutz, 2007, p. 112).

No final da Segunda Guerra Mundial, os soldados americanos retornaram a sua terra machucados física e emocionalmente e, de acordo com Seligman (2009) quem teria a tarefa de “curar” estes veteranos seriam os psiquiatras. No entanto, a quantidade destes profissionais e a forma de trabalho (longa e cara) eram insuficientes para a demanda. Ainda de acordo com Seligman (2009, p. 42) os psicólogos em 1946 tinham três grandes missões:

A primeira é curar a doença mental. Na maioria das vezes eles assumem a tarefa sem graça de fazer os testes, ficando a terapia propriamente dita como prerrogativa dos psiquiatras. A segunda missão – cumprida pelos psicólogos que trabalham nas indústrias, nos quartéis e nas escolas – é tornar a vida das pessoas comuns mais feliz, mais produtiva e mais plena. A terceira missão é identificar e apoiar jovens excepcionalmente talentosos; para isso, acompanham o desenvolvimento de crianças com QI extremamente alto.

Desta forma, vários psicólogos foram convidados a trabalhar com os veteranos de guerra para dar o suporte necessário naquele momento. Àqueles que exerciam a atividade clínica, ficava o objetivo de tratar a doença mental, deixando em segundo plano “a missão histórica de fazer a vida das pessoas comuns mais produtiva e plena” (Seligman, 2009, p. 42). Além disso, como também refere Seligman (2009), em 1972 foi criado o Instituto Nacional de Doenças Mentais, nos Estados Unidos, cujo objetivo era estudar as causas e curas de desordens mentais. Claro que esta forma de conduzir a Psicologia, como afirma Graziano (2005), trouxe grandes avanços na compreensão e no tratamento das doenças mentais. Mas e quanto ao objetivo da Psicologia de fazer da vida das pessoas mais produtiva e plena? No relato do próprio Seligman (2009, p. 48) ele escreve que:

Vejo uma variedade de forças humanas, identificadas e ampliadas na terapia, que servem de amortecedor contra as várias desordens cujos nomes obedientemente registro nos formulários que vão para as companhias de seguros. Essa ideia de produzir forças amortecedoras como solução curativa na terapia simplesmente

não se ajusta à estrutura que acredita que cada paciente tem uma desordem específica, com uma patologia subjacente específica, que será aliviada por uma técnica de cura específica que corrige as deficiências (...). Por que certas pessoas têm uma força que as torna invulneráveis à impotência? Porque outras desistem ao menor sinal de problema?

Partindo deste e de outros questionamentos, surge o movimento científico da Psicologia Positiva que, de acordo com Graziano (2005), partiu da iniciativa de Seligman, em 1998, e contou com Csikszentmihalyi, Fowler, Peterson, Vaillant, Diener, dentre outros. Para Seligman (2009, p. 14) a Psicologia Positiva tem três pilares:

O primeiro é o estudo da emoção positiva; o segundo é o estudo dos traços positivos, principalmente as forças e as virtudes, mas também as habilidades, como a inteligência e a capacidade atlética; o terceiro é o estudo das instituições positivas, como a democracia, a família e a liberdade, que dão suporte às virtudes que, por sua vez, apoiam as emoções positivas.

De acordo com Paludo e Koller (2007, p. 12) o movimento da Psicologia Positiva:

Não implica em condenar o “resto” da Psicologia como negativo; ao contrário, seu objetivo não está em negar o que é ruim, o que vai mal, ou o que é desagradável na vida dos seres humanos, porque reconhece a existência do sofrimento humano, situações de risco e as patologias, entretanto pretende investigar a outra face dessas questões como, por exemplo, a felicidade e o altruísmo. Essa mudança de abordagem oferece novas possibilidades de resposta às antigas questões.

Olhar para o que há de “bom” nas pessoas nos permite trabalhar estes aspectos positivos e fortalece-los além de que o reconhecimento dos “traços positivos e os comportamentos adaptativos servem como fatores protetores contra os estressores e as dificuldades futuras” (Paludo e Koller, 2009, p. 15). Como referem Passarelo e Silva (2007) estudar forças e potencialidades humanas significa mudar o interesse por estudar as emoções negativas que, segundo o autor, já possuem muitas pesquisas empíricas realizadas, e dar início ao interesse pelo estudo das emoções positivas.

1.4 Bem-Estar Subjetivo

Para Passarelo e Silva (2007) o bem-estar subjetivo (BES) é um componente importante da Psicologia Positiva. Para os autores, este é um “aspecto que pode favorecer a maneira como vemos a nós mesmos e as outras pessoas, o que pode resultar em maior prazer em vivenciar as situações cotidianas e o relacionamento com nossos pares” (Passarelo & Silva, 2007, p. 514). Para Albuquerque e Tróccoli (2004, p. 153):

O estudo do bem-estar subjetivo busca compreender a avaliação que as pessoas fazem de suas vidas. A ciência social tem uma longa tradição de análise teórica e de pesquisa na área. O construto tem tido um crescente interesse por parte dos pesquisadores nos últimos anos e cobre estudos que têm utilizado as mais diversas nomeações, tais como felicidade, satisfação, estado de espírito, afeto positivo, sendo também considerado por alguns autores uma avaliação subjetiva da qualidade de vida. As definições desses conceitos, e conseqüentemente sua operacionalização em termos de medida, ainda são um pouco confusas e deturpadas.

Procurando conceitualizar de modo mais claro o constructo, buscamos a avaliação de Siqueira e Padovam (2008, p. 202):

O conceito de BES articula duas perspectivas em psicologia: uma que se assenta nas teorias sobre estados emocionais, emoções, afetos e sentimentos (afetos positivos e afetos negativos) e outra que se sustenta nos domínios da cognição e se operacionaliza por avaliações de satisfação (com a vida em geral, com aspectos específicos da vida como o trabalho).

Ainda de acordo com Siqueira e Padovam (2008, p. 202) “os dois componentes que integram a visão contemporânea de BES – satisfação com a vida e afetos positivos e negativos– tiveram sua gênese nos trabalhos seminais de Campbell e cols. (1976) e de Bradburn (1969)”. Por conta disso, só podemos avaliar o BES de acordo com o que o próprio indivíduo considera. Para Nunes, Hutz e Giacomoni (2009, p. 100) “BES representa uma avaliação pessoal sobre quão feliz o indivíduo se sente, independentemente do contexto e condições sócio econômicas, saúde, sucesso e outras variáveis que poderiam permitir uma avaliação objetiva de qualidade de vida”.

Giacomoni (2004, p. 44) escreve que o componente cognitivo se refere “aos aspectos racionais e intelectuais, enquanto o componente afetivo envolve os

componentes emocionais”. Além dessa distinção, a autora coloca que o componente afetivo pode ser dividido em afeto positivo e negativo. Reppold, Giacomoni e Hutz (2007) pontuam que perceber os afetos positivos inclui vivenciar sentimentos como alegria, orgulho, afeição, segurança e empatia. E que perceber os afetos negativos inclui várias sensações desprazerosas como culpa, vergonha, tristeza, ansiedade, inveja, raiva, medo e desgosto. Desta forma, como colocam Siqueira e Padovam (2008, p. 203):

A composição emocional do conceito BES inclui um balanço entre duas dimensões emocionais: emoções positivas e emoções negativas. Para que o balanço represente uma dimensão de BES, é necessário resultar em uma relação positiva entre as emoções vividas, qual seja, a vivência de mais emoções positivas do que negativas no decorrer da vida.

Esta visão de felicidade, como também apontam Siqueira e Padovam (2008) guarda forte relação com a visão hedônica. Para Kahneman, Diener e Schwarz (1999) a vertente hedonista é o estudo sobre o que faz das experiências e da vida prazerosas ou desprazerosas. Preocupa-se com sentimentos de prazer e dor, do que é interessante e do que é tedioso, da alegria e do pesar e da satisfação e da insatisfação. Também se preocupa com toda a variedade de circunstâncias sociais e biológicas da sociedade, que causam sofrimento ou prazer. Em outras palavras, hedonismo é uma ramificação da psicologia que lida com estados prazerosos e desprazerosos da consciência.

Diversos estudos, como alguns já mencionados anteriormente, estão buscando estudar melhor este constructo. Como o foco deste trabalho é o estudo do BES no meio organizacional, vamos explorar um pouco do que a literatura tem apresentado sobre isto.

Corbi e Menezes-Filho (2006) investigaram os determinantes empíricos da felicidade por meio de uma pesquisa na base de dados *World Values Survey*. Dentre os achados, os autores apresentaram que no Brasil, as pessoas com maior renda e empregadas são aquelas que têm mais chance de ser felizes. Além disso, indivíduos casados mostram-se, na média, mais felizes que os solteiros. Já Chaves e Fonseca (2006) realizaram uma pesquisa com 313 professores de escolas públicas e privadas. Como variáveis preditoras do bem-estar os pesquisadores encontraram: o grau de satisfação no trabalho, o grau de percepção de reconhecimento da equipe escolar e dos pais dos alunos e estado civil. Em ambos estudos visto até o momento, estar casado significa ser mais feliz. A evidência desse resultado, de acordo com Chaves e Fonseca (2006) se refere ao apoio social que o casamento possibilita.

Já Rodrigues e Silva (2010) em estudo com 467 trabalhadores do comércio, não encontraram correlações significativas entre casamento e BES. Os autores ainda apresentaram que não apenas as variáveis sócio demográficas exercem influências no BES. Para eles, fatores internos e psicológicos também podem ser significativos para a avaliação de felicidade. Estes outros fatores poderiam ser os traços de personalidade e a adaptação individual a situações adversas. Sobre esta associação, entre BES e personalidade, Nunes, Hutz e Giacomoni (2009) apresentaram dados que “reforçam a hipótese de que a estrutura da personalidade é um elemento central para BES” (p. 99). Além disso, para os autores que investigaram esta relação entre 357 estudantes universitários, “estudo de bem-estar subjetivo é de substancial importância para a psicologia em contextos variados” (p. 106). Mas eles ponderam que a associação do BES deve ir além dos indicadores sócio demográficos.

Além do estudo com a relação entre BES e variáveis sócio demográficas, Silva (2009) apresentou uma pesquisa sobre a relação de *Coping* e as dimensões afetivas do BES. Em levantamento com 212 servidores públicos, a autora encontrou, dentre outros resultados, que a utilização de estratégias de reavaliação positiva e a pela gratificação alternativa se correlacionaram de modo positivo com os afetos positivos, ou seja, com experiências prazerosas. Sobre as variáveis sócio demográficas, a autora apresentou que não houve correlações significativas de tempo de serviço, cargo de chefia e função com os afetos positivos e negativos. Para a autora, “a vivência de afetos positivos poderá ser ampliada através da redução dos fatores estressantes apontados pelos servidores, bem como por intermédio do emprego de estratégias de *coping* ativas e produtivas” (Silva, 2009, p. 84).

Em outro estudo com 246 profissionais da saúde, Oliveira *et. al.* (2009) buscaram a relação entre renda e desejo de mudança de profissão com a Satisfação de Vida. Ambas variáveis apresentaram correlações positivas com BES. Estes estudos podem contribuir no entendimento dos dados levantados por este estudo.

1.5 Organização e Trabalho: Comprometimento Organizacional

De acordo com Pichon-Rivière (1998), vínculo é a maneira particular que cada pessoa estabelece para se relacionar com o outro e com os outros, criando uma estrutura particular a cada caso e a cada momento. E isso não é diferente em relação ao nosso trabalho, à organização da qual fazemos parte, a nossa profissão e a nossos valores, por exemplo. Como referem Siqueira e Gomide Junior (2004, p. 300):

Explicar como esses vínculos se formam, decifrar as fases do processo de vinculação, apontar as suas implicações para a estruturação interna do indivíduo, para o seu desenvolvimento e comportamento são alguns dos múltiplos desafios que se apresentam aos estudiosos do assunto.

Os autores ainda colocam que três disciplinas (psicologia, sociologia e filosofia) procuram abordar com uma visão contemporânea os vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho, conforme podemos ver na Figura 1:

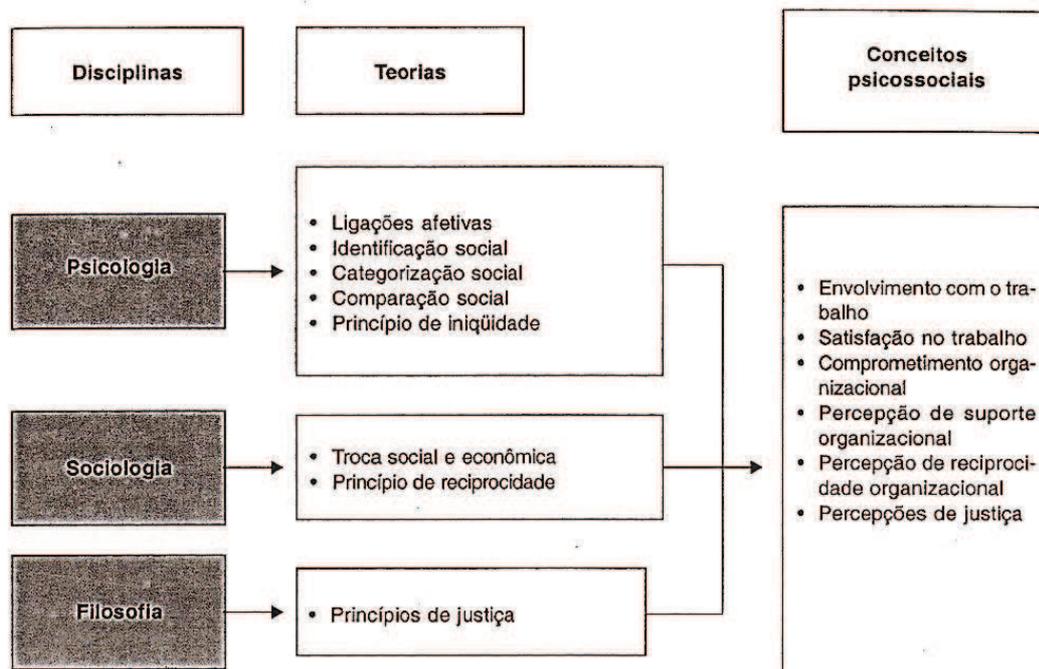


Figura 1: Disciplinas e bases teóricas de conceitos psicossociais que tratam de vínculos com o trabalho e com a organização (Siqueira e Gomide Junior, 2004).

Siqueira e Gomide Junior (2004) também afirmam que o ambiente organizacional é composto por complexas variações de natureza física, estrutural, funcional, social, política e econômica e que “qualquer pessoa pode desenvolver percepções, sentir afetos ou ainda construir intenções muito particulares sobre o trabalho como um todo ou sobre aspectos específicos a ele relacionados” (p. 300). Ainda, existe a ideia de que sim, o indivíduo pode ter um vínculo com a própria organização a que pertence, mas existem outros conceitos psicossociais ancorados em uma compreensão diferenciada acerca de ligações com o trabalho e com a organização (Siqueira e Gomide Junior, 2004). Isso quer dizer que, além da identificação com a organização em si, existem outros aspectos que mantêm um indivíduo ligado a ela. Por

exemplo, autores definem que existem os vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Os vínculos com o trabalho seriam a satisfação e o envolvimento:

- Satisfação: entende-se que seja um estado emocional positivo ou de prazer advindo do trabalho (Locke, citado por Siqueira e Gomide Júnior, 2004);
- Envolvimento: pressupõe o grau em que o desempenho no trabalho afeta a autoestima do indivíduo e isso tem a ver com o significado do trabalho e com a adequação da supervisão e também com a introjeção de valores e normas sociais relativas ao trabalho que fazem com que o indivíduo paute sua conduta no trabalho relativas a elas (Siqueira e Gomide Junior, 2004).

Já os vínculos com a organização são relações de troca entre empregador e empregado e podem ser: a percepção de suporte organizacional, a percepção de reciprocidade organizacional, a percepção de justiça e o comprometimento organizacional. Na percepção de suporte, Siqueira (2005) alega que existe uma crença em relação a quanto a empresa já doou, por meio de suas políticas de recursos humanos, ou do quanto ainda pode doar para seus empregados no futuro. Os empregados, então, enxergam a empresa como comprometida, ou não, com eles.

Já em relação à percepção de reciprocidade organizacional, esta se relaciona ao fato de o empregado desenvolver “crenças sobre futuras retribuições organizacionais a determinados atos de trabalho, concebidos por ele como favores, benefícios ou ajuda à organização” (Siqueira, 2005, p. 86). A percepção de justiça, emergiria das trocas sociais e econômicas. De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004), elas seriam a confiança e a boa fé que se instalam entre as partes envolvidas (neste caso, empregado e empregador) o que não implica em um contrato preestabelecido, e a uma barganha dentro de um contexto predefinido conforme cada uma das partes conhece o que deve oferecer e receber em troca, já que existe um contrato que regula isto.

E, por fim, existe o comprometimento organizacional, objeto deste estudo, e que será mais tratado ao longo das próximas páginas.

1.6 O Comprometimento Organizacional e suas Vertentes Conceituais

O interesse por estudar as bases do comprometimento organizacional ocorreu devido ao fato de serem muito aceleradas as transformações sociais e tecnológicas que afetam profundamente os ambientes de trabalho. Bastos (1993) já apontava para a

necessidade que os gestores sentiam de buscar novas perspectivas para poder lidar com o patrimônio humano nas organizações.

Partindo desse pressuposto, Medeiros (2003, p.30) aponta que “todas as empresas procuram ter em seus quadros indivíduos que ‘vestem a camisa’ da empresa, que assumem o seu trabalho como um desafio, e que lutam pelos melhores resultados para a empresa”. Complementando essa ideia, Bastos (1993) afirma que de nada adiantam as inovações na tecnologia se a empresa não dispõe de um rol de indivíduos de fato comprometidos com o trabalho e que possam encontrar satisfação, crescimento e auto realização com ele.

Conforme Medeiros et. al. (2003), hoje, é consenso na literatura que o comprometimento possui múltiplos focos (organização, carreira, profissão, sindicato) e possui múltiplas bases (afetiva, normativa, instrumental). Entretanto, Bastos et. al. (2008) enfatizam que as pesquisas sobre o assunto são marcadas por diversas definições e modelos teóricos de referência e que isso resulta em uma fragmentação e redundância conceitual.

Mas quais seriam as vertentes conceituais do comprometimento organizacional? Vários autores (Bastos, 1993; Bastos, 1998; Medeiros et. al., 2003; Medeiros, 2003) tentam responder a esta pergunta por meio de estudos do estado da arte e análises documentais do que já foi escrito sobre o assunto, de acordo com o que pesquisaram nos estudos originais datados da década de 70 e de origem estrangeira.

Assim, encontramos que a primeira vertente surge nos estudos de Lyman Porter, que liderava a equipe composta por Mowday, Steers e Porter (1979). Para esses autores, o comprometimento envolve um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização, sendo visto como uma perspectiva atitudinal (Bastos, 1993; Medeiros et. al., 2003; e Medeiros, 2003).

Como segunda vertente conceitual temos o enfoque que deriva dos estudos de Becker (1960) que também foi discutido por Medeiros et. al. (2003) e é o comprometimento chamado de instrumental. Moraes, Godoi e Batista (2004) alegam que essa abordagem é vista como “função das recompensas e custos associados à condição de integrante da organização” (p. 7-8). Ou seja, o indivíduo segue na empresa, pois avalia quais seriam os custos e benefícios que sua saída acarretaria. Dessa forma, como assinala Bastos (1993, p. 56):

Comprometimento seria, então, um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou consequências de ações prévias (recompensas e custos) que impõem

limites ou restringem ações futuras. No caso, uma linha consistente de ação seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização; *side-bets* (ou trocas laterais) seriam múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, por exemplo) que tornam custoso o abandono da organização.

Esse comprometimento também recebe outros rótulos como calculativo e *continuance* (Medeiros, 2003). O terceiro enfoque sobre o comprometimento organizacional, de acordo com o que alega Medeiros (2003), diz respeito aos trabalhos de Wiener (1982), chamando-o de normativo. Neste caso, o trabalhador comprometido acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização, devendo se comportar de forma que possa demonstrá-los (Bastos et. al., 2008). De modo geral, as pressões normativas seriam provenientes da cultura da empresa. Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 321) enfatizam que:

Como fatores antecedentes do compromisso normativo podem ser apontadas experiências individuais de socialização cultural ocorridas nos convívios familiar e social anteriores à entrada na organização, quando pais, familiares ou amigos enfatizam a importância de ser fiel a uma dada organização com a qual esses agentes socializadores já haviam mantido relações de trabalho.

A maioria das pesquisas estudadas concentrou seus esforços nos enfoques afetivo, instrumental e normativo. Entretanto, Bastos (1993) citou, ainda, os enfoques sociológico e comportamental, referindo-se, respectivamente, ao apego à organização empregadora, no sentido da percepção de legitimidade do regime de governo do empregador, e aos atos e comportamentos do indivíduo para com a organização, que seriam os “sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato” (Bastos, 1993, p. 58), quando as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações. Estes estudos se referem a dimensões isoladas do comprometimento com o trabalho, se referindo a aspectos unidimensionais, embora eles partissem de um ponto em comum: de que o vínculo do sujeito com a organização existe e é inevitável. O que difere, então, é na forma como esse vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional (Moraes et. al., 2004).

Conforme afirmam Siqueira e Gomide Junior (2004), atualmente é possível identificar duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma é de

natureza afetiva e outra de natureza cognitiva, conforme podemos observar na Figura 2. A de natureza afetiva diz respeito ao entendimento de que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e que nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos. E a base cognitiva se refere às crenças desenvolvidas pelos indivíduos acerca de suas relações com a organização.

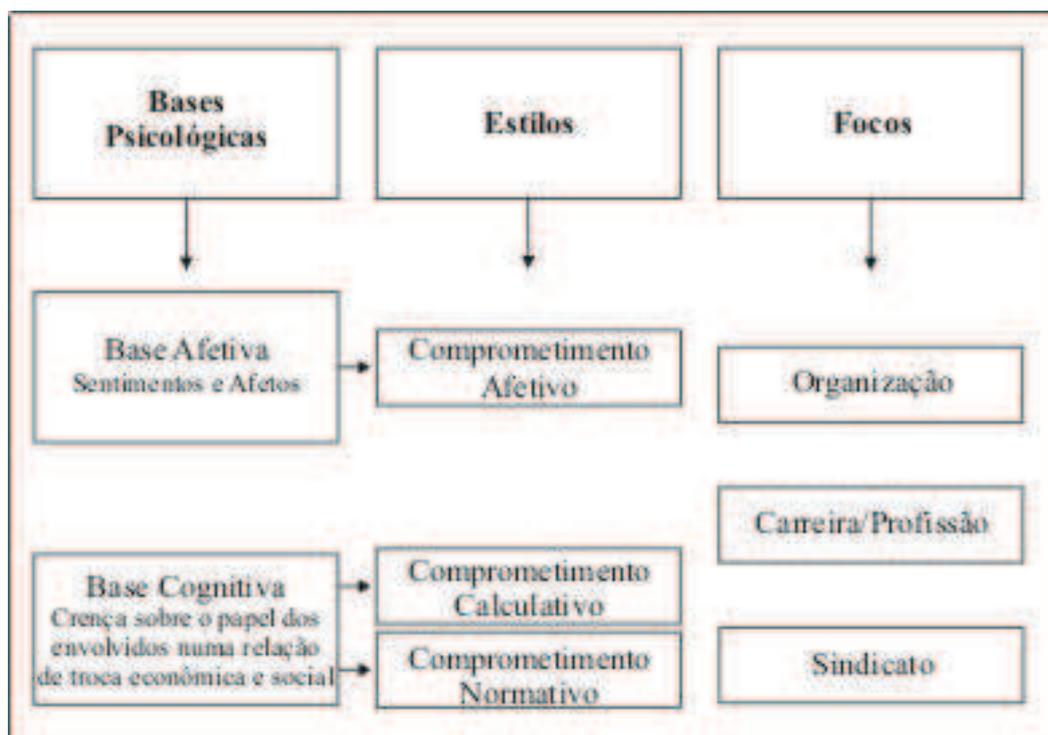


Figura 2. Bases psicológicas, estilos e focos do comprometimento (Siqueira e Gomide Júnior, 2004).

Com o avanço dos estudos sobre o comprometimento, os pesquisadores “perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização” (Medeiros, 2003, p. 39). Dentre os autores que buscaram explicar esse caráter multidimensional do comprometimento, existe um consenso de que o modelo de maior aceitação foi o estabelecido por Meyer e Allen (1991) (citados por Medeiros, 2003). Para estes autores, o comprometimento possui três componentes:

- Comprometimento Afetivo: ou *affective commitment* é o comprometimento visto como um apego, envolvimento, quando o trabalhador se sente emocionalmente identificado com a empresa. É uma espécie de desejo de estar ligado à organização;

- Comprometimento Normativo: ou *normative commitment* que é o comprometimento que faz com que o trabalhador se sinta obrigado ou sente que é um dever moral permanecer na empresa. Ou, uma obrigação de estar ligado à organização;
- Comprometimento Calculativo: que é o comprometimento que está associado aos custos que existirão caso o empregado deixe a empresa. Ou, uma necessidade de estar vinculado à empresa.

Já em relação ao que tem sido pesquisado na área, mais especificamente em relação a comprometimento e hotelaria, Medeiros (2003) conduziu uma pesquisa em duas etapas: a primeira delas objetivou identificar as dimensões latentes do comprometimento organizacional e a segunda procurou confirmar as dimensões encontradas na primeira etapa e, a partir das que foram validadas, estabelecer relações com características organizacionais e desempenho organizacional. Como conclusões, o autor encontrou que os hotéis que possuem um comprometimento organizacional predominantemente afetivo tendem a uma maior taxa de ocupação. Mostrou, também, que o comprometimento organizacional é influenciado por determinados trabalhos e práticas organizacionais e que o comprometimento também pode ser mais interessante em determinados ajustes organizacionais do que em outros. Deste ponto em diante, serão discutidos alguns tópicos importantes de serem considerados no que se refere ao comprometimento organizacional e aos fatores que estão atrelados a ele.

1.7 Escala das Bases do Comprometimento Organizacional

Algumas escalas foram construídas a fim de se poder mensurar o comprometimento organizacional. Para fins deste estudo, vamos nos deter à fundamentação teórica da escala EBACO (Escala das Bases do Comprometimento Organizacional), cuja apresentação ocorrerá no item que se refere ao método. Bastos et. al. (2008) apresentam esta fundamentação conforme indica a Tabela 1.

Tabela 1

Bases do Comprometimento e Fundamentação Teórica da EBACO

Base do Comprometimento Organizacional	Fundamentação Teórica da Base
Afetiva	Comprometimento afetivo: Mowday, Porter e Steers (1982); Congruência de valores: Kelman (1958); Introjeção: Gouldner (1960); Envolvimento moral: Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982); Adesão: Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998)
Obrigação em Permanecer Obrigação pelo Desempenho	Normativo: Meyer e Allen (1991) Pressões normativas: Wiener (1982) e Jaros et al. (1993); Controle: Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982)
Afiliativa	Identificação: Kelman (1952); Integração: Gouldner (1960); Identificação: Becker (1992); Coesão: Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982); Afiliativa: Medeiros e Enders (1999)
Falta de Recompensas e Oportunidades	Envolvimento calculativo: Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982); Oportunidade: Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998); Recompensas: Becker (1992)
Linha Consistente de Atividade	Trocas laterais: Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972)
Escassez de Alternativas	Continuação: Meyer e Allen (1991)

Podemos perceber que ligadas ao constructo comprometimento organizacional estão termos como identificação, valores, coesão, e o entendimento de alguns desses conceitos se mostra importante para uma melhor compreensão dos significados das bases do comprometimento organizacional. Tamayo (2005, p. 173) afirma que “existem metas pessoais, motivacionais do trabalhador que o impulsionam, com mais ou menos intensidade e persistência, a procurar ou evitar o comprometimento organizacional”. O autor ainda alega que conhecer os valores da organização implica em se poder predizer o funcionamento tanto da organização como o comportamento organizacional dos seus membros.

Do ponto de vista prático, Tamayo (2005) também aponta que o conhecimento do impacto dos valores sobre o comprometimento é uma variável relevante para o gerenciamento do comprometimento por parte dos gestores. Por esta perspectiva,

podemos entender o que Schwartz (2005) alega a respeito de que os valores são importantes para que uma pessoa tenha motivação para agir adequadamente. Tamayo (2005) também afirma que os valores de uma organização são introduzidos pelas pessoas e são estas mesmas pessoas que formam a cultura organizacional. Naves e Dela Coleta (2003) realizaram um estudo em que relacionaram tipos de cultura organizacional e as três dimensões do comprometimento a partir de uma pesquisa com 223 sujeitos, funcionários de quatro hotéis da cidade de Uberlândia. Os resultados apontaram que a cultura de tarefa está diretamente relacionada ao comprometimento afetivo, pois proporciona sentimentos de afetividade do indivíduo em relação à empresa, o que favorece sua permanência e seu envolvimento com as ações da organização. Para as autoras, esse tipo de cultura é caracterizada pela “liderança consensual, pela meritocracia, recompensando-se o talento, a criatividade, a inovação e o trabalho em equipe” (Naves e Dela Coleta, 2003, p. 209).

Em relação ao comprometimento normativo, que na EBACO é subdividido entre obrigação pelo desempenho e obrigação em permanecer, encontramos em Wiener (1982) que este comprometimento é visto como a totalidade de pressões normativas internalizadas para agir de forma que atenda aos objetivos e interesses organizacionais. Para o autor, quanto mais forte este comprometimento, mais forte é a predisposição da pessoa a ser orientada em suas ações por essas normas internalizadas. E complementa afirmando que indivíduos comprometidos podem apresentar certos comportamentos não porque eles percebem que isto lhes traz benefício pessoal, mas porque consideram que é moralmente correto fazer para a empresa. Estudos atuais apontam que o desejo de permanecer não é um constituinte do comprometimento, e sim um consequente (Bastos e Menezes, 2010). Estes autores apresentaram que a intenção de permanecer estaria mais relacionada ao aspecto afetivo e instrumental (Bastos e Menezes, 2010, p. 301):

Não obstante as pesquisas, de um modo geral, tenham revelado que o comprometimento afetivo (entendido também como identificação e envolvimento) seja o preditor atitudinal mais forte das intenções de permanência, a decisão por ficar na organização atual pode ser motivada por distintas variáveis, como falta de alternativas imediatas de trabalho, sacrifícios pessoais e materiais sentidos sob a possibilidade de deixar a organização.

Já sobre o comprometimento afiliativo, Medeiros, Enders, Sales, Oliveira e Monteiro (1999) conduziram uma pesquisa em que, por meio da análise dos

componentes principais, encontraram um novo componente, ligado a um vínculo emocional. Este vínculo, segundo os autores, denota integração ou identificação do indivíduo com o grupo com o qual trabalha. E este sentir-se membro se relaciona a identificações com os demais membros do grupo e esta identificação se constrói na relação com o outro (Machado, 2005).

Para Medeiros et. al., (2005) existe diferença entre se sentir parte de uma organização e de introjetar as características e os valores desta organização. Isto pode ser melhor compreendido de acordo com um estudo realizado por Borges e Medeiros (2007) no qual buscaram relações do comprometimento com a ética profissional junto aos profissionais da área contábil, na tentativa de averiguar se o nível de introjeção dos valores éticos influencia o seu nível de comprometimento.

Na subdivisão da base instrumental (ou calculativa), Bastos et. al. (2008) propõem que existem as bases “falta de recompensas e oportunidades”, “linha consistente de atividade” e “escassez de alternativas”. De acordo com Rego e Souto (2004, p.34), este constructo se refere ao “grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa”.

O estudo de Medeiros e Enders (1998) sobre o comprometimento instrumental buscou-se caracterizar os padrões de comprometimento organizacional e as características pessoais que os diferenciam, em uma amostra composta por 373 empregados de diferentes empresas do Rio Grande do Norte. Os resultados apontaram para o fato de que as pessoas mais jovens e com baixo *status* socioeconômico assumem um comprometimento exclusivamente instrumental, pois trabalham porque precisam. Entretanto, aquelas que se mantêm em linhas consistentes de atividades são as que possuem maior idade, e maior tempo de organização.

Em pesquisa com 190 profissionais da iniciativa privada da Região Sul, Magalhães (2008) conduziu um estudo que relacionou comprometimento organizacional a entrincheiramento. Este conceito, para Rodrigues e Bastos (2011, p. 162) se refere a uma “tendência de um indivíduo a permanecer em sua profissão devido aos investimentos feitos, aos custos emocionais ligados à mudança e à percepção de poucas alternativas fora de seu campo de atuação”. No estudo de Magalhães (2008, p. 71) entendeu-se que:

Tanto o entrincheiramento na carreira quanto o comprometimento organizacional instrumental caracterizam-se por uma postura passiva e defensiva

do profissional, que se apega a uma área de trabalho e/ou organização por dificuldades percebidas de recolocação no mercado. Esta similaridade assenta-se na base psicológica comum do entrincheiramento na carreira e do comprometimento instrumental. Embora estes construtos se refiram a dois focos diferentes do vínculo do indivíduo com o trabalho – carreira e organização – compartilham processos de preservação psicológica e comportamentos de evitação de perdas e danos.

Ainda de acordo com Magalhães (2008, p. 71) “a pertinência da base instrumental como uma forma desejável de comprometimento é questionável” já que, para este autor, a base instrumental não se relaciona com a “identificação com os valores e objetivos organizacionais ou pelo desejo de contribuir e investir esforços em prol da organização, incluindo apenas o comportamento de permanência na mesma”.

Em contrapartida, Biazzi (1996, p. 91) enfatiza que existem “pilhas de análises estatísticas acuradas sobre dados pouco relevantes” e questiona que o “como e por que nos engajamos e nos comprometemos com valores e ideias e quando isso é benéfico ou não para nós mesmos e para a sociedade seriam as perguntas básicas com que deveriam se ocupar tais estudos”. O que o autor busca neste estudo é que uma (Biazzi, 1996, p. 92):

Relação entre a organização e o indivíduo deve ser pautada por trocas genuínas, certamente não limitadas ao *commitment* por parte do trabalhador e à promessa de manutenção dos empregos por parte da organização. O que devemos perseguir é a construção de uma organização cujos valores se aproximem dos anseios e valores humanos, e não o contrário.

1.8 Comprometimento Organizacional e Bem-Estar Subjetivo

Esta relação já foi estudada por Amaral (2008). Em um estudo com 551 professores, o autor Os resultados mostraram correlações positivas e significativas entre a base afetiva/normativa do comprometimento organizacional e as dimensões que caracterizam o BES e com sua medida global. Sobre a base instrumental, esta apresentou correlações negativas, exceto com a dimensão afetos negativos da medida de BES. O autor sugeriu que outros estudos fossem conduzidos com outras profissionais, daí o interesse por esta pesquisa (como já mencionado anteriormente).

Ademais, como aponta Bandeira, Marques e Veiga (2000), no setor de serviços deve haver a associação entre qualidade à demanda por pessoas que sejam qualificadas e comprometidas com suas tarefas. Assim, para os autores, a satisfação poderá ser garantida por parte dos consumidores e isso acrescentaria vantagem competitiva ao mercado. De acordo com Téboul (1999) apesar do crescimento do setor nos últimos anos, é ainda um segmento vasto e mal definido “para se prestar ao estudo” (Téboul, 1999, p. 13). Por isso, também, a importância deste estudo no sentido de fortalecer os trabalhos em relação a este setor.

Capítulo II: Método

2.1 Participantes

Participaram desta pesquisa 66 funcionários de uma rede hoteleira de grande representatividade no município de Bento Gonçalves. Os participantes têm entre 16 e 60 anos, sendo que a média de idade ficou em 30 anos. Estão divididos entre 25 funcionários do sexo masculino e 41 do sexo feminino. Eles ocupam os cargos de recepcionista, mensageiro, camareira, garçom, funcionários do setor de eventos, do departamento comercial e de reservas e da gerência Operacional, de Alimentos e Bebidas e Comercial. Cabe ressaltar que apenas estas gerências foram convidadas a participar do estudo. Isso ocorreu, pois são as gestoras responsáveis pelas maiores equipes dos empreendimentos além de terem um contato muito direto com os clientes. Suas jornadas de trabalho excedem as 8 horas diárias (como as dos demais participantes) e por estarem em cargo de gestão, a responsabilidade é igualmente maior.

Na tabela 2, encontramos as relações dos funcionários convidados a participar da pesquisa com os demais funcionários de outros setores, não convidados. Cabe ressaltar, de acordo com o que já foi visto na revisão da literatura, que foram convidados somente os setores que têm ligação direta com atendimento aos hóspedes nos empreendimentos.

Tabela 2

Relação da Amostra com os Demais Funcionários

	Participantes Convidados	Outros Funcionários	Total de Funcionários	Respondentes	Participantes
Empresa 1	81	64	145	50	61,72%
Empresa 2	26	9	35	16	38,28%

2.2 Delineamento

Trata-se de um estudo de caso, cuja pesquisa é exploratória e de natureza qualitativa. De acordo com Gil (2007) as pesquisas exploratórias buscam proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. O estudo de caso, para o mesmo autor, consiste em um estudo profundo e exaustivo de modo que seja possível um amplo e detalhado conhecimento. Atualmente, “é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real” (Gil, 2007, p. 54).

A rede hoteleira, na qual a pesquisa foi realizada, é composta por 3 empreendimentos, porém somente funcionários de dois deles fizeram parte da pesquisa já que têm em comum a mesma administração. Ao todo, estes dois hotéis têm aproximadamente 200 funcionários efetivos, mais os extras que trabalham eventualmente, de acordo com a ocupação dos hotéis. O primeiro hotel, que neste estudo será denominado de empreendimento A, tem 32 anos de existência e o segundo, denominado Empreendimento B, faz parte da rede há cerca de 8 anos, já tendo tido outra administração e tem em seu quadro funcional alguns funcionários daquela época.

2.3 Instrumentos e Materiais

Para a realização dessa pesquisa, os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A), garantindo a ética dos procedimentos de pesquisa. Posteriormente responderam ao Questionário de Dados Sócio Demográficos (Anexo B) para que fosse possível traçar o perfil da amostra estudada. Em seguida a ordem de resposta das escalas foi a seguinte:

- Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO (Anexo C);
- Escala de Satisfação de Vida e;
- Escala de Afetos Positivos e Negativos.

A EBACO, de acordo com Bastos et. al. (2008), foi organizada para medir sete bases do comprometimento organizacional que seriam: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. Conforme referem os autores, esta “ampliação do número de bases de comprometimento surge de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, com evidência de que estas duas bases são integradas por fatores distintos empírica e conceitualmente” (Bastos et al, 2008, p. 61).

A escala é composta por 28 itens sendo que existem quatro para cada uma das sete bases anteriormente mencionadas. Para a validação da EBACO, Bastos et al (2008) reuniram 819 casos, dos quais fizeram parte: 266 recepcionistas de 82 hotéis; e 553 empregados de 12 organizações privadas, não-governamentais e públicas. Os autores submeteram os dados à análise dos componentes principais quando solicitou-se a extração de componentes com autovalores maiores ou iguais a 1,0 e rotação *varimax*,

com critério de carga fatorial maior ou igual a 0,40. Destas análises emergiram sete fatores que explicam 61,8% da variância total.

Bastos et al (2008) apresentaram que cada fator é integrado por quatro itens, com cargas fatoriais elevadas, variando de 0,45 a 0,85 e que, segundo os autores, guardam inteira correspondência com os fatores teóricos que nortearam a concepção da escala. A escala tem o formato *Likert* de 5 pontos, e os respondentes devem concordar totalmente, concordar, nem concordar e discordar, discordar e discordar totalmente de cada um dos 28 itens que são apresentados.

A Escala de Satisfação de Vida é composta por cinco itens. De acordo com Hutz, Zanon e Bardagi (artigo submetido) esta escala apresenta consistência interna adequada ($\alpha = 0,91$) e sua chave de respostas é uma escala tipo Likert de 7 pontos. Esta escala foi adaptada e validada no Laboratório de Mensuração da UFRGS.

A Escala de Afetos Positivos e Negativos é composta por 20 itens e possui uma chave de respostas tipo Likert de 5 pontos. O artigo de Hutz e Zanon ainda não foi publicado mas as interpretações das escalas estarão no tópico referente à análise destas dimensões.

2.4 Procedimentos

Primeiramente, conversei com a diretora administrativa dos empreendimentos, explicando-lhe os objetivos do estudo e como aconteceria a coleta de dados. Posteriormente, conversei com os gestores responsáveis pelos setores-alvo da pesquisa (gerente Operacional, de Alimentos e Bebidas e Comercial) que comunicaram aos supervisores das áreas de Recepção, Governança, Café da Manhã/Restaurante, Reservas e eventos a respeito do estudo.

Após todos estarem cientes da pesquisa, a pesquisadora entrou em contato com os supervisores para que pudesse marcar dias e horários para aplicar a pesquisa. Como esta pesquisa foi aplicada em uma quinzena cujos hotéis estavam em grande movimento, alguns participantes optaram por responder as escalas em casa, e outros optaram por respondê-la no local de trabalho. Em função da grande ocupação nos empreendimentos na época da pesquisa, e do período de férias de alguns funcionários, os resultados só puderam ser tabulados quase 30 dias após o início da aplicação.

Sempre que o participante entregava as escalas respondidas, era verificado se todos os campos estavam preenchidos e, em caso negativo, se solicitava que respondesse, tirando dúvidas quando necessário. Esta verificação permitiu que nenhum

dos instrumentos fosse inutilizado, sendo assim, todos os dados foram aproveitados para o estudo.

2.5 Análise dos Dados

A forma de analisar os dados que emergem da EBACO é orientada por Bastos et. al. (2008). Os autores afirmam que a média que os respondentes deram a cada item da escala deve ser calculada. Após, deve-se multiplicar esta média pelo peso de cada item. Os autores trazem que como, estatisticamente, alguns itens possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que os outros, é necessário o procedimento de multiplicação pelos pesos. Desta forma, o escore obtido em cada base de comprometimento reflete a importância de cada item na definição do fator. Os pesos de cada item da escala são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3
Pesos dos Itens da Escala

	Base Afetiva	Pesos
1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.		0,74
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.		0,76
3. Eu me identifico com a filosofia dessa organização.		0,80
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.		0,78
	Base Obrigação em Permanecer	
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.		0,78
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.		0,79
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.		0,82
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.		0,85
	Base Obrigação pelo Desempenho	
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.		0,65
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.		0,81
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.		0,81
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.		0,70
	Base Afiliativa	
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.		0,72
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.		0,82
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.		0,76
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.		0,68
	Base Falta de Recompensas e Oportunidades	
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.		0,45
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício dessa organização.		0,77

19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expesso publicamente.	0,72
20. Apesar dos esforços que eu já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60
Base Linha Consistente de Atividade	
21. Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	0,69
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65
Base Escassez de Alternativas	
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,77
27. Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,78

Após a multiplicação pelos pesos, deve-se somar os resultados dos quatro itens para avaliar cada base. O somatório deve ser analisado de acordo com a Tabela 4.

Tabela 4

Interpretação dos Resultados

Base Afetiva	Interpretação do Resultado
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento
Base Obrigação em Permanecer	
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
Base Obrigação pelo Desempenho	
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento
Base Afiliativa	
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento

Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
Base Falta de Recompensas e Oportunidades	
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
Base Linha Consistente de Atividade	
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento
Base Escassez de Alternativas	
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Os dados foram analisados por meio do software SPSS versão 15. Para comparação das médias dos grupos foram utilizados os testes t e a Análise de Variância, seguida do teste de comparações múltiplas de Bonferroni.

O teste t para amostras independentes verifica que dois grupos diferem quanto às médias e é indicado quando o desvio padrão populacional não é conhecido e as amostras são pequenas (Mann, 2006). Nos casos onde houve mais de dois grupos, utilizou-se a análise de variância. A hipótese nula é de que todas as médias são iguais, e a alternativa (H1) de que pelo menos uma das médias difere. É necessário que as variáveis independentes sejam todas categóricas e a variável dependente seja métrica, medida numa escala intervalar ou de razão.

Além da análise de médias foi feita a análise de correlação de Pearson. Esta análise busca, de acordo com Dancey e Reidy (2006), mensurar o nível de

relacionamento das variáveis. Ela permite mensurar o grau de associação entre duas variáveis quantitativas e foi utilizada para determinar a força do relacionamento entre as variáveis de BES e Comprometimento.

O valor da correlação foi obtido através do método de Pearson (r) e varia de -1 a 1. Valores positivos indicam correlação linear positiva: à medida que uma variável cresce, a outra cresce também. Sinais negativos indicam relação inversa. Quanto mais próximo de 1 (ou -1) estiver o valor, mais forte será a correlação.

O valor apresentado da significância (representado por p) permite concluir se as análises são significativas (diferença das médias ou correlações). Utilizou-se o nível de significância de 0,05 em todas as análises.

Capítulo III. Resultados e Discussão

Sobre a faixa etária dos participantes, entre os 16 e os 30 anos tivemos 57% dos participantes, 23% estavam entre os 31 e os 40 anos e 20% dos participantes estava na faixa acima de 41 anos. Em relação ao estado civil, as indicações permitem concluir que 77,5% dos participantes são solteiros/separados e que 22,5% dos participantes da amostra responderam que são casados ou que estão em uma união estável.

Sobre o nível de escolaridade, encontramos que 47% dos participantes apresentaram Ensino Médio, 27,3% responderam ter ensino Superior e 25,8% dos participantes tem Ensino Fundamental. Em relação ao tempo de serviço, 29% dos respondentes está há menos de 1 ano na empresa, 27% dos participantes responderam ter entre 1 e 3 anos de empresa, 17% dos participantes têm entre 3 anos e 6 anos de empresa, e 14% têm entre 6 anos e 9 anos de empresa e outros 14% estão na empresa há mais de 9 anos. A relação, por empresa, está apresentada na tabela 5.

Em relação aos setores onde os participantes da amostra exercem suas atividades, encontramos que 30% trabalham na Recepção, 21% trabalham o Café da Manhã/Restaurante, 8% trabalham em Eventos, 21% são da Governança, 15% trabalham no Comercial/Reservas e 5% são da Gerência, conforme demonstrado na tabela 5.

Tabela 5

Relação entre Participantes e Setor de Trabalho

	Grupo Setor de Trabalho (%)					
	Recepção	Café da Manhã/ Restaurante	Eventos	Governança	Comercial/ Reservas	Gerência
Empresa 1	24,0	24,0	8,0	20,0	20,0	4,0
Empresa 2	43,8	18,8	6,3	25,0	0	6,3

Ainda, 76% dos participantes não exercem cargos de supervisão contra 24% dos participantes que têm função de liderança nos empreendimentos. Em relação à renda encontramos que 20% afirmam receber até R\$ 797,00, 29% têm o salário entre R\$ 798 e R\$ 1000,00 e 52% declararam receber acima de R\$ 1000,00. Dos participantes da pesquisa 15% declaram já terem trabalhado em outros hotéis e 85% nunca o fizeram antes. Por fim, dos participantes da pesquisa 76% trabalham no empreendimento A e 24% trabalham no empreendimento B.

3.1 As Sete Bases do Comprometimento Organizacional

Para responder ao primeiro objetivo específico deste estudo, vamos apresentar a amostra de acordo com o seu nível de comprometimento organizacional. Cabe ressaltar que o segundo objetivo específico da amostra, de analisar as relações com as variáveis sócio demográficas, vai ser atendido a medida que se apresentem correlações significativas com as principais variáveis deste estudo (Comprometimento Organizacional e Bem-Estar Subjetivo).

3.1.1 Base Afetiva

Esta base do comprometimento foi a predominante entre os participantes da pesquisa. De acordo com Bastos *et al.* (2008), os escores entre 11,21 e 16,55 indicam um comprometimento Afetivo acima da média. Conforme observamos na tabela 6, o comportamento dos setores em relação a esta base foi:

Tabela 6.

Base Afetiva

Setor	N	Média
Recepção	19	11,83
Café da Manhã/Restaurante	15	11,70
Eventos	5	13,88
Governança	14	11,16
Comercial/Reservas	10	11,48
Gerência	3	11,83
Total	66	11,76

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004, p.316) quando há a internalização dos valores e objetivos organizacionais, o indivíduo “se envolve com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, e deseja permanecer trabalhando para ela”. Os autores ainda consideram que o vínculo afetivo com a organização pode ser mais forte na medida em que os empregados percebem que a empresa se compromete com eles.

Em um estudo que relacionou cultura organizacional e comprometimento, Naves e Dela Coleta (2003, p.218) encontraram que é importante o comprometimento organizacional afetivo estar presente, pois proporciona “espontaneidade nas ações e atitude positiva”. As autoras ainda afirmam que, desta forma, os indivíduos agem e fazem, pois gostam e sentem prazer em servir.

E se formos analisar do ponto de vista da natureza das tarefas na hotelaria, em que há contato direto com pessoas de diferentes culturas e uma intensa jornada de trabalho no intuito de bem servir, faz-se necessário que os indivíduos envolvidos com estas ocupações realmente gostem daquilo que fazem. E a amostra dessa pesquisa se constitui dos setores que mais contato com o público têm, que mais se envolvem com as pessoas que ali escolhem passar suas férias ou estão em trânsito em viagens de negócios. Observa-se, portanto, forte envolvimento com os clientes.

As análises relacionando esta base e as variáveis sócio demográficas não evidenciaram diferenças significativas de médias entre os grupos.

3.1.2 Base Obrigação em Permanecer

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004, p.315), este comprometimento “seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social”. Para Bastos *et. al.* (2008), escores abaixo de 10,62 demonstram um “baixo comprometimento”. Na tabela 7 é possível avaliar os resultados desta base em relação aos participantes da pesquisa.

Tabela 7
Base Obrigação em Permanecer

Setor	N	Média
Recepção	19	11,31
Café da Manhã/Restaurante	15	10,38
Eventos	5	9,82
Governança	14	10,68
Comercial/Reservas	10	9,38
Gerência	3	11,83
Total	66	10,58

De acordo com os resultados para esta base, podemos perceber que não são reconhecidos, por parte dos participantes da amostra, obrigações e deveres morais para com a organização. Pode-se pensar, ainda, que os funcionários não sentem percepção de suporte e de reciprocidade partindo da empresa (Siqueira, 2005). Estas percepções são outras formas de vínculos que os indivíduos mantêm com as organizações e parte da premissa de quanto a organização está vinculada aos seus colaboradores. Na percepção de suporte, Siqueira (2005) afirma que existe uma crença em relação à quanto a empresa

já doou, por meio de suas políticas de recursos humanos, ou do quanto ainda pode doar para seus empregados no futuro.

Já a percepção de reciprocidade organizacional seria “um conjunto de crenças acerca do estilo retributivo adotado pela organização perante as contribuições ofertadas pelos seus empregados” (Siqueira, 2003, p. 170). Ou seja, de doador, o empregado passa a se sentir um credor, que espera que a organização lhe retribua por seus esforços já dispensados.

Podemos questionar se a organização possui políticas adequadas no sentido de manter seus empregados junto a ela, já que pode não “retribuir” pelo que recebe de seus funcionários. Podemos questionar, também, se a forma de gestão desta organização está mais pautada na visão de que são os empregados que devem contribuir com a organização e não vice-versa.

Para Bastos e Menezes (2010, p. 305) “pela instabilidade nas relações econômicas, crescente após a globalização, não se pode mais ter a garantia de que a permanência seja sinônimo de comprometimento organizacional”. Para estes autores, em pesquisa realizada com 1879 funcionários dos setores primário, secundário e terciário das regiões Norte, Nordeste e Sul, o estudo forneceu evidências de que a intenção de permanecer não deve ser considerada uma dimensão constituinte do comprometimento organizacional. Ainda de acordo com os autores, “as intenções de permanência na organização podem ser motivadas também por outros atrativos, como grupo ou equipe de trabalho e certos tipos de projetos de trabalho que acabam por fortalecer indiretamente o vínculo do indivíduo com a organização” (Bastos e Menezes, 2010, p. 305).

Em relação à correlação desta base com os dados sócio demográficos, a análise indica diferença das médias em função da escolaridade, indicando a existência de dois grupos. Os entrevistados com nível Fundamental apresentaram média 12,3, os de nível Médio 10,1 e os com nível Superior 9,8, configurando dois grupos com diferença significativa entre as médias: o grupo dos entrevistados com Ensino Fundamental, com maior Comprometimento da base Obrigação em Permanecer, e o grupo dos com ensino médio e superior, sem diferença significativa entre si. Logo, apesar de a maior parte da amostra apresentar um baixo comprometimento nesta base, são os de escolaridade Fundamental os mais comprometidos.

Ainda, em relação a diferença de médias considerando o fato de os participantes já terem trabalhando em outros hotéis, verificou-se que a base Obrigação em

Permanecer é maior entre os que já trabalharam em outros hotéis ($p=0,030$). Aqueles que já trabalharam apresentaram média 12,4 enquanto que os que nunca trabalharam em outros hotéis apresentaram média 10,2. Neste caso podemos inferir que, para os participantes que já tiveram outras experiências de trabalho em empresas do mesmo segmento, há percepção de obrigações e deveres morais para com a organização. Pode-se pensar que existe identificação deste grupo para com as organizações atualmente estudadas.

3.1.3 Base Obrigação pelo Desempenho

De acordo com Bastos *et al.* (2008), os escores maiores que 13,34 indicam um comprometimento da base Obrigação pelo Desempenho alto. Na tabela 8 é possível avaliar os resultados desta base em relação aos participantes do estudo.

Tabela 8
Base Obrigação pelo Desempenho

Setor	N	Média
Recepção	19	13,84
Café da Manhã/Restaurante	15	13,67
Eventos	5	14,41
Governança	14	13,07
Comercial/Reservas	10	13,37
Gerência	3	13,59
Total	66	13,60

Quando os objetivos da organização estão claros, é mais fácil que os indivíduos se comprometam com eles e que possa haver identificação. Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 321) afirmam que “após entrar na organização, o processo de socialização organizacional pode levar o indivíduo a acreditar que é esperado dele um forte compromisso normativo”. Dessa forma, este processo pode favorecer o alto escore deste indicador na organização estudada.

Para Wiener (1982), o comprometimento normativo é visto como a totalidade de pressões normativas internalizadas para agir de forma que atenda aos objetivos e interesses organizacionais. Uma vez estabelecidas, tais pressões podem gerar longos efeitos no comportamento dos indivíduos independente das recompensas ou punições que eventualmente venham a receber.

O que os pesquisadores têm demonstrado sobre o tema enfatizam a presença deste nível de comprometimento entre os sujeitos estudados, aliado ao comprometimento afetivo. Naves e Dela Coleta (2003, p. 218), citando Avena (2001), colocam que, como na indústria hoteleira o acolhimento interfere significativamente no fluxo de turistas “torna-se importante saber administrar o comprometimento dos funcionários, sobretudo favorecendo o predomínio das dimensões afetivas e normativas do vínculo indivíduo-organização”. As autoras complementam que a dimensão normativa sustenta a afetividade na medida em que são amparadas pelas regras, normas e procedimentos estabelecidos pela empresa.

Na medida em que compreendemos os resultados de nossas ações, podemos despende mais esforços para o alcance deles. Ainda mais se estamos de acordo com estes processos. Isso pode justificar, também, o alto comprometimento nesta base. Além disso, quando há este esforço para que a empresa alcance os melhores resultados, existe um engajamento para que isto aconteça. Existe um sentimento de pertencimento a um processo e de conhecimento daquilo que é gerado.

Em relação às variáveis sócio demográficas, houve diferenças nas médias dos grupos formados por pessoas com diferentes tempos de serviço. A média do grupo dos funcionários com mais de 9 anos difere significativamente daquele entre 3 e 6 anos ($p=0,018$). As médias dos demais grupos não diferem entre si. Este dado sugere que os participantes com maior tempo de serviço são os mais comprometidos na base Obrigação pelo Desempenho.

Isso pode ocorrer devido ao fato de eles já terem internalizadas as normas e regras esperadas pela empresa em relação ao seu desempenho. Diferente dos mais “jovens”, que podem ainda estar em processo de socialização. Além disso, Wiener (1982) considera que indivíduos comprometidos podem apresentar certos comportamentos não porque percebem que eles vêm para seu benefício pessoal, mas sim porque consideram que é certo fazê-lo. O autor ainda aponta que a internalização de crenças normativas pode ocorrer de duas formas: a primeira é a crença que o indivíduo tem de que possui obrigações morais de ter uma conduta que reflita sua lealdade e seu dever para com as situações sociais em que tem participação (acredita que é certo ser leal a sua família, país, amigos, organização de trabalho, por exemplo). O segundo tipo de crenças normativas inclui quaisquer crenças interiorizadas por uma pessoa que são consistentes com a missão organizacional, metas, políticas e estilo das operações. Logo, pode-se compreender o que este autor quer dizer quando alega que, associado ao

comprometimento, estão não apenas fatores organizacionais como também disposições pessoais.

3.1.4 Base Afiliativa

De acordo com Bastos *et al.* (2008), os escores abaixo de 14,77 indicam um comprometimento da base afiliativa baixo, já que a média dos respondentes foi de 11,82 conforme demonstrado na tabela 9.

Tabela 9
Base Afiliativa

Setor	N	Média
Recepção	19	12,04
Café da Manhã/Restaurante	15	12,21
Eventos	5	13,53
Governança	14	10,51
Comercial/Reservas	10	11,47
Gerência	3	12,88
Total	66	11,82

De acordo com Medeiros *et. al.*, (2005), esta base denota um sentimento de fazer parte. Entretanto este sentimento, como refere Gouldner (1960), citado pelos autores anteriores, difere de introjetar características e valores organizacionais. O “fazer parte” está muito mais relacionado a pertencer ao grupo e ser reconhecido por isso. O sentimento de pertencimento gera um comprometimento de coesão, fruto dos vínculos às relações sociais de uma organização, realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização (Kanter, *apud* Medeiros *et. al.*, 2005).

De acordo com Borges e Medeiros (2007), existe o entendimento entre os objetivos de uma organização ou profissão, mas que necessariamente os valores pessoais não ficam sobrepostos a elas. Logo, ainda de acordo com os autores citados anteriormente, “é possível depreender que o comprometimento Afiliativo denota um vínculo psicológico racional, sem a confusão de valores pessoais e profissionais ou organizacionais” (p. 68). Os indivíduos sentem que fazem parte do processo e do grupo de trabalho, mas, como concluem os autores, preservam seus valores e sentimentos pessoais já que eles podem não ser, sempre, semelhantes aos organizacionais. E isto reflete no comprometimento deles em relação à organização.

Na análise das variáveis quanto ao estado civil, comparou-se os grupos "Solteiro ou Separado", composto por 51 respondentes, com o grupo "Casado ou União Estável", composto por 15 respondentes. Os testes de médias indicaram que há diferença nesta base do comprometimento entre estes dois grupos.

O grupo "Solteiro ou Separado" apresentou média 12,1 enquanto o grupo "Casado ou União Estável" apresentou média mais baixa, de 10,8. Esta diferença é significativa ao nível de significância 0,05, apresentado $p=0,048$. Logo, podemos concluir que o comprometimento organizacional da base Afiliativa é maior entre os solteiros, grupo com idade média de 28,7 anos. Os casados tem idade média de 37,7 anos e, apresentam um comprometimento da base Afiliativa menor.

Sentir-se membro é identificar-se com um grupo; é perceber processos de identificação para com os seus membros. Machado (2005) enfatiza que não existe identidade sem identificação, já que a identidade é relacional, ou seja, ela se constrói na relação com o outro. E no ambiente de trabalho forma-se uma grupalidade por meio de algumas das características que os membros das equipes percebem semelhantes.

Entretanto, este autor também coloca que a identificação tende a variar de acordo com o tempo de trabalho na empresa por parte de cada funcionário. Isso pode ser explicado na medida em que mais se conhece os pares, mais vínculos positivos ou negativos vão sendo estabelecidos entre as pessoas. E para as pessoas "solteiras ou separadas" pode ser que haja mais tempo para passar com os colegas de trabalho, já que um grupo familiar composto por conjuge e filhos não toma a maior parte do tempo destas pessoas.

3.1.5 Base Falta de Recompensas e Oportunidades

A última base a ser subdividida nesta escala é a Instrumental. Também, chamada de Comprometimento Calculativo, de acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004) o empregado se compromete, pois percebe os custos ou perdas de investimentos que viria a ter, caso deixasse a organização. Ou seja, o indivíduo se compromete com atitudes e comportamentos que poderão lhe trazer recompensas e evitar punições.

Para Bastos *et al.* (2008), os escores entre 4,36 e 8,78 configuram um comprometimento abaixo da média para esta base, que teve sua média de resposta em 5,90, como podemos observar na tabela 10.

Tabela 10
Base Falta de Recompensas e Oportunidades

Setor	N	Média
Recepção	19	5,76
Café da Manhã/Restaurante	15	6,01
Eventos	5	5,00
Governança	14	6,32
Comercial/Reservas	10	6,20
Gerência	3	4,83
Total	66	5,90

De modo geral, os participantes da pesquisa parecem ver a organização como um local que lhes proporciona oportunidades e recompensas. A própria dinâmica da empresa, onde não há tarefas rotineiras e há muita rotatividade de clientes, por exemplo, pode estimular os participantes a nutrirem este sentimento. Cabe ressaltar que quando se fala que não há rotina não se quer dizer que cada dia existe uma tarefa diferente, mas que elas podem ser as mesmas, mas em situações diferentes em função do tipo de trabalho desenvolvido nos setores analisados.

Não foram identificadas diferenças nas médias desta base como função das variáveis sócio demográficas.

3.1.6 Base Linha Consistente de Atividade

Em relação a esta base Bastos *et al.* (2008) apontam que escores entre 8,52 e 12,13 demonstram um comprometimento abaixo da média. Na tabela 11, observamos o comportamento desta base em relação aos participantes da pesquisa.

Tabela 11
Base Linha Consistente de Atividade

Setor	N	Média
Recepção	19	10,25
Café da Manhã/Restaurante	15	9,95
Eventos	5	10,45
Governança	14	10,34
Comercial/Reservas	10	9,15
Gerência	3	9,03
Total	66	9,99

Não transgredir as regras e ter como consequência a manutenção do emprego vem ao encontro do que Biazzini (1996) aponta sobre o indivíduo aceitar os interesses da

organização e por eles se engajar no intuito de evitar custos associados a um comportamento que possa desviá-lo desta linha. Podemos pensar que existe o desejo de se manter no emprego, seguindo uma linha consistente de atividade, mas que pode não estar, necessariamente, atrelado ao fato de estar na organização somente em função do sentimento de perdas associadas à saída dela.

O Comprometimento Instrumental, da base Linha Consistente de Atividade apresentou diferentes médias em relação ao tempo de serviço ($p=0,026$). Os dados sugerem Comprometimento Instrumental desta base menor entre os funcionários com tempo de serviço entre 3 e 6 anos e maior entre os com menos tempo de empresa. Ou seja, entre os respondentes da pesquisa, quem está a menos tempo da empresa apresenta um maior Comprometimento da base Linha Consistente de Atividade. Para Medeiros e Enders (1998) aqueles que se mantêm em linhas consistentes de atividades são as que possuem maior idade e, também, maior tempo de organização.

3.1.7 Base Escassez de Alternativas

Os resultados desta última base avaliada demonstram haver um comprometimento acima da média (escores abaixo de 11,46), de acordo com as orientações de Bastos *et al.* (2008). A tabela 12 apresenta os valores.

Tabela 12
Base Escassez de Alternativas

Setor	N	Média
Recepção	19	6,40
Café da manhã/Restaurante	15	6,86
Eventos	5	5,58
Governança	14	7,60
Comercial/Reservas	10	6,04
Gerência	3	5,36
Total	66	6,59

Com este resultado, podemos concluir que, para os participantes da pesquisa, não são reconhecidas outras alternativas de trabalho caso venham a se desligar, ou venham a ser desligados da organização. Como a amostra se constitui de participantes com uma média de idade de 30 anos vamos buscar nos dados sócio demográficos, as correlações mais significativas para entender este resultado.

Verificou-se diferenças no comprometimento da base Escassez de Alternativas em função da escolaridade ($p=0,033$). Respondentes com Ensino Fundamental

apresentam média 7,4, aqueles com Ensino Médio 6,7 e aqueles com Ensino Superior em média 5,5. Nos testes de comparações dos pares, somente difere significativamente o ensino Fundamental do ensino Superior. Os participantes de escolaridade Fundamental apresentam maior Comprometimento Instrumental, da base Escassez de Alternativas, comparados com os de escolaridade Superior, apresentando média de 1,93.

Pelas exigências do mercado por profissionais qualificados, pode ser compreensível que àqueles de menor escolaridade entendam ter poucas alternativas caso deixem a organização. Entretanto, para Magalhães (2008) “a permanência no emprego por razões instrumentais está inversamente associada à busca de crescimento na própria carreira, revelando a incompatibilidade entre valores e projetos individuais e organizacionais” (p. 76).

Outra variável que apresentou correlações significativas com esta base foi a renda ($p=0,035$). O grupo dos funcionários que recebem até R\$ 797,00 diferem significativamente daqueles que recebem mais de R\$ 1000,00. Os que recebem menos de R\$ 797,00 apresentam comprometimento da base Escassez de Alternativas maior que aqueles que recebem mais de R\$ 1000,00.

Ainda, percebeu-se que a base Escassez de Alternativas dos respondentes da empresa 1 (média 7,0) é maior que dos respondentes da empresa 2 (média 5,4), indicando diferença ao nível de significância $p=0,014$. Ou seja, os respondentes da empresa 1 apresentam maior Comprometimento Instrumental desta base do que os respondentes da empresa 2. Os participantes da empresa 1 permanecem na organização porque precisam. Pode-se inferir que aspectos da cultura podem favorecer este tipo de comportamento neste grupo.

Sobre as correlações entre as bases do Comprometimento Organizacional, a tabela 13 apresenta estes dados. As significativas estão em evidencia.

Tabela 13

Correlações entre as Bases do Comprometimento Organizacional

		Afetivo	Ob. Per.	Ob. Des.	Afil.	Falta Rec/Op	Linha Cons Atv	Escas Alt
Afetivo	r							
	Sig.	1						
Ob. Perm.	r	,444**	1					
	Sig.	,000						
Ob. Des.	r	,543**	-,034	1				
	Sig.	,000	,789					
Afil.	r	,503**	,221	,395**	1			
	Sig.	,000	,075	,001				
Falta Rec/Op	r	-,469**	-,327**	-,083	-,139	1		
	Sig.	,000	,007	,506	,267			
Linha Cons Atv	r	,445**	,376**	,331**	,334**	,060	1	
	Sig.	,000	,002	,007	,006	,632		
Escas Alt	r	-,002	,401**	-,107	-,098	,125	,212	1
	Sig.	,987	,001	,393	,435	,316	,087	

** . Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

Encontramos correlações significativas entre a base Afetiva e o Comprometimento Normativo:

- Base Obrigação em Permanecer ($p=0,444$);
- E na base Obrigação pelo Desempenho ($p=0,543$).

Este resultado pode ser um indicativo de que, além de os participantes se identificarem com os objetivos da empresa, eles também sentem uma obrigação moral para com a organização, além de serem claras as normas e regulamentos, provenientes da cultura da empresa. Para Bandeira, Marques e Veiga (2000) os comprometidos afetivo/normativos indicaram que forte relação entre treinamento e desenvolvimento com estas bases. Ainda, em pesquisa de Medeiros e Enders (1998, p. 82), os autores encontram que “o padrão de comprometimento organizacional de maior índice de produtividade, maior índice de comprometimento e segundo maior índice de centralidade no trabalho” é o que se refere a esse duplo vínculo.

Também foram encontradas correlações positivas entre a base Afetiva e a Afiliativa ($p=0,503$). Podemos pensar que na além de se identificar afetivamente com a

organização, os participantes detêm um vínculo racional com a mesma, sentem-se ativos e coesos com o grupo (Medeiros *et. al.* 2005).

A base Afetiva também se correlacionou de modo significativo com duas bases instrumentais:

- Falta de Recompensas e Oportunidades de modo negativo ($p = -0,469$);
- E com Linha Consistente de Atividade de modo positivo ($p = 0,445$).

Os participantes podem se identificar com a empresa, mas não sentem que suas atitudes e comportamentos lhe trarão recompensas ou evitarão punições (Medeiros *et. al.* 2005). Além disso, eles também se identificam com a organização e seus objetivos e procuram ter atitudes e comportamentos que favoreçam a sua permanência na empresa. Para Medeiros e Enders (1998) a associação destes dois componentes do comprometimento reflete o bom desempenho no trabalho.

Em relação ao Comprometimento Normativo, houve correlação com as três bases do comprometimento Instrumental:

- Obrigação em Permanecer e Falta de Recompensas e Oportunidades ($p = -0,327$). Para Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 320) o Comprometimento Normativo é “um conjunto de pensamentos no qual são reconhecidas obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se desligar da mesma”;
- Obrigação em Permanecer e Linha Consistente de Atividade ($p = 0,376$). Na medida em que não se transgridam regras, em que se faz o que é esperado, logo a permanência na organização torna-se mais que um medo em perder investimentos e sim estar por se entender que há uma obrigação moral com a empresa.
- Obrigação em Permanecer e Escassez de Alternativas ($p = 0,401$). Para esta correlação observamos que os participantes permanecem na empresa, pois precisam. Para Siqueira e Gomide Júnior (2004, p.319) apresentar compromisso calculativo com a empresa não parecer anular totalmente “o prazer encontrado no trabalho, nem a possibilidade de o indivíduo se envolver com suas tarefas”.
- Obrigação pelo Desempenho e Afiliativa ($p = 0,395$). Quando existe a internalização de normas e regras em prol do alcance dos melhores resultados,

pode existir, também, o sentimento de pertencimento ao processo e a visualização dos resultados dos esforços;

- Obrigação pelo Desempenho e Linha Consistente de Atividade ($p=0,331$). Entende-se que existe, entre os participantes da pesquisa, a noção de dever desempenhar de modo adequado as suas atividades, por obrigação moral.

Por fim, a base Afiliativa se correlacionou de modo significativo com a base Linha Consistente de Atividade do Comprometimento Instrumental ($p=0,334$). A interpretação pode ser semelhante a pertencer de modo racional a um grupo de trabalho e se engajar em linhas de atividades por ele.

3.2 Bem Estar Subjetivo

Para responder ao segundo objetivo específico deste estudo, vamos apresentar a amostra de acordo com o grau de bem-estar subjetivo.

3.2.1 Satisfação com a Vida

Como vimos na revisão de literatura, a Satisfação com a Vida é um julgamento cognitivo do indivíduo em relação a sua vida. Entre os participantes da pesquisa, a média geral desta dimensão ficou em 4,81. De acordo com Hutz e Zanon (no prelo) esta média corresponde ao percentil 55. Ou seja, representa que 55% da amostra apresenta Satisfação com a Vida. A tabela 14 apresenta os dados por setor.

Tabela 14

Satisfação com a Vida

Setor	Média	Escore Bruto	Percentil
Recepção	4,7	23,5	50
Café da Manhã/Restaurante	4,58	22,9	45
Eventos	5,56	27,8	70
Governança	4,9	24,5	55
Comercial/Reservas	4,78	23,9	50
Gerência	5,2	26	65
Total	4,81	24,05	55

3.2.2 Afetos Positivos

De acordo com Albuquerque e Tróccoli (2004, p.154) “afeto positivo é um contentamento hedônico puro experimentado em um determinado momento como um estado de alerta, de entusiasmo e de atividade. É um sentimento transitório de prazer ativo”. Por estar razão faz parte da dimensão emocional do conceito. Entre os participantes da pesquisa a média para esta dimensão foi de 4,25. Para Hutz e Zanon (no prelo) este resultado corresponde ao percentil 50 indicando que 50% da amostra apresenta Afetos Positivos. Na tabela 15 podemos observar os resultados por setor.

Tabela 15
Afetos Positivos

Setor	Média	Escore Bruto	Percentil
Recepção	4,36	43,6	75
Café da Manhã/Restaurante	4,13	41,3	50
Eventos	4,66	46,6	90
Governança	4,23	42,3	50
Comercial/Reservas	4,08	40,8	50
Gerência	4,16	41,6	50
Total	4,25	42,5	50

3.2.3. Afetos Negativos

Afeto negativo, para Albuquerque e Tróccoli (2004) se refere a um “estado de distração e engajamento desprazível que também é transitório, mas, que inclui emoções desagradáveis” (154). Para os autores, exemplos dessas emoções seriam ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, pessimismo e outros sintomas psicológicos aflitivos e angustiantes. Para Hutz e Zanon (artigo submetido) esta variável deve ser analisada de forma diferente para homens e mulheres pois as mulheres apresentaram médias mais elevadas. Na tabela 16 podemos observar estes resultados.

Tabela 16
Afetos Negativos

	Média	Escore Bruto	Percentil
Homens	2,6	26	50
Mulheres	2,7	27	50

De modo geral, na amostra estudada, podemos observar que a média desta dimensão foi de 2,71. A tabela 17 mostra as correlações entre as dimensões do BES. A significativa está evidenciada.

Tabela 17

Correlações entre as Dimensões do Bem-Estar Subjetivo

		Satisfação de Vida	Afeto Negativo	Afeto Positivo
Satisfação de Vida	r	1		
Afeto Negativo	r	-0,109	1	
Afeto Positivo	r	0,477**	-0,123	1

** . Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

Questões com correlação positiva indicam que respondentes que assumiram valores altos para uma variável também tendem a assumir valores altos para a outra. Percebe-se que a variável Satisfação de Vida apresenta correlação positiva moderada com Afeto Positivo ($r=0,477$, $p<0,001$). Ou seja, na medida em que os participantes experimentam experiências agradáveis e prazerosas (afetos positivos) sua satisfação de vida tende a ter uma correlação positiva.

Quanto ao Afeto Negativo, observou-se que não houve correlação nem com Afeto Negativo nem com Satisfação de Vida. Isso pode indicar que os participantes que apresentam Afetos Negativos mais baixos não, necessariamente, tendem a estar satisfeitos ou insatisfeitos.

Em relação às variáveis sócio demográficas, houve apenas correlação significativa entre setor de trabalho e afeto negativo. Na tabela 18 podemos visualizar este comportamento.

Tabela 18
Correlação entre Afeto Negativo e Setor de Trabalho

		Mean	Std. Deviation	Std. Error
Afeto Negativo	Recepção	2,38	,84	,19
	Café da Manhã/Restaurante	3,00	1,15	,29
	Eventos	1,74	,51	,23
	Governança	3,05	,65	,17
	Comercial/Reservas	2,91	,57	,18
	Gerência	2,80	,79	,45
	Total	2,71	,90	,11

A única variável que mostrou diferença significativa entre as médias foi Afeto Negativo ($p=0,022$). Os respondentes do setor de Eventos apresentaram média mais baixa para Afeto Negativo que os funcionários de Café da Manhã/Restaurante e Governança. Ou seja, os respondentes do setor de Eventos apresentaram menos afetos negativos comparados aos respondentes de Café da Manhã/Restaurante e Governança.

De acordo com Silva (2009, p. 84) “a vivência de afetos positivos poderá ser ampliada através da redução dos fatores estressantes”. Estes fatores estressantes, no contexto da organização estudada, poderiam ser: o trabalho aos finais de semana (característica imutável neste tipo de organização), a imprevisibilidade, a dificuldade de ter um dia de folga (ocasionado pelo absenteísmo e pela defasagem de mão-de-obra em algumas equipes), a longa jornada de trabalho (motivada pela carga de tarefas) e pelo desgaste físico (na ocasião de faltar um colega de trabalho, o outro fica com o dobro de atividades), por exemplo. Estes fatores costumam ser comuns nos setores de Governança e Café da Manhã/Restaurante. Seriam necessários novos estudos para a identificação/corroboração destes e de outros estressores.

A pesquisa corroborou dados de outro estudo (Amaral, 2008) sobre não haver diferenças significativas entre BES e sexo. Também não houve valores significativos para a variável estado civil, corroborando com Rodrigues e Silva (2010). Entretanto, houve estudos que demonstraram que os casados apresentam maior BES que os solteiros (Corbi e Menezes-Filho, 2006; Chaves e Fonseca, 2006).

Não encontramos diferenças significativas entre BES e escolaridade. Este achado corrobora com Corbi e Menezes-Filho (2006). Para Amaral (2008), em seu estudo com professores, docentes que ocupam cargos de chefia são mais felizes do que

aqueles que não ocupam, informação esta não corroborada neste estudo. Sobre renda, tanto Oliveira *et al* (2009) como Corbi e Menezes-Filho (2006) encontraram correlações positivas com BES. Fato este também não encontrado neste estudo.

3.3 Relações entre Comprometimento Organizacional e Bem-Estar Subjetivo

Respondendo ao principal objetivo desta pesquisa, vamos apresentar e discutir as relações entre Comprometimento Organizacional e Bem-Estar Subjetivo. A tabela 19 ilustra as correlações e as significativas estão em evidência.

Tabela 19

Correlações entre Comprometimento Organizacional e BES

		Satisfação de Vida	Afeto Negativo	Afeto Positivo
Afetivo	r	,279*	-,256*	,358**
Obrigação em Permanecer	r	,094	-,066	,142
Obrigação pelo Desempenho	r	,071	-,060	,293*
Afiliativo	r	,187	-,204	,136
Falta de Recompensas e Oportunidades	r	-,113	,320**	-,184
Linha Consistente de Atividade	r	,074	-,173	,110
Escassez de Alternativas	r	-,124	,274*	-,076

*. Correlation is significant at the 0,005 level (2-tailed)

** . Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

A base Afetiva apresentou correlação fraca com as três dimensões do Bem-Estar Subjetivo, destacando-se que com o Afeto Negativo a correlação foi inversa ($p = 0,256$). Para Amaral (2008, p. 97) “elevados níveis de comprometimento organizacional de base afetiva associam-se a elevados níveis de bem-estar subjetivo”, fato este encontrado nesta pesquisa. Ainda em Amaral (2008), este autor cita Begley & Czajka, (1993) e afirma que alguns pesquisadores entendem que o comprometimento afetivo reduz o efeito dos estressores do trabalho. Parece mais “saudável” trabalhar em um local com cujos objetivos e direções eu concorde do que o inverso. Em relação aos Afetos Positivos ($p = 0,358$) Amaral (2008, p. 110) também encontrou em seu estudo que:

Os grupos de docentes cujos padrões de comprometimento caracterizavam-se com um maior peso da base afetiva apresentaram maiores escores médios com

as dimensões satisfação com a vida e afetos positivos que integram o construto de BES e com a media global de BES.

Para Harter, Schmidt e Keyes (2003) os comportamentos baseados no afeto positivo conduzem a uma melhor clareza e compreensão dos objetivos da organização (que combina com Comprometimento Afetivo). Isto leva a uma melhor utilização dos recursos de forma congruente a estes objetivos e o resultado é o maior contentamento do individuo no trabalho, o fortalecimento do senso de solidariedade e o aprendizado de que existe uma missão compartilhada entre as pessoas da organização.

Logo, uma forma de manter este comprometimento alto e que elevem, por consequência, os Afetos Positivos, seriam atividades de sensibilização sobre a importância dos cargos em hotelaria e da própria representatividade deste setor para a economia demonstrando que trabalhar em hotel pode ser muito maior do que aguardar que as indústrias voltem a contratar. Além disso, poderiam ser propostas atividades, por exemplo, que estimulassem o uso das forças e virtudes dos colaboradores, explorando suas potencialidades ao invés de suas fraquezas. Treinamentos com foco em aprimorar habilidades de atendimento, que as equipes já tenham, podem ser uma possibilidade. Estas informações poderiam ser obtidas nos resultados das Avaliações de Desempenho que são realizadas.

Os achados deste estudo apontam para índices mais baixos de afetos negativos, em comparação com os de afetos positivos e satisfação com a vida. Porém cabe lembrar que, como pontuam Albuquerque e Tróccoli (2004) expressar aspectos positivos, não implica exatamente na ausência de fatores negativos, mas sim na predominância dos afetos positivos sobre os afetos negativos. Como escreve Seligman (2009, p. 69), “as pessoas felizes confiam nas experiências positivas do passado, enquanto as infelizes são mais descrentes”.

Para Silva (2009, p. 81) “o afeto positivo também tem sido referido como um fator de proteção frente a situações de estresse, uma vez que pessoas que mantêm estados emocionais positivos experienciam menos problemas físicos”. Logo não se deve anular a sua frequência, mas sim aprender estratégias de manejo como grupos de equipes que estimulem o bom relacionamento interpessoal e até mesmo grupos de discussão (quando o setor e enquadre permitirem) que estimulem que os colaboradores tragam suas dificuldades para serem trabalhadas de modo terapêutico.

Outra forma de manter elevados os níveis de Afetos Positivos bem como a Satisfação de Vida ($p=0,279$) vinculada ao Comprometimento Afetivo é o que a empresa já faz na ocasião de melhores oportunidades de trabalho. Sempre que uma vaga surge, são abertas vagas internas ou pessoas que se destacam em suas atuais funções são chamadas para conversar sobre uma possibilidade de migração de setor/função. Faz parte da cultura da empresa abrir oportunidades, tendo vários exemplos de atuais supervisores, por exemplo, que iniciaram na organização como garçons, camareiras ou recepcionistas. As 3 gerentes que participaram da pesquisa, por exemplo, iniciaram em setores operacionais, assumiram cargos de supervisão e hoje gerenciam os setores responsáveis pelo atendimento direto ao hóspede.

Entretanto não há plano de carreira claro, e os funcionários não sabem, exatamente, o que fazer para alcançar outras posições. Uma política de RH transparente em relação a isto poderia auxiliar no aumento do Comprometimento Afetivo e, conseqüentemente, nos Afetos Positivos.

Outra correlação significativa encontrada na pesquisa é a relação entre Comprometimento Normativo da base Obrigação pelo Desempenho com Afeto Positivo ($p= 0,293$). Sabemos que esta base está relacionada à internalização de normas e regras da empresa e que está, diretamente, relacionada à cultura organizacional. Estas informações são transmitidas, de modo formal, no dia do Treinamento de Integração, quando participam vários gerentes e supervisores ao longo da manhã de treinamento, apresentando informações não apenas sobre “direitos e deveres” como também dados turísticos da cidade e da região, projetos sociais aos quais a empresa faz parte e uma breve explanação sobre o ciclo de serviços. Esta ultima parte visa dar uma visão geral a respeito da importância de cada setor no processo de atendimento do hóspede em uma tentativa de ilustrar como cada novo integrante da equipe é importante para que o negócio da empresa seja praticado.

Ainda, ocorrem reuniões mensais com informações sobre eventos e festividades que a empresa está comercializando para seus clientes externos, de modo que todos possam estar o mais informados possível. Ainda que exista uma reclamação de que a comunicação é falha, nestes momentos os gerentes de área apresentam o que é esperado de cada colaborador em determinado período. E, como diz um dos “Fundamentos da Hospitalidade” da empresa, todos são considerados vendedores, e têm a responsabilidade de comercializar os produtos dos hotéis. O que pode ser inserido, como estratégia, seria a criação de atividades que promovessem o conhecimento

empírico a respeito de alguns destes produtos, como as refeições, por exemplo, por meio de degustações guiadas. Além de ser importante um trabalho junto ao Marketing para promover formas de comunicação mais flexíveis, dado os diferentes níveis de escolaridade dos funcionários.

E para fortalecer ainda mais a base Obrigação pelo Desempenho ($p=0,293$), poderiam ser utilizados os dados de absenteísmo dos setores. Aqueles cujos números de faltas e atrasos estiverem abaixo da média poderiam conhecer melhor alguns produtos. E o foco poderia ser dado aos setores que lidam diretamente com o cliente. E para fortalecer o compromisso Afetivo, em algum momento a família dos colaboradores poderia ser convidada a conhecer a empresa no papel de cliente. Claro que esta atividade deveria ser trabalhada com delicadeza e organizada para não causar desconforto (e aumentar Afetos Negativos).

Algo que pouco ocorre, mas que poderia auxiliar também na manutenção de Comprometimento Afetivo seria a apresentação de dados de pós eventos. Assim, os colaboradores poderiam visualizar do que valeu seu esforço e trabalho: não foram feitas, apenas X arrumações em apartamentos ou servidas X refeições durante tantos dias de um congresso. Foram X participantes que estiveram nos hotéis durante o período que foram atendimentos e usufruíram dos serviços prestados pelas equipes. Aliado a isso, o Comprometimento Normativo também poderia aumentar.

Em relação à correlação da base Falta de Recompensas e Oportunidades ($p=0,320$) e Escassez de Alternativas ($p=0,274$) com Afeto Negativo podemos inferir que trabalhar por necessidade (no sentido de não ver outras possibilidades fora da organização) é causador de estresse, situações desagradáveis, ansiedade e tristeza. E que isto se reflete no ambiente de trabalho e no desempenho das atividades. Assim como, também causam estes sentimentos desprazerosas, e igual prejuízo no desempenho, o sentimento de falta de recompensas por parte da organização. A empresa, apesar dos exemplos de funcionários que alcançaram maiores posições na empresa, poderia criar um plano mais formal e claro para os colaboradores. Seriam necessárias outras pesquisas, de cunho qualitativo inclusive, que pudessem explorar melhor esta relação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudos sobre o Comprometimento Organizacional estão presentes nas agendas de pesquisa há alguns anos. Sobre o Bem-Estar Subjetivo são mais recentes. Sobre ambos, são raros. Na pesquisa de Amaral (2008) existe a sugestão de que o estudo da relação entre as variáveis Comprometimento e BES fosse realizado em outras categorias profissionais em que o objeto de trabalho são as pessoas. E o presente estudo pode contribuir com este conhecimento. Na medida em que a economia de serviços cresce, igualmente importante é o maior conhecimento sobre seus protagonistas.

Esta pesquisa apresentou o que a literatura considera relevante: a prevalência do vínculo afetivo sobre os demais. O sujeito, ao se identificar com os objetivos da empresa para a qual trabalha, se compromete mais em prol de seu funcionamento. Além disso, o estudo apontou para a prevalência, também, do vínculo normativo, da base Obrigação pelo Desempenho. Logo, entende-se que a empresa está transmitindo de modo adequado aquilo o que espera de seus colaboradores. Entretanto, os resultados mostraram um comprometimento instrumental, da base Escassez de Alternativas, acima da média. E este vínculo se fez maior entre os participantes de menor escolaridade o que pode ser compreendido levando em conta as atuais exigências do mercado, por profissionais cada vez mais capacitados, deixando os “menos capacitados” receosos em relação a outras possibilidades de trabalho fora da organização estudada.

Houve, também, uma correlação significativa entre o vínculo afetivo e normativo que, de acordo com a literatura, podem ter relação com as políticas de treinamento e desenvolvimento. Logo, na organização objeto de estudo, estas políticas podem estar de acordo, favorecendo este duplo vínculo entre os participantes. Entretanto, chama atenção a correlação significativa entre o vínculo normativo e o instrumental, nas bases Obrigação em Permanecer e Falta de Recompensas e Oportunidades. Pode-se inferir que políticas de Recursos Humanos referentes a crescimento e planos de carreira não estejam claras nem para os indivíduos e nem para a própria organização. Sabe-se que é possível crescer, mas o “como” não está desenhado.

Sobre as variáveis do Bem-Estar Subjetivo, a satisfação com a vida e os afetos positivos se mostraram altas entre os participantes, também concordando com a literatura sobre a importância de estas variáveis prevalecerem entre as pessoas. Observou-se que na medida em que a satisfação com a vida aumenta, comportamento igual ocorre com os afetos positivos. O que chamou atenção foi a prevalência de afetos

negativos entre os participantes que trabalham nos setores de Governança e Café da Manhã/Restaurante. Avaliando os fatores estressantes que podem ter sido significativos para este resultado, encontramos que são os fatores mais característicos do tipo de organização estudada. Deve-se trabalhar aos finais de semana, o que minimiza o convívio com a família e a participação em atividades de lazer; imprevisibilidade, por mais recursos gerenciais que a empresa disponha para prever quantidade de hóspedes e necessidade de serviços; dificuldade de ter um dia de folga, ocasionado pelo absenteísmo e pela defasagem de mão-de-obra nessas equipes; longa jornada de trabalho, gerada pela carga de tarefas; e desgaste físico, quando um colega falta e o serviço dobra.

Mesmo que a pesquisa não possa responder se estes são, de fato e somente, os principais fatores responsáveis pela ocasião de afetos negativos, a empresa pode pensar em estratégias que busquem a diminuição da rotatividade, por exemplo. Talvez um levantamento interno possa apontar em que setor existe a prevalência destes fenômenos e buscar ações pontuais. A “cesta básica” no final do mês para uma camareira pode ter mais efeito sobre o não faltar, do que para uma gerente, por exemplo. Não que deva ser esta a ação a ser praticada, mas cabe a particularização de cada caso dentro da organização.

Houve correlação positiva entre afetos positivos e o vínculo normativo, mostrando aquilo que já discutimos: está claro para os colaboradores o que a empresa espera deles. Buscando elevar estes níveis de afetos positivos, pode-se melhorar os meios de comunicação e a forma como são transmitidas informações sobre o desempenho da empresa e sobre seus produtos e serviços demonstrando o quão importantes são as pessoas que fazem parte da execução do serviço e o seu pleno conhecimento sobre eles. Espaços para a discussão sobre assuntos referentes à saúde e questões particulares também podem ser promovidos, buscando o aumento dos afetos positivos. Outra questão pode se referir a organização do trabalho, por meio de processos mais estruturados, de modo que possam diminuir eventuais cargas de trabalho entre os colaboradores.

Por mais que fatores como o trabalho aos finais de semana e a imprevisibilidade em alguns aspectos possam ser geradores de afetos negativos, estas são características desta organização de trabalho que não podem mudar para melhorar condições para seus colaboradores. As pessoas, quando buscam esta empresa, e outras semelhantes para trabalhar, também precisam ter, minimamente a consciência, de que estas condições são

imutáveis. Em um processo de seleção, por mais informações que sejam passadas nas entrevistas, parte da escolha também é do candidato que em um momento de dificuldade (precisa do emprego para sustentar a família) desconsidera ou acredita que o final de semana não lhe fará falta, por exemplo. Mas que pouco tempo depois começa a sentir o desgaste e as pressões da família para deixar a empresa e buscar um trabalho que não lhe “roube” o sábado e o domingo.

Infelizmente, como vimos na revisão da literatura, trabalhar no setor de serviços é visto, muitas vezes, como algo sazonal e não como uma possibilidade de carreira. Ações educativas que levem em conta a importância deste setor para uma cidade turística, podem vir a contribuir para elevar a moral daqueles que já trabalham no setor (inferindo em sua autoestima e, conseqüentemente no seu bem-estar subjetivo), e sensibilizando aqueles que ainda não consideram fazer parte deste setor. A dificuldade de mão-de-obra é um assunto recorrente entre os responsáveis pela Gestão de Pessoas em empresas de qualquer segmento. Mas as ações para atração e retenção de “talentos” são muito particulares de cada organização.

A descoberta do “segredo” do que faz as pessoas felizes e produtivas parece estar longe de ocorrer (do contrario seriam bem menos frequentes as queixas dos gestores de pessoas em grupos de discussão *online*, ou salas de aula de pós-graduação). Mas as instabilidades de humores e afetos são frequentes tanto no mundo da economia como no mundo das organizações. Estudos de caso, como este, podem encorajar maiores estudos internos sobre que ações, de modo particular, podem ser interessantes ou não, para aumentar comprometimento e afetos positivos. Mas qualquer que seja a ação ela não pode ser tomada como fonte para a resolução de todos os problemas.

Assim como a economia muda a todo tempo, as pessoas também o fazem. Logo, atualizações constantes são necessárias. Do gestor de pessoas não se pode esperar um comportamento passivo, assim como não se pode esperar esta mesma atitude dos líderes responsáveis por equipes de 5 ou 100 pessoas. Todos devem estar diretamente obrigados a refletir e a praticar ações, diariamente, que possam inferir de modo positivo na felicidade e comprometimento de seus “subordinados”. Lidar com pessoas também é uma escolha pessoal e deve partir de uma motivação consciente. Assim como os candidatos podem optar, ou não, por embarcar em um trabalho de segunda a segunda, um gestor/líder/gerente também pode escolher por não embarcar em uma função que vai lhe exigir mais do que relatórios de despesas ou receitas. E a organização também pode detectar quem, entre seus “talentos” esta mais apto a exercer este desafio diário.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, A. S. e Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de Uma Escala de Bem-Estar Subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 20(2), 153 – 164.
- Amaral, N. A. (2008). *Comprometimento Organizacional e Bem-Estar Subjetivo: Um Estudo com Professores Universitários*. Dissertação de mestrado não-publicada, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade Federal da Bahia. Bahia, Brasil.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L. e Veiga, R. T. (2000). As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: Um Estudo na ECT/MG. *Rev. Adm. Contemp.* 4 (2), 133-157.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento Organizacional: Um Balanço dos Resultados e Desafios que Cercam essa Tradição de Pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Bastos, A. V. B. (1998) Comprometimento no Trabalho: Contextos em Mudança e os Rumos da Pesquisa neste Domínio. In: XXII ENANPAD, *Anais do Encontro da ANPAD*, Foz do Iguaçu, PR. CD ROM.
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F. e Menezes, I. G. (2008). Comprometimento Organizacional. In: Siqueira e Cols. *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. e Menezes, I. G. (2010). Intenção de Permanência na Organização: Um Constituinte ou Consequente do Comprometimento Organizacional? *Estudos de Psicologia*, 15(3), 299-307
- Biazzini, F. (1996). Organizational Commitment: Compromisso ou Submissão? *Psicologia USP*, 7 (1).

- Borges, L. O. e Yamamoto, O. H. (2004). O Mundo do Trabalho. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. e Bastos, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Borges, E. e Medeiros, C. A. F. (2007). Comprometimento e Ética Profissional: Um Estudo de suas Relações juntos aos Contabilistas. *R. Cont. Fin.* 44, p. 60-71.
- Chaves, S. S. S. (2007). O Bem-Estar Subjetivo e os Valores Humanos em Músicos e Advogados da Cidade de João Pessoa. Dissertação de doutorado não publicada. Programa Integrado de Pós-Graduação em Psicologia Social, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, Brasil.
- Chaves, S.S. S. e Fonseca, P. N. (2006). Trabalho Docente: Que Aspectos Sociodemográficos e Ocupacionais Predizem o Bem-Estar Subjetivo? *PSICO*, Porto Alegre, PUCRS, (37) 1, 75-81
- Corbi, R. B. e Menezes-Filhos, N. A. (2006). Os Determinantes Empíricos da Felicidade no Brasil. *Revista de Economia Política*, 26 (4), 518-536.
- Dancey, C. P. e Reidy, John (2006). *Estatística sem Matemática Para Psicologia – Usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed
- Dejours, C. D. (2004). Subjetividade, Trabalho e Ação. *Revista Produção*, 14 (3), p. 27 – 34.
- Ferreira, M. C. e Mendes, A. M. (2001). “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: Atividade de Atendimento ao Público e Prazer-Sufrimento no Trabalho. *Estudos de Psicologia* 6 (1), p. 93 – 104.
- Fonseca, P. N., Chaves, S. S. S. e Gouveia, V. V. (2006). Professores do Ensino Fundamental e Bem-Estar Subjetivo: Uma explicação Baseada em Valores. *Psico UST* 11 (1), p. 45 – 52.

- Giacomoni, C. H. (2004). Bem-estar Subjetivo: Em Busca da Qualidade de Vida. *Temas em Psicologia da SBP*, 12 (1), p. 43 – 50.
- Gondim, S. M. G. e Siqueira, M. M. M. (2004). Emoções e Afetos no Trabalho. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. e Bastos, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Graziano, L. D. (2005). *A Felicidade Revisitada: Um Estudo sobre Bem-Estar Subjetivo na Visão da Psicologia Positiva*. Dissertação de Doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.
- Heloani, R. e Lacman, S. (2004). Psicodinâmica do Trabalho: O Método Clínico de Intervenção e Investigação. *Revista Produção*, 14 (3), p. 77 – 86.
- Hutz, C. S. e Zanon, C. (artigo submetido). Normatização das Escalas de BES.
- Hutz, C. S., Zanon, C. e Bardagi, M. (artigo submetido). Satisfação de Vida. In: *Avaliação em Psicologia Positiva*. Porto Alegre: Casa do Psicólogo.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (Eds.). (1999). *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Machado, W. V. (2005). Identidade Organizacional: Um Estudo de Caso no Contexto da Cultura Brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 4 (1).
- Magalhães, M. O. (2008). Generatividade e Vínculos com a Carreira e a Organização: Problematizando as Bases do Comprometimento Organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 2008, 9(2), 67-80
- Mann, P. S. (2006). *Introdução à Estatística*. Rio de Janeiro: LTC.
- Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Características Organizacionais e Desempenho nas Empresas Hoteleiras*. Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração,

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.

Medeiros, C. A. F. e Enders, W. T. (1998). Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Rev. Adm. Contemp* 2 (3), 67-87

Medeiros, C. A. F. e Enders, W. T. (1998). Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 2 (3), 67-87.

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Marques, G. M. & Siqueira, M. (2005). Um Estudo Exploratório dos Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1-22

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M. & Marques, G. M. (2003). Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209.

Medeiros, C. A. F., Enders, W. T., Sales, I. O., Oliveira, D. L. F. & Monteiro, T. C. C. (1999). Três (ou Quatro) Componentes do Comprometimento Organizacional. In: XXIII ENANPAD, *Anais do Encontro da ANPAD*, Foz do Iguaçu, PR. CD ROM.

Melo, H. P., Rocha, F., Ferraz, G. Di Sabbato, A. & Dweck (1998). O Setor de Serviços no Brasil: Uma Visão Global – 1985/1995. *IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*, Rio de Janeiro. Texto para Discussão n.º 549.

Moraes, F. M. M., Godoi, C. K. & Batista, M. A. (2004). Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. *Revista de Ciências da Administração*, 6 (12), 1-19.

Naves, E. M. R. e Dela Coleta, M. F. (2003). Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, Edição Especial, 205-222.

- Nunes, C. H. S., Hutz, C. S. e Giacconi, C. H. (2009). Associação entre Bem-Estar Subjetivo e Personalidade no Modelo dos Cinco Grandes Fatores. *Avaliação Psicológica*, 8(1), p. 99-108.
- Oliveira, G. F., Barbosa, G. A., Souza, L. E. C., Costa, C. L. P., Araújo, r. C. R. e Gouveia, V. (2009). Satisfação com a Vida entre Profissionais da Saúde: Correlatos Demográficos e Laborais. *Revista Bioética* 17 (2), p. 319 – 334
- Paludo, S. S. e Koller, S. H. (2007). Psicologia Positiva: Uma Nova Abordagem para Antigas Questões. *Paidéia*. 17(36), 9-20.
- Passarelo, P. M. e Silva, J. A. (2007). Psicologia Positiva e o Estudo do Bem-Estar Subjetivo. *Estudos de Psicologia*, 24(4), p. 513-517.
- Pichon-Rivière, E. (1998). *Teoria do Vínculo*. (E. T. Zamikhouwsky, Trad.) (6ª Ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Rego, A. e Souto, S. (2004). Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóicas: Um Estudo Luso-Brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 30-43.
- Reppold, C., Giacconi, C. e Hutz, C. S. (2007). Bem-Estar Subjetivo: Definição e Formas de Avaliação. In. Schelini, P. W. (Org). *Alguns Domínios da Avaliação Psicológica* (pp. 111 a 124). Campinas: Editora Alinea
- Rodrigues, A. (2007). *O Bem-Estar Subjetivo de Comerciantes e Comercários de Ribeirão Preto e Região*. Dissertação de mestrado não publicada, Programa de Pós Graduação em Psicologia, Departamento de Psicologia e Educação, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, Brasil.
- Rodrigues, A. C. A. e Bastos, A. V. B. (2010). Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: Uma Análise Crítica do

Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10, 2, 129-144.

Rodrigues, A. C. A. e Bastos, A. V. B. (2011). Entrincheiramento Organizacional: Proposta de um novo Vínculo Indivíduo-Organização. In: Zanelli, J. C. e Tolfo, S. R. (Orgs) (2011). *Processos Psicossociais nas Organizações e no Trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo

Rodrigues, A. e Silva, J. A. (2010). O Papel das Características Sociodemográficas na Felicidade. *Psico-USF*, 15 (1), 113-123.

Schwartz, S. (2005). Valores Humanos Básicos: Seu Contexto e Estrutura Intercultural. In: Tamayo, A. Porto, J. B. (2005). *Valores e Comportamento nas Organizações* (p. 21 a 31). Rio de Janeiro: Vozes

Seligman, M. E. P. (2009). *Felicidade Autêntica: Usando a Psicologia Positiva para a Realização Permanente*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Silva, A. M., De Negri, J. A. & Kubota, L. C. (2006). Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil. In: De Negri, J. A. e Kubota, L. C. (Orgs.). Brasília: IPEA

Silva, E. N. (2009). Coping e Dimensões Afetivas do Bem-estar Subjetivo: Um Estudo com Trabalhadores da Educação. Dissertação de mestrado não publicada. Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia, Departamento de Psicologia, Universidade Católica de Goiás. Goiania, Brasil.

Siqueira, M. M. M. (2005). Esquema Mental de Reciprocidade e Influências sobre a Afetividade no Trabalho. *Estudos de Psicologia*, 10 (1), 83-93.

Siqueira, M. M. M. e Padovam, V. A. R. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, (24) 2, 201-209.

- Siqueira, M. M. M., e Gomide Junior, S. (2004). Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. e Bastos, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Tamayo, A. (2005). Impacto dos Valores Pessoais e Organizacionais sobre o Comportamento Organizacional. In. In. Tamayo, A. Porto, J. B. (2005). *Valores e Comportamento nas Organizações* (p. 21 a 31). Rio de Janeiro: Vozes
- Tamayo, A. Porto, J. B. (2005). *Valores e Comportamento nas Organizações*. Rio de Janeiro: Vozes
- Téboul, J. (1999). *A Era dos Serviços: Uma Nova Abordagem de Gerenciamento*. (Bazán Tecnologia e Lingüística e M. I. Domínguez Menéndez, Trad.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Valente, L. E. (2007). Bem-Estar Subjetivo e Bem-Estar no Trabalho de Profissionais de Educação Física. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, Brasil.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-426.

ANEXO A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar de um estudo que tem como objetivo investigar a relação entre comprometimento no trabalho e felicidade dos funcionários deste hotel. Antes de decidir se você deseja participar, queremos que você saiba do que se trata esta pesquisa. O estudo do comprometimento investiga o vínculo entre o indivíduo e a organização para a qual trabalha e o estudo do bem-estar subjetivo visa conhecer a avaliação que as pessoas fazem sobre quão felizes se sentem.

Sua participação consistirá em responder a um questionário com dados gerais e escalas sobre comprometimento e bem estar subjetivo. Este processo demorará em torno de 30 minutos.

As informações obtidas serão mantidas em um arquivo para serem analisadas de acordo com o objetivo proposto neste estudo. Você não sofrerá nenhum dano ou desconforto ao participar desta pesquisa, e também não há riscos em participar dela. Você não receberá nenhum pagamento ou benefício direto por participar deste estudo e também não terá nenhum custo para você. Os benefícios de sua participação estão relacionados à construção de conhecimento científico sobre o tema e, conseqüentemente, um melhor entendimento sobre a relação entre comprometimento no trabalho e felicidade. Desse modo, as informações produzidas por esta pesquisa poderão ser publicadas ou divulgadas.

A participação nesta pesquisa é totalmente voluntária. Se decidir participar, pedimos que assine este formulário de consentimento livre e esclarecido. Você receberá uma cópia deste documento. Caso deseje maiores informações sobre a pesquisa você poderá obtê-las, entrando em contato com os pesquisadores responsáveis:

PROF. ANA CLÁUDIA VAZQUEZ
Orientadora
acsvazquez@terra.com.br

TARIN HOLLEBEN SILVA
Psicóloga
psicologia@dallonder.com.br

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Eu li este formulário de consentimento, todas as minhas perguntas foram respondidas e concordo em fazer parte deste estudo. Estou ciente de que posso interromper minha participação a qualquer momento sem perder qualquer dos meus direitos.

Nome Legível do Participante: _____

Assinatura do Participante: _____ Data:

___/___/___ Atesto que expliquei cuidadosamente a natureza e o objetivo deste estudo, os possíveis riscos e benefícios da participação do mesmo, junto ao participante.

Nome do Responsável pelo Estudo: _____

Assinatura do Participante: _____ Data:
___/___/___

ANEXO B

Questionário de Dados Sócio Demográficos

Antes de responder a escala que se segue, por favor, responda as perguntas abaixo. Essas perguntas irão fornecer informações importantes para este estudo.

1. Sexo

() Masculino () Feminino

2. Ano de Nascimento?

3. Estado Civil

- () Solteiro (a)
() Casado (a)
() União Estável
() Separado (a)
() Viúvo (a)

4. Você tem Filhos?:

- () Sim
() Não

5. Qual a Sua Escolaridade?

- () Ensino Fundamental Incompleto
() Ensino Fundamental Completo (até a 8ª Série)
() Ensino Médio Incompleto
() Ensino Médio Completo (até o 3º Ano)
() Ensino Superior Incompleto
() Ensino Superior Completo
() Pós Graduação Incompleta
() Pós Graduação Completa

6. Há Quanto Tempo Você Trabalha no Hotel?

- Há menos de 1 ano
- Entre 1 ano e 3 anos
- Entre 3 anos e 1 dia e 6 anos
- Entre 6 anos e 1 dia e 9 anos
- Mais de 9 anos

7. Qual o seu Setor?

- Recepção
- Café da Manhã/Restaurante
- Eventos
- Governança
- Comercial/Reservas

8. Exerce Cargo de Supervisão?

- Sim
- Não

9. Qual a sua Renda Mensal?

- até R\$ 797,00
- de R\$ 798,00 a R\$ 1000,00
- acima de R\$ 1000,00

10. Já Trabalhou em Outros Hoteis?

- Sim
- Não

11. Em que Hotel Você Trabalha?

- 1
- 2

ANEXO C

Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

Levando em conta o seu sentimento, responda as alternativas abaixo de acordo com a escala a seguir:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Procure não responder com o mesmo número muitas frases seguidas.

1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
3. Eu me identifico com a filosofia dessa organização.
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício dessa organização.
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expesso publicamente.
20. Apesar dos esforços que eu já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.
21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
27. Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.

