

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ-UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS,
CONTABILIDADE, SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

JEANE MARA DA COSTA RODRIGUES

**A GESTÃO DE PESSOAS E SUA INFLUÊNCIA NO COMPROMETIMENTO DOS
COLABORADORES: UM ESTUDO NA REVENDA MAGAZINE LILIANI LTDA**

FORTALEZA

2013

JEANE MARA DA COSTA RODRIGUES

A GESTÃO DE PESSOAS E SUA INFLUÊNCIA NO COMPROMETIMENTO DOS
COLABORADORES: UM ESTUDO NA REVENDA MAGAZINE LILIANI LTDA

Monografia submetida à Coordenação do curso de Secretariado Executivo, da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof.Dr. Áurio Lúcio Leocádio

FORTALEZA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Federal do Ceará

Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

R613g Rodrigues, Jeane Mara da Costa.

A gestão de pessoas e sua influência no comprometimento dos colaboradores: um estudo na Revenda Magazine Liliani Ltda / Jeane Mara da Costa Rodrigues - 2013.

76 f.; il.; enc.; 30 cm.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Áurio Lúcio Leocádio.

1.Administração de pessoal 2.Compromisso organizacional 3.Comércio varejista I. Título

CDD 651.3741

JEANE MARA DA COSTA RODRIGUES

A GESTÃO DE PESSOAS E SUA INFLUÊNCIA NO COMPROMETIMENTO DOS
COLABORADORES: UM ESTUDO NA REVENDA MAGAZINE LILIANI LTDA

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Secretariado Executivo, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Aprovado em: ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Áurio Lúcio Leocádio (Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Prof^a. Me. Conceição de Maria Pinheiro Barros
Membro da Banca Examinadora

Prof^a. Me. Joelma Soares da Silva
Membro da Banca Examinadora

Dedico esta monografia a quem é digno de toda Honra, toda Glória e todo o Louvor que é o Deus Todo Poderoso a quem sirvo; ao meu esposo por todo apoio; à minha família que desde meu ingresso na faculdade deram-me forças para continuar na jornada; e às minhas amigas Ana Paula de Oliveira e Hermelinda Brito que compartilharam de tantas lutas e vitórias obtidas no decorrer do curso.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus por ter me dado forças para chegar até esse dia tão sonhado.

Ao meu esposo Rudiney que compreendeu minha ausência temporária para dedicar-me a conclusão desde trabalho científico.

Aos meus pais amados Ana e Geovani que me cobriram de carinho e cuidado e que sempre estiveram ao meu lado dando-me todo o apoio que precisava.

Às minhas irmãs, Geísa, Geomara e Samara por todo amor e carinho.

Ao meu irmão David pela parceria nos momentos difíceis.

A todos os meus familiares que depositaram tantas expectativas positivas na pessoa que serve de exemplo para que outros membros da família também tenham esse desejo de cursar uma faculdade.

Às minhas amigas queridas Ana Paula e Hermelinda Brito que contribuíram tanto intelectualmente como psicologicamente para que houvesse perseverança em concretizar o sonho da formatura.

A todos os professores da universidade que contribuíram para meu crescimento profissional e pessoal, em especial à professora Conceição Barros que tenho como um grande modelo de mulher descrita por Salomão como sendo virtuosa.

E ao meu querido Prof. Áurio Leocádio pelo sim que me concedeu em meio aos muitos não que já haviam sido proferidos.

A todos os meus sinceros agradecimentos!

“Se o meu povo, que se chama pelo meu nome, se humilhar e orar, buscar a minha face e se afastar dos seus maus caminhos, Eu os ouvirei do céu, perdoarei os seus pecados e sararei a vossa terra”.

(II Crônicas 7:14)

RESUMO

Diante das grandes transformações tecnológicas, globalização e do conseqüente aumento da complexidade das relações de trabalho, é percebido que as exigências da classe trabalhadora têm acompanhado as exigências de mercado, onde seus anseios foram ampliados, fato este que tem levado os donos dos negócios a se adequarem a esse novo quadro. No segmento do varejo, por se tratar de uma área onde o lucro parece ser o principal fator motivacional no alcance dos objetivos, tanto por parte da equipe de vendas, quanto dos gestores, essa proposta de valorização do capital humano parece ser bem distante do que tem sido aplicado pelas grandes redes varejistas. A fim de aprofundar-se sobre essa temática, foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica utilizando-se das prerrogativas e da fundamentação teórica de autores renomados nas áreas de gestão de pessoas, comprometimento e varejo, tais como Chiavenato (1994), Van Der Ley (2012), Rodrigues (1994) e Gary (1996). Onde a pesquisa pode ser classificada quanto aos seus objetivos como sendo de caráter exploratório, descritivo e explicativo e quanto à abordagem, como sendo qualitativa e quantitativa. Ainda foi realizada uma entrevista com cinco gerentes e aplicado um questionário com cinquenta colaboradores da área de vendas, todos atuantes no segmento varejista, onde se pode constatar no tocante a realidade presenciada na rede pesquisada, uma forte influência da gestão de pessoas no comprometimento dos colaboradores que fazem parte deste grupo organizacional.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Comprometimento organizacional. Varejo.

ABSTRACT

Given the great technological changes, globalization and the consequent increase in the complexity of labor relations, it is realized that the demands of the working class have followed the requirements of the market, where their wishes were extended, a fact that has led business owners to adapt to this new framework. In the retail segment, because it is an area where profit seems to be the main motivating factor in achieving the goals, both by the sales team, as managers, this proposed enhancement of human capital seems to be far removed from that has been applied by large retail chains. In order to deepen on this theme, was initially performed a literature search using the prerogatives and the theoretical foundation of renowned authors in the areas of people management, commitment and retail, such as Chiavenato (1994), Van Der Ley (, 2012), Roberts (1994) and Gary (1996). Where research can be classified according to their goals as exploratory, descriptive and explanatory and on the approach, as qualitative and quantitative. Still an interview was conducted with five managers and a questionnaire with fifty employees from the sales, all active in the retail segment, which can be seen regarding the reality witnessed in this chain, a strong influence of people management in employee commitment that are part of this organizational group.

Keywords: People management. Organizational commitment. Retail.

LISTAS DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

FIGURA 1– Modelos de Gestão de pessoas	27
FIGURA 2 – Práticas para o Comprometimento Organizacional	35
FIGURA 3 – Funções do Varejo	42
FIGURA 4 – Ciclo de Vida do Varejo	43
GRÁFICO 1 – Sexo dos colaboradores	55
GRÁFICO 2 – Faixa etária dos colaboradores	56
GRÁFICO 3 – Escolaridade dos colaboradores	56
GRÁFICO 4 – Renda média mensal dos colaboradores	57
GRÁFICO 5 – Tempo de empresa dos colaboradores	57
GRÁFICO 6 – Tempo de experiência dos colaboradores na área de vendas	58
GRÁFICO 7 – Modelo de gestão de pessoas adotado	60
QUADRO 1 – Fatores determinantes do clima	21
QUADRO 2 – Os papéis do Gerente na Condição de RH	24
QUADRO 3 – Perfil dos entrevistados	51
QUADRO 4 – Características e modelo de gestão de pessoas correspondente	59
QUADRO 5 – Escala do nível de influência das práticas de gestão no comprometimento	61
QUADRO 6 – Escala do nível de satisfação com o método/modelo de gestão de pessoas	64
TABELA 1 – Modelo X Quantidade de respostas	59
TABELA 2 – Práticas de gestão e suas respectivas médias	62
TABELA 3 – Afirmativas sobre gestão de pessoas e suas respectivas médias	64

SUMÁRIO

LISTAS DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS	09
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Definição do problema	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Estrutura do trabalho	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	17
2.1.1 Ambiente organizacional	17
2.1.2 Cultura organizacional	18
2.1.3 Clima organizacional	19
2.1.4 Qualidade de vida no trabalho	21
2.1.5 Perfil gerencial	22
2.1.6 As atribuições do gerente atual	23
2.1.7 Modelos de gestão de pessoas	25
2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	31
2.2.1 <i>Conceitos</i>	31
2.2.2 <i>Antecedentes e conseqüentes do comprometimento</i>	32
2.2.3 <i>Comprometimento no trabalho</i>	33
2.2.4 <i>O comprometimento como vantagem competitiva</i>	34
2.2.5 <i>Como os gerentes criam o compromisso nos funcionários</i>	36
2.2.6 <i>Classificação</i>	38
2.3 VAREJO	39
2.3.1 <i>Conceitos</i>	39
2.3.2 <i>O varejo no Brasil e no mundo</i>	40
2.3.3 <i>Funções do varejo</i>	42
2.3.4 <i>Ciclo de vida</i>	43
2.3.5 <i>Classificação do varejo</i>	44

2.3.5.1 Classificação geral	44
2.3.5.2 Classificação no âmbito brasileiro	45
3 METODOLOGIA	48
3.1 Classificação	48
3.2 Amostra	49
3.3 Instrumento de coleta de dados	49
3.4 Tratamento dos dados	49
4 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS	50
4.1 Sobre a empresa	50
4.2 Análises dos dados referentes à entrevista	51
4.2.1 Perfil dos gerentes entrevistados	51
4.2.2 Exposição dos dados coletados e suas respectivas análises	52
4.2.2.1 Relação da área de RH com a gerência de loja	52
4.2.2.2 Implantação da política de gestão de pessoas pela gerência de loja	53
4.2.2.3 Relação dos gerentes de loja com sua equipe de vendas	53
4.2.2.4 Avaliação do método de gestão de pessoas adotado	54
4.2.2.5 Ações da gestão de pessoas relacionadas com a equipe de vendas	54
4.3 Análises dos dados referentes ao questionário aplicado com os colaboradores	55
4.3.1 Perfil dos respondentes	55
4.3.2 Identificação do modelo de gestão de pessoas adotado	58
4.3.3 Nível de Influência da Gestão de pessoas no comprometimento	61
4.3.4 Nível de satisfação dos colaboradores com o modelo/método adotado	63
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÊNDICES	72
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	72
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA	73

1 INTRODUÇÃO

O atual mundo das organizações tem como características marcantes, as constantes mudanças e contextos cada vez mais diferenciados pelas especializações devido à globalização e a conseqüente intensificação da complexidade dos processos de industrialização. Diante deste contexto, um dos assuntos mais comentados diz respeito às relações de trabalho, seu valor perante a sociedade, sua importância para a economia, sobre lutas sindicais para conquistas de melhores condições nesse ambiente, dentre outros assuntos associados. É sabido é que essas relações estão cada vez mais complexas, com exigências cada vez maiores, onde a classe trabalhadora passou a ter seus anseios ampliados, fato este que tem levado os donos dos negócios a se adequarem a esse novo quadro.

No início do século XIX, assim como cita Rodrigues (1994) as preocupações primordiais no que se refere ao trabalho estavam associadas à sua racionalização para a elevação da produtividade e conseqüentemente gerando maiores ganhos aos detentores do capital, e que só após três décadas deste mesmo século passou-se a se preocupar com o comportamento do indivíduo e sua satisfação, atingindo o nível de uma prática gerencial.

A gestão de pessoas tem ganhado forma a partir de uma nova concepção por parte dos donos dos negócios, os quais se deparam com um mercado extremamente competitivo e que exige mudanças mais profundas, como a de enxergar seus subordinados como seres detentores de expectativas psicológicas e emocionais, e não unicamente, materiais e financeiras. Nessa visão, Chiavenato (1999, p. 25) defende que “as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações”.

Para Van der Ley (2012, p.23):

Buscar a satisfação do colaborador, proporcionando-lhe um ambiente de realização profissional, é humanizar a relação de trabalho. Se, no trabalho, são retirados todos os elementos desafiadores, criativos, prazerosos e a possibilidade do indivíduo deliberar o próprio desempenho, é retirada, também, a essência humana do trabalhador.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006) ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para as organizações, as pessoas são particularmente importantes, pois são elas que trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a

organização. Sem pessoas satisfeitas em seu ambiente de trabalho torna-se praticamente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos organizacionais. Cabe ao especialista em gestão dos recursos humanos a responsabilidade definitiva pelo treinamento, desempenho, criatividade e satisfação dos empregados que lideram. Van der Ley (2012) reforça que quando o trabalhador é equiparado aos demais recursos de produção, isso afetará diretamente em seu rendimento no trabalho, o que conseqüentemente acarretará em ineficácia e prejuízos para a organização que não valoriza seu capital humano.

Objetivando manter-se no mercado e suprir as exigências cada vez mais complexas por parte do proletariado, Teixeira (1994, p. 268) sugere o estudo do comprometimento organizacional, o qual na visão do autor possibilitará em uma melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos do ambiente em que estão inseridos.

No segmento do varejo, o qual Kotler (2000, p. 493) conceitua como sendo “toda atividade que resulta na venda direta de bens ou serviços ao consumidor final para seu uso e não empresarial”, por se tratar de uma área onde o lucro parece ser o principal fator motivacional no alcance dos objetivos, tanto por parte da equipe de vendas, quanto dos gestores, essa proposta de valorização do capital humana parece ser bem distante do que tem sido aplicado pelas grandes redes varejistas.

Partindo dessas prerrogativas, buscou-se nesse trabalho científico investigar se a utilização da gestão de pessoas influencia no comprometimento dos colaboradores que atuam no cenário varejista, subtendo os gestores de uma grande rede nesse segmento de mercado, a uma pesquisa qualitativa assim como a equipe de vendas a um levantamento, com a finalidade de perceber a importância da gestão de pessoas no comprometimento organizacional para as diferentes hierarquias.

Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica a fim de aprofundar os conhecimentos sobre o tema em questão, com ênfase na gestão de pessoas e no comprometimento organizacional e o segmento do varejo, o qual foi o cenário escolhido para pesquisa. Em seguida, foi realizada uma entrevista com gestores e aplicado um questionário com profissionais na área de vendas abordando assuntos referentes ao tema proposto.

1.1 Definição do problema

O cenário global tem passado por constantes transformações no que diz respeito às inovações tecnológicas, aos modos de produção, a forma de enxergar as organizações e as pessoas. Essa nova ótica sobre os processos mercadológicos e tudo que se associa a estes, são reflexo das novas exigências que crescem em virtude das transformações citadas. Um assunto que entra em destaque dentro dessa temática é a utilização da gestão de pessoas como uma estratégia voltada para influenciar ou fortalecer o comprometimento dos colaboradores com suas respectivas organizações, uma vez que seus anseios emocionais e psicológicos são plenamente satisfeitos.

Para Fischer, Dutra e Amorim (2009) em uma nova visão de mercado, as organizações na figura do gestor, precisam se preocupar com as necessidades, motivações e interesses das pessoas, o que para sua concretização, terá que se criar um ambiente positivo de trabalho que estimule as pessoas a realizarem os objetivos organizacionais, integrados à qualidade da competitividade.

Segundo Chiavenato (1994, p.57) “os recursos humanos podem constituir uma vantagem estratégica a ser intensamente aproveitada, ou uma fragilidade empresarial a ser corrigida com a maior rapidez possível”. O que leva a concluir que, uma vez que as empresas valorizam seus profissionais, estes, serão capazes de disponibilizar o melhor que tiverem em favor do alcance dos objetivos organizacionais. Uma vez não satisfeitos os anseios da classe proletariada, os prejuízos poderão ser em grande escala, impulsionando os donos do negócio a se adequarem às novas exigências de forma rápida, a fim de minimizar as perdas.

É Van der Ley (2012, p. 23) quem afirma que:

De maneira geral, o potencial das pessoas nas organizações não tem sido adequadamente utilizado: elas são levadas a um desempenho burocrático sem nenhuma inovação ou criatividade, submetidas a uma cultura empresarial de otimização dos lucros e redução de custos.

Dentro dessa visão citada pelo autor, pode-se inserir o segmento do varejo como sendo um dos setores onde essas prerrogativas são mais perceptíveis, uma vez que o capital financeiro é, muitas vezes, considerado o único recurso para o êxito das empresas atuantes na área. Assim, este trabalho pretende responder ao seguinte questionamento: Qual a influência da gestão de pessoas no comprometimento dos colaboradores que atuam no segmento varejista?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Investigar se uso da gestão de pessoas influencia no comprometimento dos colaboradores que atuam na área do varejo.

1.2.2 Específicos

- a) Identificar o modelo ou o método de gestão de pessoas adotado pela empresa entrevistada;
- b) Mensurar o nível de influência do uso da gestão de pessoas no comprometimento dos colaboradores atuantes no cenário varejista;
- c) Verificar o grau de satisfação dos colaboradores com o modelo ou método de gestão de pessoas utilizado.

1.3 Justificativa

De acordo com Vecchio (2008) a mensagem que ecoa por toda equipe de trabalho em uma organização é que sem respeito e confiança não há retenção. Essa afirmativa evidencia que o tratamento recebido em uma organização é nos dias atuais, um fator de grande relevância para que haja nos colaboradores um comprometimento dentro da organização da qual fazem parte. O papel da gestão é justamente oferecer a esses colaboradores essas condições tão desejadas.

Segundo Fischer, Dutra e Amorim (2009, p. 57) “vários autores contemporâneos demonstram que o que diferencia as empresas líderes em diferentes segmentos de mercado na atualidade é a qualidade de seus recursos humanos e a forma como as competências individuais são exploradas”. Esse fato tem obrigado empresas e pessoas a buscarem um novo referencial, uma nova conduta e novas competências que permitam a manutenção e a melhoria da competitividade. Desta forma, para se obter vantagens competitivas e atingir suas metas, as organizações necessitam de pessoas comprometidas que se identifiquem com a organização, o que por sua vez só será possível se a empresa possibilitar as condições necessárias para que os colaboradores alcancem seus objetivos pessoais.

Chiavenato (1994, p. 29) esclareça que na prática “apesar de todas as mudanças sociais, culturais, políticas, econômicas e tecnológicas de uma sociedade em constante transformação, as empresas ainda constituem organizações conservadoras e tradicionais que resistem às inovações que acontecem no ambiente”, traduzindo-se em um tratamento dos subordinados de maneira hostil e interesses individualistas e meramente materiais, o que pode ser percebido com maior evidência no setor varejista.

Ressalta-se, assim, a relevância desta pesquisa para a percepção se de fato, o uso da gestão de pessoas pode influenciar no comprometimento dos colaboradores no segmento varejista.

1.4 Estrutura do trabalho

Com o intuito de atingir a proposta inicialmente apresentada nesse trabalho científico e com a finalidade de mostrar o conhecimento sobre a gestão de pessoas e o comprometimento dos colaboradores na organização em que atuam e que se insere no segmento varejista, este trabalho será composto por sete capítulos, onde o primeiro apresenta de forma introdutória o assunto que será debatido.

O segundo capítulo aborda conhecimentos sobre gestão de pessoas fundamentada principalmente pelas proposições de Chiavenato (1994), Van Der Ley (2012), Rodrigues (1994) e Gary (1996). Em seguida traz fundamentações sobre comprometimento organizacional valendo-se de Fisher, Dutra e Amorim (2009), Freire (2002), Medeiros (1997), Teixeira (1994), dentre outros. Ainda aborda o segmento do varejo bem como sua conceituação, histórico, funções, ciclo de vida e classificação.

O terceiro capítulo discorre sobre a metodologia utilizada na confecção deste trabalho, onde se insere sua classificação, amostra, instrumento de coleta de dados e tratamento dos dados.

O quarto capítulo apresenta a empresa em estudo, além da análise dos resultados obtidos por intermédio da entrevista com cinco gerentes e um questionário aplicado com cinquenta colaboradores.

No último capítulo são apresentadas as considerações finais sobre o estudo realizado, e as recomendações para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Na visão de Chiavenato (1994, p. 73) “o gerenciamento de pessoas diz respeito à maneira pela qual as pessoas são administradas dentro da empresa”, sabendo-se ainda, que a administração de pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*, o que significa que as pessoas são dirigidas por uma constelação de gerentes que adotam diretrizes e práticas administrativas estabelecidas pelos especialistas em recursos humanos.

Baseando-se em uma visão mais humanizada das organizações e seguindo uma tendência imposta pelo mercado, afim de que não haja tanta rotatividade e perda dos talentos, e o conseqüente acúmulo de prejuízos:

As pessoas passaram a ser vistas como seres humanos com um histórico, não mais apenas como força geradora de lucros, são vistas mais como partes inteligentes para gerir conhecimentos, incentivadas a se dedicarem, a terem responsabilidade e comprometimento, com as organizações, saem da inércia para fazerem parte da reciprocidade, onde todos ganham (CHIAVENATO, 1999, p. 25).

Van der Ley (2012, p. 23) ressalta que a área de gestão de pessoas, por ser dinâmica e dispor de um enorme potencial de desenvolvimento, tem sofrido mudanças em sua filosofia e postura, e que ao analisar estas mudanças devem ser levadas em consideração o contexto ambiental da organização, o negócio da empresa, sua cultura organizacional, a mentalidade do gestor, e outras variáveis.

2.1.1 *Ambiente organizacional*

Em termos conceituais Bowditch (1992, p. 143) trata o ambiente organizacional como “todos os elementos existentes fora dos limites da organização, e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou partes dela”.

Nessa mesma linha de pensamento, Wagner e Rollenbeck (2009, p. 347) afirmam que “o ambiente de uma organização consiste em tudo que é externo a ela”.

Para Orlickas (1998, p. 14):

As características do ambiente interno e externo das organizações, as mudanças constantes causadas pela globalização, pelo avanço tecnológico, pela competição cada vez mais agressiva do mercado, pelas exigências do consumidor, pela diversificação dos produtos e serviços, bem como de sua qualidade e preço, tem causado profundo impacto no ambiente empresarial interno, pressionando-o para a busca de novas oportunidades, do pleno exercício da criatividade, da inovação

tecnológica, da rapidez na tomada de decisão e da maximização de seus serviços, bem como da valorização de seus recursos humanos.

Bowditch (1992, p. 143) propõe uma divisão do ambiente organizacional com o acréscimo de aspecto psicológicos desse ambiente, a qual se constitui de:

a) Ambiente Geral – se refere aos fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações. Inclui coisas tais como condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais.

b) Ambiente Específico – enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização. Geralmente inclui os clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes da organização.

c) Ambiente Real (objetivo) – esse ambiente consiste das entidades, objetos e condições que existem fora da empresa.

d) Ambiente Percebido (subjetivo) – esse ambiente reflete a interpretação subjetiva do ambiente real. Ocorrem dentro da organização.

2.1.2 Cultura organizacional

Bowditch (1992, p. 160) afirma que a cultura de uma sociedade reflete os valores, as atitudes e o comportamento de seus integrantes.

Ainda Bowditch (1992, p. 160) utilizando-se das palavras de Taylor, diz que cultura é “o todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos por (pessoas como) membros de uma sociedade”.

Chiavenato (1994, p. 52) sob um ponto de vista genérico, afirma que “a cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade”. Ainda acrescenta (p. 52), que através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores e práticas sociais.

Bowditch (1992, p. 160) elucida ainda que, há dois temas centrais que emergem da análise da cultura: Primeiro há o conceito integrativo de costume, ou seja, o modo tradicional e regular de fazer as coisas, as quais podem ser:

- a) Adquirida e não genética ou biológica por natureza;
- b) Compartilhada por pessoas como membros de um grupo social, não sendo idiossincrasia por natureza;
- c) Transgeracional e acumulativa, sendo passada de uma geração para outra;
- d) E simbólica por natureza e estruturada, ou seja, organizada e integrada na vida das pessoas.

O segundo ponto explorado por Bowditch (1992) trata da distinção entre cultura material ou objetiva e a idealista ou subjetiva, onde a cultura objetiva se refere aos artefatos e produtos materiais de uma sociedade, e a cultura subjetiva se refere à maneira característica de uma sociedade perceber seu ambiente, suas regras, normas, papéis e valores.

Para Bowditch (1992, p. 160):

As pessoas exprimem a cultura e as suas qualidades normativas através dos valores que tem sobre a vida e o mundo social que as cerca. Esses valores, por sua vez, afetam as atitudes e o que será visto como o comportamento apropriado para cada situação. [...] Os tipos de crenças que as pessoas têm sobre a natureza do comportamento humano influenciam muito a forma com que abordam a gerência e a organização.

Nessa linha pensamento, pode-se destacar a influência da sociedade globalizada na cultura relacionada ao ambiente de trabalho, onde os recursos humanos estão cada vez mais exigentes quanto a seus anseios pessoais serem supridos a fim de que permaneçam na organização da qual fazem parte, e executem um trabalho eficiente e eficaz para o alcance dos resultados mútuos: pessoais e empresariais.

2.1.3 Clima organizacional

Sob o ponto de vista de Chiavenato (1994, p. 53) clima organizacional “é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho”. Este constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização.

Na visão de Barçante (1999, p. 13) o clima “pode ser tratado como sinônimo de cultura organizacional, de atmosfera ambiental, de psicoestrutura organizacional ou de personalidade da organização.

Luz (2003, p. 10) apropriando-se das palavras do professor da USP, Roberto Coda, diz que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Chiavenato (1994, p. 53) conclui que na prática, o clima organizacional depende:

Das condições econômicas da empresa;

- a) Da estrutura organizacional;
- b) Da cultura organizacional;
- c) Das oportunidades de participação pessoal;
- d) Do significado do trabalho;
- e) Da escolha da equipe;
- f) Do preparo e treinamento da equipe;
- g) Do estilo de liderança;
- h) Da avaliação e remuneração da equipe, etc.

Esses fatores permitem uma maior compreensão sobre a temática, funcionando especialmente no auxílio da análise de sua influência no clima organizacional, podendo-se chegar a várias conclusões.

Valendo-se novamente das prerrogativas de Chiavenato (1994), chega-se a conclusão de que esses fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada do sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando estimulação e níveis diferentes de satisfação e de produtividade (variáveis dependentes), os quais produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia.

QUADRO 1 – Fatores determinantes do Clima

VARIÁVEIS DE ENTRADA	VARIÁVEIS DEPENDENTES	RESULTADO
Condições econômicas	Motivação das pessoas	Eficácia
Estrutura organizacional		
Cultura organizacional	Estimulação	
Participação		
Significado do trabalho	Nível de satisfação	Eficiência
Escolha da equipe		
Estilo de liderança	Produtividade	
Avaliação e Remuneração		

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a Administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994, p. 54.

As variáveis dependentes constituem o clima organizacional da empresa. Assim as variáveis de entrada influenciam as variáveis dependentes e estas conduzem a resultados. Se as variáveis de entrada produzem influência positiva nas variáveis dependentes (maior motivação das pessoas, maior estimulação de motivos específicos, maior nível de satisfação das pessoas, maior produtividade), maior será a eficiência e eficácia no trabalho (CHIAVENATO 1994).

2.1.4 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

No tempo presente, em meio aos fenômenos sociais que culminam na existência de novas demandas do meio ambiente, exigindo uma crescente eficácia nas organizações, a conscientização dos trabalhadores tem levado a classe proletariada a constantes reivindicações, no sentido de um trabalho mais humanizado e compensador.

Para Rodrigues (1994) a qualidade de vida no trabalho pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, onde se destacam dois aspectos distintos:

- a) A preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional;
- b) E a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Rodrigues (1994, p. 12) ainda afirma que “o próprio empresário já reconhece que é necessário criar condições adequadas para que as pessoas possam desenvolver o seu potencial e a sua criatividade e evitar aquelas que possam gerar uma má qualidade de vida e stress no trabalho”. Rodrigues (1994) ainda cita como exemplo as palavras do presidente da

IBM, Thomas Watson Jr., o qual atribuiu o diferencial de sucesso e fracasso de uma empresa ao modo como ela desperta o talento e energia das pessoas que emprega.

Fischer, Dutra e Amorim (2009) tratam do desafio de estudar a relação entre o perfil do gestor e a qualidade de vida da equipe no ambiente de trabalho, onde o que se percebe em muitas organizações, é que os gestores ainda estão arraigados em seu comportamento norteado por valores estabelecidos pelo modelo Industrial, marcados pelo Taylorismo e Fordismo, o que levou à produção de discursos limitados e ineficientes para a gestão de pessoas nas organizações.

Fischer, Dutra e Amorim (2009, p. 123) acrescentam que a qualidade de vida no trabalho (QVT) deve ter como meta a geração de uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolva relativo grau de responsabilidade e autonomia no que se refira:

- a) Ao cargo;
- b) Recebimento de *feedback* sobre o desempenho;
- c) Adequação e variedade de tarefas;
- d) Enriquecimento do trabalho;
- e) Ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

2.1.5 Perfil gerencial

Para Chiavenato (1994, p. 73) em termos globais de empresa, “a responsabilidade do gerenciamento de pessoas é do próprio presidente da empresa, o qual reparte com cada gerente a tarefa de lidar com as pessoas”. Por esse motivo a administração de recursos humanos é uma responsabilidade de linha, ou seja, de cada gerente.

Rodrigues (1994) vê a gerência como o setor de múltiplos fins que tem como objetivo fazer funcionar a organização em sua totalidade e controlar os trabalhos dos colaboradores. De acordo com suas prerrogativas (1994, p. 52) “as funções dos executivos se relacionam com todo o trabalho essencial à vitalidade e duração de uma organização, na extensão, pelo menos, em que ele deve ser realizado através da comunicação formal”.

Desde o início do século XX que vários teóricos vêm analisando as tarefas e comportamento dos gerentes diante das organizações. Rodrigues (1994) enfatiza que na

primeira década deste século surgiu uma das principais contribuições nesse campo de pesquisa, que foi um estudo pioneiro realizado por Henry Fayol, o qual sintetizou as funções administrativas em uma organização, funções estas que deveriam direcionar os papéis do gerente, as quais são: Administrar, Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

Nas considerações de Rodrigues (1994) várias pesquisas têm mostrado a existência de diversos tipos de executivos que teriam, além de suas peculiaridades individuais, outros condicionantes, como por exemplo:

- a) Tempo de trabalho na função executiva;
- b) Natureza da organização;
- c) Tamanho da organização;
- d) Modernidade da organização.

Rodrigues (1994) ainda faz uma crítica sobre a teoria administrativa originada na primeira metade do século XX, a qual é ensinada nas universidades sem que haja questionamentos sobre o conteúdo e o contexto no qual esta teoria foi originada, fazendo com que os futuros gerentes cheguem às organizações modernas com seu psicológico fortemente debilitado.

2.1.6 As atribuições do gerente atual

Devido à globalização que exige uma constante modernização das organizações em detrimento dos avanços tecnológicos, os gerentes têm sofrido nas últimas décadas mudanças profundas. A organização moderna tem novos papéis e missões para estes trabalhadores, o que faz com que o perfil executivo seja cada vez mais dinâmico.

Para Ulrich (1998) o gestor, na condição um líder que cuidará dos assuntos relacionados aos recursos humanos da empresa, terá nesse novo contexto os seguintes papéis: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças. Acrescenta ainda que esses papéis também envolvem ações operacionais e estratégicas, o que inclui:

- a) Administração de estratégias de recursos humanos;
- b) Administração da transformação e mudança;

- c) Administração da infra-estrutura da empresa;
- d) Administração da contribuição dos funcionários.

QUADRO 2 - Os papéis do Gerente na Condição de RH

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de estratégias de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajustes das estratégias de RH
Administração da transformação e mudança	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharias dos processos da organização
Administração da infra-estrutura da empresa	Aumento do desenvolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e defender os funcionários
Administração da contribuição dos funcionários	Criação de uma organização inovadora	Agente de mudança	Gerir a transformação e a mudança.

Fonte: Adaptado de ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998, p. 40.

Já Rodrigues (1994) de forma mais genérica, elenca o que chama de os papéis mais significativos no mundo moderno no que se refere aos cargos gerenciais, sendo estes:

- a) Desenvolvimento pessoal;
- b) Administração de tarefas próprias;
- c) Solução de problemas;
- d) Estabelecimento da comunicação;
- e) Obtenção de poder e influência;
- f) Aumentar o desempenho dos subordinados;
- g) Delegar e decidir;
- h) Administrar conflitos;
- i) Conduzir reuniões de grupo.

2.1.7 Modelos de gestão de pessoas

Visando uma melhor orientação na maneira como a empresa organizará o comportamento humano que integram a organização, são adotadas estratégias, políticas ou processos, os quais serão traduzidos em diretrizes, que por sua vez atuarão como orientadoras dos gestores em sua relação com os empregados (FISHER, 2002).

Para Dutra (1990), todos os processos administrativos da gestão se baseiam em dois pilares: as políticas, no que se refere aos princípios e diretrizes básicas, as quais norteiam as decisões e comportamentos; e as práticas, que correspondem aos diversos tipos de procedimentos, métodos e práticas utilizados para a implementação de decisões e para direcionar as ações no âmbito da organização e na sua relação com o meio externo.

Reforçando essa afirmação, Fisher (2002, p. 11) acentua que toda e qualquer organização depende em maior ou menor grau do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas.

Percebendo a necessidade da adoção de modelos de gestão a fim de garantir a sobrevivência e sucesso das organizações, autores renomados nessa temática apresentam modelos que são percebidos como praticados no cenário atual.

Baseando-se na competitividade em que se situam as organizações de hoje, Fisher (2002) propõe um modelo de gestão de pessoas estratégico e integrado, classificado em:

- a) Movimentação** – tem como objetivos básicos oferecer suporte a toda ação de movimentação de pessoas que estabelece uma relação com a empresa, independentemente de seu vínculo empregatício. Compreende as seguintes práticas de capacitação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação;
- b) Desenvolvimento** – congrega processos com objetivo de estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização. As práticas agrupadas nessa categoria são: capacitação, carreira e desempenho;
- c) Valorização** – contempla os processos que objetivam criar parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem

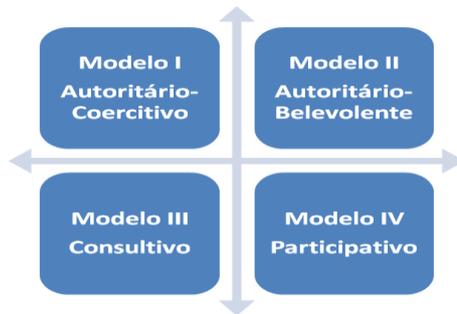
alguma relação com a empresa. Compreende as práticas de remuneração, premiação, serviços e facilidade.

Milkovich e Boudreau (2000) apresentam três modelos de gestão de pessoas que partem da administração de recursos humanos tradicional com ferramentas e procedimentos, indo até o modelo estratégico:

- a) **Modelo de investimento** – teve início nas décadas de 1960 e 1970, propondo a mudança do enfoque das relações trabalhistas para a administração de pessoas. Esta se baseia na autonomia dos empregados, no enriquecimento de funções, no emprego vitalício, com relações de remuneração de longo prazo, e em altos investimentos na socialização dos funcionários;
- b) **Modelo de envolvimento** – teve curso nos anos 1980 e 1990 com base no crescente envolvimento por meio do enriquecimento de funções, trabalho em equipe, confiabilidade, objetivos mútuos. Baseia-se em uma filosofia em que o empregado tem liberdade de constituir sua carreira de novas maneiras, de competir abertamente pelas oportunidades, de trocar idéias e buscar oportunidades de desenvolvimento;
- c) **Modelo de alta flexibilidade** – é um modelo descentralizado no qual os processos de trabalho se movem em direção às equipes flexíveis. Baseia-se na reengenharia de atividades como seleção, recompensa, treinamento e comunicação para que as equipes possam realizá-las sozinhas.

Chiavenato (1994), baseando-se no conceituado modelo de Likert, apresenta o que chama de sistemas de administração de pessoas, o que trocando em miúdos, trata-se de modelos de gestão de pessoas, só que de forma mais simplificada, valendo-se de quatro variáveis organizacionais, a saber: o processo decisório, o sistema de comunicação, o relacionamento interpessoal e os sistemas de recompensas e punições, todos analisados como meios de motivação do pessoal.

FIGURA 1 – Modelos de Gestão de pessoas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

a) Modelo I – Autoritário-coersitivo

É um sistema administrativo autocrático e forte, centralizador, coercitivo e arbitrário e que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da empresa. Suas principais características são:

i) Processo decisorial: totalmente centralizado na cúpula da empresa. Todas as ocorrências imprevistas e não-rotineiras devem ser levadas à cúpula para resolução, e todos os eventos devem ser exclusivamente decididos pela cúpula empresarial. Neste sentido, o nível mais elevado se torna congestionado e sobrecarregado com a tarefa decisorial, enquanto os níveis mais baixos ignoram totalmente as decisões tomadas.

ii) Sistema de comunicações: bastante precário. As comunicações ocorrem sempre verticalmente, no sentido descendente, carregando exclusivamente ordens e raramente orientações ou explicações. Não existem comunicações ascendentes e muito menos laterais. As pessoas não são solicitadas a gerar informação, o que faz com que as decisões tomadas na cúpula se alicercem unicamente em informações limitadas e geralmente incompletas e distorcidas.

iii) Relacionamento interpessoal: o relacionamento entre as pessoas é considerado prejudicial aos interesses da empresa e ao bom andamento dos trabalhos. A cúpula empresarial vê com enorme desconfiança as conversas informais entre as pessoas e procura coibi-las ao máximo. a organização informal é simplesmente vedada. Para evitar ou coibir as relações humanas, os cargos e as tarefas são desenhadas para confinar e isolar as pessoas umas das outras.

iv) Sistemas de recompensas e punições: há uma ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e de desconfiança. As pessoas precisam obedecer fielmente as regras e regulamentos internos e executar suas tarefas de acordo com os métodos e procedimentos em vigor. Se as pessoas cumprem fielmente todas as suas tarefas elas estão fazendo nada mais do que sua obrigação. As recompensas são raras e, quando eventualmente ocorrem, elas são predominantemente salariais e materiais e destituídas de qualquer componente simbólico ou emocional. Quando ocorrem, se é que ocorrem, elas são frias e impessoais.

b) Modelo II – Autoritário-benevolente

É um sistema autoritário, porém menos duro e menos fechado do que o sistema I, mais condescendente e menos rígido. Suas principais características são:

i) Processo decisório: centralizado na cúpula superior da organização, permitindo reduzida delegação de decisões de pequeno porte e de caráter meramente repetitivo e burocrático, baseados em simples rotinas e prescrições sujeitas a aprovação posterior, prevalecendo sempre o aspecto centralizador.

ii) Sistema de comunicações: relativamente precário, prevalecendo as comunicações descendentes, embora a cúpula se oriente em algumas comunicações ascendentes, vindas dos escalões mais baixos, como retroação de suas decisões.

iii) Relacionamento interpessoal: a organização tolera que as pessoas se relacionem entre si, em um clima de condescendência relativa. Contudo, a interação humana ainda é pequena e a incipiente organização informal é ainda considerada uma ameaça aos interesses e objetivos da empresa.

iv) Sistema de recompensas e punições: Há ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, mas o sistema é menos arbitrário e oferece recompensas materiais e salariais mais frequentes e raras recompensas do tipo simbólico ou social.

c) Modelo III – Consultivo

É um sistema administrativo que representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional. Tem como características:

i) Processo decisório: é do tipo participativo e consultivo. É participativo porque as decisões específicas são relativamente delegadas aos diversos níveis hierárquicos; mas devem orientar-se pelas políticas e diretrizes definidas pela direção da empresa para balizar todas as decisões e ações dos tomadores de decisão. É consultivo porque a opinião e pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam. Obviamente, todas as decisões são posteriormente submetidas à aprovação da cúpula empresarial.

ii) Sistema de comunicações: proporciona comunicações verticais no sentido descendente (mais voltados para a orientação geral do que para ordens específicas) e ascendente, bem como as comunicações laterais (horizontais) entre os pares. A empresa desenvolve sistemas internos de comunicação para facilitar o fluxo informacional.

iii) Relacionamento interpessoal: a empresa cria condições favoráveis e uma organização informal sadia e positiva. A confiança depositada nas pessoas já é bem mais elevada, embora ainda não seja completa e definitiva. O trabalho permite formação de grupos e de equipes transitórias onde o relacionamento humano é privilegiado.

iv) Sistema de recompensas e punições: há ênfase nas recompensas materiais (como incentivos salariais e oportunidades de promoção e desenvolvimento profissional) e simbólicas (como prestígio e status), embora eventualmente possam ocorrer punições leves e esporádicas.

d) Modelo IV – Participativo

Constitui-se de um conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação.

- i) Processo decisório:** as decisões são totalmente delegadas aos níveis hierárquicos mais baixos da organização. Embora a cúpula empresarial defina as políticas e diretrizes a serem seguidas, ela apenas controla os resultados, deixando as decisões totalmente a cargo dos diversos níveis hierárquicos. Apenas em ocasiões de emergência, os escalões mais altos assumem decisivamente, porém sujeitando-se à ratificação explícita dos demais níveis envolvidos. O consenso entre as pessoas passa a ser o conceito mais importante dentro do processo decisório.
- ii) Sistema de comunicações:** as comunicações fluem em todos os sentidos (vertical, horizontal e lateral) e a empresa faz investimentos em sistemas informacionais, pois são imprescindíveis para a sua flexibilidade e eficiência. A informação passa a ser um dos recursos mais importantes da empresa e precisa ser compartilhada por todos os membros que dela necessitam para trabalhar.
- iii) Relacionamento interpessoal:** a ênfase é colocada no trabalho em equipe. A formação de grupos espontâneos é importante para o efetivo relacionamento entre as pessoas. As relações interpessoais baseiam-se principalmente na confiança mútua entre as pessoas e não em esquemas formais (como descrições de cargos, relações formais previstas no organograma etc.). O sistema estimula a participação e o envolvimento grupal intensos, de modo que as pessoas se sintam responsáveis pelo o que decidem e pelo o que fazem em todos os níveis organizacionais.
- iv) Sistema de recompensas e punições:** há forte ênfase nas recompensas, notadamente nas simbólicas e sociais, embora não sejam negligenciadas as recompensas salariais e materiais. Muito raramente ocorrem punições, as quais quase sempre são definidas e decididas pelos grupos envolvidos.

Os modelos apresentados foram utilizados como parâmetro para a constatação de qual dentre estes, é o modelo adotado pela organização pesquisada, além da impressão nos níveis, tático e operacional sobre a adoção do mesmo, assim como a identificação das práticas de gestão utilizadas pela empresa e constatação dessas práticas na influência do comprometimento dos colaboradores com a instituição.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

2.2.1 Conceitos

Logo que iniciam em uma organização, os colaboradores se deparam com um ambiente e métodos já instituídos, consolidados. Com o passar do tempo as características desse ambiente, uma vez aceitas, se incorporam ao íntimo dos funcionários, gerando afetividade pela empresa, o que por sua vez acarreta em uma identificação com a organização, atingindo o que se pode chamar de comprometimento.

Para Van Der Ley (2012, p. 178) comprometimento organizacional é “o desejo de permanecer como membro de uma organização; o orgulho de pertencer a uma organização; a identificação com objetivos, metas e valores da organização; o engajamento, o esforço, o empenho exercido pelas pessoas”.

Na visão de Medeiros (1997, p. 24) o comprometimento trata-se de:

Uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Teixeira (1994, p. 269) afirma que o comprometimento organizacional pode ser visto como um fenômeno que se desenvolve ao longo do tempo, passando por estágios, o qual chama de:

- a) Pré-entrada – escolha do emprego;
- b) Experimental – influências iniciais;
- c) E consolidação – longo prazo, nos quais variam a influência dos fatores que se estruturam em ciclos auto-reforçados (que podem fortalecer ou não o comprometimento) de atitudes e comportamentos no emprego ao longo do tempo.

De acordo com Freire (2002, p. 64) “o comprometimento organizacional é o resultado da construção de uma identidade e de uma intencionalidade que integra a relação entre colaboradores e a organização”.

Nas considerações de Simon (1971, p. 16) para se compreender como o comportamento do indivíduo se torna parte do sistema global da organização, é necessário estudar a relação entre sua motivação e os objetivos organizacionais.

Chiavenato (1994, p. 09) por meio de uma visão mais genérica, afirma que:

A empresa constitui o ambiente dentro do qual as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas. Nesse contexto elas dão algo de si mesmas e esperam algo em troca, seja a curto ou longo prazo. A maneira pela qual esse ambiente é moldado e estruturado influencia poderosamente a qualidade de vida das pessoas. Mais que isso: influencia o próprio comportamento e os objetivos pessoais de cada ser humano. E isto, conseqüentemente, afeta o próprio funcionamento da empresa

Fischer, Dutra e Amorim (2009, p. 123) fecham essa linha de pensamento complementando que “o desafio presente é rever os valores de gestão, tratando as prioridades organizacionais e prioridades pessoas como complementares entre si, criando um ambiente de comprometimento onde seu funcionário perceba e compartilhe dos objetivos da organização”.

2.2.2 Antecedentes e Conseqüentes do Comprometimento Organizacional

De forma mais minuciosa, ressalta-se a relevância de aprofundar a temática do comprometimento, procurando observar às variáveis e fatores que de alguma forma determinam ou influenciam no comprometimento organizacional.

No tocante aos antecedentes, Bastos e Lira (1997) reforçam que as pesquisas nessa área têm se intensificado pelo fato de que conhecendo esses fatores ou preditores, a organização estará mais bem preparada para administrar possíveis problemas de comprometimento e assim manter-se firme em meio à intensa competitividade.

Para Ferreira (2005) três são as categorias de antecedentes com significância no que se refere ao comprometimento, sendo estas, as características pessoais dos trabalhadores, as características da função exercida e as experiências de trabalho

Na visão de Costa (2005), há inúmeras variáveis consideradas preditoras do comprometimento, podendo ser agrupadas em características pessoais (sexo, estado civil, idade, escolaridade, tempo no cargo, tempo na organização, percepção de competência, habilidades, salário e nível do cargo) características do trabalho (autonomia na tarefa, variedade de habilidades, desafio e desenho do cargo) e características organizacionais (tamanho e centralidade).

Mowday, Steers e Porter (1979) afirmam que os antecedentes do comprometimento estão classificados em quatro categorias: características pessoais, características do trabalho, experiências do trabalho e características estruturais.

Inúmeras são as conseqüências do comprometimento organizacional para as empresas. Estas se associam diretamente com a reação do empregado perante este ambiente, a qual pode variar de acordo com o tipo de comprometimento exercido: o afetivo, normativo ou instrumental.

Steers (1977) identifica uma série de conseqüentes do comprometimento organizacional, sendo eles: desejo e intenção de permanecer na empresa, fixação do empregado, frequência e desempenho no trabalho.

Borges e Pilati (1991) citam os seguintes conseqüentes do comprometimento organizacional: o desempenho no trabalho, as alternativas de trabalho e a intenção do profissional em procurar um novo emprego.

Mowday, Steers e Porter (1982) encontraram, em suas pesquisas, correlatos significativamente associados ao comprometimento organizacional. São eles: envolvimento com o trabalho, comprometimento ocupacional, satisfação geral, satisfação com a supervisão, satisfação com o próprio trabalho; baixo nível de estresse; comprometimento com o sindicato; satisfação com colegas de trabalho; satisfação com promoção; satisfação com pagamento e satisfação intrínseca.

2.2.3 O comprometimento no trabalho

Uma temática que tem sido bastante debatida em tempos presentes tem sido os motivos que levariam os funcionários a serem comprometidos com a empresa da qual fazem parte. Muitos estudos sobre o tema têm sido feitos com intuito de responder a esses anseios, a fim de que sejam tomadas as devidas medidas preventivas e corretivas sobre o assunto.

De acordo com Gary (1996, p. 19) muitas são as práticas que desencadeiam o comprometimento no trabalho e para embasar tal afirmativa, se utiliza de um estudo realizado com 279 gerentes das oito maiores organizações americanas, cujo objetivo da pesquisa realizada por Bruce Buchanan foi o de identificar as experiências que estimulavam o comprometimento entre todos os gerentes entrevistados, vindo a constatar que certas experiências organizacionais contribuam na criação do comprometimento do funcionário.

Como resultado da pesquisa Gary (1996) apresenta que as experiências organizacionais que contribuam para o comprometimento, foram:

a) Importância pessoal – a experiência de ser tratado como membro produtivo e valioso da organização. Este foi o ponto mais influente obtido na pesquisa.

b) Experiência de grupo de trabalho – o resultado foi que quanto mais coeso, cordial e unido o grupo de trabalho de gerente, mais positivo era tanto o sentimento global do grupo em relação à organização quanto o empenho do gerente em relação à organização.

c) Realização de expectativas – foi percebido que o cumprimento das promessas feitas pela organização para com os gerentes e a preocupação da mesma em satisfazer os anseios dos gestores, tornava esse grupo mais propenso a comprometer-se com a organização.

d) Desafio de primeiro ano de emprego – nesse ponto foi identificado que os gerentes que tinham atribuições desafiadoras de tarefas durante seu primeiro ano de trabalho tinham maiores probabilidades em estarem comprometidos com a organização.

Numa visão geral sobre a pesquisa, Buchaman, assim como cita Gary (1996, p. 20) concluiu que para que haja comprometimento, é necessário “que a organização empregue o tempo e o trabalho necessários para fornecer a cada gerente a experiência de que ele precisa e até mesmo anseia, em cada etapa de sua carreira”. Para tal se faz necessário que haja de uma vez por todas, o rompimento permanente da mentalidade mesquinha e exclusivista dos modelos de administração do século passado no que se refere às práticas desempenhadas que visavam única e exclusivamente ao lucro, sem levar em consideração seu capital humano e os anseios que estes trazem ao ingressarem na organização da qual fazem ou farão parte.

2.2.4 O comprometimento como vantagem competitiva

Em meio à concorrência global intensificada e as muitas mudanças que vem ocorrendo nas últimas décadas, torna-se difícil para os gerentes a previsibilidade, a qual nesse cenário dá lugar à incerteza, delegando cada vez mais as expectativas de permanência no mercado nas mãos daqueles que gerem suas equipes.

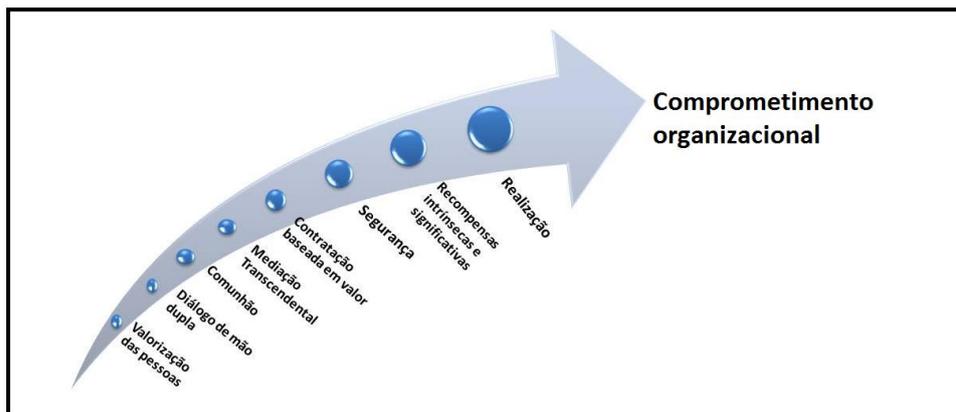
Segundo Bastos e Lira (1997), faz-se necessário a empresa dispor de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho para o sucesso do empreendimento. Pfeffer e Veiga (1999) defendem que o modo como as organizações

administram seu patrimônio humano constituirá vantagem competitiva e estratégica, pois os aspectos humanos são de difícil imitação, ao contrário da tecnologia.

Nessa linha de pensamento, Gary (1996) diz que, em meio a esse cenário, o futuro pertence aos gerentes que conseguirem administrar melhor a mudança, e para que isso aconteça é necessário que haja funcionários comprometidos.

Gary (1996) deixa claro que o comprometimento do funcionário não é alguma cultura misteriosa impossível de ver ou medir. Pelo contrário, o autor constatou que os gerentes de empresas tais como a Delta, Toyota, Bem & Jarry's, dentre outras, tornaram-se bem-sucedidas porque se envolveram em práticas que resultaram no comprometimento de seus funcionários, sendo estas:

FIGURA 2 – Práticas para o Comprometimento Organizacional



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

- a) Valorização da pessoa em primeiro lugar;
- b) Diálogos de mão-dupla;
- c) Comunhão;
- d) Mediação transcendental;
- e) Contratação baseada em valor;
- f) Segurança;
- g) Recompensas intrínsecas significativas;

h) E realização.

Na visão dos autores do estudo *Made in América* citado por Gary (1996, p. 06) “em empresas bem-sucedidas, o papel do operário da produção passou de um desempenho passivo de atividades limitadas para a colaboração ativa na produção”.

Essas declarações evidenciam o quanto se deve levar em consideração a preocupação com o capital humano, o qual é o combustível para que as organizações permaneçam no mercado e consolidem seus objetivos empresariais em meio a competitividade acirrada do século presente.

2.2.5 Como os gerentes criam o comprometimento dos funcionários

Para Mowday, Steers e Porter (1998) as empresas cujos empregados são comprometidos normalmente têm alto rendimento empresarial e se relacionam positivamente às estratégias de recursos humanos voltadas para o alto comprometimento.

Nesse sentido, inserem-se os gerentes com a incumbência da aplicação de ferramentas e estratégias com a finalidade de conquistar o comprometimento do quadro de funcionários, e assim elevar o nível de satisfação no trabalho acarretando no conseqüente alcance dos objetivos organizacionais.

Em um estudo realizado com empresas vistas como de “grande comprometimento” (Goldman, Sachs, IBM, Ben & Jarrys’s, J.C.Penney, Federal Express e outras) cuja suposição inicial foi a de que estas prezavam pela valorização dos funcionários como seu bem mais precioso, Gary (1996, p. 28), revela que algumas ações ou passos praticados pelos gerentes dessas empresas pareciam comuns, e as denominou de “as chaves para o comprometimento”, as quais são:

a) Deve-se saber o que quer

i) Colocar as pessoas em primeiro lugar;

ii) Deve-se acreditar nas pessoas;

iii) Saber que elas podem merecer a confiança, que deveriam ser tratadas com respeito, que merecem estar envolvidas na tomada de decisões no trabalho, que deveriam ser encorajadas a crescer.

iv) Somente quando essa primeira etapa estiver suprida é que será o momento de começar o programa de comprometimento.

b) Devem-se colocar tudo por escrito

i) Deve-se substituir conversa por ação.

ii) Seus valores podem ser codificados por meio de folhetos, e manuais onde as pessoas sejam sempre o foco máximo.

c) Contratar e instruir

i) Contratar funcionários que possuam valores semelhantes ao da organização;

ii) Estabelecer procedimentos rigorosos de entrevista para excluir aqueles sem as habilidades e valores pessoais para a realização de tarefas

d) Agir mais e falar menos

i) Traduzir em ações a valorização do capital humano;

ii) Lembrar continuamente a seus supervisores que os funcionários vêm em primeiro lugar e que toda ação que realizam deve ser baseada nesse padrão;

iii) Eliminar símbolos, como relógio de ponto, que dizem: “Não confio em você”;

iv) Monitorar as reações de cada grupo, de acordo com as ações de seu supervisor;

v) Manter comunicações abertas; ser franco com seus funcionários;

vi) Investir em seus funcionários por meio de treinamento e instrução;

vii) Garantir segurança de emprego a seus funcionários;

viii) Recrutar internamente os funcionários que se destacam;

ix) Trabalhar com afinco para garantir que todo funcionário tenha uma carreira bem-sucedida onde cada funcionário consiga usar o máximo de suas habilidades pessoais;

x) Fazer seus funcionários se envolverem na tomada de decisões relacionadas à função e dar-lhe o treinamento e a informação de que precisam para tomar essas decisões.

2.2.6 Classificação

Segundo Van Der Ley (2012, p. 182) um dos modelos de componentes do comprometimento mais conhecido é o de Meyer, Allen e Smith (1993), onde estes classificam o comprometimento em três dimensões, que mostram as razões pelas quais os indivíduos tendem a se comprometer com a organização da qual fazem ou irão fazer parte:

- a) **O comprometimento afetivo ou atitudinal** – Se refere à vinculação emocional, ao comprometimento como apego, um envolvimento com forte identificação com a organização ou com o trabalho. Neste caso, os empregados permanecem na empresa porque querem, gostam, e vinculam-se emocionalmente com ela;
- b) **O comprometimento instrumental** – Se refere à opinião dos custos associados a deixar a organização ou o trabalho. Os empregados enxergam o trabalho ou a empresa como um instrumento para atingir seus objetivos. A permanência dos empregados na empresa, nestes casos, é vinculada ao seu sentimento de que é preciso trabalhar, para sustentar-se e receber o salário no final do mês, em uma relação de troca;
- c) **O comprometimento normativo** – Se refere ao sentimento de obrigação e lealdade em permanecer na organização.

Todos os conceitos aqui apresentados foram de fundamental importância na elaboração de uma pesquisa de campo coerente com o significado de comprometimento no tocante a afirmação de “se sentir bem em integrar um grupo organizacional”, e foi crucial no tocante a execução de uma investigação concisa com os objetivos propostos por esta pesquisa científica.

2.3 VAREJO

2.3.1 Conceitos

Para Las Casas (1992, p. 16) “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”.

Nessa mesma linha de raciocínio, Blessa (2001, p.17) afirma que “o varejo inclui as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais”.

Na visão de Parente (2000, p. 22):

Varejo são todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final, proporcionando aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de mercadorias e constituindo um elo entre o nível da produção ou do atacado.

Kotler (2000, p. 540) acrescenta que “qualquer organização que venda para consumidores finais – seja ele um fabricante, atacadista ou varejista – está fazendo varejo”.

Angelo e Silveira (2000) reafirmam que o varejo é um conjunto de atividades de negócio que envolvem a venda de produtos e serviços para o consumidor final, ou seja, é o último estágio no processo de distribuição.

Na visão de Angelo e Silveira (2000, p. 23) o varejo deve ter um foco mais voltado para o cliente constituindo-se de “um conjunto de atividades e programas levados a cabo por varejistas para tornar a experiência de compra mais conveniente e gratificante para seus clientes”.

Angelo e Silveira (2000, p. 21) acrescentam “que os varejistas devem mudar o foco de seus negócios das mercadorias vendidas para seus clientes, uma vez que hodiernamente as pessoas estariam comprando menos produtos e cada vez mais satisfação”.

A *American Marketing Association* assim como cita Cobra (1997, p. 335), define varejista como “uma unidade de negócios que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente, a outros consumidores”.

Kotler (2000, p. 493) de forma mais genérica conceitua o varejo como sendo “a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”.

2.3.2 O Varejo no Brasil e no Mundo

Segundo as implicações de Las Casas (1992, p. 19) “os gregos antigos eram vistos como grandes comerciantes”, o que junto a registros encontrados em ruínas, leva a conclusão de que a prática varejista tenha se originado a partir das primeiras trocas comerciais na Grécia Antiga.

Na visão de Cobra (1997) o comércio se desenvolveu entre o ano 300 a.C. e 180 d.C. com os povos mediterrâneos: cretenses, os quais foram os primeiros a utilizar os transportes em larga escala; os fenícios que foram os idealizadores de uma interdependência entre as colônias mediterrâneas através do comércio do trigo do Egito, vinho e oliva da Grécia e especiarias da Arábia; e os romanos cuja contribuição foi o aprimoramento do transporte, das grandes transações comerciais, e principalmente a criação de leis, atribuindo-lhe poder para criar e regular mercados.

Las Casas (1992) acrescenta que na época do Império Romano as lojas se tornaram muito numerosas em Roma e em outras cidades do império. Essas lojas continham placas do lado de fora que designava o tipo de mercadoria que eram comercializadas naquele estabelecimento.

O declínio do Império Romano significou, de acordo com Cobra (1997) quase mil anos de estagnação econômica, o que em outras palavras, demonstrou uma queda da estrutura do varejo da época.

No século X assim como acrescenta Cobra (1997), reaparece no cenário europeu uma classe de comerciantes, constituída em grande parte por vagabundos e ladrões. Estes eram considerados marginais, sendo desrespeitados socialmente, em especial pela nobreza e pelo clero.

Na idade média houve a proibição do lucro e o a retomada para uma economia de subsistência, contudo no final desse período, com o desenvolvimento dos burgos, em razão da explosão demográfica, ocorreu a retomada do comércio como atividade econômica. (COBRA 1997, p. 328).

De acordo com Morgado e Gonçalves (2001, p. 25) “até meados de 1840 os preceitos coloniais ainda eram muito fortes no comércio ultramarino e o varejo só começou a se destacar como atividade econômica com a Independência Americana e o advento das Guerras Napoleônicas”.

O início do século XIX, como registra Las Casas (1992), foi o período em que se situa o aparecimento das lojas de departamento, casas de venda pelo correio postal e lojas em

cadeia. Nesse cenário se insere nomes importantes do comércio varejista americano, como Marshall Field, John Wanamaker e A. Stewart.

O período de 1915 a 1945, assim como afirma Cobra (1994, p. 26) “foi marcado por duas grandes guerras mundiais e a grande Depressão de 1929”. Estes significaram trinta anos onde toda atividade econômica mundial passou a se concentrar no esforço da guerra, não se desenvolvendo novos métodos para vendas.

Na década de 40, ainda como acrescenta Cobra (1994) a venda pessoal ganha grande importância, tornando-se mais profissional, sobretudo nos Estados Unidos, aumentando as exigências no que se refere à necessidade de profissionalização dos vendedores até então tidos como amadores.

No final do século XIX, assim como cita Morgado e Gonçalves (2001, p. 26) os varejistas da época começaram a fazer catálogos para oferecer suas mercadorias e os segmentos de acordo com os departamentos, iniciando o surgimento de grandes cadeias de magazine. O contexto nesse período era favorável devido o surgimento das estradas de ferro e dos telégrafos, o que alavancou as vendas por correspondência.

No Brasil o varejo surge de forma tardia, mais especificamente na segunda metade do século XIX. Morgado e Gonçalves (2001, p. 33) relatam que este teve “seu início no interior do país onde predominava uma economia auto-sustentada que se assemelhava ao sistema econômico feudal”.

Las Casas (1992) acrescenta que na época da colônia o comércio brasileiro era dependente de Portugal e que este foi estabelecido na alavancagem das produções agrícola, pecuária e mineração.

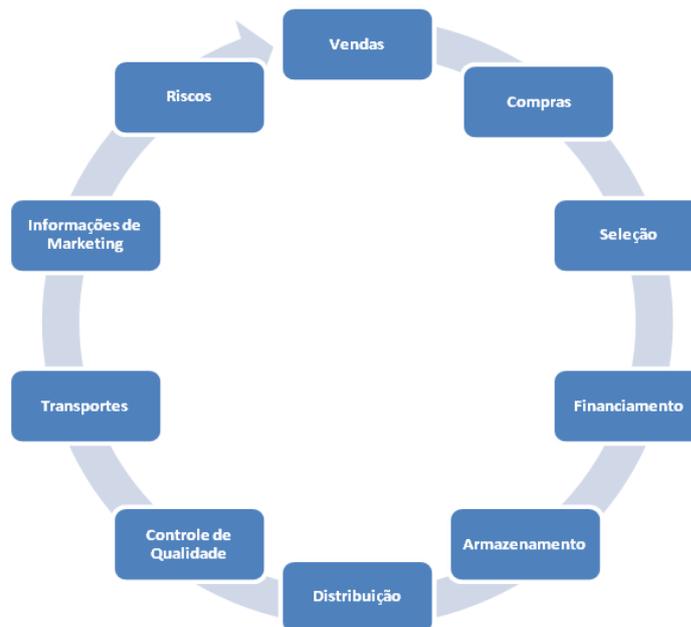
Por ocasião do Segundo Império, Cobra (1997) afirma que surgem as primeiras lojas comerciais e propaganda realizada através de jornais. O que trouxe grande prosperidade as casas de comércio no Rio de Janeiro e São Paulo, caracterizada pela presença de atacadistas que compravam em grandes quantidades mercadorias estrangeiras através dos portos do Rio de Janeiro e de Santos.

Segundo Cobra (1997) as manufaturas surgem no Brasil com a Primeira Grande Guerra, onde a produção local era uma forma de suprir as demandas ocasionadas pela falta de importações nesse período, a qual se consolida com a Segunda Grande Guerra, onde há o marco da substituição definitiva das importações pela produção em território brasileiro.

2.3.3 Funções do varejo

Las Casas (1992) propõe atividades, que em sua visão correspondem às principais funções do varejo, sendo elas:

FIGURA 3 – Funções do Varejo



Fonte: Adaptado de LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de Varejo. São Paulo: Atlas, 1992. p. 17.

- a) **Vendas** – promover o produto junto a clientes potenciais;
- b) **Compras** – comprar uma variedade de produtos de vários vendedores, usualmente para a revenda;
- c) **Seleção** – fazer um sortimento de produtos, geralmente inter-relacionados, para os clientes potenciais;
- d) **Financiamento** – oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação; providenciar também recursos para vendedores para ajudá-los a financiar seus negócios;
- e) **Armazenamento** – o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor;
- f) **Distribuição** – comprar em grande quantidade e dividi-las em quantidades desejadas pelos clientes;

g) **Controle de qualidade** – avaliar a qualidade dos produtos e ajudar no seu melhoramento;

h) **Transporte** – movimentação física do produto do produtor ao consumidor;

i) **Informações de Marketing** – prestar informações aos fabricantes sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preços;

j) **Riscos** – absorver riscos dos negócios, especialmente riscos de manutenção de estoques, obsolescência de produtos, etc.

2.3.4 *Ciclo de vida do varejo*

Para Las Casas (1992, p. 42) “as empresas passam por várias fases de crescimento desde a sua entrada no negócio até a sua retirada definitiva”, e as chama de introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Nessa mesma linha de pensamento, Cobra (1997, p. 336) afirma que “as instituições varejistas sofrem como quaisquer outros organismos a influência do ciclo de vida e desenvolvem-se em quatro estágios básicos: crescimento inicial, desenvolvimento acelerado, maturidade e declínio”.

FIGURA 4 – Ciclo de Vida do Varejo



Fonte: Adaptado de COBRA, Marcos Henrique Nogueira. Marketing Básico: Uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1997. p. 336.

Para Las Casas (1992, p. 44):

Os novos tipos de varejistas usualmente entram no mercado como varejistas de baixo preço, baixa margem ou até mesmo de baixo status. Gradativamente, eles adquirem estabelecimentos mais sofisticados e maiores facilidades para seus

consumidores, necessitando para isto de investimentos mais altos e consequentemente elevando seus custos operacionais.

Uma vez alcançado o estágio de maturidade como mercadores de alto preço, com custos operacionais mais elevados, ficam então vulneráveis aos fornecedores que trabalham no mesmo padrão anterior de baixos preços, possibilitando que seus concorrentes se destaquem frente aos altos custos praticados, abrindo margem para o iminente declínio.

De acordo com Cobra (1997) no estágio de desenvolvimento inicial, as novas instituições varejistas crescem rapidamente e geram altos lucros, desenvolvendo-se até atingir o que o autor chama de maturidade. Nessa nova fase surge a concorrência e o mercado começa a ficar saturado, o que pode ocasionar o declínio.

2.3.5 Classificação do Varejo

2.3.5.1 Classificação Geral

Las Casas (1992, p. 24) afirma que “existem diversas classificações de estabelecimentos varejistas” e propõe a seguinte classificação:

- a) Lojas de Departamento** – São caracterizadas pelo pessoal especializado e preocupação com a prestação de serviços para os consumidores. Esta manuseia itens diferentes de mercadorias tais como acessórios femininos, masculinos, infantis, acessórios do lar, entre outros;
- b) Lojas Independentes** – São as lojas de apenas um estabelecimento. Constituem-se a grande maioria do comércio varejista. Caracteriza-se pela simplicidade administrativa e frequentemente pelo atendimento personalizado aos clientes, devido ao contato mais direto entre proprietários ou gerentes com clientes. São exemplos, as butikues, os armarinhos, dentre outros;
- c) Lojas em Cadeia** – Constituem-se de um grupo de quatro ou mais lojas que operam no mesmo tipo de negócios de propriedade e operado conjuntamente com uma administração central (local ou nacional). Tem-se como exemplos, as lojas de departamentos e os supermercados;
- d) Cooperativas** – São agrupamentos de varejistas independentes. Cada um opera sua loja, mas toma certas decisões em conjunto, como compra, promoção etc.;

- e) **Lojas Especializadas** – São lojas frequentemente formadas por varejistas do tipo independente que oferecem aos consumidores uma linha única de produtos ou muito semelhantes entre si, como lojas de artigos esportivos, eletrodomésticos, joalherias etc. Geralmente tem um bom sortimento e apresentam vários estilos e opções em tamanhos.
- f) **Supermercados** – Pode ser chamado de retalho de auto-serviço, no qual as pessoas fazem suas compras e não necessitam do auxílio de um vendedor, tendo contato com este somente no momento de passar as compras. Porém, no atendimento nas áreas de perecíveis (talho e padaria) é necessário um funcionário qualificado.
- g) **Varejo não-lojista** – Constitui-se das várias formas de vender mercadorias por métodos diretos ao consumidor, como venda por reembolso postal, telemarketing, venda porta a porta, etc.

2.3.5.2 *Classificação no âmbito brasileiro*

Cobra (1997, p. 345) também propõe a classificação do varejo, só que com um enfoque no comércio brasileiro, a qual na visão do autor deve levar em consideração cinco critérios básicos: A natureza da linha de produtos vendida; o número de negócios próprios ou controlados; a ênfase relativa ao preço; a natureza do negócio (definição do negócio); e o número e a natureza das lojas vizinhas.

- a) **Pequeno Varejista** – A grande maioria do comércio varejista brasileiro é constituído por pequenas lojas com negócio reduzido, geralmente dirigido por um ou dois donos. Têm-se como exemplos, armarinhos, tapeçarias, armazéns, chaveiro, sapateiro, dentre outros;
- b) **Varejo em geral** – São lojas onde se vende quase tudo. Desde artigos de armarinho, até vestuário, gêneros alimentícios, etc. São muito comuns no interior do Brasil;
- c) **Franquia** – Constitui uma forma de comércio que funciona mediante contrato para uso da marca, para uso com exclusividade de uma linha de produtos ou de serviços e que deve operar sob normas rígidas de funcionamento;

- d) Loja especializada** – Trabalha com uma grande variedade de poucos produtos, como joalherias, lojas de ferragens, lojas de botões, lojas de eletrodomésticos, lojas de brinquedos, lojas de artigos esportivos e outros;
- e) Ruas de comércio especializado** – São ruas onde prevalece basicamente um único tipo de comércio. Em São Paulo essa prática é bem expressiva. A rua Santa Ifigênia é conhecida por seus aparelhos e material elétrico; a rua da Consolação comercializa lustres; a rua São Caetano é lembrada por seus vestidos de noiva, dentre outras espalhadas por todo o Brasil;
- f) Lojas de departamento** – Oferecem basicamente três tipos de linhas de produtos: móveis e eletrodomésticos, artigos masculinos, femininos e infantis e artigos para a casa em geral. O principal consumidor é a mulher.
- g) Cadeia de lojas** – A principal razão do estabelecimento de uma cadeia de lojas deve-se a sinergia de distribuição que se obtém com mais de uma loja do mesmo tipo de varejo que proporciona uma curva de experiências que resulta numa economia de escala e numa redução de custos operacionais. São exemplos de cadeia de lojas, as Lojas Riachuelo, Pernambucanas, Bob's, McDonalds, Subway, etc.
- h) Lojas independentes** – Há diversos tipos de lojas independentes, desde as de produtos especiais, como roupas, bijuterias, cosméticos, como as butiques, os bazares, armazéns, armarinhos e outros;
- i) Cooperativas de varejo** – Há diversos tipos de cooperativas de varejo: clubes cooperativos de compra, cooperativas de consumidores, cooperativas de propriedade de varejistas independentes, cooperativas de varejo, patrocinados por atacadistas, cooperativas de artigos de queima, cooperativas de produtos, etc.
- j) Lojas de desconto** – São lojas que vendem basicamente preço. Eliminam-se a sofisticação e o investimento em marca, para comercializar-se a preços competitivos;
- k) Lojas de fábrica** – Comercializam-se produtos com ou sem defeito de fabricação. Assim, o próprio produtor vende diretamente ao consumidor a

preços baixos. Essa prática tem crescido do Brasil, pois o fabricante vende em suas lojinhas à vista e, ao contrário da venda ao comércio varejista ou atacadista, faz seu capital de giro e, muitas vezes também sua caixa (venda sem nota fiscal).

1) Shopping Center – Tem por finalidade oferecer conforto e facilidade de acesso a um maior número de lojas por parte do consumidor. O Shopping Center apresenta uma variedade de lojas, desde as de departamento, magazines e supermercados, até as de especialidades. Oferecem também serviços como cinemas, bares, restaurantes, lanchonetes, entre outros.

Diante de todas as elucidações sobre o varejo, tanto em âmbito mundial como nacional, pode-se perceber que tais particularidades também podem influenciar no contexto no qual a empresa ou organização se instala. Podendo esta sofrer influências do meio externo, pressões do meio interno e procurar meios para que haja um alinhamento dos objetivos desse setor que é um dos que mais crescem em meio às constantes trocas internacionais.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como objetivo central o de ampliar o conhecimento acerca da gestão de pessoas e a sua influência no comprometimento dos colaboradores atuantes no segmento varejista. Para tal foi realizado, inicialmente uma pesquisa bibliográfica, onde Oliveira (2001) afirma que esse tipo de pesquisa tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto, levando em consideração também as considerações de Santos (2007, p. 30) onde o autor considera que “são fontes bibliográficas os livros as publicações periódicas, fitas gravadas de áudio e vídeo, web sites, relatórios de simpósios/seminários, anais de congressos, etc.”

3.1 Classificação

A pesquisa também foi classificada quanto aos objetivos, como sendo: exploratória, descritiva e explicativa.

“a pesquisa exploratória é quase sempre feita na forma de levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam/atuam na área, visitas e web sites, entre outros”. (SANTOS 2007, p.28)

“a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas que compõem o fato/fenômeno/processo”. (2007, p.28)

“Analisar é explicar e criar uma teoria aceitável a respeito de um fato/fenômeno/processo”. (2007, p.28)

Quanto ao método utilizado, tratou-se de uma abordagem quantitativa onde Oliveira (2001, p.115) afirma que é um método muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito; e qualitativa (p. 115) a qual se atém a fazer uma análise de conteúdo.

Para coleta de dados concernentes a pesquisa foi realizada uma entrevista com gerentes da rede em estudo, onde Caputo (2010) define como se tratando de processos fundamentais de comunicação que quando utilizados de forma correta permitem ao investigador retirar da entrevista elementos de reflexão muito ricos. E ainda fora aplicado um questionário com a equipe de vendas onde Marconi e Lakatos (2001, 168) definem como sendo um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Ambas as formas de coleta foram utilizadas com a finalidade de responder aos anseios propostos por esta pesquisa científica.

3.2 Amostra

A amostra assim como define Oliveira (2001, p.160) “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população)” e esta foi composta por 55 profissionais, sendo desse total, 50 (cinquenta) vendedores e 05 (cinco) gestores, todos atuantes no segmento varejista.

Como técnica de amostragem foi utilizada a não probabilística por conveniência, em que os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador e das características estabelecidas (MARCONI E LAKATOS, 2001).

3.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta utilizado para esta pesquisa foi, a priori, a realização de uma entrevista gravada onde se pode constatar por meio de citações dos mesmos, práticas de gestão de pessoas vivenciadas no dia-a-dia de trabalho. Logo após foi aplicado um questionário contendo questionamentos sobre o conhecimento dos colaboradores sobre o modelo de gestão adotado, escala de nível de influência e escala de nível de satisfação, o que facilitou bastante para que houvesse uma tabulação mais otimizada no que refere a tempo e mais precisa no que se refere à concisão das respostas.

3.4 Tratamento dos dados

As informações coletadas mediante aplicação do questionário na amostra citada, o qual Oliveira (2001, p. 165) define como sendo “um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados”, foram devidamente tabulados e analisados de forma à responder os anseios da proposta apresentada no texto introdutório, mostrando-se satisfatório para a finalidade ao qual foi designada.

Conforme Marconi e Lakatos (2001, p.167) tabulação é “um processo de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação conseguida pelas diferentes categorias e representá-los graficamente”.

Após a tabulação dos dados, os resultados foram reproduzidos por meio de gráficos, os quais ainda na visão de Marconi e Lakatos (2001) são instrumentos utilizados com a finalidade fazer com que as informações sejam melhor compreendidas e interpretadas mais rapidamente.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Sobre a empresa

As lojas Liliani Ltda¹. atuam no mercado varejista desde a década de 1970, e é considerada hoje como uma das maiores empresas nesse segmento no estado do Maranhão, inserindo-se também no rol das maiores redes de móveis e eletrodomésticos do nordeste.

Fundada na cidade de Imperatriz, possui mais de cinquenta unidades comerciais distribuídas em cinco estados brasileiros - Maranhão, Piauí, Ceará, Pará e Tocantins. Ao longo do tempo a rede construiu uma marca forte ganhando força a partir de sua imagem, a qual é vista como símbolo de credibilidade, solidez e confiança.

Sua filosofia de trabalho é pautada na simplicidade e seriedade o que refletem em um relacionamento amistoso com fornecedores, clientes e colaboradores. A rede afirma que conquista, a cada dia, clientes fiéis, cativados pelo atendimento pessoal e carinhoso, pela variedade de produtos, pelos preços competitivos e pela flexibilidade comercial. Tendo também como diferencial a modernidade em termos de tecnologia, com seus processos totalmente informatizados e suas lojas integradas online, o que possibilita um atendimento mais eficiente e uma gestão das informações ágil e segura.

Tendo a Missão de "Romper Fronteiras Permanentemente", a revenda assegura que seu compromisso primordial é com a busca incessante de novas possibilidades, com a determinação, capaz de transpor os obstáculos, e com o trabalho, capaz de concretizar os sonhos.

Como visão, a rede Liliani assegura que é a de ser a marca mais admirada e respeitada em seu segmento, nos mercados que atua, com crescimento sustentável e rentável.

Quanto aos valores adotados, são citados a ética, disciplina, criatividade, conhecimento, responsabilidade, respeito, agilidade, determinação e clareza na comunicação.

Tendo em vista que no cenário varejista a prática da gestão de pessoas é algo questionável, o que é refletido muitas vezes na constante rotatividade no setor, o que pode ser uma evidência da falta de compromisso dos colaboradores que não tem seus anseios supridos

¹ Disponível em: <<http://http://www.liliani.com.br/statictext.aspx?idstatictext=1>>. Acesso em: 08 jul. 2013.

em decorrência da ausência de práticas que visam a valorização do capital humano, e diante do esboço que retrata as vertentes praticadas pela empresa pesquisada, que pressupõe que a prática da gestão de pessoas é algo inerente a organização em estudo, onde o tratamento humanizado para com os colaboradores é algo que se configura como um dos seus pilares mais importantes, optou-se por tentar satisfazer, nessa organização, as respostas que suprem os anseios deste trabalho científico que é o de saber se a gestão de pessoas influencia no comprometimento dos colaboradores que atuam no segmento varejista.

4.2 Análises dos dados referentes à entrevista

Em continuidade a pesquisa, neste capítulo será apresentada os resultados obtidos por meio de uma entrevista realizada com cinco gerentes, a qual serviu como um pré-teste e que veio a auxiliar na confecção do questionário que trata do assunto proposto, e logo após será feito uma exposição dos resultados obtidos por intermédio desse questionário o qual foi aplicado com cinquenta colaboradores a fim de se chegar a uma conclusão no que concerne a gestão de pessoas e sua influência no comprometimento organizacional.

4.2.1 Perfil dos gerentes entrevistados

Inicialmente serão apresentados os resultados obtidos por meio da entrevista realizada com os gerentes da rede Liliani, a qual objetivou saber a visão do nível tático sobre o assunto proposto. A priori, foi traçado o perfil dos respondentes, obtendo-se os seguintes resultados:

QUADRO 3 - Perfil dos entrevistados

PERFIL DOS ENTREVISTADOS					
DADOS	GERENTE 1	GERENTE 2	GERENTE 3	GERENTE 4	GERENTE 5
SEXO	FEMININO	FEMININO	FEMININO	MASCULINO	MASCULINO
IDADE	31 ANOS	57 ANOS	41 ANOS	33 ANOS	45 ANOS
ESCOLARIDADE	ENSINO MÉDIO CONCLUÍDO	ENSINO MÉDIO CONCLUÍDO	ENSINO MÉDIO CONCLUÍDO	ENSINO SUPERIOR EM CURSO	ENSINO SUPERIOR CONCLUÍDO
RENDA MÉDIA MENSAL	ENTRE 04 E 05 SALÁRIOS MÍNIMOS	ENTRE 04 E 05 SALÁRIOS MÍNIMOS	ENTRE 06 E 07 SALÁRIOS MÍNIMOS	ENTRE 06 E 07 SALÁRIOS MÍNIMOS	ENTRE 06 E 07 SALÁRIOS MÍNIMOS
TEMPO DE EMPRESA	07 ANOS	14 ANOS	13 ANOS	05 ANOS	14 ANOS
TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA ÁREA	01 ANO	13 ANOS	08 ANOS	03 ANOS	11 ANOS

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao sexo a maioria dos entrevistados é do sexo feminino com o total de três dos entrevistados, enquanto os outros dois são do sexo masculino. Já as idades, variam entre 31 e 57 anos de idade.

No quesito escolaridade, a maioria dos gerentes entrevistados respondeu que tem o Ensino Médio concluído, enquanto que a resposta dos demais foi que um está cursando o Ensino Superior e o outro tem o Ensino Superior concluído.

No tocante a renda média mensal dos entrevistados foi percebida que esta varia entre quatro e sete salários mínimos.

Quanto às respostas referentes ao tempo de empresa, os resultados variaram entre 05 (cinco) e 14 (quatorze) anos, o que pode indicar baixa rotatividade no quadro de funcionários. Já sobre tempo na área gerencial, esta variou entre 01 (um) e 13 (treze) anos.

4.2.2 Exposição dos dados coletados e suas respectivas análises

Nesse tópico inserem-se a análise dos dados coletados na entrevista por meio dos questionamentos que foram levantados a fim de responder aos anseios gerais da pesquisa. Para tal foram introduzidas na conversa com os gerentes, interrogações que dizem respeito a relação do departamento de RH com a gerência de loja, ao processo de implementação da política de gestão de pessoas pela gerência, ao relacionamento da gerência com a equipe de vendas, a visão dos gerentes sobre o conhecimento e avaliação da equipe de vendas sobre o método de gestão de pessoas adotado pela empresa, e por último, sobre quais as ações da gestão de pessoas aplicadas pela gerência que estão relacionadas com a equipe de vendas. Os resultados foram avaliados e agrupados de acordo com a ordem das indagações feitas durante a entrevista.

4.2.2.1 Relação da área de RH com a gerência de loja

Durante a entrevista as respostas dos gerentes foram as de que essa relação é bastante próxima, com diálogos frequentes, uma vez que participam ativamente de atividades típicas do departamento como o processo de recrutamento e seleção de candidatos às vagas ofertadas pela empresa, ficando a cargo do RH resolver apenas as questões mais burocráticas, como o recolhimento e emissão de documentos, como se pode constatar pelo depoimento logo abaixo:

Essa relação é uma parceria, onde os candidatos são avaliados primeiro pela gerência de loja, depois passa pela triagem do RH o qual se atém principalmente da parte mais burocrática, logo em seguida as informações são reunidas e chega-se a uma conclusão sobre contratar ou não o candidato (GERENTE 03).

Tais relatos denotam fortes semelhanças com o que Chiavenato (1994) chama de método participativo, cujas condições organizacionais e os comportamentos gerenciais provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar.

4.2.2.2 *Implantação da política de gestão de pessoas pela gerência de loja*

Nesse ponto os entrevistados responderam que recebe da empresa um treinamento estruturado com duração de cinco meses em que são apresentados todos os objetivos organizacionais, missão, valores e o modelo ou método de gestão a ser praticado com a equipe de colaboradores, o qual se baseia basicamente na capacitação e valorização do capital humano objetivando o bem-estar dos funcionários, seu crescimento profissional e sua conseqüente permanência na empresa, assim como afirma a Gerente 01:

“Eu passei por um treinamento chamado *Multive* com duração de cinco meses na matriz da empresa onde aprendi a lidar com pessoas. Esse conhecimento recebido foi repassado para os setores para que houvesse o mesmo pensamento entre todos os que fazem parte da minha equipe, que é a valorização das pessoas, o que pode ser citado como, por exemplo, a oportunidade de fazer uma carreira na empresa e poder realizar seus sonhos pessoais”.

Ainda de acordo com as respostas dos entrevistados, o treinamento que receberam de início, é revisto mensalmente por intermédio de um consultor contratado pela organização a fim de haja uma reciclagem para que essa proposta inicialmente apresentada não se perca ao longo dos dias. Fisher (2002) ressalta que a capacitação no ambiente das organizações, interfere diretamente em um maior ou menor grau de desempenho para o sucesso da mesma.

4.2.2.3 *Relação dos gerentes de loja com sua equipe de vendas*

Em análise a esse aspecto, as respostas se repetiram bastante com a predominância de respostas de que diziam que esse relacionamento é bastante próximo, uma vez que não existe uma hierarquia rígida, mas sim uma estrutura mais horizontal, viabilizando um acesso direto aos cargos mais elevados como supervisores e diretores, assim como segue:

É um relacionamento bastante amistoso, os colaboradores entendem bem o que a empresa requer deles, não há dificuldades na comunicação, pois as relações são bem próximas, tanto com a gerência quanto com os supervisores, líderes regionais e até mesmo com os donos da Liliani (GERENTE 05).

Também foi citada a postura em loja, na qual as respostas evidenciam que os gerentes entrevistados adotam um perfil mais democrático, aberto a opiniões, com relacionamentos que vão além dos limites da organização formando até mesmo relações de amizade, o que se comprova nas palavras da Gerente 03:

“Coloco-me sempre a disposição dos meus funcionários, escuto bastante a opinião deles. Considero que conheço bem todos eles e quando vejo que um não está bem, procuro sempre dá uma palavra amiga afim de que o ânimo venha a ser restabelecido e não só a parceria, mas a amizade seja fortalecida”.

Nesse ponto Rodrigues (1994) afirma que alguns aspectos influenciam consideravelmente na qualidade de vida no ambiente de trabalho, tais como a preocupação com o bem-estar do trabalhador, e abertura para a participação dos mesmos nas decisões pertinentes a organização.

4.2.2.4 Avaliação do método de gestão de pessoas adotado

Esse ponto da entrevista teve por objetivo saber se na visão dos gerentes, a equipe de vendas conhece e avalia bem o método de gestão de pessoas utilizado pela organização. Dentre as respostas citadas, uma bastante relevante garante que:

“O método só vem a somar melhorando o atendimento, profissionalizando cada vez mais a equipe, a fim de sair do amadorismo, potencializando a autoconfiança dos colaboradores, aumentando sua auto-estima e refletindo em resultados positivos crescentes” (GERENTE 04).

As respostas citadas foram de forma geral, as de que a equipe de vendas conhece e avalia positivamente o método e reforçaram essa convicção ao afirmarem que essa validação por parte da equipe está refletida nos resultados positivos crescentes obtidos pela organização nos últimos anos, após a implantação e manutenção do método de gestão de pessoas utilizado, o que casa com o que Van Der Ley (2012) elucida sobre o conceito de comprometimento organizacional que dentre muitas denotações, significa o conhecimento e a identificação com os objetivos, metas e valores da organização.

4.2.2.5 Ações da gestão de pessoas relacionadas com a equipe de vendas

O último ponto investigado objetivou saber quais as ações da gestão de pessoas implantadas pela organização são relacionadas com a equipe de vendas. Dentre as citações relevantes, destaca-se a que segue logo abaixo:

Foco absoluto em treinamentos semanais, relações que primam por um tratamento humanizado, plano de cargos e carreira, premiações visando a manutenção da

motivação dos colaboradores e *feedbacks* contínuos objetivando a redução dos erros e incertezas (GERENTE 05).

Esse depoimento retrata o que os demais gerentes pontuaram durante a entrevista, o que pode evidenciar grandes chances que essas práticas, de fato, façam parte da realidade vivenciada na organização em estudo. Fisher, Dutra e Amorim (2009) concordam com as práticas exercidas pela organização, ao afirmarem que para que haja nos colaboradores um sentimento de responsabilidade, se faz necessário que a empresa delegue certa autonomia a seus funcionários no que se refere ao cargo, que seja adepta dos *feedbacks* sobre o desempenho, enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

4.3 Análises dos dados referentes ao questionário aplicado com os colaboradores

Para a coleta dos dados dos colaboradores em nível operacional, foi aplicado um questionário com 50 (cinquenta) funcionários, o qual foi dividido por partes objetivando viabilizar um tratamento conciso e consistente das informações colhidas, assim como melhor agrupá-las e tabulá-las sempre com a finalidade de responder aos anseios desta pesquisa científica.

4.3.1 – Primeira parte - Perfil dos respondentes

Nesse primeiro momento os resultados foram:

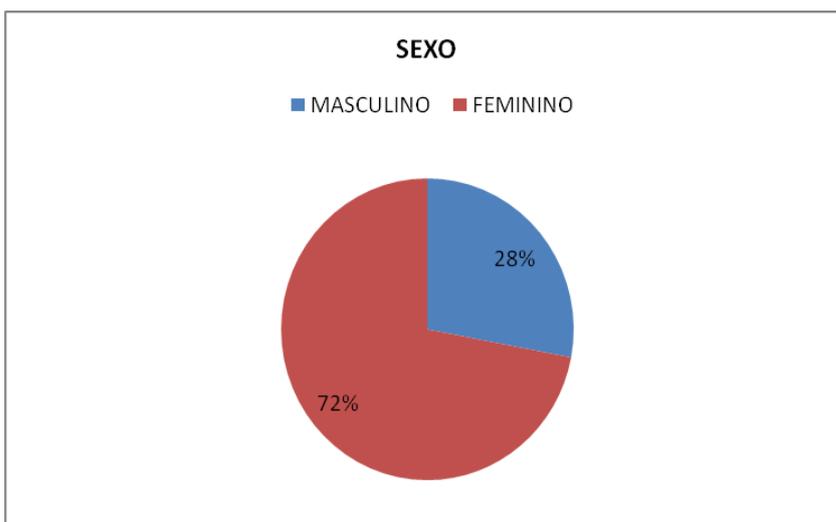


Gráfico 1 - Sexo dos colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere ao sexo dos respondentes ao questionário, a predominância foi a do sexo feminino com o total de 72%, onde o sexo masculino correspondeu a 28% dos respondentes.

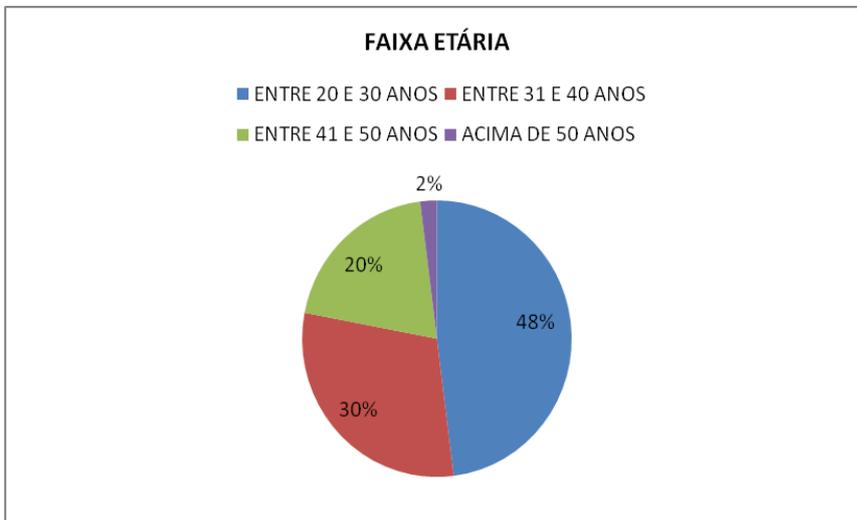


Gráfico 2 – Faixa etária dos colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a faixa etária dos respondentes, a maioria com 48% do total tem entre 20 e 30 anos, com 30% estão os respondentes com idades entre 31 e 40 anos, 20% tem entre 41 e 50 anos, e apenas 2% dos respondentes tem acima de 50 anos, identificando que o quadro de funcionários é composto em sua maioria por pessoas mais jovens.

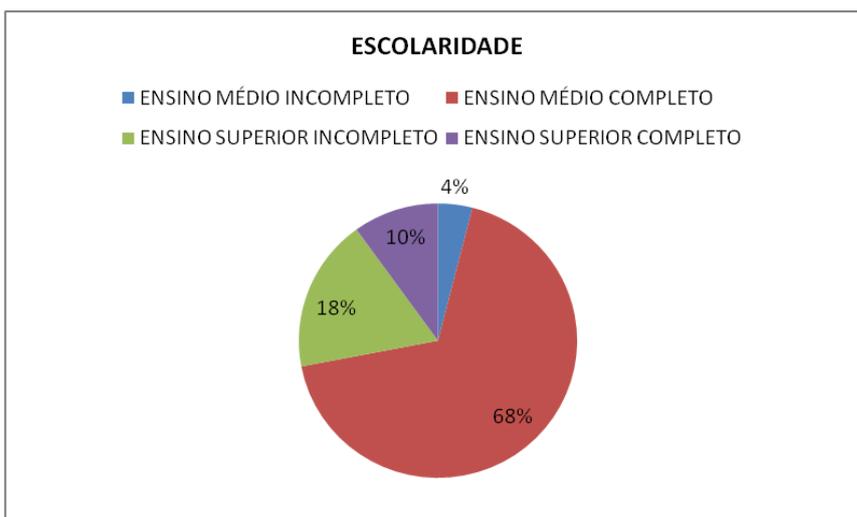


Gráfico 3 – Escolaridade dos colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a escolaridade dos respondentes, a maioria com 68% do total possuem o Ensino Médio concluído, 18% tem o Ensino Superior incompleto, 10% concluíram o Ensino Superior e os 4% restantes possuem o Ensino Médio incompleto.

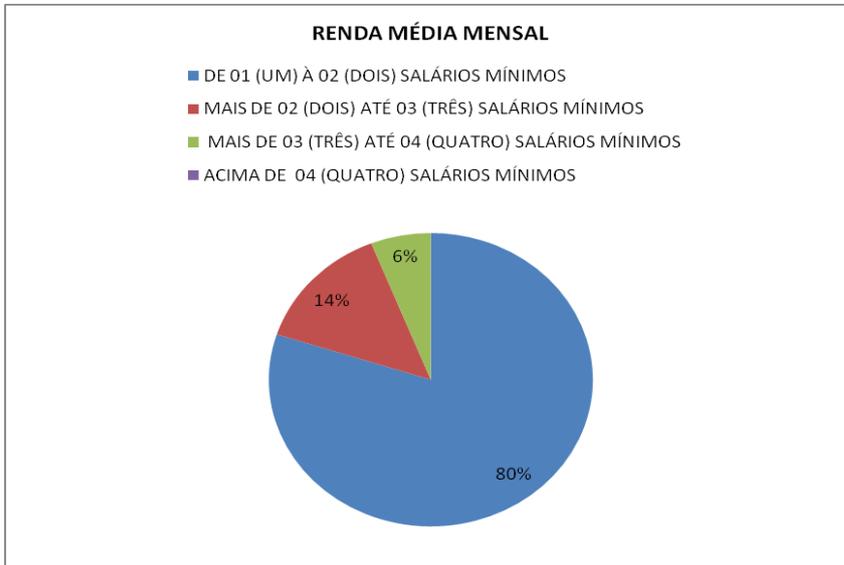


Gráfico 4 – Renda média mensal dos colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa.

No que corresponde a renda média mensal dos colaboradores, os resultados foram, 80% dos respondentes garantem que ganham entre 01 (um) e 02 (dois) salários mínimos, 14% tem média salarial estimada entre 02 (dois) até 03 (três) salários mínimos, e uma minoria com 6% do total afirmam que ganham entre 03 (três) e 04 (quatro) salários mínimos mensalmente.

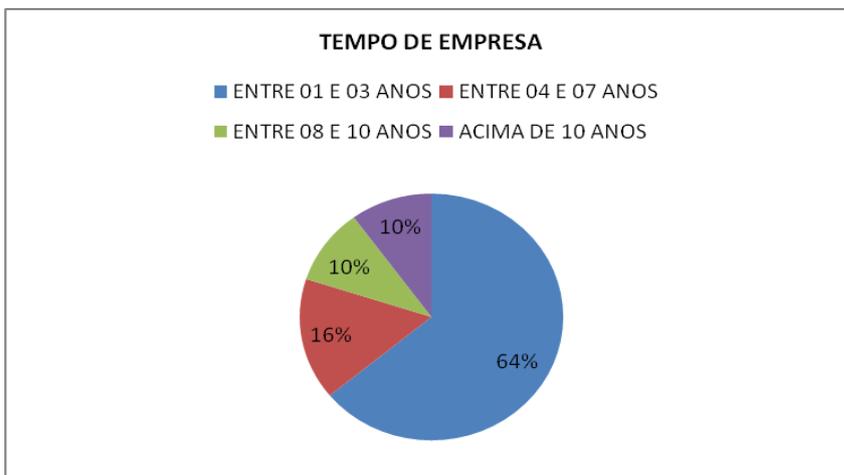


Gráfico 5 – Tempo de empresa dos colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o tempo de empresa dos colaboradores foi percebido que a maioria com 64% do total tem entre 01 e 03 anos de empresa, enquanto 16% tem entre 04 e 07 anos, e 10% cada, tem entre 08 e 10 anos e acima de 10 anos respectivamente.



Gráfico 6 – Tempo de experiência dos colaboradores na área de vendas.

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa vertente os resultados foram de um total de 48% dos respondentes terem entre 01 e 03 anos de experiência na área, seguidos de 20% com experiência entre 04 e 07 anos, 18% com experiência de mais de 10 anos na área de vendas e 14% com experiência estimada entre 08 e 10 anos.

4.3.2 – Segunda parte – Identificação do modelo de gestão de pessoas adotado

Para a identificação do modelo ou do método utilizado pela organização em estudo, foram apresentadas como parâmetro várias características práticas, as quais foram extraídas dos modelos citados por Chiavenato (1994), assim como pode ser constatada mediante consulta do referencial teórico anteriormente exposto, com a finalidade de facilitar na análise referente a essa etapa da pesquisa. Os respondentes marcaram tudo o que lhes eram familiares e corriqueiros no dia-a-dia da organização. Os resultados foram agrupados no quadro que segue o qual cita o modelo correspondente a cada prática como ser visualizado no quadro 04:

QUADRO 4 – Características e modelo de gestão de pessoas correspondente

CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE GESTÃO	MODELO CORRESPONDENTE	TOTAL DE RESPOSTAS
Baseia-se em um sistema administrativo onde as decisões são tomadas pelo alto escalão sem consultar os colaboradores, além de controlar de forma rígida tudo o que ocorre dentro da empresa.	AUTORITÁRIO - COERCITIVO	9
É um sistema centralizador, mas com certa abertura a opiniões dos colaboradores apenas em assuntos que julga sem muita importância como na execução de tarefas simples.	AUTORITÁRIO - BENEVOLENTE	24
Oferece recompensas materiais e salariais mais frequentes e raras recompensas do tipo simbólico (medalhas, troféus, funcionário destaque impresso no flanelógrafo, etc.) ou social (reconhecimento).	AUTORITÁRIO - BENEVOLENTE	11
As comunicações ocorrem carregando exclusivamente ordens e raramente orientações ou explicações	AUTORITÁRIO - COERCITIVO	6
A organização tolera que as pessoas se relacionem entre si, mas com certo receio, pois a alta direção vê esse tipo de relação amigável entre os colaboradores como sendo uma ameaça aos interesses e objetivos da empresa.	AUTORITÁRIO - BENEVOLENTE	6
Há uma ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e de desconfiança.	AUTORITÁRIO - COERCITIVO	2
Muito raramente ocorrem punições, preza-se pela conversa afim dos problemas serem resolvidos	PARTICIPATIVO	40
As pessoas não são solicitadas a gerar informação, o que faz com que as decisões tomadas tenham grandes chances de insucesso	AUTORITÁRIO - COERCITIVO	3
As decisões são totalmente delegadas aos níveis hierárquicos mais baixos da organização, onde a opinião dos colaboradores certamente serão levadas em consideração.	PARTICIPATIVO	22
As recompensas são raras e, quando eventualmente ocorrem, elas são predominantemente salariais e materiais sem qualquer componente simbólico ou emocional.	AUTORITÁRIO - COERCITIVO	6
Há forte ênfase nas recompensas simbólicas e sociais, além de receberem também as recompensas salariais e materiais.	PARTICIPATIVO	14
Representa certo abrandamento da alta gestão em relação aos funcionários, com raras participações dos colaboradores nas decisões empresariais.	CONSULTIVO	15
A confiança depositada nas pessoas já é bem mais elevada, embora ainda não seja completa e definitiva.	CONSULTIVO	27
A informação passa a ser um dos recursos mais importantes da empresa e precisa ser compartilhada por todos os membros que dela necessitam para trabalhar.	PARTICIPATIVO	40
A ênfase é colocada no trabalho em equipe. A formação de grupos espontâneos é importante para o efetivo relacionamento entre as pessoas.	PARTICIPATIVO	34
A alta gestão (Diretoria) vê com enorme desconfiança as conversas informais entre as pessoas e procura eliminá-las ao máximo	AUTORITÁRIO - COERCITIVO	5
Há ênfase nas recompensas materiais (como incentivos salariais e oportunidades de promoção e desenvolvimento profissional) e simbólicas (como prestígio e status), embora eventualmente possam ocorrer punições leves.	CONSULTIVO	11
A opinião e pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes, só que só serão aceitas após a aprovação da alta gestão.	CONSULTIVO	20
TOTAL DE RESPOSTAS		295

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 1 – Modelo X Quantidade de respostas

MODELO DE REFERÊNCIA	QUANTIDADE DE RESPOSTAS REFERENTES AO MODELO
AUTORITÁRIO - COERCITIVO	31
AUTORITÁRIO - BENEVOLENTE	41
PARTICIPATIVO	150
CONSULTIVO	73
TOTAL DE RESPOSTAS	295

Fonte: Dados da pesquisa

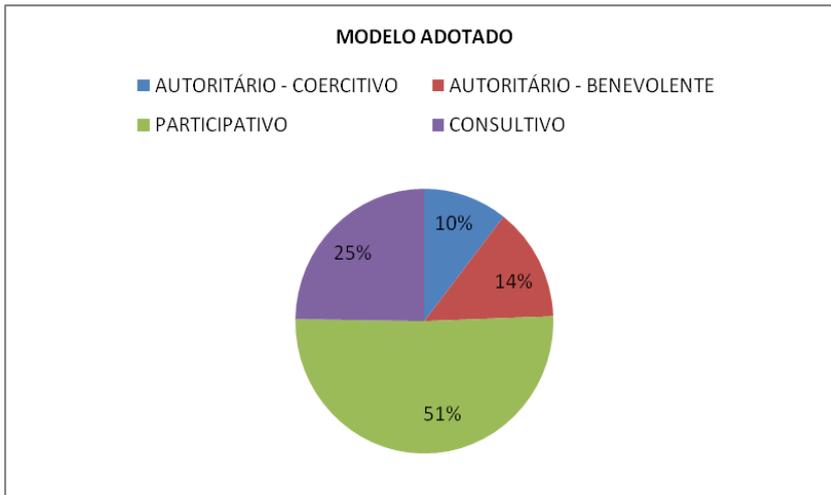


Gráfico 7 – Modelo de gestão de pessoas adotado

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito ao modelo de gestão de pessoas adotado, foi identificado com 51% das respostas, as características cujo conteúdo evidencia o modelo Participativo como sendo o predominante na organização em estudo, modelo este que Chiavenato (1994, p. 34) traduz como sendo um conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar, visando através dessa participação, o comprometimento com a organização e com os resultados.

O modelo Consultivo no ponto de vista de Chiavenato (1994), onde os níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam, e cujas decisões são posteriormente submetidas à aprovação da cúpula empresarial, correspondeu a 25% das respostas, seguido de 14% de respostas com características referentes ao modelo Autoritário-benevolente, que Chiavenato (1994) afirma ser é um sistema menos duro, porém ainda centralizado na cúpula superior da organização permitindo reduzida delegação de decisões de pequeno porte e de caráter meramente repetitivo e burocrático, baseadas em tarefas simples rotineiras e prescrições sujeita a aprovação posterior; e finalizando, 10% das respostas evidenciaram características do modelo Autoritário-coercitivo, o qual corresponde a um sistema administrativo autocrático e forte, centralizador, coercitivo e arbitrário e que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da empresa (CHIAVENATO, 1994).

4.3.3 – Terceira parte – Nível de Influência da Gestão de pessoas no comprometimento dos colaboradores

Esse ponto tem como objetivo verificar se na opinião dos colaboradores as práticas de gestão de pessoas influenciam no comprometimento dos colaboradores em permanecerem como membros ativos em sua organização. O método utilizado para essa constatação se deu por meio de uma escala de zero a dez, onde as numerações próximas a zero corresponderam a “não influencia”, os números intermediários representaram “influencia parcialmente”, e as numerações próximas a dez significando “influencia totalmente”. Vale ressaltar que as práticas de gestão citadas no questionário foram às elencadas pelos gerentes anteriormente entrevistados. A escala utilizada é apresentada logo abaixo juntamente com as práticas analisadas, as quais foram representadas no quadro pela letra “P”.

QUADRO 5 – Escala do nível de Influência das práticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional

NÍVEL DE INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES		ESCALA DE INFLUÊNCIA										
CÓDIGO	PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	NI	IP	NT								
P1	O tratamento humanizado que recebo nesta empresa me motiva a pertencer ao grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P2	O reconhecimento do meu trabalho gera satisfação em fazer parte desta empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P3	Os benefícios simbólicos (medalhas, foto do destaque de mês, troféu, etc.) geram grande satisfação em pertencer ao grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P4	Os benefícios monetários (premiações em dinheiro, gueltas, participação nos lucros, etc.) me tornam mais comprometidos com a organização da qual faço parte.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P5	O fato de minhas opiniões e sugestões serem levadas em consideração me torna mais motivado em pertencer à organização da qual faço parte.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P6	Os cursos e treinamento ofertados por esta organização me motivam a atingir as metas e os objetivos organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P7	A possibilidade de crescimento que esta organização proporciona me faz mais comprometida em "vestir a camisa da empresa"	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P8	A proximidade e o acesso livre de comunicação com os cargos mais elevados desta empresa geram um sentimento de valorização e compromisso firmado com esta organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P9	O estímulo do trabalho em grupo se traduz em um ambiente mais saudável e cooperativista o que gera sentimentos de motivação e compromisso.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P10	A relação estreita com a gerência de loja os contínuos feedbacks geram maior confiança e sentimento de estabilidade se refletindo em compromisso.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

LEGENDA												
P- PRÁTICA NI - NÃO INFLUENCIA IP - INFLUENCIA PARCIALMENTE IT - INFLUENCIA TOTALMENTE												

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As notas dos colaboradores pesquisados atribuídas a cada prática de gestão foram somadas e calculadas suas respectivas médias com o objetivo de se chegar a uma conclusão no que concerne a essa etapa da pesquisa. Os resultados seguem na tabela 02:

TABELA 2 – Práticas de gestão e suas respectivas médias

ABREVIATURA	PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	MÉDIAS
P1	O tratamento humanizado que recebo nesta empresa me motiva a pertencer ao grupo.	8,2
P2	O reconhecimento do meu trabalho gera satisfação em fazer parte desta empresa.	7,92
P3	Os benefícios simbólicos (medalhas, foto do destaque de mês, troféu, etc.) geram grande satisfação em pertencer ao grupo.	6,1
P4	Os benefícios monetários (premiações em dinheiro, gueltas, participação nos lucros, etc.) me tornam mais comprometidos com a organização da qual faço parte.	6,98
P5	O fato de minhas opiniões e sugestões serem levadas em consideração me torna mais motivado em pertencer à organização da qual faço parte.	7,86
P6	Os cursos e treinamento ofertados por esta organização me motivam a atingir as metas e os objetivos organizacionais.	7,72
P7	A possibilidade de crescimento que esta organização proporciona me faz mais comprometida em "vestir a camisa da empresa"	8,08
P8	A proximidade e o acesso livre de comunicação com os cargos mais elevados desta empresa geram um sentimento de valorização e compromisso firmado com esta organização.	7,86
P9	O estímulo do trabalho em grupo se traduz em um ambiente mais saudável e cooperativista o gera sentimentos de motivação e compromisso.	8,16
P10	A relação estreita com a gerência de loja os contínuos feedbacks geram maior confiança e sentimento de estabilidade se refletindo em compromisso.	8,42
MÉDIA TOTAL		7,73

Fonte: Dados da pesquisa

Tomando como análise cada prática pesquisada pode-se perceber que a prática 1 referente ao tratamento humanizado recebido pela organização, com média de 8,2 evidencia que esse ponto na opinião dos colaboradores, influencia bastante em seu comprometimento com a empresa. A prática 2 que trata do reconhecimento do trabalho executado dentro da organização com média de 7,92 evidencia que esta tem bastante influência no comprometimento com a organização. Analisando as práticas 3 – benefícios simbólicos e 4 – benefícios monetários, com médias respectivas de 6,1 e 6,98 pode-se concluir que estes influenciam de forma parcial no comprometimento. A prática 5 que expõe o fato das opiniões e sugestões dos colaboradores serem levadas em consideração pela alta gestão obteve média de 7,86 o que se enquadra como sendo um ponto de influência relevante. Em análise a prática 6 que contempla os cursos e treinamento ofertados pela organização, a média foi de 7,72 o que pende mais para o resultado de influenciar significativamente no comprometimento dos colaboradores com a organização da qual fazem parte. A prática 7 que corresponde a possibilidade de crescimento como um dos quesitos de grande importância para se “vestir a camisa da empresa”, obteve média de 8,08 o que demonstra um quesito de bastante relevância na concepção dos colaboradores para permanecerem comprometidos com a organização em estudo. Tomando como análise a prática 8 que trata da proximidade e o acesso livre na comunicação dos colaboradores com os cargos mais elevados da empresa, a média foi de 7,86 o que representa bastante significância desse critério no comprometimento da equipe com a organização da qual fazem parte. A prática 9, que coloca o trabalho em grupo como um

agente impulsionador da motivação e do compromisso garantiu uma média de 8,16 representando grande influência no comprometimento dos colaboradores. A prática 10 que expõe a relação estreita com a gerência de loja e os contínuos feedbacks atingiu a média de 8,42 correspondendo a um nível de grande influência no comprometimento com a organização, na concepção dos colaboradores.

Em uma visão geral das respostas referentes às práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização pesquisada, pode ser concluído que, estas têm sim influência relevante no que diz respeito ao comprometimento dos colaboradores em permanecerem como membros da organização que se insere no cenário varejista, tendo em vista que a nota média total obtida correspondeu a 7,73, o que representa na escala de referência, uma numeração que aponta mais para o nível “influencia totalmente”, e onde se alcançou por diversas vezes notas médias superiores a 8, tendo como exemplos as práticas 1, 7, 9 e 10, sendo esta última a com o maior resultado obtido, alcançando uma nota média de 8,42 a qual pontuou a estreita relação com a gerência de loja e os constantes feedbacks realizados pela alta gestão como sendo a prática de maior influência no que diz respeito ao comprometimento organizacional, confirmando o que Gary (1996) defende em um estudo realizado com 279 gerentes das oito maiores organizações americanas, cujo objetivo da pesquisa foi o de identificar as experiências que estimulavam o comprometimento entre todos os entrevistados, onde foi observado que muitas práticas das empresas desencadeiam no comprometimento no trabalho, tais como a importância pessoal, experiência de grupo de trabalho, realização de expectativas e o desafio de primeiro ano de emprego,

4.3.4 – Quarta parte – Nível de satisfação dos colaboradores com o modelo/método de Gestão de pessoas adotado pela organização

O último ponto desta pesquisa tem como objetivo investigar o nível de satisfação dos colaboradores com o modelo ou método de gestão de pessoas adotado pela empresa pesquisada. A metodologia utilizada para essa constatação também se deu por meio de uma escala numerada de zero a dez, onde as numerações próximas a zero corresponderam a “totalmente insatisfeito”, os números intermediários representaram “parcialmente satisfeito”, e as numerações próximas a dez significando “totalmente satisfeito”, assim como pode ser visto no quadro 06:

QUADRO 6 – Escala do nível de satisfação com o método/modelo de gestão de pessoas

NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM O MÉTODO/MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS		ESCALA DE SATISFAÇÃO																					
ABREVIATURA	AFIRMATIVAS REFERENTES AO MÉTODO/MODELO	TI									PS							TS					
A1	Tenho ciência do modelo gestão de pessoas adotadas por esta organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A2	Estou satisfeito com o modelo de gestão de pessoas adotado por esta organização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A3	Os objetivos, missão e valores desta organização são claros para mim.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A4	Os critérios de seleção e recrutamento realizados nesta organização são justos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A5	Esta organização reconhece e valoriza o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A6	Esta organização proporciona treinamento e desenvolvimento para os colaboradores	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A7	Estou satisfeito com os benefícios e premiações que recebo desta organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A8	Tenho a possibilidade de crescer profissionalmente, pois esta organização tem planos de cargos e carreira.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A9	Existe um excelente relacionamento com a gerência de loja.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A10	O trabalho em equipe é estimulado pela gerência de loja.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A11	Tenho abertura para expor meu ponto de vista e sei que ele será levado em consideração para melhorias na organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

LEGENDA	
A- AFIRMATIVA TI - TOTALMENTE INSATISFEITO PS - PARCIALMENTE SATISFEITO TS - TOTALMENTE SATISFEITO	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Com o intuito de facilitar na interpretação dos dados, as notas dos colaboradores pesquisados atribuídas a cada afirmativa sobre o nível de satisfação com o método/modelo de gestão adotado foram somadas e calculadas suas respectivas médias. Os resultados seguem na tabela 03:

TABELA 3 – Afirmativas sobre gestão de pessoas e suas respectivas médias

ABREVIATURA	AFIRMATIVAS SOBRE O MÉTODO/MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	MÉDIA
A1	Tenho ciência do modelo gestão de pessoas adotadas por esta organização.	7,94
A2	Estou satisfeito com o modelo de gestão de pessoas adotado por esta organização	7,96
A3	Os objetivos, missão e valores desta organização são claros para mim.	8,72
A4	Os critérios de seleção e recrutamento realizados nesta organização são justos.	7,54
A5	Esta organização reconhece e valoriza o meu trabalho.	7,26
A6	Esta organização proporciona treinamento e desenvolvimento para os colaboradores.	7,84
A7	Estou satisfeito com os benefícios e premiações que recebo desta organização.	6,36
A8	Tenho a possibilidade de crescer profissionalmente, pois esta organização tem planos de cargos e carreira.	7,46
A9	Existe um excelente relacionamento com a gerência de loja.	8,96
A10	O trabalho em equipe é estimulado pela gerência de loja.	9,06
A11	Tenho abertura para expor meu ponto de vista e sei que ele será levado em consideração para melhorias na organização.	8
MÉDIA TOTAL		7,92

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a tabela exposta, pode ser constatado que a primeira afirmativa que trata do conhecimento dos colaboradores sobre o método/modelo de gestão adotado obteve um resultado positivo com média de 7,94. O que evidencia que a equipe tem sim, ciência sobre o mesmo.

A afirmativa 2 incita sobre a satisfação dos colaboradores com o método/modelo de gestão de pessoas adotado, atingindo uma nota média de 7,96 o que aponta para um caráter bastante satisfatório.

O próximo item de investigação contido na afirmativa 3 avalia a clareza, na visão dos colaboradores, sobre os objetivos, missão e valores da empresa da qual fazem parte. O resultado gerou uma nota média de 8,72, o que demonstra que estes estão sim bastante satisfeitos, que nessa análise significa que estão cientes dos mesmos.

No tocante a análise dos critérios de seleção e recrutamento realizados na organização em estudo, serem considerados pelos colaboradores como sendo justos (afirmativa 4), a média obtida foi de 7,54 o que aponta para o grau de satisfação positiva.

A afirmativa 5 expõe o reconhecimento e valorização por parte da empresa do trabalho executado pelos colaboradores. A média resultante foi de 7,26 evidenciando um resultado, na visão dos colaboradores, como sendo satisfatório.

Ao analisar a afirmativa 6 que trata da organização pesquisada proporcionar treinamento e desenvolvimento para os colaboradores, a média gerada foi de 7,84, apontando para a satisfação dos colaboradores no quesito explorado.

No que concerne a satisfação por parte dos colaboradores com os benefícios e premiações recebidas pela organização (afirmativa 7), obteve-se a média de 6,36, o que evidencia um nível de satisfação que aponta para parcialmente satisfeito.

A afirmativa 8 que contempla a possibilidade de crescimento profissional proposta pelo plano de cargos e carreira, a média foi de 7,46, o que retrata satisfação por parte dos colaboradores com o plano adotado.

Analisando a afirmativa 9 que avalia o nível de satisfação dos colaboradores no que se refere ao relacionamento com a gerência de loja, a média obtida foi de 8,96 o que retrata um alto nível de satisfação com o quesito explorado.

No que se refere a análise do trabalho em equipe ser estimulado pela gerência de loja (afirmativa 10), a média gerada foi 9,06 representando um alto nível de satisfação por parte dos colaboradores com a atitude da gerência no que se refere ao item exposto.

A afirmativa 11 que trata da abertura dos colaboradores em expor seu ponto de vista e saber que este será levado em consideração para melhorias na organização, obteve média 8, o que evidencia um alto nível de satisfação com essa abertura.

De forma geral a média total obtida foi de 7,92 o que permite concluir que a equipe pesquisada não só tem ciência do método de gestão de pessoas adotado, como o avalia positivamente, o que pode ser comprovado pelo fato das afirmativas exploradas terem alcançado por diversas vezes notas médias igual ou acima de 8, como pode ser constatada nas afirmativas 3, 9, 10 e 11, o que evidencia grande satisfação por parte dos colaboradores com as práticas executadas pela gerência de loja no dia-a-dia de trabalho, onde pode ser percebido que os fatores de maior relevância para essa satisfação foram o fato da organização deixar claros os seus objetivos, missão e valores, o relacionamento próximo e amistoso com a gerência de loja, o estímulo do trabalho em equipe e a comunicação livre junto com a abertura para a exposição de opiniões, fatores estes que amenizam o clima de tensão em meio a um ambiente de cobranças acirradas e intensifica os laços entre os próprios colaboradores, com a gerência de loja e com a própria empresa, onde pode-se perceber com clareza o comprometimento chamado por Van Der Ley (2012) como sendo atitudinal ou afetivo, tratando-se de uma vinculação de caráter emocional, apego, um envolvimento com forte identificação com a organização ou com o trabalho. Neste caso, os empregados permanecem na empresa porque querem, gostam, e vinculam-se emocionalmente com ela.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio a um cenário de disputas acirradas, onde o lucro parece ser o principal agente motivador que impulsiona os funcionários a permanecerem como integrantes comprometidos com suas organizações, é percebido que dentro de uma ótica moderna, onde os anseios dos trabalhadores foram ampliados, esse quadro tem mudado consideravelmente. Dessa forma, faz-se necessário que os grandes varejistas se adéquem às novas exigências do mercado, utilizando-se de uma ferramenta chamada gestão de pessoas com o intuito de fazer com que sua equipe permaneça satisfeita em permanecer comprometida em “vestir a camisa” da empresa e continue produzindo com eficiência e eficácia.

Na entrevista realizada, observou-se que os gerentes de loja foram os primeiros a pontuarem o uso da gestão de pessoas como sendo algo de grande relevância no comprometimento dos colaboradores com a organização, uma vez que suas práticas auxiliam na trajetória dos funcionários, oferecendo-lhes valorização, capacitação, reconhecimento, benefícios monetários e simbólicos e oportunidade de crescimento.

Partindo para o operacional propriamente dito, a constatação da influência da gestão de pessoas no comprometimento organizacional foi reafirmada, onde os colaboradores expuseram em suas respostas ao questionário aplicado, que estão cientes do método/modelo de gestão de pessoas adotado, onde foi constatado que se trata de um modelo participativo, que avaliam positivamente suas práticas, afirmando que as tais têm sim grande influência em seu comprometimento com a organização, uma vez que geram sentimentos de satisfação em terem seus anseios supridos, ao perceberem que a empresa em que atuam, prima pela valorização do profissional e da pessoa do colaborador, ao oferecerem ferramentas que viabilizam a execução de um bom trabalho, como a disponibilização de cursos e treinamentos, estímulos de trabalhos em grupo, utilizando-se de uma hierarquia mais horizontalizada onde as relações são estreitadas e comunicação tem menos ruídos, onde há uma abertura para expor suas opiniões e pontos de vista, sabendo que estes serão levadas em consideração para melhorias na organização.

Diante dessas afirmativas, o que pode ser concluído é que os anseios desta pesquisa científica foram amplamente satisfeitos, uma vez que a entrevista realizada, na condição de pré-teste, viabilizou a elaboração de um questionário coerente com a realidade da empresa pesquisada, onde os colaboradores, por meio das respostas, se mostraram como

sendo conhecedores do método/modelo de gestão adotado e defensores do mesmo pelo fato do método se utilizar de práticas canalizadas sempre para o bem estar do capital humano, fazendo com que o compromisso seja algo inerente aos que fazem parte desse grupo organizacional.

Pelo fato da pesquisa ter sido realizada apenas com uma rede varejista, fica difícil afirmar que a realidade presenciada na empresa pesquisada, seja a encontrada em todo esse segmento de mercado. O que pode impulsionar a futuros pesquisadores que pretendem explorar essa temática, a realizar uma pesquisa que abranja uma gama bem maior de redes varejistas, contemplando várias bandeiras e assim contrastar as diferentes respostas e realidades.

6 REFERÊNCIAS

ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARÇANTE, Luiz César. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; LIRA, Sidney Barbosa. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviço na área da saúde. **Organizações e Sociedade**, Salvador - Bahia, v.4, n.9, 1997.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto de venda**. São Paulo: Atlas, 2001.

BORGES, Andrade, J. E. PILATI, R. **Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à moderna gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

_____. **Introdução à Moderna Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a Administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CAPUTO, Stela Guedes. **Sobre Entrevistas: teoria, prática e experiências**. Petrópolis: Vozes, 2010.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico: Uma abordagem brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Administração de vendas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COSTA, Fabíola Marinho. **Múltiplos comprometimentos no trabalho: identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores de organizações agrícolas**. Universidade Federal da Bahia. Dissertação de Mestrado. Bahia, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Cultura e poder nas organizações: a utopia da mudança das relações de poder nas organizações de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

FERREIRA, M. **Empenhamento Organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão**. Universidade do Minho. Escola de Economia e gestão. Tese de Doutorado 311F. Lisboa, 2005.

FISCHER, André Luiz. **As pessoas na organização: um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas: Desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

GARY, Dessler. **Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1996.

GONÇALVES, Carlos Alberto. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Excel Books, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LILIANI. Disponível em: <<http://http://www.liliani.com.br/statictext.aspx?idstatictext=1>>. Acesso em: 08 jul. 2013.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7.ed. – 4.reimp. – São Paulo: Atlas, 2001.

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

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGADO, Maurício G; GONÇALVES, Marcelo N. **Varejo: administração de empresas comerciais**. São Paulo: SENAC, 2001.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **A medição do comprometimento organizacional**. *Jornal do Comportamento Profissional*, v.14, p. 224-247, 1979.

_____. **Empregado-organização ligações: a psicologia do compromisso, absenteísmo e volume de negócios**. Nova York: Academic Press, 1982.

_____. **Reflexões sobre o estudo e a relevância do comprometimento organizacional: análise da Gestão de Recursos Humanos**. *Jornal do Comportamento Profissional* v.8, n. 4, p. 387-401, 1998.

OLIVEIRA, **Silvio Luiz de**. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

PFEFFER, J.; VEIGA, J. F. **Colocando as pessoas em primeiro lugar para o sucesso organizacional**. *Academy of Management Executive*, v 13, n. 2, p. 37-48, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carva. **Qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: Guia para a eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Antônio Raimundo. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

STEERS, R. M. **Antecedentes e os resultados do comprometimento organizacional**. Quarterly administrative Science, v 22, p. 46-56, 1977.

TEIXEIRA, M. G. **Comprometimento organizacional**: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. Curitiba: ANPAD, 1994.

WAGNER, John A. HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

VAN DER LEY, Luciano Gonzaga. **Gestão de pessoas: facetas estratégicas**. Fortaleza: Edições UFC: Imprensa Universitária, 2012.

VECHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**: Conceitos básicos. São Paulo- Cengage Learning, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista realizada com os gerentes que integram a Rede Varejista Liliani Ltda.

ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS GERENTES DA REDE VAREJISTA LILIANI LTDA.

Primeiro momento - Perfil dos entrevistados

PERFIL DOS ENTREVISTADOS					
DADOS	GERENTE 1	GERENTE 2	GERENTE 3	GERENTE 4	GERENTE 5
SEXO					
IDADE					
ESCOLARIDADE					
RENDA MÉDIA MENSAL					
TEMPO DE EMPRESA					
TEMPO DE EXPERIÊNCIA NO CARGO					

Segundo momento - Lista de perguntas exploradas na entrevista

1. Qual a relação da área de RH com a gerência de loja?
2. Como se dá o processo de implantação da política de gestão de pessoas pela gerência de loja?
3. Como é o relacionamento do gerente de loja com a equipe de vendas?
4. A equipe de vendas conhece e avalia bem o método/modelo de gestão de pessoas utilizado?
5. Quais são as ações da gestão de pessoas que são relacionadas com a equipe de vendas?

APÊNDICE B - Questionário utilizado na pesquisa**QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA****Primeira parte - Perfil dos entrevistados**

- Marque com X as respostas adequadas.

a) Qual seu sexo?

1. () masculino
2. () Feminino

b) Faixa etária;

1. () Entre 20 e 30 anos
2. () entre 31 e 40 anos
3. () Entre 41 e 50 anos
4. () Acima de 50 anos

c) Qual seu grau de escolaridade?

1. () Ensino Médio Incompleto
2. () Ensino Médio Completo
3. () Ensino Superior Incompleto
4. () Ensino Superior Completo

5. Qual sua renda média mensal?

1. () De 01 (um) à 02 (dois) salários mínimos
2. () Mais de 02 (dois) até 03 (três) salários mínimos
3. () Mais de 03 (três) até 4 (quatro) salários mínimos
4. () Acima de 4 (quatro) salários mínimos.

6. Tempo de empresa?

1. () Entre 01 e 03 anos
2. () Entre 04 e 07 anos
3. () Entre 08 e 10 anos
4. () mais de 10 anos

7. Tempo de experiência na área?

1. () Entre 01 e 03 anos
2. () Entre 04 e 07 anos
3. () Entre 08 e 10 anos
4. () mais de 10 anos

Segunda parte – Identificação do modelo de gestão utilizado

- Para a identificação do modelo de gestão adotado, são apresentadas como parâmetro as características ou situações que ocorrem no dia-a-dia da empresa. Para tal marque as características que são percebidas no seu cotidiano. Marque quantas opções você julgar necessárias.

IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ADOTADO PELA EMPRESA PESQUISADA	
Baseia-se em um sistema administrativo onde as decisões são tomadas pelo alto escalão sem consultar os colaboradores, além de controlar de forma rígida tudo o que ocorre dentro da empresa.	
É um sistema centralizador, mas com certa abertura a opiniões dos colaboradores apenas em assuntos que julga sem muita importância como na execução de tarefas simples.	
Oferece recompensas materiais e salariais mais frequentes e raras recompensas do tipo simbólico (medalhas, troféus, funcionário destaque impresso no flanelógrafo, etc.) ou social (reconhecimento).	
As comunicações ocorrem carregando exclusivamente ordens e raramente orientações ou explicações	
A organização tolera que as pessoas se relacionem entre si, mas com certo receio, pois a alta direção vê esse tipo de relação amigável entre os colaboradores como sendo uma ameaça aos interesses e objetivos da empresa.	
Há uma ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e de desconfiança.	
Muito raramente ocorrem punições, preza-se pela conversa afim dos problemas serem resolvidos	
As pessoas não são solicitadas a gerar informação, o que faz com que as decisões tomadas tenham grandes chances de insucesso	
As decisões são totalmente delegadas aos níveis hierárquicos mais baixos da organização, onde a opinião dos colaboradores certamente serão levadas em consideração.	
As recompensas são raras e, quando eventualmente ocorrem, elas são predominantemente salariais e materiais sem qualquer componente simbólico ou emocional.	
Há forte ênfase nas recompensas simbólicas e sociais, além de receberem também as recompensas salariais e materiais.	
Representa certo abrandamento da alta gestão em relação aos funcionários, com raras participações dos colaboradores nas decisões empresariais.	
A confiança depositada nas pessoas já é bem mais elevada, embora ainda não seja completa e definitiva.	
A informação passa a ser um dos recursos mais importantes da empresa e precisa ser compartilhada por todos os membros que dela necessitam para trabalhar.	
A ênfase é colocada no trabalho em equipe. A formação de grupos espontâneos é importante para o efetivo relacionamento entre as pessoas.	
A alta gestão (Diretoria) vê com enorme desconfiança as conversas informais entre as pessoas e procura eliminá-las ao máximo	
Há ênfase nas recompensas materiais (como incentivos salariais e oportunidades de promoção e desenvolvimento profissional) e simbólicas (como prestígio e status), embora eventualmente possam ocorrer punições leves.	
A opinião e pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes, só que só serão aceitas após a aprovação da alta gestão.	

Terceira parte – A influência da gestão de pessoas no comprometimento dos colaboradores.

- Partindo do conceito de que o **Comprometimento Organizacional** é “o desejo de permanecer como membro de uma organização; o orgulho de pertencer a uma organização; a identificação com objetivos, metas e valores da organização; o engajamento, o esforço, o empenho exercido pelas pessoas (VAN DER LEY, 2012, p. 178). Neste ponto, você irá marcar o número que corresponde ao nível de influência do uso e práticas da gestão de pessoas adotadas pela organização, no seu comprometimento com a empresa da qual faz parte. Use a legenda.

ESCALA DO NÍVEL DE INFLUÊNCIA DO USO E PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS NO COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES	NI	IP	IT
O tratamento humanizado que recebo nesta empresa me motiva a pertencer ao grupo.	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
O reconhecimento do meu trabalho gera satisfação em fazer parte desta empresa.	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Os benefícios simbólicos (medalhas, foto do destaque de mês, troféu, etc.) geram grande satisfação em pertencer ao grupo.	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Os benefícios monetários (premiações em dinheiro, gueltas, participação nos lucros, etc.) me tornam mais comprometidos com a organização da qual faço parte.	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
O fato de minhas opiniões e sugestões serem levadas em consideração me torna mais motivado em pertencer à organização da qual faço parte.	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Os cursos e treinamento ofertados por esta organização me motivam a atingir as metas e os objetivos organizacionais.	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
A possibilidade de crescimento que esta organização proporciona me faz mais comprometido em "vestir a camisa da empresa"	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
A proximidade e o acesso livre de comunicação com os cargos mais elevados desta empresa geram um sentimento de valorização e compromisso firmado com esta organização.	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
O estímulo do trabalho em grupo se traduz em um ambiente mais saudável e cooperativista o gera sentimentos de motivação e compromisso.	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
A relação estreita com a gerência de loja os contínuos feedbacks geram maior confiança e sentimento de estabilidade se refletindo em compromisso.	0	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

LEGENDA: NI - NÃO INFLUENCIA IP - INFLUENCIA PARCIALMENTE IT - INLUENCIA TOTALMENTE

Quarta parte - Análise do nível de satisfação dos colaboradores com o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização

- Neste ponto, você irá marcar o número que corresponde ao seu nível de satisfação com o **modelo e as práticas de gestão de pessoas** adotadas pela organização da qual faz parte. Use a legenda.

ESCALA DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM O MODELO E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS ADOTADAS PELA ORGANIZAÇÃO	TI	PS	TS								
Tenho ciência do modelo gestão de pessoas adotadas por esta organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estou satisfeito com o modelo de gestão de pessoas adotado por esta organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os objetivos, missão e valores desta organização são claros para mim.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os critérios de seleção e recrutamento realizados nesta organização são justos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Esta organização reconhece e valoriza o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Esta organização proporciona treinamento e desenvolvimento para os colaboradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estou satisfeito com os benefícios e premiações que recebo desta organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tenho a possibilidade de crescer profissionalmente, pois esta organização tem planos de cargos e carreira.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existe um excelente relacionamento com a gerência de loja.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O trabalho em equipe é estimulado pela gerência de loja.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tenho abertura para expor meu ponto de vista e sei que ele será levado em consideração para melhorias na organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

LEGENDA		
TI - TOTALMENTE INSATISFEITO	PS- PARCIALMENTE SATISFEITO	TS - TOTALMENTE SATISFEITO