



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Galbéria Mourão Machado**

**FATORES DE RETENÇÃO E DESLIGAMENTO DE  
PESSOAS NUMA EMPRESA DE SUPERMERCADOS  
EM FORTALEZA**

**Fortaleza**  
**2005**

Galbéria Mourão Machado

FATORES DE RETENÇÃO E DESLIGAMENTO DE  
PESSOAS NUMA EMPRESA DE SUPERMERCADOS  
EM FORTALEZA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Verônica Morais Ximenes

Fortaleza  
2005

Galbéria Mourão Machado

FATORES DE RETENÇÃO E DESLIGAMENTO DE  
PESSOAS NUMA EMPRESA DE SUPERMERCADOS  
EM FORTALEZA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Aprovada em: 01 de julho de 2005.

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Verônica Moraes Ximenes (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Sílvia Rocha Ipiranga  
Universidade Federal do Ceará – UFC

*Dedico este trabalho ao meu marido, Filipe, pelo apoio imprescindível à conclusão de cada página; pelo amor e pela amizade constantes em nosso dia-a-dia; pelas inúmeras renúncias, em razão da necessidade de dedicação minha a este estudo; e pela compreensão e perdão pelos momentos de angústia e apreensão no decorrer desse percurso.*

*A você, minha eterna gratidão e amor infinito.*

## **AGRADECIMENTOS**

À UFC e ao MPA por terem aberto as portas do conhecimento para o meu crescimento pessoal e profissional.

À Profa. Verônica Ximenes, pela excelente orientação acadêmica, pela paciência e incentivo constante.

Aos demais professores do MPA, pelos ensinamentos ministrados e pelos conhecimentos transmitidos.

Aos colegas de trabalho, pela compreensão e liberação da minha presença nos momentos mais difíceis para conclusão desse trabalho.

Aos colegas mestrandos, pela troca constante de experiência e apoio na busca de alternativas para soluções dos problemas encontrados.

Aos meus pais, pelos primeiros ensinamentos recebidos e pelos grandes exemplos a me guiar.

Aos meus familiares, pelo entendimento da minha ausência em momentos relevantes para dedicar-me a conclusão desse trabalho.

Aos verdadeiros amigos, pelo apoio, mesmo que indireto, mas, sobretudo, pela torcida em favor do meu sucesso.

*“Deve-se observar aqui que coisa mais difícil não há, nem de mais duvidoso êxito, nem mais perigosa, do que o estabelecimento de leis novas. O reformador terá como inimigos todos aqueles beneficiados pela velha ordem e terá tímidos defensores naqueles que forem beneficiados pela nova lei. Tal fraqueza decorre, em parte por medo dos que têm o status quo em seu favor, e em parte da própria incredulidade humana, que não crê na verdade das coisas novas senão após firme experiência.”*

Niccoló Machiavelli (1469-1527) em O Príncipe.

## RESUMO

Essa dissertação tem como objetivo a análise dos fatores de retenção e desligamento de pessoas numa empresa de supermercados em Fortaleza, a partir do conhecimento das causas dos desligamentos de pessoas na empresa, bem como da investigação dos fatores de influência na decisão das pessoas de permanecerem na empresa. A relevância do estudo deve-se ao aumento da competitividade no setor de supermercados em Fortaleza e pelas novas necessidades exigidas em suas estratégias administrativas para desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva. O delineamento do estudo voltou-se para a pesquisa bibliográfica e estudo de caso, com objetivo exploratório e de natureza qualitativa. A pesquisa foi dividida em dois universos: universo dos desligados e universo dos funcionários há mais de 2 anos na empresa. Os dados analisados foram coletados através das entrevistas de desligamento e das entrevistas aplicadas aos funcionários da empresa. O referencial teórico procura avaliar o histórico das organizações, nas suas características mais relevantes para o segmento varejista, ressaltando os enfoques sistêmico e contingencial. São apresentadas, ainda, a evolução conceitual e operacional da administração de recursos humanos, passando pelo histórico da administração de empresas, em sua abordagem clássica e humanística e seguindo do RH tradicional ao RH estratégico. São enfatizadas as Teorias da Motivação de Herzberg e Maslow e são descritos e caracterizados os subsistemas de recursos humanos. A pesquisa demonstra que a empresa estudada fundamenta sua administração de recursos humanos numa abordagem tradicional, e que muitas técnicas motivacionais que levam ao maior comprometimento do empregado ainda são desprezadas. Esse aspecto, no entanto, não influencia, exclusivamente, na decisão de permanecer na empresa. Ele é verificado, mais fortemente, na satisfação ou não do funcionário, na sua afinidade com o cargo e na própria conjuntura do mercado de trabalho.

**Palavras chave:** Administração de recursos humanos; supermercados; retenção; desligamento; motivação.

## ABSTRACT

This work has as objective the analysis of staff retention and disconnection factors in a supermarkets company in Fortaleza, from the knowledge of the disconnections causes of staff in the company, as well as the investigation of the factors of influence in the decision of the staff in remain in the company. The relevance of the study is due the competitiveness increase in the supermarkets sector in Fortaleza and for the new necessities demanded in its administrative strategies for development and maintenance of competitive advantage. The study delineation turned toward the bibliographical research and case study, with exploratorily objective and of qualitative nature. The research was divided in two universes: universe of the disconnected staff and universe of the employees that have more than 2 years in the company. The analyzed data had been collected through disconnection interviews and interviews applied to the employees of the company. The theoretical referential evaluates the organizations description, in its more relevant characteristics for the retail segment, standing out the systemic and contingencial approaches. Conceptual and operational evolutions of human resources administration are also presented, passing through the business administration history, in its classic and humanistic boarding and following of the traditional human resources to the strategical human resources management. The motivational theories of Herzberg and Maslow are emphasized and described and the subsystems of human resources are characterized. The research demonstrates that the studied company bases its administration of human resources on a traditional boarding, and that many motivational techniques that leads to the a higher commitment of the employee are unconsidered. This aspect, however, is not the only one that influences in the decision to remain in the company. It is strongly verified, in the satisfaction or not of the employee, in its affinity with the position and in the proper conjuncture of the work market.

**Key words:** human resources administration; supermarkets; retention; disconnection; motivation.

## LISTA DE FIGURAS

1 - Interesses individuais e organizacionais.....	30
2 - A organização como sistema sócio-técnico .....	32
3 - Definição de administração .....	47
4 - A Hierarquia das Necessidades segundo Maslow .....	62
5 - Comparação entre as teorias de Herzberg e Maslow .....	65
6 - Os novos papéis da administração de recursos humanos .....	68

## LISTA DE GRÁFICOS

1 - Tipos de desligamento .....	103
2 - Satisfação em relação ao treinamento introdutório .....	104
3 - Adaptação à função .....	104
4 - Pontos de melhoria na gerência .....	108
5 - Pontos negativos na empresa .....	108
6 - Pontos positivos da empresa na perspectiva dos desligados .....	109
7 - Idade dos funcionários .....	110
8 - Estado civil dos funcionários .....	110
9 - Escolaridade dos funcionários .....	110
10 - Sexo dos funcionários .....	111
11 - Tempo de serviço na empresa .....	111
12 - Recrutamento e seleção .....	112
13 - Quantidade de setores trabalhados na empresa .....	113
14 - Motivos por não ter se afastado da empresa quando teve oportunidade .	114
15 - Compatibilidade do salário com o mercado .....	114
16 - Reconhecimento profissional .....	115
17 - Oportunidade de ascensão profissional .....	115
18 - Pontos positivos da empresa na perspectiva dos funcionários .....	116
19 - Pontos negativos da empresa na perspectiva dos funcionários .....	117
20 - Razão para trabalhar na empresa .....	118

## LISTA DE QUADROS

1 - Abordagem Clássica X Abordagem Humanística.....	60
2 - Como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades da hierarquia de Maslow .....	63
3 - Fatores de Herzberg .....	64
4 - Taxonomia da rotatividade .....	89
5 - Classificação da rotatividade quanto a sua funcionalidade .....	90

## LISTA DE TABELAS

1 - Classificação de lojas do setor supermercadista .....	40
2 - Participação dos setores selecionados da economia no PIB brasileiro ...	41
3 - Empregos diretos de setores da economia brasileira .....	42
4 - Relação dos admitidos e desligados .....	99
5 - Avaliação da empresa pelos desligados .....	105
6 - Avaliação da chefia/gerência pelos desligados .....	107

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	14
2 O MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES .....	18
2.1 O conceito de organização e sua evolução .....	18
2.2 As metáforas da organização .....	24
2.3 A organização e seus enfoques sistêmico e contingencial .....	29
2.4 O mercado varejista e os supermercados .....	37
3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	46
3.1 Histórico da administração de empresas e sua evolução .....	46
3.1.1 Abordagem clássica .....	48
3.1.2 Abordagem humanística .....	54
3.1.3 Teorias da motivação segundo Herzberg e Maslow.....	60
3.2 Definição de administração de recursos humanos e sua evolução .....	65
3.2.1 RH tradicional ou operacional .....	70
3.2.2 RH estratégico .....	71
3.3 A administração de recursos humanos em serviços .....	73
4 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS .....	77
4.1 Provisão .....	77
4.1.1 Recrutamento de pessoas .....	78
4.1.2 Seleção de pessoas .....	79
4.2 Aplicação .....	80
4.2.1 Orientação das pessoas .....	81
4.2.2 Modelagem e estrutura de cargos .....	82
4.2.3 Avaliação de desempenho humano .....	83
4.3 Manutenção .....	83
4.3.1 Remuneração .....	84
4.3.2 Incentivos e benefícios .....	85

4.3.3 Relação com os empregados .....	86
4.3.4 Higiene, segurança e qualidade de vida .....	87
4.3.5 Absenteísmo e rotatividade .....	88
4.4 Desenvolvimento .....	92
4.4.1 Treinamento .....	92
4.4.2 Desenvolvimento das pessoas e da organização .....	93
4.5 Controle .....	94
4.5.1 Sistemas de informação .....	95
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>96</b>
5.1 Estudo de caso .....	96
5.1.1 Construção do instrumento de coleta de dados .....	97
5.1.2 Definição do universo de pesquisa e da amostra .....	98
5.1.3 Procedimento de coleta de dados .....	100
5.2 Caracterização da empresa.....	101
5.3 Discussão dos dados .....	103
5.3.1 Análise das causas de desligamento .....	103
5.3.2 Análise dos pontos de influência na decisão de permanecer na empresa .	109
5.3.3 Sugestão de ações para auxiliar a empresa na gestão da motivação dos funcionários .....	119
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>127</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>137</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo está passando por mudanças rápidas, impactando fortemente nas decisões estratégicas das organizações em seu contexto de atuação. A administração de empresas está direcionada ao gerenciamento dos riscos e oportunidades, assim como, dos pontos fortes e fracos, avaliando continuamente a capacidade estratégica empresarial, em um mercado competitivo e globalizado.

Com isso, a atividade empresarial é obrigada a buscar novas posturas, combinando com mais efetividade os recursos disponíveis, principalmente os recursos humanos, para garantir e aumentar a competitividade e a rentabilidade dos negócios. E um dos meios para atingir um resultado positivo é a conquista da satisfação dos clientes internos, posicionando-os como colaboradores ativos e comprometidos com o crescimento organizacional.

A tendência das organizações à percepção de que somente o talento humano é capaz de viabilizar vantagem competitiva sustentável está implicando a necessidade de desenvolvimento de uma administração de recursos humanos proativa e estratégica, capaz de coordenar os processos de RH e, sobretudo, reter os melhores profissionais.

O segmento varejista, contexto da empresa analisada nesse estudo, caracteriza-se pela necessidade de acompanhar as mudanças econômicas, conjunturais, estruturais e tecnológicas. A dinâmica desse segmento mostra sua preocupação com a sobrevivência e com a manutenção da competitividade, que unidos ao caráter de orientação ao cliente de suas atividades, justifica sua forte preocupação com as pessoas que constituem as organizações.

Nesse contexto, tendo em vista a preocupação com a manutenção dos diferenciais competitivos, vinculados aos aspectos humanos, foi escolhida, para análise dos fatores de retenção e desligamento de pessoas, uma empresa varejista de supermercados. Foi realizado, então, um estudo exploratório de natureza qualitativa - o estudo de caso.

O estudo focaliza a análise das características dos fatores de retenção e desligamento de pessoas numa empresa de supermercados, voltando-se para os fatores motivacionais e higiênicos relevantes nesses processos decisórios, bem como a verificação da implicação e do envolvimento de uma administração de recursos humanos nessas decisões.

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar os fatores de retenção e desligamento de pessoas numa empresa de supermercados de médio porte em Fortaleza.

A partir deste, foram delimitados também alguns objetivos específicos:

- Conhecer as causas dos desligamentos de pessoas nessa empresa.
- Investigar os fatores de influência na decisão das pessoas de permanecer na empresa.
- Sugerir ações capazes de auxiliar a empresa na gestão da motivação dos funcionários.

Essa pesquisa se faz importante, principalmente, pelo aumento da competitividade do segmento de supermercados em Fortaleza e pelas novas necessidades exigidas em suas estratégias administrativas para desenvolvimento e sustentação de verdadeira vantagem competitiva. A redução de custos decorrentes da rotatividade também é fator de interesse da administração dessas empresas. A orientação para o cliente, característica inerente a esse segmento de mercado, intensifica a preocupação com a habilidade das pessoas no atendimento das necessidades dos clientes. Nesse contexto, a retenção de pessoas qualificadas e motivadas, torna-se assunto de relevância para o crescimento organizacional dessas empresas.

Além disso, a existência de estudos relacionados ao tema, já realizados em Fortaleza, mostra a prévia curiosidade e inquietação em se analisar o assunto, com o propósito constante de buscar fundamento teórico e prático, capaz de gerar alternativas e soluções viáveis a administração da rotatividade e dos fatores de retenção e desligamento de pessoas.

Sendo assim, esse estudo vem ampliar a discussão sobre o assunto e com isso, contribuir para um melhor desenvolvimento da administração de recursos

humanos de empresas inseridas no segmento varejista. Ele foi fundamentado em referenciais teóricos relevantes e apresentado sob a perspectiva analítica de um estudo de caso.

A presente dissertação está estruturada em três capítulos teóricos. No primeiro deles, foram abordados os conceitos de organizações e sua evolução. Com o propósito de facilitar seu entendimento, esses conceitos foram confrontados com algumas imagens ou metáforas. Ainda nesse capítulo, foram apresentados os enfoques sistêmico e contingencial das organizações, selecionados especificamente, pela sua relação com o segmento de mercado escolhido. Para finalizar o capítulo dois e para contextualizar o segmento da organização escolhida para estudo, foi mostrado um histórico do mercado varejista nacional e mais especificamente, a evolução dos supermercados, no Brasil e em Fortaleza.

No capítulo três, foram apresentados o conceito e a importância da administração de recursos humanos, inclusive relacionando sua evolução ao histórico e ao desenvolvimento da própria administração. Esta, por sua vez, foi fundamentada nas abordagens clássica e humanística, selecionadas pelas suas características relevantes e influenciadoras na construção dos modelos administrativo-organizacionais do mercado varejista. Foram apresentadas ainda, as teorias da motivação, segundo a perspectiva das necessidades, defendidas por Maslow e Herzberg. A evolução da administração de recursos humanos foi detalhada nas suas características tradicionais e estratégicas, finalizando com suas particularidades no setor varejista e de serviços.

No capítulo quatro, foram mostrados os subsistemas de recursos humanos, detalhando seus processos e discutindo suas implicações nos resultados organizacionais e nas especificidades estratégicas exigidas atualmente.

Os procedimentos metodológicos foram abordados no capítulo cinco. Nele, foram apresentados o tipo de pesquisa, a construção do instrumento de coleta de dados, a definição da amostra e o procedimento de coleta de dados. Em seguida, foi caracterizado o estudo, com a apresentação de um breve histórico da empresa analisada. O nome da empresa foi mantido em sigilo, para preservação dos dados coletados.

Ainda no capítulo cinco, foram discutidos os dados coletados, previamente caracterizados e apresentados, segmentados de acordo com os objetivos específicos definidos nessa pesquisa. Vale ressaltar que os objetivos específicos definiram a divisão do estudo em dois universos de pesquisa – universo dos desligados e universo dos funcionários há mais de 2 anos na empresa - o que facilitou a coleta de dados, bem como as análises e conclusões.

Para finalizar o capítulo cinco, foram sugeridas, em resposta ao último objetivo específico desse estudo, algumas ações viáveis para o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais motivado e capaz de reter e desenvolver talentos.

A dissertação, no seu propósito maior, finaliza sua pesquisa com as conclusões obtidas e com recomendações para estudos futuros.

## **2 O MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES**

Como base para a fundamentação teórica e para contextualização do estudo de caso aplicado nessa pesquisa, serão apresentados os diversos aspectos das organizações, assim como suas teorias e sua evolução, vinculando inclusive, características sistêmicas e orgânicas às tendências atuais do mercado em geral e do varejo, em particular.

Uma vez escolhida, nesse trabalho, uma empresa do ramo varejista, serão abordadas as principais particularidades desse segmento, bem como, apresentadas características mercadológicas específicas dos supermercados. O dinamismo pertinente a esse setor será demonstrado nos referenciais teóricos sobre organização e suas teorias, abordados a seguir.

### **2.1 O conceito de organização e sua evolução**

O conceito de organização tem evoluído ao longo dos tempos, motivo que justifica uma discussão dessas definições segundo alguns autores, bem como a apresentação do contexto do seu desenvolvimento e posterior escolha da definição de organização que será base dessa pesquisa.

Segundo Etzioni (1967, p. 9) “organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”.

Katz e Kahn (1978) apresentaram um conceito de organização voltado à compreensão dos sistemas abertos. Segundo os autores, a concepção de sistema aberto reconhece que a organização (sistema) mantém um relacionamento dinâmico com o ambiente no qual se insere, recebe as várias entradas, transforma-as, de alguma forma, e apresenta as saídas. Esses sistemas são abertos não só em relação ao ambiente, mas também em relação a eles mesmos, de tal forma que as interações entre seus componentes afetam o sistema como um todo. O sistema aberto ajusta-se ao seu ambiente, mudando a estrutura e os processos dos seus componentes internos. No entender desses autores, a organização, como sistema,

tem uma produção e um resultado ou um produto. Nesse contexto, a interdependência da organização (microsistema) e o meio social em que se integra (macrossistema) é o fundamento básico do moderno enfoque das organizações como sistemas abertos.

Segundo Morgan (1996), a palavra organização deriva do grego *organon*, significando ferramenta ou instrumento, que são dispositivos mecânicos inventados e aperfeiçoados para facilitar na consecução de atividades orientadas para um fim particular. Dessa forma, como afirma o mesmo autor (1996, p. 24), “não é de se admirar que as idéias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos tenham-se tornado conceitos organizacionais tão fundamentais”.

Park (1997, p. 237), sintonizado com os conceitos apresentados por Morgan, define organização como sendo:

Unidade social deliberadamente construída para perseguir objetivos específicos; uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo, sendo composta de três partes básicas: indivíduos, grupos e tarefas e com sua atuação ajustada a um meio ambiente específico.

As primeiras organizações formais das quais se tem notícia são aquelas que construíram as pirâmides, impérios, igrejas e armadas. E nessas organizações a instrumentalidade ficou evidente em suas práticas. Park (1997, p. 237) define organização formal como sendo:

Estrutura de cargos, funções, procedimentos, linhas de comando e comunicações, que formaliza e define atribuições, responsabilidades e níveis de autoridade do quadro de pessoal de uma organização ou de quaisquer entidades que requeiram o esforço organizado e racional.

Daft (2000, p. 7) descreve organização como sendo “entidades sociais que são dirigidas por metas, são projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são interligados ao ambiente externo”.

Mas segundo Morgan (1996), foi somente a partir da Revolução Industrial, em meados do século XVIII, que os conceitos de organização evoluíram, e devido à proliferação no uso de máquinas, as organizações passaram a adaptar-se às exigências dessas máquinas.

Nesse período as organizações passaram por grandes mudanças, com a tendência de rotinização da vida em geral. Daí o surgimento da organização

mecanicista e do modelo burocrático. Assim, entender o modelo burocrático, um dos mais duradouros paradigmas das teorias organizacionais, torna-se tão importante quanto conceituar organização.

Conforme Morgan (1996), os elementos da teoria mecanicista aparecerem pela primeira vez nas idéias dos “atomistas” gregos, tais como Demócrito e Leucipo, no período compreendido entre o século V e III a.C. Eles acreditavam que o mundo era composto de partículas indivisíveis, em movimento e dentro de um vácuo infinito e que todas as formas, movimentos e mudanças poderiam ser explicadas em termos do tamanho, forma e movimento dos átomos. Esta visão mecânica de raciocínio influenciou o pensamento científico até o século XX, contribuindo para o desenvolvimento de várias teorias, a exemplo das Teorias de Newton, Aristóteles e Galileu.

Foi o sociólogo Max Weber (1864-1920) quem primeiro estabeleceu o paralelo entre essas teorias mecanicistas e a organização. Max Weber, preocupado em compreender a organização sob diferentes formas, contextos e épocas, e inserida num contexto social mais amplo, concluiu que as formas burocráticas de organização rotinizavam os processos de administração exatamente como a máquina rotiniza a produção. Sobre burocracia, Max Weber dá a seguinte definição (*apud* MORGAN 1996, p.26):

Uma forma de organização que enfatiza a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, atingidas através da criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos.

Conforme Weber (*apud* CAMPOS, 1978), as principais características da burocracia do “tipo ideal” são: disciplina, especialização das funções, hierarquia, autoridade legal, carreira vertical e formalização. Ao analisar o “tipo ideal” de burocracia, é possível perceber que a grande maioria das características anteriormente apresentadas está presente nas organizações de hoje, em uma graduação diferente da sua forma pura, pois Weber não considerou neste modelo a estrutura informal que se cria a partir das crenças e valores e da interação entre os seus membros.

Para Max Weber, a burocracia é claramente o padrão mais eficiente para a administração, baseando-se em certos princípios bem definidos, como mostra Park (1997):

- Regras: permitindo a solução de problemas, a padronização e a igualdade de tratamento, principalmente nas relações sociais de trabalho da organização;
- Esfera de competência: divisão sistemática de trabalho, tendo cada indivíduo direito e poderes claramente definidos;
- Hierarquia: condição “*sine qua non*” de existência da organização burocrática.

Segundo Morgan (1996), as organizações planejadas e operadas como se fossem máquinas são comumente chamadas de burocracias. E a maioria das organizações é, até certo ponto, burocratizada, devido à maneira mecanicista de pensamento que delineou os conceitos mais fundamentais de tudo aquilo que sejam as organizações. Tais organizações são encaradas como sistemas racionais que operam de maneira tão eficiente quanto possível.

Para Motta e Pereira (1988), burocracia é um sistema social racional, em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista fins visados. Esses autores enfatizam que Max Weber não considerou a burocracia como um tipo de sistema social, mas como um tipo de poder ou dominação. Ele estudou burocracia como um “tipo ideal”, sem conotação de valor. O tipo ideal é uma abstração da qual são definidas as características extremas desse fenômeno, de forma que ele apareça em sentido puro. Como o tipo ideal é inatingível, até mesmo em função da natureza humana, não existe organização exatamente pura.

A burocracia pode ser entendida de forma paradoxal, pois, de um lado, ela facilita a organização e compreensão do funcionamento da organização, e por outro, ela impõe uma limitação ao condicionar o ser humano a se comportar de uma maneira pré-definida, impedindo, muitas vezes, o desenvolvimento da sua capacidade de pensar e de inovar. O pensamento é a principal dimensão do ser humano e que o diferencia dos demais seres. Logo, um modelo que não privilegia o pensamento, mas a homogeneização, deve ser repensado.

Gouldner (1978), Merton (*apud* CAMPOS, 1978), Ramos (1984), Pinchot, G. e Pinchot, E. (1994) e Galbraith (1996) desenvolveram uma série de críticas ao modelo burocrático, como única forma para estruturar uma organização. Dentre elas destaca-se a de Merton (1978), ao dizer que ela conduz à "incapacidade treinada" que inibe a criatividade; e a de Ramos (1984), ao mencionar que a impessoalidade, a disciplina e a autoridade formal conduzem o indivíduo à auto-alienação (sentir-se estranho a si mesmo como forma de lidar com um ambiente que violenta seus princípios), responsável pela "coisificação" do homem.

Para Mitroff, Mason e Pearson (1994), as grandes burocracias tornaram-se vítimas do seu sucesso passado, elas estão presas a um padrão que não funciona mais. Para sobreviverem, as organizações terão que admitir a necessidade de mudança, o que implica novos desenhos organizacionais que as dotem da flexibilidade requerida em resposta aos desafios que se apresentam.

Desta forma, pode-se afirmar que um dos grandes desafios dos pesquisadores organizacionais reside em encontrar alternativas que conduzam ao afrouxamento das características do modelo burocrático, ainda tão arraigado na mente das pessoas, por esse seu pioneirismo conceitual vinculado às organizações.

Baseando-se nessas concepções e em busca do aperfeiçoamento conceitual de organização, a teoria clássica da administração desenvolveu vários princípios, que se implementados dão origem à organização funcional. Os teóricos da administração clássica deram, relativamente, pouca atenção aos aspectos humanos na organização funcional. Enquanto, freqüentemente, reconheceram a necessidade de liderança, iniciativa, benevolência, eqüidade e outros fatores que devem influenciar a motivação humana, a organização foi compreendida como um problema técnico.

Segundo Morgan (1996), os teóricos clássicos reconheceram que era importante atingir um equilíbrio ou harmonia entre aspectos humanos e técnicos da organização, especialmente através de procedimentos apropriados de seleção e treinamento. Entretanto, a sua principal orientação foi de fazer com que os seres humanos se adequassem às exigências da organização mecanicista.

Ainda segundo o autor, essa adequação foi baseada em três teorias que, desde o início do século XX, procuraram explicar o fenômeno organizacional e a

aplicação da administração a partir da utilização de uma visão de homem subjacente. A primeira teoria foi a da abordagem clássica – “*homo economicus*”. Teoria que demonstra um modelo de homem extremamente racional e motivado por incentivos materiais. Essa visão mostrou-se de grande utilidade a sua época, já que fazia parte de uma tendência social mais ampla que envolve a racionalização do trabalho nas organizações e a busca de uma teoria que a referendasse.

Sobre isto afirma Motta (1975, p. 5):

Esse modelo simplificado da natureza humana possibilitou a construção rápida de uma teoria da administração, pois se admitindo que os objetivos do homem assim prefixados poder-se-ia saber de antemão como reagir, o que facilitaria as relações com ele.

A segunda teoria é a abordagem humanista – “*homo social*”. O homem busca estar incluído no grupo informal, sendo motivado por incentivos sociais. A visão de homem pode ser percebida na abordagem das relações humanas a partir de três características propostas por Motta (1975, p.19):

1. O homem é apresentado como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas;
2. O homem é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica;
3. Em que pesem as diferenças individuais todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorealização.

A terceira teoria é a abordagem estruturalista – “homem organizacional”. Nela o homem desempenha papéis e recebe estímulos tanto materiais como sociais. Nesta abordagem, tem-se a percepção do homem como um ser dependente das organizações para viver, conforme afirma Blau e Scott (*apud* PARK, 1997, p. 137):

É um homem dentro de organização, um homem organizacional-funcional. A característica mais penetrante que distingue a vida contemporânea é a de que ela é dominada pelas organizações grandes, complexas e formais.

Já Motta (1975, p. 48) vai mais longe e afirma:

Uma sociedade moderna, industrializada, é caracterizada pela existência de um número muito grande de organizações, a ponto de se poder afirmar que o homem passa a depender para nascer, viver e morrer.

A visão de homem subjacente, encerrando a idéia de que as pessoas são invariavelmente guiadas por seus interesses, têm justificado os rígidos controles

impostos pela organização burocrática, sendo esse princípio de passividade humana a base de seu desenvolvimento.

Robbins (2000) atribui à organização uma dimensão própria, constituída por mais do que a mera soma das pessoas que as compõem. Ele apresenta uma organização como uma gestão coordenada de atividades entre duas ou mais pessoas, funcionando numa especialização de trabalho e mediante relações hierárquicas, voltados para um objetivo comum. A organização transforma-se assim numa instituição quando é imbuída de valor, idealismo e identidade.

De fato, a crescente globalização das atividades econômicas, o papel fundamental do conhecimento e da informação em todas as áreas de atividade, os novos meios de comunicação e tratamento da informação e a grande complexidade dos produtos e processos, exigem uma nova forma de compreender e gerir as organizações e a economia.

O conceito de organização utilizado nesse trabalho e defendido pela pesquisadora está fundamentado numa concepção de homem proativo e crítico, capaz de reagir aos estímulos da organização e do meio onde ela está inserida e, acima de tudo, consciente da necessidade de constante aperfeiçoamento e adaptabilidade às mudanças. É uma visão de organização complexa, ativa, flexível e, ao mesmo tempo, equilibrada em seus aspectos humanos, operacionais e técnicos.

A particularidade contextual e temporal de cada empresa pode remeter a diversos conceitos de organização. A partir de suas origens e das tendências mercadológicas que influenciam esses conceitos, serão apresentadas as principais definições para organização, conforme as metáforas da organização segundo Morgan (1996).

## **2.2 As metáforas da organização**

Morgan (1996) utilizou o recurso metodológico da metáfora para capturar o caráter complexo e paradoxal da vida organizacional, facilitando bastante a sua compreensão. Por meio de oito metáforas, a organização é comparada com uma

máquina, um organismo, um cérebro, uma cultura, um sistema político, uma prisão psíquica, um fluxo de transformação e um instrumento de dominação.

A proposta do autor para a análise organizacional visa permitir que se considere a complexidade, ambigüidade e o caráter paradoxal inerente às organizações. Com base no pensamento crítico, o uso da metáfora permite desenvolver a capacidade criativa e o pensamento disciplinado, de forma a vasculhar e lidar com o caráter multifacetado da vida organizacional. Cada metáfora pode corresponder a uma categoria de análise que descreve um "tipo ideal" de organização que não está presente, na realidade, de forma pura, mas sim combinadamente.

Para melhor compreensão desses termos será apresentado, resumidamente e conforme o autor, cada aspecto dessas oito metáforas.

A primeira imagem ou metáfora apresentada por Morgan (1996) é de uma máquina. Nesta concepção, as instituições operam como burocracias, no sentido proposto por Max Weber. Suas partes pertencem a um conjunto em que existem relações ordenadas. Todas as atividades são planejadas, visando ao alcance dos objetivos. A produção é realizada em série. As atribuições são divididas entre as partes e não há sobreposições. Os processos de administração são tornados rotineiros e definidos com clareza. O modelo institucional define claramente uma hierarquia, por meio de linhas precisas de comando e comunicação. A autoridade é centralizada e a disciplina é esperada de todos. Os interesses individuais são subordinados aos da organização. Seleciona-se a melhor pessoa para realizar cada trabalho com exatidão e esta ocupação dificilmente se modifica no decorrer do tempo. A organização tem um desempenho eficaz, na medida em que seu meio ambiente é estável.

O autor apresenta também as organizações vistas como organismos, sistemas abertos em constante troca com o ambiente, no qual sobrevivem as mais aptas. Nesta metáfora, a ecologia e a seleção natural tornam-se peças-chaves para a compreensão. Para que os empregados apresentem bom desempenho, a motivação é uma das ferramentas essenciais, ao contrário da divisão de trabalho, do controle e da autoridade. Presume-se, na visão de organismo, a existência de colaboração e não de conflitos. Ao invés do trabalho se organizar em série, ele se dá em sistemas e subsistemas. É importante eliminar disfunções, pois o não

funcionamento de qualquer parte prejudica o todo. Em cada uma das partes pode ser encontrado um ciclo contínuo de entradas-transformações-saídas. A retroalimentação serve para a auto-regulação e manutenção de estabilidade. Há diferenciação e especialização dos órgãos, como nos seres vivos.

Uma terceira imagem é apresentada por Morgan (1996): as organizações como cérebros. Nesse caso, ao invés de passivas, elas são agentes ativos em seu entorno. São capazes de se auto-organizar e de escolher como o seu mundo deve ser. Funcionam com estruturas simples, pouco diferenciadas, espalhadas por toda a parte e capazes de apoiar diferentes funções e de substituir estruturas defeituosas. Como no cérebro, processos complexos seriam realizados com estrutura simples, graças a uma fantástica conectividade. Fazer circular as informações por toda parte e permitir o controle e execução não localizável das atividades seriam requisitos essenciais. Isto dispersaria as capacidades parecidas, ao invés de confiná-las em unidades. Em vez de produção em série (máquinas) ou separação em subsistemas funcionalmente distintos (organismos), é abundante, nas organizações cérebros, a participação, a redundância e as conexões cruzadas. O custo seria compensado pela maior capacidade de sobreviver em ambientes hostis. O todo teria sua essência codificada em todas as partes: qualquer delas, se separada, poderia reproduzir a imagem completa, garantindo a sobrevivência. Existiria ainda, uma capacidade interna de aprender a aprender, por meio de sistemas de processamento de informações, de comunicação e de tomada de decisão, descentralizados e desprovidos de rotinas. Erros ensejariam oportunidades para ganhar experiência e não buscar culpados. Pontos de vista alternativos seriam explorados e não desestimulados. A direção seria permissiva e especificaria apenas o necessário.

Na metáfora da cultura, o autor apresenta as organizações como criações da realidade social, extraíndo da sociedade os seus conhecimentos, ideologias, valores, leis e rituais de atuação. Elas estabeleceriam códigos de ação reconhecidos como normais ou anormais, que orientariam o desempenho de todos. Seriam mini-sociedades ou tribos, com os seus próprios padrões de crenças compartilhadas, mantidos por normas operativas que influenciariam a sua efetividade. Os indicadores disso seriam os modos de interação das pessoas, a linguagem que usam, as imagens que criam e os rituais periódicos que desempenham. Isso não seria imposto, mas um resultado da interação social.

A quinta imagem que Morgan (1996) apresenta é a de organizações vistas como sistemas políticos. Elas adotariam regimes de governo como meio de tratar conflitos e criar e manter a ordem entre os seus membros, tais como a autocracia, a burocracia, a tecnocracia, a co-gestão, a democracia representativa ou a democracia direta. Em cada um desses sistemas, empregados e supervisores teriam distintos papéis e formas de exercitar poder. Esta metáfora dá ênfase à análise dos: (1) interesses (pessoais, profissionais e de função); (2) conflitos (de origens pessoal e interpessoal e entre grupos e coalizões rivais); e (3) poder (autoridade formal, alianças interpessoais, controle de recursos escassos, da decisão, das informações, das contra-organizações, da tecnologia e dos limites de jurisdição, uso da estrutura e regras e das capacidades de lidar com imprevistos e de persuasão, relações de gênero e afirmação e negação do próprio poder). Os conflitos de interesses são vistos como disfunções sempre presentes nas organizações, para serem resolvidos pelo exercício de algumas das formas disponíveis de poder.

A sexta metáfora compreende as organizações como prisões psíquicas: as pessoas se encarcerariam pelos seus próprios pensamentos e crenças ou pelo seu inconsciente. As organizações são vistas como realidades socialmente construídas. O paradigma psicanalítico do desenvolvimento da sexualidade serviria para compreender algumas características das organizações e dos indivíduos que as constroem e dirigem. Elas seriam principalmente determinadas pelos interesses inconscientes dos seus membros. A imagem de prisão psíquica ainda comporta outras explicações, como a de que as organizações seriam uma família patriarcal, cuja estrutura garantiria o domínio dos homens sobre as mulheres. A consciência que os indivíduos têm de que um dia irão morrer os impeliria a criar estruturas organizacionais duradouras e projetos de longo prazo, a fim de criarem ilusões de imortalidade. As ansiedades resultantes das vivências infantis explicariam as manias persecutórias de alguns grupos internos e impeliriam ao enfrentamento de problemas.

A sétima metáfora enfatiza as organizações como um fluxo de mudança e transformação, expressa em três subimagens. A primeira refere-se aos sistemas de autopoiesis propostos recentemente pela biologia: ao invés de sistemas abertos, em que as organizações se modificariam a partir de influências do seu entorno, existiria uma lógica interna de autoprodução de mudanças. A segunda dessas subimagens

sugere que esta lógica se estabelece por forças e tensões resumidas em uma relação cíclica ou circular, denominada de lógica da causalidade recíproca. As organizações seriam sistemas fechados e autônomos de interação, só se relacionando consigo mesmas e com entornos que a elas pertenceriam. Demandas externas seriam, de fato, uma projeção das próprias organizações, que não sofreriam com seu futuro, mas o moldariam; não cresceriam simplesmente, mas administrariam seu crescimento; não assistiriam às mudanças, mas as fariam. A lógica da mudança dialética constitui a terceira subimagem: qualquer fenômeno tem e gera seu oposto. As autotransformações ocorreriam nas organizações como resultado de tensões internas opostas; a atribuição fundamental da administração seria a de gerenciar contradições.

A última imagem ou metáfora defendida por Morgan (1996) é das organizações como instrumentos de dominação. Segundo ela, as organizações são essencialmente variações de formas de dominação do empregado, além de terem provocado grandes impactos negativos no mundo, por favorecerem a dominação de alguns grupos sobre outros e por fazerem muitos trabalharem para o benefício de poucos. Estas formas incluiriam desde a coerção até os sutis regulamentos feitos por legisladores. As estruturas internas das oportunidades de trabalho e as hierarquias segmentariam os grupos ocupacionais e estimulariam a divisão de classes. A exploração realizada, para promover a efetividade, afetaria as condições de saúde do empregado, aumentando acidentes, enfermidades do trabalho e o estresse e produzindo a exaustão e a adição a drogas.

Morgan (1996) afirma que as organizações podem ser muitas coisas e nenhuma ao mesmo tempo: são complexas, ambíguas e paradoxais. É possível utilizar, numa mesma organização, muitas imagens e metáforas para compreendê-la e modificá-la. Qualquer modelo institucional, quando é desenhado para uma organização, sofre influência de pelo menos algumas dessas metáforas. Este modelo, quando implantado, pode servir como importante dimensão macro, a mediar as relações entre o comportamento do indivíduo na organização e suas variáveis antecedentes. Na verdade, numa mesma organização podem existir múltiplos modelos institucionais, cada um dos quais exercendo funções mediadoras específicas.

Conforme o conceito de organização defendido nesse estudo, seriam as metáforas sobre organismo, cérebro e sistema político que melhor se encaixam e se complementam. A mistura das características de troca, interatividade e adaptabilidade da organização com o meio, com sua proatividade e sua capacidade e forma de administrar conflitos pode garantir uma organização mais forte.

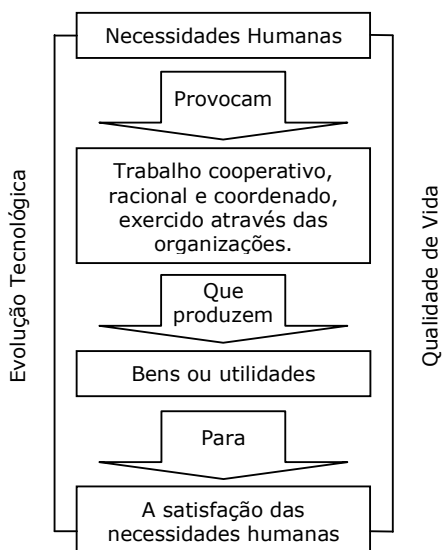
No entanto, ainda é possível observar inúmeras organizações com características mecanicistas e burocráticas, com autoridade centralizada e hierárquica, incapaz de se anteceder às mudanças do meio. A empresa estudada, apesar de inserida num contexto competitivo e dependente de consumidores cada vez mais exigentes, ainda coloca características da metáfora da máquina em sua administração organizacional.

Para fortalecer as bases conceituais apresentadas acima, serão mostrados um pouco de dois importantes enfoques organizacionais no desenvolvimento das organizações, complementando assim, a visão da organização como sistema aberto e interdependente do seu meio, capaz de trocar energia com este, adaptando-se às mudanças de maneira flexível e coerente.

### **2.3 A organização e seus enfoques sistêmico e contingencial**

Segundo Morgan (1996), desde o século XIX, o pensamento biológico, enquanto ciência preocupada em estudar e explicar o funcionamento orgânico, tem exercido influência na temática organizacional. E desde então, foram desenvolvidos vários trabalhos que discutem o impacto do pensamento orgânico na organização. Pensamentos que dizem respeito às interações entre as necessidades individuais e organizacionais.

Sobre essas interações Chinelato (1999) afirma que, segundo uma visão contemporânea os interesses do indivíduo e os da organização complementam-se, gerando a permanência das boas organizações no mercado e a satisfação das constantes e renováveis necessidades do indivíduo. A Figura 1 ilustra essa abordagem do autor.



Fonte: Chinelato (1999).

Figura 1 - Interesses Individuais e Organizacionais.

Dentre as várias teorias organizacionais, a teoria geral dos sistemas tem seu destaque. Sendo assim, e em consonância com o conceito defendido de organização orgânica, interativa e flexível, serão apresentadas, brevemente, as características da teoria geral de sistemas aplicada ao estudo das organizações.

Para Katz e Kahn (1978), as organizações são sistemas abertos porque captam energias do ambiente, transformam estas energias e as devolvem ao ambiente na forma de produtos e serviços.

Segundo Park (1997, p. 146), sistema é “um complexo de elementos em interação de natureza ordenada e não fortuita” e “é aquele que troca matéria e energia com o seu meio externo”.

Na abordagem sistêmica, as organizações são analisadas como sistemas abertos, relacionados com outros sistemas, com os quais trocam informações. Baseado nesse conceito Bertalanffy<sup>1</sup> (*apud* PARK, 1997, p. 147) define organização como:

<sup>1</sup> Ludwing von Bertalanffy (1901 a 1972) concebeu o nome de “Teoria Geral dos Sistemas” em 1920, criando em 1954 a Society for General Systems Research (PARK, 1997).

Um sistema aberto, isto é, um sistema mantido em importação e exportação, em construção e destruição de componentes materiais, em contraste com os sistemas fechados de física convencional, sem intercâmbio de matéria com o meio.

As organizações, assim como os organismos, estão “abertos” ao seu meio ambiente e devem atingir uma relação apropriada com esse ambiente, caso queiram sobreviver. Assim, ao reconhecer que os indivíduos, os grupos e as organizações têm necessidades que devem ser satisfeitas, volta-se à atenção para o fato de que a satisfação dessas necessidades depende de um ambiente amplo, a fim de garantir várias formas de sobrevivência.

No nível teórico, o enfoque dos sistemas abertos gerou conceitos novos para se pensar nas organizações, destacando-se os conceitos de *feedback*, entropia, homeostase, *gestalt*, sinergia, eqüifinalidade e evolução.

A partir das obras de Katz e Kahn (1978), Wahrlich (1986), Cury (1988) e Caravantes (1998), é possível apresentar esses novos conceitos, assim como, um conjunto de características da teoria geral dos sistemas que se aplicam ao estudo das organizações.

As organizações trocam energia regularmente com o ambiente. Os sistemas sobrevivem e mantêm suas características intrínsecas somente enquanto importam do ambiente mais energia do que expedem no processo de transformação e exportação. Os sistemas podem ser vistos como um ciclo de eventos, pois seu funcionamento consiste em ciclos recorrentes de importação-transformação-exportação. Neste contexto, o *feedback* é visto como o processo de avaliar a efetividade da organização, que permite receber as informações necessárias aos processos de adaptação e mudança. Internamente, os sistemas podem ser vistos pela compreensão das suas partes constituintes, comumente chamadas de subsistemas.

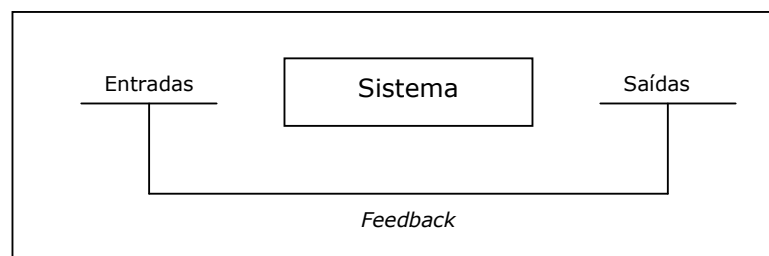
Com o tempo, os processos entrópicos inevitavelmente surgem. A entropia é o processo no qual todas as formas organizadas tendem ao desgaste, à exaustão, à desintegração e, por fim, à morte. Para sobreviver, as organizações necessitam deter a entropia, o que ocorre pela reposição qualitativa de energia. Esse processo de obtenção de reservas de energia chama-se entropia negativa. A homeostase é o oposto da entropia, pois consiste no princípio que toda organização busca um

equilíbrio dinâmico entre suas partes para garantir a preservação da integridade do sistema.

O conceito de *gestalt* trata o universo como um todo organizado, enquanto a sinergia consiste no esforço coordenado dos subsistemas para atingir um objetivo ou desempenhar uma função. Os sistemas tendem à diferenciação à medida que crescem, o que implica a especialização das funções. Outro importante conceito surgido a partir da teoria geral dos sistemas é o princípio da eqüifinalidade, segundo o qual um sistema pode alcançar seus objetivos por uma variedade de caminhos e partindo de diferentes condições iniciais.

Há ainda, o conceito de evolução do sistema, que é a capacidade de passar a formas de diferenciação mais complexas, bem como a uma variedade maior no sistema que facilite a sua habilidade em lidar com desafios e oportunidades propostas pelo ambiente.

Segundo Park (1997), as organizações são vistas como sistemas dinâmicos em constante adaptação e mudança buscando o equilíbrio, a homeostase, estando sujeitas a receber insumos (*inputs*), analisá-los e liberá-los como resultados (produtos/ serviços – *outputs*). Em função desses produtos, o sistema é então retroalimentado (por *feedback*) segundo suas necessidades. Estabelece-se, assim, um ciclo, como mostra a Figura 2, adiante.



Fonte: Park (1997)

Figura 2 - A organização como sistema sócio-técnico.

A outra teoria a ser apresentada é a teoria contingencial, onde o enfoque orgânico continua, prevalecendo nesta, seu caráter de interdependência do meio e das corretas decisões.

Segundo Morgan (1996), em contraste com o modelo de organização mecanicista, que trata as organizações como sistemas relativamente fechados, prescritivos, normativos e configurados em partes estruturadas claramente definidas, o modelo orgânico coloca que as organizações são sistemas abertos que são mais bem compreendidos como processos contínuos em interação com seu meio, em vez de conjuntos de partes.

Neste sentido, para o autor a teoria contingencial surge da metáfora orgânica, identificando espécies de organizações. Tais idéias levam a crer que a organização eficiente é contingente às circunstâncias ambientais, e que elas sempre têm escolhas, sendo que a eficácia organizacional depende da qualidade da escolha. Para essa teoria, o que ocorre dentro das organizações decorre do que existe fora delas. Passou, então, a estudar o ambiente e a interdependência que existe entre a organização e o meio ambiente.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as organizações escolhem o ambiente e passam a ser condicionadas por ele, necessitando adaptar-se para poderem sobreviver e crescer. O conhecimento passa a ser de vital importância para compreensão dos mecanismos organizacionais.

Para neutralizar as distorções adaptativas geradas pela teoria contingencial, foi desenvolvido o enfoque da ecologia populacional, em que se interpreta que os ambientes selecionam as organizações que sobreviverão. Essa perspectiva populacional abre novas vias de investigação, pois encoraja compreender a dinâmica que influencia o todo populacional das organizações. A idéia de que as organizações podem adaptar-se aos seus ambientes atribui muito mais flexibilidade e poder à organização e muito pouco ao ambiente como força na sobrevivência organizacional. Tal visão coloca a teoria da evolução de Darwin exatamente no centro da análise organizacional. As organizações como organismos da natureza, dependem, para sobreviver, da sua habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessários aos sustentos da existência.

As críticas a essa teoria afirmam que ela apresenta um enfoque determinístico e em conseqüência disso subestima a importância da escolha de uma direção estratégica para uma organização. Ela tendeu a ser parcial, enfatizando a escassez de recursos e a competição que permanece nas bases da seleção,

ignorando o fato de que os recursos podem ser abundantes bem como auto-renováveis e que os organismos tanto colaboram como competem.

Ainda segundo esses autores, quando estes aspectos negligenciados da ecologia populacional são levados em consideração, então uma visão mais balanceada da ecologia das organizações começa a emergir.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), muitos biólogos, agora, acreditam que seja o ecossistema como um todo que evolui e que o processo de evolução possa realmente ser compreendido somente diante da ecologia total. Sugerem, então, que a evolução seja sempre uma evolução de um padrão de relações que abrangem os organismos e os seus ambientes. A evolução envolve a sobrevivência do ajustamento e não apenas a sobrevivência do mais ajustado. Com esta perspectiva em mente, os ecólogos acreditam que é preciso compreender que as organizações e os seus ambientes estão engajados em um padrão de criação mútua, em que cada um produz o outro. Exatamente como na natureza, em que o ambiente de um organismo é composto de outros organismos, os ambientes organizacionais são, de forma mais ampla, compostos de outras organizações.

Esses mesmos autores colocam que, uma vez que se reconheça isso, torna-se claro que as organizações são, em princípio, capazes de influenciar a natureza dos ambientes. Exatamente como os ecólogos naturais estão preocupados com os efeitos desastrosos da poluição industrial no mundo, a ecologia organizacional está preocupada com as diretrizes individualistas de ação que ameaçam tornar o mundo social completamente não-administrável. Os ecólogos organizacionais acreditam que uma teoria de relações inter-organizacionais é necessária caso se queira compreender como o mundo da organização realmente evolui.

Segundo esses autores, a organização se encontra dentro de uma rede de influências e relações que pode ser rotulada de ambiente. O comportamento de certos fatores ambientais pode ser previsível enquanto de outros não; o impacto de alguns pode ser amortecido, outros não; e alguns fatores são críticos enquanto outros são meramente circunstanciais. A manutenção das organizações depende de um certo grau de intercâmbio com segmentos externos. Diferentes condições ambientais exigem diferentes tipos de acomodação estrutural para que a organização atinja um elevado nível de performance.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) procuram tecer um conceito de ambiente como tudo aquilo que é externo à organização, com dimensões abstratas, complexas e dinâmicas. O ambiente, na maioria das vezes reduzido a uma força geral e externa com a qual a organização tem de lidar para se manter em funcionamento, atraiu maior interesse com o surgimento do modelo de sistema aberto e, mais tarde, com a premissa de relação funcional entre características situacionais e atributos organizacionais, fixada pela teoria contingencial. O ambiente assume o comando e deixa de ser um fator para se tornar um ator no palco da explicação dos fenômenos organizacionais.

Hall (1984) chama a atenção para a idéia de ambiente percebido, já que o ambiente entra na organização na forma de informação e, como toda informação, está sujeito aos processos de interpretação, de comunicação e de tomada de decisão. Então, pode-se dizer que o processo de escolha é afetado pelos aspectos que a organização decide selecionar do ambiente com que irá lidar. Assim como as percepções dos indivíduos são formadas a partir de suas experiências, o mesmo ocorre com as organizações.

Ainda segundo o autor, o ambiente se apresenta em diferentes dimensões. Em relação ao seu conteúdo, o ambiente pode ser visto pelas suas condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais. Em uma perspectiva analítica, o ambiente pode apresentar-se em dimensões que oscilam entre homogeneidade e heterogeneidade; estabilidade e instabilidade; concentração e dispersão; consenso e dissenso.

Outra dimensão que o autor cita como destaque é a turbulência ambiental, que desperta atenção pela dificuldade da sua compreensão. A turbulência significa que existe uma boa quantidade de interconexão ambiental entre as várias dimensões do ambiente. A título de exemplo, uma mudança econômica em um ambiente turbulento provavelmente tenha ramificações política e tecnológica.

Emery e Trist (*apud* CHAKRAVARTHY, 1997) asseveram que a complexidade e a dinâmica do ambiente são consideradas como determinantes chave para a existência de turbulência ambiental. Pode-se dizer que quanto maior o cenário organizacional da empresa maior a complexidade que ela enfrenta. A complexidade é uma medida do número de configurações competitivas que a empresa idealmente precisa considerar na formulação da sua própria estratégia. Por

outro lado, a dinâmica do ambiente pode ser representada pela taxa na qual estas configurações mudam com o passar do tempo. Quando um ambiente de negócios é altamente complexo e muda rapidamente, a turbulência resultante no ambiente da empresa torna difícil à adoção de uma conduta ordenada entre seus concorrentes. A existência de turbulência ambiental afeta a formação das estratégias de uma organização.

O ambiente também pode ser analisado em função da amplitude. Neste sentido, Bowditch e Buono (1992) discutem em termos de ambiente geral e ambiente específico. No ambiente geral, as variáveis culturais, tecnológicas, econômicas, entre outras, afetam as organizações como um todo. No ambiente específico, os clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos e agentes reguladores se relacionam no ambiente mais próximo em que operam, influenciado, mutuamente, nas operações do dia-a-dia.

Mintzberg (1983) discute em termos de influenciadores externos e internos que se organizam em torno de coalizões. Externamente, grupos dos ambientes geral e específico criam uma dinâmica rede de influência. Internamente o executivo principal, os gerentes de nível médio, membros da tecnoestrutura, operadores e assessorias de apoio, influenciados em maior ou menor grau pela cultura ou ideologia resultante do seu processo evolutivo, também se organizam em torno de coalizões para influenciar as ações organizacionais.

Pfeffer e Salancik (1978) mencionam que as organizações estabelecem relações de dependência entre si, ao mesmo tempo em que gerentes e administradores procuram manobrar tais dependências externas para garantir a sobrevivência da organização. Freeman e Reed (1983) ampliam esta discussão ao introduzirem o conceito de *stakeholders*, que representam todos aqueles que afetam, desejam afetar ou são afetados pelas ações de uma organização. Então, os *stakeholders* não são indiferentes às decisões de uma organização, muito pelo contrário, tentam influenciá-las a seu favor.

As diversas premissas defendidas pelos autores acima contribuem para o enriquecimento das bases conceituais de organização utilizadas nesse estudo. A percepção do importante papel do ambiente como agente ativo no desenvolvimento e nas transformações organizacionais reforçam a visão da organização como sistema orgânico e aberto, capaz de trocar energia, transformar-se e evoluir.

A interdependência da organização com o meio, a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade frente às mudanças e a constante busca de equilíbrio organizacional, desenvolvidas nas visões sistêmicas e contingenciais apresentadas acima, complementam-se para melhor compreensão da própria dinâmica organizacional.

A empresa estudada nessa pesquisa encontra-se inserida nesse complexo contexto organizacional e mais especificamente num segmento de mercado com características próprias relevantes para o entendimento da sua dinâmica em particular. Sendo assim, para dar continuidade ao suporte teórico do estudo proposto, será apresentado o universo histórico e evolutivo do mercado varejista e em especial, dos supermercados, incluindo as particularidades regionais relevantes à pesquisa.

## **2.4 O mercado varejista e os supermercados**

De acordo com Cyrillo (1987), nas três primeiras décadas do século XX, o varejo nos EUA foi dominado por lojas independentes e cadeias de mercearias que utilizavam o sistema de atendimento em balcão e os principais serviços destes estabelecimentos eram o atendimento personalizado, o pedido por telefone, o crédito e as entregas em domicílio. As redes de mercearias se formaram pela expansão do número de lojas, impulsionada pela necessidade de dispersão dos pontos de venda devido à pequena capacidade de mobilidade dos compradores, pois os meios de comunicação e transporte eram escassos.

No Brasil, segundo Morgado e Gonçalves (1999), o varejo surgiu, apenas, na segunda metade do século XIX, mas foi somente na década de cinquenta que alguns procedimentos já adotados no EUA foram adotados no Brasil.

Conforme Machado (1997, p. 20):

Varejo é uma atividade de identificação e compra de determinada variedade de mercadorias para atender às vendas aos consumidores finais, sendo-lhes ainda, prestados serviços de natureza complementar relacionada no ato das transações.

Já para Levy e Weitz (2000), o varejo representa o conjunto das ações de negócios que adicionam valor a produtos e serviços ofertados aos consumidores finais para uso pessoal ou familiar.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (1993), a expressão auto-serviço, sistema no qual o cliente escolhe os produtos sem a ajuda de funcionários, foi utilizada pela primeira vez em 1912 por comerciantes do estado da Califórnia (EUA) para definir a forma de operação de suas lojas. A adoção do auto-serviço permitia a diminuição de custos com mão-de-obra, eliminava pedidos por telefone e entregas em domicílio. A idéia era diminuir as margens de comercialização e aumentar o giro das mercadorias. A implementação das novas idéias promoveu a queda dos preços e a luta pelos clientes.

Segundo Connor e Scheik (1997), inicialmente, os armazéns eram adaptados para funcionar com auto-serviço, assim, eram oferecidos aos clientes carrinhos e cestas para que escolhessem os produtos dentro da área de estoque das antigas lojas tradicionais e pagassem na saída. Após constatar o sucesso da nova forma de comercialização, os empresários abriram lojas mais semelhantes aos supermercados existentes atualmente, com área de vendas relativamente menor que os armazéns anteriormente adaptados.

A origem do supermercado moderno, segundo esses autores, data de 1915-1916 quando foram inauguradas as primeiras lojas *Alpha Beta Markets* e *Piggly Wiggly*, respectivamente nos estados da Califórnia e Tennessee nos EUA. Nestes estabelecimentos se adotava o auto-serviço; catracas para controlar a entrada de clientes e forma de pagamento à vista.

Segundo a ABRAS (1993), no Brasil, o auto-serviço chegou no final da década de 40 com a utilização de um regime parcial, no qual o consumidor escolhia alguns produtos sem a ajuda do balconista. Apenas em 1953 foi instalada a primeira loja que utilizava o sistema completo de auto-serviço, em São José dos Campos, em São Paulo. No mesmo ano, outras duas lojas foram inauguradas na cidade de São Paulo: o Supermercado Sirva-se e o Supermercado Peg-Pag. Os primeiros supermercados brasileiros foram instalados nas áreas centrais da cidade de São Paulo, mais densamente povoadas, visando atender aos consumidores com maior poder aquisitivo.

De acordo com a ABRAS (1993), a denominação supermercado (*supermarket*) surgiu da influência do cinema, no qual a palavra “super” era grandemente empregada.

Conforme Cyrillo (1987), o setor conseguiu se desenvolver somente após a implantação do Imposto sobre Circulação de Mercadoria (ICM)<sup>2</sup>, em substituição ao Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC) em 1967 e a sua regulamentação em 1968. Em 1996, havia 922 supermercados, aumentando para 2.936 em 1970. As altas alíquotas cobradas pelo IVC, que incidiam apenas sobre as vendas dos produtos, estimulavam a sonegação no varejo tradicional, o que era dificultada nos supermercados, que possuíam uma estrutura administrativa no qual os funcionários registram as vendas mecanicamente. O ICM, cobrado sobre o valor adicionado em cada etapa da comercialização, reduzia as diferenças de preços entre o varejo tradicional e os supermercados.

Ainda segundo o autor, o I Plano Nacional de Desenvolvimento (1972-1974) incorporou metas para a área de abastecimento, entre elas a expansão das redes de supermercados. Já em 1971, o governo destinou uma linha especial de financiamento para o setor baseado no programa de Modernização e Reorganização da Comercialização. Contudo, apenas grandes empresas foram beneficiadas pelo programa devido às exigências que limitavam o acesso ao crédito às empresas que possuíssem um limite mínimo de faturamento anual e pelo menos seis lojas. O resultado desse programa foi o acelerado crescimento do setor e o aparecimento das grandes redes, como Grupo Pão de Açúcar, Sendas e Bompreço, durante a década de 70.

Rojo (1998) classifica as lojas que comercializam alimentos em tradicionais e auto-serviço. As lojas de auto-serviço são caracterizadas por comercializarem alimentos; exporem a maioria dos produtos de maneira acessível permitindo aos clientes se auto-servirem; disponibilizarem aos clientes carrinhos e cestas; e principalmente, por possuírem *check-out*, um balcão com uma caixa registradora, ou qualquer outro equipamento, que permita a soma e conferência das compras. As lojas tradicionais são aquelas nas quais a presença de um vendedor é necessária.

---

<sup>2</sup> Cobrado apenas sobre o valor e adicionado de cada etapa da comercialização.

Silveira e Lepsch (1997, p. 6) definem supermercado como sendo “um varejo generalista que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de auto-serviço”.

Conforme Rojo (1998), os hipermercados e os supermercados são diferenciados pela variedade de produtos não-alimentares oferecidos. Segundo o autor, o primeiro, além dos produtos alimentares, oferece uma ampla variedade de não-alimentos (como pro exemplo, eletro-eletrônicos, utensílios domésticos, confecções, cama, mesa e banho, etc). Como o setor possui outras características além da variedade de produtos, a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) estabeleceu uma classificação das lojas considerando a área de vendas (espaço entre o início dos caixas até o último produto exposto), número médio de itens disponíveis, porcentagem de vendas de produtos não-alimentares, número de caixas e seções, como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Classificação de lojas do setor supermercadista.

<b>Formato de loja</b>	<b>Área de vendas (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Nº médio de itens</b>	<b>% de vendas não-alimentos</b>	<b>Número de caixas</b>	<b>Seções</b>
Loja de Conveniência	50 – 250	1.000	3	1 – 2	Mercearias, frios e laticínios, bazar, snacks
Loja de Sortimento limitado	200 – 400	700	3	2 – 4	Mercearia, hortifrúti, frios e laticínios, bazar
Supermercado compacto	300 – 700	4.000	3	2 – 6	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado convencional	700 – 2.500	9.000	6	7 – 20	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, bazar
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	12	25 – 36	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil, eletrônicos, bazar
Hipermercado	7.000 – 16.000	45.000	30	55 – 90	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil, eletrônicos, bazar
Loja de depósito	4.000 – 7.000	7.000	8	30 – 50	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, frios e laticínios, têxtil, eletrônicos, bazar
Clube atacadista	5.000 – 12.000	5.000	35	25 – 35	Mercearia, carnes e aves, frios e laticínios, têxtil, eletrônicos, bazar

Fonte: Brito (1998)

Segundo Sesso Filho (2003), na década de 1990, o varejo de alimentos foi marcado por diversas transformações, notadamente após 1994, ano da estabilização econômica. As modificações do ambiente macroeconômico influenciaram o comportamento do consumidor e a demanda por alimentos, atraindo inúmeras novas empresas nacionais e estrangeiras. O uso de novas tecnologias por parte de varejistas e fornecedores tornaram possível a diminuição de custos e o rápido crescimento dessas empresas.

O autor ainda complementa que os supermercados, apesar de algumas dificuldades iniciais encontradas para seu desenvolvimento, se estabeleceram como principal equipamento de comercialização a partir da década de 70, passando a assumir importante papel social. O ciclo de fusões e aquisições aumentou a concentração do setor e passou a preocupar as pequenas empresas. As menores firmas passaram a se unir em associações em busca de diminuição de custos de compra e distribuição e outras vantagens como treinamento de funcionários e propaganda conjunta. Essas transformações promoveram a migração de poder de mercado da indústria para o varejo, pressionando as margens de comercialização dos fornecedores e obrigando-os a encontrar formas de diminuir seus custos de produção e distribuição.

O setor supermercadista possui, também, relevante participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Para fins de comparação, apresenta-se na Tabela 2, a participação de outros dois setores selecionados. As montadoras de carros e caminhões, por exemplo, participaram com 3,8% do PIB brasileiro em 1997, o setor de eletroeletrônicos, com 4,7%, enquanto o auto-serviço, com 6% do PIB. A participação do setor de supermercados estabilizou-se em torno dos 6% no período apresentado, tendo um faturamento bruto de R\$ 72,5 bilhões em 2001.

Tabela 2 – Participação dos setores selecionados da economia no PIB brasileiro

<b>Setores</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Supermercadista	6,0%	6,1%	6,3%	6,2%	6,2%
Eletroeletrônico	4,7%	4,8%	4,3%	4,7%	4,9%
Automotivo	3,8%	-	-	-	-

Fonte: IBGE (2002), ABRAS (2003).

Ainda segundo Sesso Filho (2003), o setor supermercadista, como empregador, superou, substancialmente, em número de empregos diretos, diversas indústrias. Os dados da Tabela 3 permitem comparar esse setor com outros dois setores importantes na economia brasileira: eletroeletrônicos e automotivo. Nota-se que o número de empregos diretos gerados é favorável aos supermercados, pois o número de pessoas ocupadas cresceu nesse setor, enquanto que nos setores de equipamentos eletrônicos e na indústria automotiva o número de funcionários caiu.

Tabela 3 – Empregos diretos de setores da economia brasileira

<b>Indústria</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Setor supermercadista	655.000	666.752	670.086	701.622	710.743
Equipamentos eletrônicos	153.000	142.800	134.200	139.900	131.100
Indústria automotiva	104.941	83.049	85.100	85.257	85.257

Fonte: IBGE (2002), ABRAS (2003).

Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (1998), o varejo se caracteriza por ser um setor de trabalho intenso, em horário amplo, que envolve muitos detalhes e no qual o contato com o consumidor é direto e constante. Em função dessa característica, o perfil dos trabalhadores vem mudando, exigindo-se maior qualificação de pessoal. No que se refere à gestão, o varejo vem passando por um processo de profissionalização e mudando a visão quanto à capacitação de seus recursos humanos. Um novo relacionamento diz respeito à busca de maior envolvimento dos funcionários com a operação eficiente e obtenção de resultados. No Wal-Mart, por exemplo, os funcionários são considerados associados e ficam envolvidos com a valorização e obtenção dos resultados da empresa.

Percebe-se que o segmento de supermercados se caracteriza pela necessidade de acompanhar não apenas as mudanças econômicas conjunturais e estruturais como também as mudanças tecnológicas. A necessidade de focar o ganho operacional ao invés do financeiro e de competir com as empresas estrangeiras que estão chegando ao país, está levando as empresas nacionais a se profissionalizar e ganhar competitividade através do aumento dos investimentos em automação comercial e em tecnologia de informação, mudança nos modelos de

gestão, otimização da logística e da área de vendas, ampliação das formas de crédito ao consumidor, melhorias na qualidade do atendimento e outros.

As estratégias das empresas de supermercados variam a cerca de diferentes aspectos embora tenham em comum o objetivo de, pelo menos, manter a posição no mercado. Destaca-se a determinação das empresas em se preparar para uma nova realidade, mais competitiva, procurando trabalhar em conjunto com distribuidores e fornecedores, no sentido de obter maior eficiência à cadeia produtiva e maior valor ao consumidor.

No Ceará, o setor supermercadista continua em crescimento. Contribuem para esse cenário positivo o controle da inflação, a estabilização da economia, assim como, o fortalecimento das centrais de negócios (associações de pequenas empresas, unidas para fortalecimento de seu poder de barganha), a tendência de aumento da comercialização de produtos de marca própria e a versatilidade do setor.

Segundo a Associação Cearense de Supermercados (ACESU), o setor emprega cerca de 12 mil pessoas, em quase 200 lojas (onde 170 estão na capital cearense). Cerca de 90 empresas controlam esse setor no Ceará, onde predominam as pequenas e médias lojas.

Atualmente, esse segmento enfrenta concorrência acirrada, obrigando a redução das margens de lucro. Empresas multinacionais e grandes grupos se consolidam no mercado, com instalações modernas e gigantes, e principalmente, com grande variedade de itens. No entanto, as redes regionais (pequenos e médios supermercados) foram as que mais cresceram em 2004.

Esse crescimento dos pequenos e médios supermercados no Ceará se deve à criação das centrais de negócios. A implantação dessas associações garante aumento no poder de barganha, força no volume de compras e na aquisição de produtos de maior qualidade. A concorrência é um dos principais motivos para consolidação das associações. Com elas, é possível se comprar mais barato e com maior prazo. As associações também centralizam compras, distribuição, anúncios publicitários e tudo que puder otimizar serviços e diminuir custos.

Outra forte característica do setor no estado é o mercadinho de periferia. Pequenas lojas, administradas pelo próprio dono, onde o cliente é reconhecido pelo

nome e tem acesso a serviços similares aos das grandes redes (entrega em domicílio, cartão fidelidade e outros). Essas pequenas lojas também estão associadas a centrais de negócios.

Como forma de atender as necessidades crescentes do consumidor, os supermercados cearenses têm aumentado a oferta de serviços dentro da loja. Dentre eles destacam-se: lanchonetes, espaço recreativo para crianças, padarias com maior variedade de produtos, estacionamentos com lavagem de carro, concerto de eletrodomésticos, lavanderias, sapatarias, *cyber-cafés*, locadoras de vídeos e outros. O cartão fidelidade também é um atrativo da maioria dos supermercados, viabilizado, inclusive, pelas centrais de negócios. Ele garante descontos exclusivos e acúmulo de pontos, revertidos em compras.

Ainda segundo a ACESU, o setor supermercadista é o mais moderno em termos de tecnologia de varejo. Isso ocorre devido a grande necessidade de controle de estoques, vendas e lucro. O sistema de código de barras já é utilizado em cerca de 70% dos estabelecimentos.

Existe ainda uma preocupação com a capacitação e qualificação da mão-de-obra. O Netis/Senac (Núcleo de Educação para o Trabalho e Inclusão Social do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) oferece curso de capacitação de aprendizes – alunos do ensino médio entre 14 e 18 anos - em operações de supermercado. Esses alunos já estão sendo reconhecidos e aproveitados pelo mercado. A própria ACESU, em parceria com a ABRAS, oferece cerca de 12 cursos para supermercados, entre eles atendimento ao cliente, padaria, horti-fruti e carnes.

Segundo a ACESU, é crescente a preocupação com recursos humanos nesse segmento. O aumento da concorrência e a qualidade dos serviços oferecidos apontam para a busca pelo diferencial competitivo, garantido principalmente, pela excelência no atendimento. Essa tendência motiva o segmento a investir e a melhorar sua administração de recursos humanos.

Após a discussão inicial sobre algumas das teorias das organizações e o conceito de organização defendido e, em seguida, a apresentação do desenvolvimento e das características específicas do mercado varejista, nota-se a similaridade em diversos aspectos desses assuntos. Um ponto relevante é a própria interdependência do mercado varejista com o ambiente em que se encontra inserido

e as mudanças provocadas por este no desenvolvimento e crescimento organizacional da empresa varejista.

A dinâmica desse segmento ajusta-se às características sistêmicas e contingenciais discutidas e mostram um segmento de mercado complexo e preocupado com a sobrevivência e a manutenção da competitividade. Somando-se ainda, a flexibilidade, a capacidade de ajustamento às mudanças, a necessidade de interação com o meio e a preocupação com as pessoas que constituem a organização, fortifica-se a conexão do setor varejista com os aspectos sistêmicos e contingenciais e com as tendências evolutivas das teorias organizacionais apresentadas.

Nesse contexto, tendo em vista a preocupação com a manutenção dos diferenciais competitivos, fortemente vinculados aos aspectos humanos, e ainda, para fortalecimento do referencial teórico necessário ao estudo, se faz imperativo a apresentação de aspectos relevantes no processo administrativo organizacional. Sendo assim, serão abordados, no capítulo seguinte, a evolução da administração de empresas, assim como, os diversos aspectos da administração de recursos humanos e suas características no setor varejista e de serviços.

### **3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

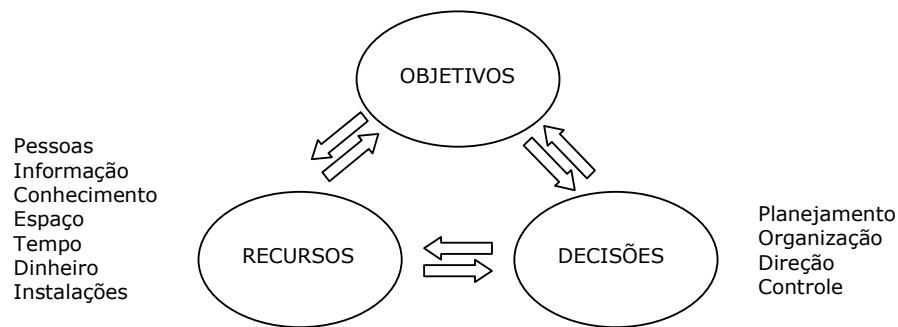
Serão apresentados nesse capítulo, como incremento da base teórica dessa pesquisa, a evolução da administração de empresas, analisando suas abordagens clássica e humanística, influenciadas e interligadas com as teorias organizacionais apresentadas no capítulo anterior.

A partir da valorização do aspecto humano, fortalecida pelos humanistas, serão apresentadas as teorias da motivação nas perspectivas de Maslow e de Herzberg.

Em seguida, serão mostrados os conceitos de administração de recursos humanos e sua evolução, conectada com o próprio desenvolvimento da administração de empresas, incluindo suas características específicas no mercado varejista e de serviços, enfatizando o surgimento da valorização do aspecto humano nas organizações varejistas, assim como, a relevância da gestão organizacional com foco no cliente.

#### **3.1 Histórico da administração de empresas e sua evolução**

A palavra administração é tão utilizada no nosso dia-a-dia que parece não haver dúvidas sobre seu significado. Mesmo assim, se faz necessário uma definição que baseie essa pesquisa. Nesse estudo, então, a definição de administração estará baseada em Maximiano (1997, p. 16), em que “administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos”. A Figura 3 abaixo, mostra a ligação e a interdependência dos objetivos, recursos e decisões nesse processo.



Fonte: Maximiano (1997).

Figura 3 - Definição de administração.

Segundo o autor, como processo significa atividade ou ação, a administração é a atividade dinâmica que consiste em decidir sobre objetivos e recursos. Sendo assim, o processo de administrar é inerente a qualquer situação em que existam pessoas utilizando recursos para atingir algum objetivo.

As decisões ou escolhas, dentro do processo administrativo, são também chamadas de processos. Estes abrangem quatro tipos, segundo o autor.

- a. Planejamento: abrange as decisões sobre os objetivos, ações futuras e recursos necessários para realizar objetivos.
- b. Organização: compreende as decisões sobre a divisão de autoridade, tarefas e responsabilidades entre as pessoas e sobre a divisão de recursos para realizar as tarefas.
- c. Direção ou coordenação: significa ativar o comportamento das pessoas por meio de ordens ou ajudá-las a tomar decisões por conta própria.
- d. Controle: compreende as decisões sobre a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados.

Os recursos são os meios ou as ferramentas utilizados no desenvolvimento do processo administrativo. E os objetivos são os resultados que as empresas procuram atingir por meio desses recursos.

O autor, então, complementa a definição de administração como sendo o processo que procura assegurar a eficácia (realização de objetivos) e a eficiência (utilização racional dos recursos) das organizações ou sistemas. Onde eficácia é a capacidade de realizar objetivos e eficiência é a capacidade de utilizar produtivamente os recursos.

Uma das principais razões para estudo da administração é o reflexo dela sobre o desempenho das organizações e sua contribuição na definição e desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis para essas empresas. Para tanto, torna-se necessário conhecer seu surgimento e sua evolução, incluindo suas principais abordagens.

### **3.1.1 Abordagem clássica**

Segundo Maximiano (1997), as primeiras idéias sobre administração de empresas surgiram ao final do século XX e a partir da Revolução Industrial, onde as fábricas tornaram-se maiores e mais complexas e devido, principalmente, a necessidade de fazer as organizações funcionarem com eficiência.

A abordagem clássica da administração nasce nesse contexto e se divide em:

- Administração Científica com o engenheiro americano Frederick Taylor (1856-1915).
- Teoria Clássica com o europeu Henry Fayol (1814-1925).

Segundo o autor, Taylor, engenheiro mecânico nascido na Filadélfia, EUA, começou a interessar-se por questões de eficiência por volta de 1880, quando foi promovido a capataz numa empresa onde começara como operário. Taylor observou alguns problemas nas operações fabris, tais como:

- Não havia noção clara da divisão de responsabilidades;
- Não havia incentivos para melhorar o desempenho do trabalhador;
- As decisões administrativas baseavam-se na intuição;
- Faltava integração entre os departamentos;

- Havia conflitos entre capatazes e operários sobre a quantidade de produção;
- Os operários eram designados a realizarem tarefas nas quais não tinham aptidão, e outros.

A partir de suas observações e experiências, Taylor começa a desenvolver algumas alternativas para esses problemas. Inicialmente, surge, um novo modelo de sistema de remuneração e de administração de fábricas. É o início da administração científica.

Segundo Maximiano (1997), os sistemas de pagamento utilizados na época não motivavam o operário a produzir mais. Eles recebiam por dia de trabalho, independente da produção, ou pelo sistema de pagamento por peça produzida, que, por ter um baixo valor da peça, não compensava o esforço ao trabalhador. Foi proposto e apresentado, em 1895, um novo modelo de pagamento por peça produzida, sem a diminuição do valor da peça. Com esse modelo surgia a preocupação em descobrir, de maneira exata, a velocidade máxima que uma tarefa pode ser realizada. Com isso, descobrir também uma melhor racionalização dos movimentos e da própria ação. A idéia era um sistema de pagamento por desempenho.

Seguindo a evolução desses pensamentos e práticas, Taylor coloca a administração científica num nível mais abrangente. Ele acreditava e defendia que o aumento da produtividade dependia da eficiência dos operários. Taylor acrescenta que a administração deve procurar pessoas mais qualificadas para cada tarefa. O movimento científico começa a preocupar-se com outros aspectos como padronização de ferramentas e equipamentos, seqüenciamento e programação de operações e estudo de movimentos. É a ênfase na racionalização da produção e aumento da produtividade. A administração científica recomenda, ainda, uma mudança nas responsabilidades dentro da empresa. Era preciso um departamento de planejamento responsável em estudar e propor aprimoramentos no chão de fábrica. A atividade intelectual deveria ser removida da fábrica e centralizada no departamento de planejamento.

Para Taylor, a administração científica era uma revolução mental e comportamental. E em torno de suas idéias, uniram-se diversos seguidores e

colaboradores de sua teoria, como Frank e Lillian Gilbreth, Henry Gantt e Hugo Munsterberg.

No entanto, em várias oportunidades, as idéias defendidas pela administração científica foram agredidas por trabalhadores e políticos da época. As principais críticas fundamentavam-se no receio de que aumentar a eficiência provocaria desemprego e que a administração científica era apenas uma técnica para fazer o operário trabalhar mais e ganhar menos.

Chiavenato (2000) apresenta, de forma simplificada, os principais aspectos da administração científica, o que permite uma visão mais ampla e crítica de sua abordagem, conforme a seguir:

- Seleção do trabalhador: o trabalhador deve desempenhar a tarefa mais compatível com suas aptidões.
- Tempo-padrão: o trabalhador deve atingir no mínimo a produção estabelecida pela gerência. Taylor defende que o ser humano é naturalmente preguiçoso e que necessita de parâmetros de controle.
- Incentivo salarial: a remuneração dos funcionários deve ser proporcional ao número de unidades produzidas.
- Produtividade: os interesses dos funcionários (altos salários) e da administração (baixo custo de produção) podem ser conciliados, através da busca do maior grau de eficiência e produtividade. Quando o trabalhador produz muito, sua remuneração aumenta e a produtividade da empresa também.
- Planejamento: os operários só precisam executar, enquanto a gerência planeja.
- Especialização das tarefas: uma tarefa deve ser dividida ao maior número possível de subtarefas. Quanto menor e mais simples a tarefa, maior será a habilidade do operário em desempenhá-la.
- Supervisão: deve ser funcional, ou seja, especializada por áreas. A função básica do supervisor, como o próprio nome indica, é controlar o trabalho dos funcionários, verificando o número de unidades produzidas e o cumprimento da produção padrão mínima.

- Ênfase na eficiência: existe uma única maneira certa de executar uma tarefa. Para descobri-la, a administração deve empreender um estudo de tempos e métodos, decompondo os movimentos das tarefas executadas pelos trabalhadores.
- *Homo economicus*: o homem é profundamente influenciado por recompensas salariais, econômicas e materiais. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver.
- Condições de trabalho: Taylor verificou que a adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho minimizavam o esforço e a perda de tempo na execução do trabalho.
- Padronização: aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir custos.
- Princípio da exceção: por este princípio, Taylor se preocupava somente com os resultados que saíam fora dos padrões esperados, para corrigi-los.

O pioneirismo da administração científica ainda fundamenta muitas práticas gerenciais atuais, o que não extingue as inúmeras críticas a sua abordagem, dentre elas: o enfoque mecanicista; a superespecialização que robotiza o operário; a visão microscópica do homem tomado isoladamente; a ausência de qualquer comprovação científica de suas afirmações e princípios; a abordagem incompleta envolvendo apenas a organização formal; a limitação do campo de aplicação à fábrica; a abordagem eminentemente prescritiva e normativa e tipicamente de sistema fechado.

Segundo Daft (2000), enquanto o movimento de administração científica de Taylor estava se desenvolvendo nos Estados Unidos, na Europa, mais especificamente na França, Fayol estava revolucionando o pensamento administrativo, com seus estudos, onde desenvolveu princípios que poderiam ser aplicados em toda e qualquer organização, partindo da premissa de que uma boa gerência melhoraria a produtividade da organização.

Segundo Daft (2000), para Fayol, toda empresa poderia ser dividida em seis grupos de funções essenciais: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. A função administrativa reteve especial atenção de Fayol, pois, de acordo com seus estudos, essa função espalhava-se proporcionalmente em todo o contexto organizacional. O nível mais alto exercia as atividades administrativas preponderantemente, mas não deixava de realizar as demais, inclusive as técnicas. No nível mais baixo, havia também a execução da função administrativa, porém em menor grau.

Ainda conforme o autor, segundo a teoria clássica de Fayol, dentro da função administrativa, existia um conjugado de atividades inerentes a qualquer organização, que compreendia a capacidade de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. A função administrativa era representada por seus dirigentes, que respondiam, em maior ou menor grau, pela responsabilidade do setor, área ou departamento ao qual estavam vinculados.

Fayol elaborou 14 princípios gerais de administração, considerados flexíveis e capazes de ir ao encontro das necessidades administrativas se usados com inteligência, experiência, capacidade de tomar decisões e senso de proporção. Em tais princípios, a importância da liderança aparece implícita ou explicitamente em todos eles. Daft (2000) sintetiza-os:

1. Divisão do trabalho: dentro das organizações, consiste a especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a produtividade.
2. Autoridade e responsabilidade: trata do direito de mandar e do poder de se fazer obedecer. A autoridade pode ser estatutária ou regimental, legitimada pelo cargo que o chefe ocupa e a autoridade pessoal, sendo aquela relativa às habilidades de comando, de discernimento, dos valores morais, da conduta pessoal. O chefe deve possuir a autoridade pessoal para bem cumprir a autoridade regimental.
3. Disciplina: é resultante de convenções diferentes e variáveis. Depende da obediência, do comportamento, do respeito aos acordos estabelecidos, que diferem de uma empresa para outra. Quando algo

não sai como previsto, a responsabilidade é atribuída à incapacidade do chefe, pois é ele quem detém o planejamento das operações.

4. Unidade de comando: cada funcionário deve receber ordens de apenas um superior.
5. Unidade de direção: todas as unidades da organização devem seguir em direção aos mesmos objetivos por meio de um esforço coordenado.
6. Subordinação do interesse particular ao geral: para Fayol, ambos são importantes, mas se contrapõem e é preciso conciliá-los, sendo que, dentro da organização, os interesses gerais devem ter prioridade sobre os interesses particulares.
7. Remuneração do pessoal: o salário e a compensação para os empregados devem ser justos, tanto para os empregados como para a organização.
8. Centralização: o nível de centralização está vinculado ao tamanho da empresa e aos seus níveis hierárquicos.
9. Hierarquia: uma cadeia de autoridade deve se estender do topo à base da organização e deve incluir todos os empregados; é uma forma de garantir o respeito dos níveis inferiores aos superiores e facilitar a manutenção da disciplina, da ordem e do controle.
10. Ordem: é a ordem material e humana. Pessoas e materiais devem estar em lugares adequados e no tempo certo para o máximo de eficiência.
11. Equidade: para evitar desconfiança do pessoal, deve haver a eliminação do favoritismo; os empregados devem ser tratados da mesma forma.
12. Estabilidade do pessoal: os altos índices de rotatividade e absenteísmo prejudicam o desempenho dos empregados e a produtividade da organização.
13. Iniciativa: os empregados devem ser encorajados a desenvolver e a implementar planos de melhorias.

14. União do pessoal: esse princípio demonstra a importância do relacionamento interpessoal entre os indivíduos e uma boa articulação do chefe, uma vez que ele é o responsável por esse papel de integração.

Nas duas teorias que fundamentaram a Abordagem Clássica, alguns aspectos da condição humana foram menosprezados, caracterizando essa abordagem por um estilo de administração mecânica, determinística e intervencionista, que buscava atingir os objetivos de uma organização formal, sem dar a devida atenção aos aspectos informais dos grupos dentro da organização.

### **3.1.2 Abordagem humanística**

Com a Abordagem Humanística, a teoria administrativa sofre uma grande mudança conceitual: a transferência da ênfase dada por Taylor nas tarefas e por Fayol na estrutura organizacional para a ênfase nas pessoas que trabalham nas organizações.

Segundo Chiavenato (2000), a preocupação com a máquina, com o método de trabalho e com a organização formal, defendida na Abordagem Clássica, cedem prioridade para a preocupação com o homem e seu grupo social. Há um deslocamento dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos.

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos, a partir da década de 30, como consequência das conclusões obtidas na Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo (1880-1949) e seus colaboradores. Foi, basicamente, um movimento de reação e de oposição à Abordagem Clássica.

Segundo Chiavenato (2000), as principais origens da Teoria das Relações Humanas são as seguintes:

1. A necessidade de se humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. Neste sentido, a Teoria das Relações Humanas se revelou um movimento

tipicamente americano e voltado para uma democratização dos conceitos administrativos.

2. O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, bem como a sua crescente influência intelectual e suas primeiras tentativas de aplicação à organização industrial.
3. As idéias da filosofia pragmática do educador e filósofo John Dewey (1859-1952) e da psicologia dinâmica e social de Kurt Lewin (1890-1947) foram fundamentais para o humanismo na Administração. Elton Mayo é considerado o fundador da escola humanística, mas Dewey, indiretamente, e Lewin, mais diretamente, também contribuíram enormemente para a sua concepção.
4. As conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, questionando os principais postulados da Teoria Clássica da Administração.

Segundo Chiavenato (2000), a Experiência de Hawthorne aconteceu na Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, visando determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção. Essa experiência foi coordenada por Elton Mayo, e logo se estendeu ao estudo da fadiga, dos acidentes no trabalho, da rotação do pessoal e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados.

Segundo Maximiano (1997) e Chiavenato (2000), a experiência de Hawthorne permitiu o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas. Dentre as principais conclusões obtidas com essa experiência, destacam-se:

a) O nível de produção é resultante da integração social do trabalhador. Verificou-se que o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas que o envolvem. É a capacidade social do trabalhador que estabelece o seu nível de competência e de eficiência e não a sua capacidade de

executar corretamente os movimentos eficientes dentro de um tempo previamente estabelecido.

b) Comportamento social dos empregados. A Experiência de Hawthorne permitiu verificar que o comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo. Em geral, os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. A Teoria Clássica não percebeu que o comportamento dos empregados sofre enorme influência das normas e valores desenvolvidos pelos grupos sociais de que participam.

c) As recompensas e sanções sociais. Durante a Experiência de Hawthorne, constatou-se que os operários que produziram muito acima ou muito abaixo da norma socialmente determinada perderam a afeição e o respeito dos colegas, enquanto outros preferiram produzir menos e, conseqüentemente, ganhar menos, do que por em risco as relações amistosas com seus colegas.

Notou-se que o comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais. As pessoas passam a ser avaliadas pelo grupo em confronto com essas normas e padrões de comportamento.

Segundo os autores, Mayo supôs que a motivação econômica era secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para a Teoria das Relações Humanas, as pessoas são motivadas, principalmente, pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação nas atividades dos grupos sociais onde convivem. Daí o conceito de homem social. Recompensas e sanções não-econômicas influem significativamente no comportamento dos trabalhadores e limitam, em grande parte, o resultado dos planos de incentivo econômico. Essas recompensas sociais e morais são simbólicas e não-materiais, porém influenciam decisivamente na motivação e na felicidade do trabalhador.

d) Grupos informais. Enquanto os clássicos se preocupavam exclusivamente com os aspectos formais da organização (autoridade, responsabilidade, especialização, estudos dos tempos e movimentos, princípios gerais de Administração, departamentalização, etc.), os pesquisadores de Hawthorne se concentravam, quase que, exclusivamente, nos aspectos informais da organização (grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, etc.). A empresa passou a ser visualizada como uma

organização social composta de diversos grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa, ou seja, com os propósitos e estrutura definidos pela empresa.

Os grupos informais constituem a organização humana da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida pela direção. Esses grupos informais definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções sociais, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças e expectativas, que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento.

Com a Teoria das Relações Humanas delineou-se o conceito de organização informal - a organização não composta apenas de pessoas, mas do próprio conjunto das pessoas que se relacionam espontaneamente entre si.

e) As relações humanas. Dentro da organização, os indivíduos participam de grupos sociais e mantém-se em constante interação social. Para poder explicar o comportamento humano nas organizações, a Teoria das Relações Humanas passou a estudar essa interação social. Assim, denominam-se relações humanas as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos.

Cada indivíduo é uma personalidade diferenciada que influi no comportamento e nas atitudes dos outros com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente influenciado pelos outros. Cada indivíduo procura ajustar-se a outros indivíduos e a outros grupos definidos, pretendendo ser compreendido, ser bem aceito e participar, no sentido de atender aos seus interesses e aspirações mais imediatos. Seu comportamento é fortemente influenciado pelo meio ambiente e pelas várias atitudes e normas informais existentes nos vários grupos. É principalmente dentro da empresa que surgem as oportunidades de relações humanas, em face do grande número de grupos e às interações necessariamente resultantes.

f) A importância do conteúdo do cargo. A maior especialização do trabalho não é a forma mais eficiente de divisão do trabalho. Embora não tenham se preocupado muito com este aspecto, Mayo e seus colaboradores verificaram que a extrema especialização defendida pela Teoria Clássica não cria necessariamente a organização mais eficiente. Passou-se a verificar que o conteúdo e a natureza do

trabalho têm enorme influência sobre o moral do trabalhador. Trabalhos simples e repetitivos tendem a se tornar monótonos e maçantes afetando negativamente as atitudes do trabalhador e reduzindo sua eficiência.

g) Ênfase nos aspectos emocionais. Os elementos emocionais não-planejados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer atenção por parte de quase todas as grandes figuras da Teoria das Relações Humanas.

A Teoria das Relações Humanas preocupou-se com o esmagamento do homem pelo desenvolvimento da civilização industrializada. Elton Mayo dedicou seus três livros aos problemas humanos, sociais e políticos decorrentes de uma civilização baseada quase que exclusivamente na industrialização e na tecnologia.

Mayo (1933) salienta que, enquanto a eficiência material aumentou poderosamente nos últimos duzentos anos, a capacidade humana para o trabalho coletivo e cooperativo não manteve o mesmo ritmo de desenvolvimento. Mayo afirma que a solução do problema da cooperação não pode ser encontrada apenas por meio do retorno às formas tradicionais de organização. O que deve haver é uma nova concepção das relações humanas no trabalho.

Ainda segundo o autor, os métodos de trabalho tendem para a eficiência, nenhum para a cooperação. A cooperação humana não é resultado das determinações legais ou da lógica organizacional, mas tem causas mais profundas que a Experiência de Hawthorne revelou. A partir daí, Mayo passa a defender os seguintes pontos de vista:

1. O trabalho é uma atividade tipicamente grupal. Para Mayo, a atitude do empregado em face de seu trabalho e a natureza do grupo do qual ele participa são fatores decisivos da produtividade.
2. O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social. As mudanças tecnológicas, contudo, tendem constantemente a romper os laços informais de camaradagem e de amizade dentro do trabalho e a privar o operário do espírito gregário, enquanto é o responsável pela sua produção.
3. A tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e comunicar, dotada de chefes democráticos,

persuasivos e simpáticos a todo o pessoal. Em vez de se tentar fazer os empregados compreenderem a lógica da administração da empresa, a nova elite de administradores deve compreender as limitações dessa lógica e ser capaz de entender a lógica dos trabalhadores.

4. A pessoa humana é motivada, essencialmente, pela necessidade de "estar junto", de "ser reconhecida" e de receber adequada comunicação. Mayo se contrapõe à afirmação de Taylor de que a motivação básica do empregado era meramente salarial, uma vez que este estava preocupado em produzir o máximo possível, se suas condições físicas assim o permitissem, a fim de usufruir uma remuneração mais elevada.
5. A civilização industrializada vive a desintegração dos grupos primários da sociedade, como a família, os grupos informais e a religião, assim, a fábrica seria como uma nova unidade social que proporcionaria um novo lar, um local de compreensão e de segurança emocional para os indivíduos. O operário, dentro dessa visão romântica, encontraria na fábrica uma administração compreensiva e paternal, capaz de satisfazer plenamente as suas necessidades psicológicas e sociais.

Mayo (1945) critica a validade dos métodos democráticos para solucionarem os problemas da sociedade industrial, uma vez que a sociedade industrial cria a cooperação forçada por meio da intervenção estatal. Mayo afirma ainda que o Estado não pode produzir a cooperação por meio da regulamentação e que essa cooperação só surgirá espontaneamente.

Sendo assim, conforme o autor, se todos os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana, surge um conflito social na sociedade industrial: a incompatibilidade entre os objetivos da empresa e os objetivos dos empregados. Ambos nunca se deram muito bem, principalmente quando a preocupação exclusiva com a eficiência sufoca o trabalhador. Para Mayo, o conflito social deve ser evitado a todo custo por meio da administração. As relações humanas e a cooperação constituem a chave para evitar o conflito social. Mayo não vê possibilidades de solução construtiva e positiva do conflito social. Para ele, o conflito é uma chaga social e é a semente da destruição da própria sociedade.

A Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova dimensão aos estudos das teorias administrativas. Algumas comprovações ficaram evidentes: a colaboração é um fenômeno social, não-lógico, calcado em códigos sociais, convenções, tradições e expectativas; a concepção de *homo economicus* não explica adequadamente o comportamento humano e erra ao estabelecer uma relação lógica e primária entre causa (condições físicas) e efeito (cooperação); assim como, a fadiga não tem exclusiva origem orgânica e fisiológica, mas principalmente, subjetiva e psicológica.

As diferentes perspectivas entre as abordagens clássica e humana são descritas, resumidamente, no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Abordagem Clássica X Abordagem Humanística

<b>Abordagem Clássica</b>	<b>Abordagem Humanística</b>
Organização como máquina	Organização como grupo de pessoas
Ênfase nas tarefas e na tecnologia	Ênfase nas pessoas
Inspiradas em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e <i>staff</i>	Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: Chiavenato (2000).

### 3.1.3 Teorias da motivação segundo Herzberg e Maslow

Segundo Maximiano (1997, p. 204), “a palavra motivação abrange causas ou motivos que impelem determinado comportamento, seja ele qual for”. No âmbito administrativo, uma pessoa motivada significa alguém que possui alto grau de disposição para realizar determinada tarefa.

Com a evolução das teorias administrativas, se desperta o interesse na influência da motivação no comportamento das pessoas, dada a importância de entender, e se possível, administrar as causas ou fatores que podem provocar a

motivação no indivíduo. Estudiosos começam a pesquisá-la intensamente e algumas teorias são desenvolvidas.

Contudo, segundo Park (1997), não é fácil comparar as várias teorias de motivação. Elas se baseiam em pressupostos e diferentes aspectos de desempenho. Duas delas são: as teorias prescritivas e as teorias de conteúdo. As teorias prescritivas dizem como motivar os funcionários. Baseiam-se em tentativa e erro ou crenças, supondo existir princípios que podem ser traduzidos em instruções específicas a serem usadas na motivação dos funcionários. Essas teorias estão implícitas na organização mecanicista, em que seus postulantes acreditavam que o bom relacionamento dos funcionários entre si e com os seus superiores seria o fator motivador mais importante a ser considerado pelos administradores ao motivar seus funcionários.

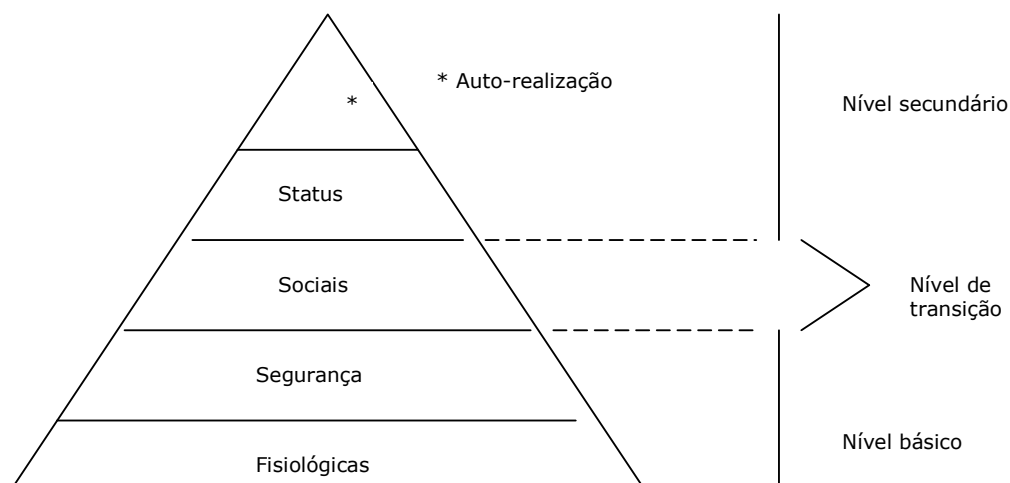
Nessa revisão e para o propósito do estudo, serão enfatizadas as teorias de conteúdo, uma vez que enfocam as causas que afetam o comportamento humano. Park (1997, p. 99) fortalece essa escolha:

As teorias de conteúdo, algumas vezes chamadas teorias das necessidades, dizem respeito aos fatos que alteram o comportamento, assim como das necessidades que os empregados procuram satisfazer no cargo.

As teorias de conteúdo mais conhecidas são a Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1908-1970), que estuda a motivação humana como um processo dinâmico de integração dos fatores biológicos, psicológicos e sociais; e a Manutenção da Motivação de Frederick Herzberg (1923-2000), que estuda os fatores da motivação humana associados ao trabalho.

Segundo Chinelato (1999), muito embora tenham formulado enfoques diferenciados para o problema da motivação humana, as teorias de Maslow e de Herzberg complementam-se.

Conforme o autor, Maslow, ao estudar o comportamento humano, observou que as ações do homem são uma função direta de suas necessidades. Ele percebeu uma certa ordem de prioridades entre essas necessidades, hierarquizando-as em cinco categorias e três níveis, conforme mostra a Figura 4, a seguir.



Fonte: Chinelato (1999)

Figura 4 - A Hierarquia das Necessidades segundo Maslow.

#### Nível secundário

**Auto-realização:** refere-se ao desenvolvimento do autoconceito, ao crescimento pessoal interior, ao desenvolvimento das potencialidades, à maximização das aptidões e a consolidação de um sistema de valores próprios.

**Status (estima):** refere-se à busca de reconhecimento, de recompensas, de poder, de elevação do ego, a competência, a liberdade e a independência.

#### Nível de transição

**Sociais:** refere-se à filiação a grupos, desejos de participação, integração, aceitação e afeição.

#### Nível básico

**Segurança:** refere-se à proteção contra ameaças ambientais, a habitação, a estabilidade, a proteção contra o medo e ansiedade e assistência a família.

**Fisiológicas:** referem-se aos interesses da manutenção e sobrevivência, destacando necessidade de alimentação, água, sono e conforto físico.

Morgan (1996) mostra exemplos de maneiras como as organizações satisfazem os diferentes níveis de necessidades da hierarquia de Maslow, conforme Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades da hierarquia de Maslow

	Auto-realização	-Encorajamento ao completo comprometimento do empregado. -Trabalho que se torne uma das principais dimensões de vida do empregado.
	Auto-estima	-Criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal. -Trabalho que valorize a identidade pessoal. -Reconhecimento pelo bom desempenho (promoções e condecorações).
	Sociais	-Organização do trabalho de modo a permitir interação com os colegas. -Possibilidade de atividades sociais e esportivas. -Reuniões sociais fora da organização.
	Segurança	-Seguro doenças e planos de aposentadoria. - Segurança no emprego. - Divulgação do desencadeamento do plano de carreira dentro da organização.
Fisiológicas		-Salário e benefícios. -Segurança e condições agradáveis no emprego.

Fonte: Morgan (1996).

De acordo com Chinelato (1999), Herzberg observou que o homem possui duas classes distintas de necessidades: manutenção e realização. A primeira classe deve ser suprida com o que ele chamou de fatores higiênicos e a segunda classe com os fatores motivacionais. O Quadro 3 apresenta os fatores de Herzberg, segundo o autor.

Quadro 3 - Fatores de Herzberg

<b>Higiênicos (Manutenção)</b>	<b>Motivacionais (Realização)</b>
Salário	Reconhecimento
Segurança	Ascensão funcional
Condições ambientais	Liberdade e confiança
Bem-estar físico	Desafios profissionais
Supervisão	Maior responsabilidade
Aceitação grupal	Estímulo a criatividade

Fonte: Chinelato (1999).

Conforme a teoria de Herzberg (*apud* CHINELATO, 1999), os fatores higiênicos satisfazem as necessidades que, se não atendidas, diminuem a produtividade e o interesse do funcionário, acarretando prejuízos à organização. Inclui-se nessa classe o salário, a segurança, as condições ambientais do trabalho e outros fatores diretamente ligados a manutenção e ao bem-estar físico do homem. Em outras palavras, os fatores higiênicos não estimulam a produtividade além dos índices normais, embora, a sua ausência possa diminuir os índices normais de produtividade.

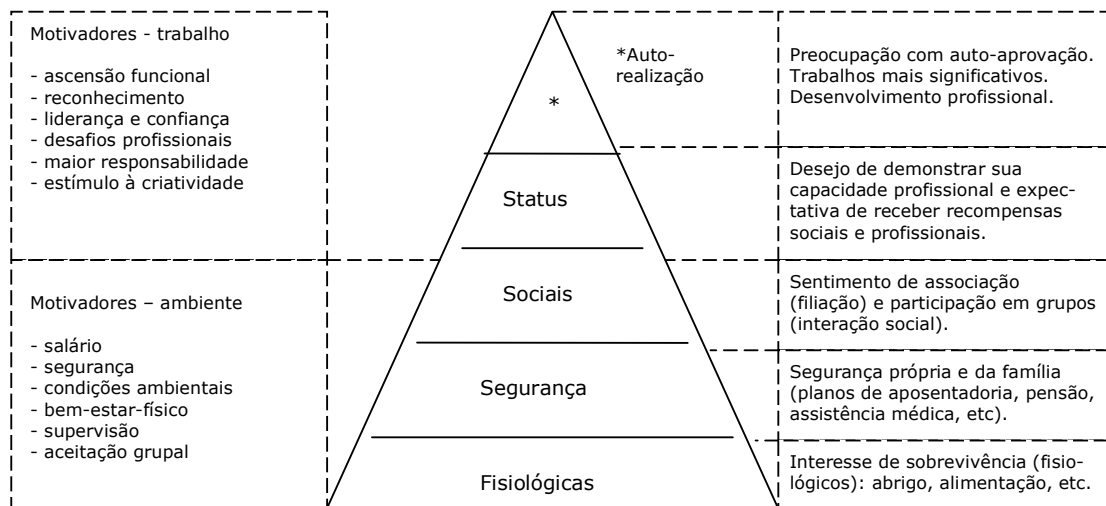
Já os fatores motivacionais, segundo Herzberg (*apud* CHINELATO, 1999), implicam fonte de estímulo, elevando a produtividade além dos índices normais. Tais fatores decorrem da necessidade de reconhecimento e de crescimento profissional, e podem ser traduzidos através do incentivo às liberdades conscientes, à criatividade, à responsabilidade e à missões que ofereçam desafios.

Estabelecendo um paralelo entre as duas teorias, para Herzberg, só as necessidades de auto-realização e de *status*, constantes da pirâmide de Maslow, constituem fatores motivacionais. As demais necessidades, abrangidas pela teoria de Maslow (fisiológica, segurança e sociais), têm a sua satisfação identificada com os fatores higiênicos. Contudo, as necessidades sociais são vistas como pontos de transição, incluindo, também, elementos motivacionais.

Outro aspecto observado, ao comparar as duas teorias, aponta que enquanto Maslow se preocupou com as necessidades integrais do homem, durante todo o dia e toda a vida, Herzberg, por sua vez, estudou apenas as necessidades do homem durante o tempo que está a serviço da organização. Em síntese, Herzberg

preocupou-se com a satisfação das necessidades de *status* e de auto-realização obtida pelo enriquecimento do conteúdo das tarefas e pelo reconhecimento profissional, na medida que constituam fatores motivacionais para o trabalho.

Essas interações entre as duas teorias são mostradas na Figura 5, a seguir, conforme Chinelato (1999).



Fonte: Chinelato (1999).

Figura 5 - Comparação entre as teorias de Herzberg e Maslow.

Após a apresentação do histórico e da evolução da administração de empresas, contextualizando suas abordagens clássicas e humanísticas e o surgimento das teorias da motivação, nota-se a nova percepção do ser humano e de seu papel nas organizações. Sendo assim, serão abordados, a seguir, os aspectos evolutivos da administração de recursos humanos.

### 3.2 Definição de administração de recursos humanos e sua evolução

Para Aquino (1978, p. 76):

Administração de recursos humanos consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar as funções de procura, desenvolvimento, manutenção e utilização da força de trabalho de forma que os objetivos para as quais a empresa foi estabelecida sejam

atingidos econômica e eficazmente, bem como os objetivos de todos os níveis de pessoal e os da sociedade sejam devidamente considerados e atendidos.

Flippo (1980) complementa que a administração de recursos humanos é aquela que se interessa pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção do pessoal de uma organização com a finalidade de contribuir para que esta atinja suas principais metas, finalidades e objetivos. O que significa, planejar, organizar, dirigir e controlar o desempenho daquelas funções operativas.

Segundo Chiavenato (1999), a administração de recursos humanos é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais e trata do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Conforme o autor, as bases sobre as quais a administração de recursos humanos trabalha são as organizações e as pessoas. Durante muito tempo, a administração de recursos humanos – então denominada administração de pessoal ou relações industriais – era concebida como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, uma espécie de elemento de ligação, um tipo de órgão interpretador das exigências da organização aos empregados e das reivindicações destes à organização. O conceito mudou. Sofreu uma grande ampliação. Era como se as pessoas e as organizações vivessem em compartimentos separados, necessitando de um porta-voz, e só dele, para se entenderem ou, pelo menos, reduzirem suas diferenças.

Segundo Lucena (1991), a administração de recursos humanos é uma especialidade voltada para o estudo da utilização do homem no trabalho, que funciona como instrumento coordenador de interesses, cuidando tanto dos objetivos da empresa como dos empregados e, atendendo o trabalhador em sua totalidade, não apenas, sob o ângulo econômico. É uma especialidade difícil de ser conduzida devido à grande insatisfação das partes envolvidas no ambiente de trabalho. Ainda conforme o autor, o enfoque principal da administração de recursos humanos está na busca e no desenvolvimento da qualificação, da competência e da utilização adequada dos talentos das pessoas na empresa.

Segundo Levy (1999), a gestão de pessoas é a arte de se conseguir que as pessoas façam as coisas. É o processo de planejamento, organização, liderança

e controle do trabalho dos membros da organização e da utilização simultânea dos recursos materiais e financeiros necessários para que os objetivos sejam atingidos.

Chiavenato (2000) amplia o conceito apresentado anteriormente e acrescenta que administrar pessoas é estabelecer os fins, obter e utilizar os meios, liderar o esforço coletivo tendo em vista que a liderança se manifesta através da decisão pessoal, implicando processo decisório e, por conseguinte, é organizar e decidir como as pessoas irão atuar na organização. Desta forma, pode-se, ainda, afirmar que a administração de pessoas é a maneira de fazer a ação acontecer, ou seja, administrar a ação, através dos ativos intangíveis das organizações.

Com o desenvolvimento tecnológico crescente, a globalização dos negócios, o aumento da competitividade e a busca constante pela qualidade, as empresas começam a constatar que a grande vantagem competitiva decorre das pessoas que nela trabalham. O fácil acesso às informações e à tecnologia avançada coloca as empresas em patamares semelhantes quanto a esses recursos. A forma como se utilizarão desses conhecimentos será definido pelas pessoas. Daí o grande diferencial.

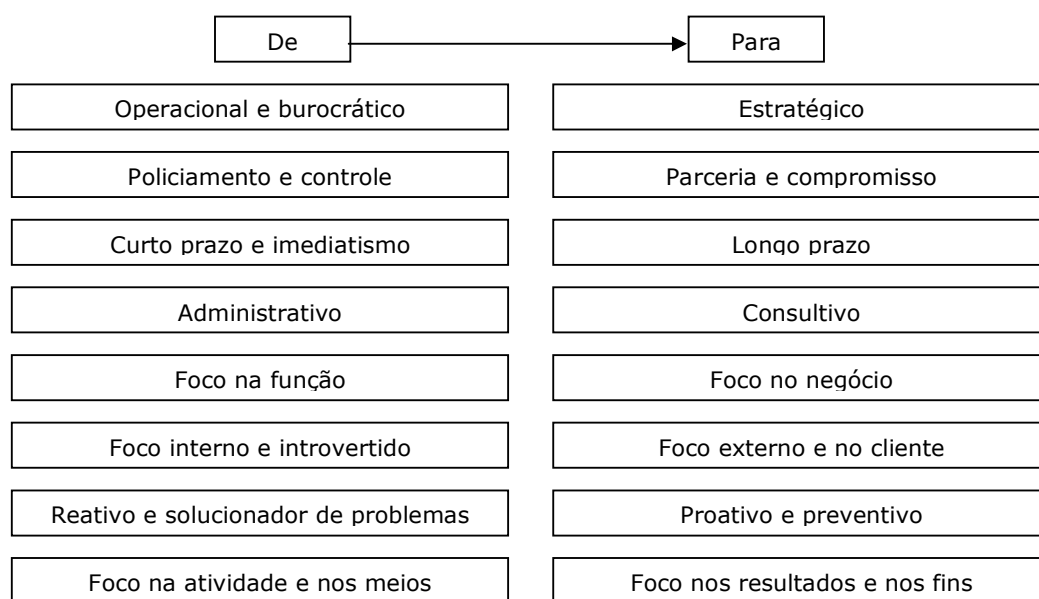
Com isso, nota-se o aumento da importância da administração de recursos humanos (ARH) no atual contexto administrativo organizacional. Nesse estudo, portanto, será utilizado um conceito de ARH voltado para o desenvolvimento organizacional baseado em pessoas, dotadas de habilidades operacionais e intelectuais e agentes ativos do processo administrativo.

Segundo Chiavenato (1999), algum tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitante. Acreditava-se que os objetivos das organizações – como lucro, produtividade, eficácia, otimização de recursos físicos e financeiros, redução de custos – eram incompatíveis com os objetivos das pessoas – como melhores salários, conforto no trabalho, lazer, desenvolvimento profissional. No entanto, um novo contexto de possibilidade de harmonia entre esses interesses começa a se desenvolver nas organizações.

Além do mais, o século XX trouxe grandes mudanças nas organizações, na sua administração e no seu comportamento. A velha concepção das relações industriais foi substituída por uma maneira nova de administrar as pessoas. E lidar com pessoas deixou de ser um problema para ser a solução para as organizações.

A administração de recursos humanos passa de um modelo tradicional, passivo e operacional para um modelo ativo e dinâmico, inserido nas mudanças estruturais e culturais das organizações e amplamente envolvido na maximização dos resultados organizacionais.

A Figura 6, abaixo, exemplifica, segundo Chiavenato (1999), as principais transformações dos papéis da administração de recursos humanos, nesse novo contexto.



Fonte: Chiavenato (1999).

Figura 6 - Os novos papéis da administração de recursos humanos.

Chiavenato (1999) apresenta uma evolução na administração de recursos humanos em quatro etapas distintas:

- a. Relações industriais: o foco está no relacionamento entre organizações e pessoas, entre capital e trabalho; resolução de conflitos entre objetivos individuais e organizacionais; preocupação com a atividade operacional e busca de eficiência interna; crença num modelo estável e permanente.

- b. Recursos humanos: o foco está na administração das pessoas através de um órgão especializado e responsável pela provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle dos recursos humanos.
- c. Consultoria interna: as funções de provisão, aplicação, desenvolvimento, compensação e monitoração são descentralizadas em nível gerencial, cabendo ao profissional de RH a função de repasse, orientação e acompanhamento no que se refere aos aspectos técnicos desses processos.
- d. Gestão de competências: a ênfase está nas competências necessárias aos negócios da organização, a partir da disponibilização de talentos humanos. O foco recai na atividade estratégica, alinhando as competências individuais com as estratégias organizacionais.

Essas quatro etapas ocorreram em função das exigências de cada época e de acordo com características próprias do seu tempo. Isso tudo para acompanhar as mudanças mundiais de ordem social, econômica e política e principalmente, para que a administração de recursos humanos passasse a um ter um papel ativo dentro da organização, contribuindo para a competitividade empresarial.

Ulrich (2000) defende a necessidade de uma nova postura na administração de recursos humanos, capaz de adequar-se à realidade e aos novos desafios do mercado, incrementando os resultados empresariais através de abordagens estratégicas e competitivas.

No entanto, Curado, Wood Jr. e Lins (1995), após realização de pesquisa com gerentes de recursos humanos de 100 empresas, concluíram que a maior parte das empresas pesquisadas tem a atuação de sua área de recursos humanos voltada para questões trabalhistas e operacionais. Segundo esses autores, na abordagem operacional, as políticas e práticas de RH, ainda pouco diversificadas, não são claramente formuladas ou sistematizadas. Observa-se que apesar do reconhecimento da necessidade de se gerenciar pessoas de forma estratégica e competitiva, a gestão em muitas empresas ainda se restringe à administração de processos operacionais.

Nesse contexto de argumentação estratégica teórica em contraste com as práticas operacionais atuais, serão apresentados os modelos tradicionais e

estratégicos de administração de recursos humanos e suas particularidades, a fim de demonstrar a fundamentação das tendências evolutivas da ARH.

### **3.2.1 RH tradicional ou operacional**

Segundo Chiavenato (1999), o modelo tradicional de administração de recursos humanos funciona dentro de um esquema de departamentalização funcional que predomina na empresa. A estrutura funcional privilegia a especialização de cada órgão e a cooperação intradepartamental, mas produz conseqüências indesejáveis como a subobjetivação (os objetivos departamentais tornam-se mais importantes que os objetivos globais e da organização) e a enorme dificuldade de interação entre os departamentos, o que pode impedir a visão sistêmica da organização.

Aparentemente, a especialização traz vantagens pela concentração e integração de profissionais. Mas essa visão resulta numa priorização dos objetivos departamentais em detrimento dos objetivos empresariais. Embora, essa estrutura favoreça a coordenação intradepartamental, ela dificulta a integração interdepartamental.

Conforme Curado, Wood Jr. E Lins (1995), a abordagem operacional centraliza-se nas atividades necessárias para a administração de recursos humanos, que demandam conhecimento e especialização, como se segue:

1. Contratação: recrutamento de candidatos, plano de sucessão e carreiras, avaliação vocacional, seleção de candidatos e otimização de carreiras;
2. Desenvolvimento: desenvolvimento executivo, treinamento para ação, planos de desenvolvimento pessoal, modelagem de competência, gestão do desempenho, promoções, diversificação e treinamento organizacional;
3. Remuneração: pagamento por desempenho, análise de cargos, avaliação de desempenho, programas de gratificação e reconhecimento e participação nos lucros;

4. Eficácia organizacional: mudança organizacional, administração de processos, diagnóstico organizacional, reengenharia e mudança de cultura;
5. Comunicações: administração da mídia, administração de reuniões, relações públicas e sistema de informação em recursos humanos;
6. Plano organizacional: equipes de trabalho de alto desempenho e estrutura da organização;
7. Relação com os funcionários: pesquisas sobre moral, grupos de controle, contrato psicológico, política sobre trabalho/família e assistência aos funcionários.

No que se refere à execução das atividades operacionais, Chiavenato (1999) aponta que, gradativamente, a área de RH está deixando de ser prestadora especializada e exclusiva desses serviços, transformando-se em uma área de consultoria interna, preparando os gerentes para o papel de gestor de pessoas.

A prática, no entanto, remete a uma administração de pessoas com múltiplas funções, ora operacionais e especializadas, ora estratégicas e de apoio, forçando o profissional de recursos humanos a se flexibilizar e estar em constante aperfeiçoamento.

### **3.2.2 RH estratégico**

As organizações, em sua interação com o ambiente, dependem de outras organizações e lutam contra outras organizações para se manterem no mercado. Chiavenato (1999, p. 49) define que “a estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental”. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo.

O autor ainda complementa que estratégia organizacional é um conjunto de manobras que se desenvolve num ambiente competitivo, onde é preciso aproveitar as oportunidades externas, esquivando-se das ameaças, ao mesmo tempo em que se intensificam os pontos fortes e se inibem as fraquezas. É o

caminho escolhido pela organização para enfrentar as turbulências externas, aproveitando seus recursos internos da melhor maneira possível.

Segundo Ulrich (2000), o RH estratégico é o processo voltado a vincular as práticas de recursos humanos à estratégia organizacional. É a maneira pela qual a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e tem como objetivo básico assegurar que todas as estratégias sejam acompanhadas de planos e ações claras para sua realização.

A responsabilidade desse processo é dos gerentes de linha sob a orientação do responsável pela administração de recursos humanos, com propósito de transformar as estratégias empresariais em capacidades e ação.

A atuação do RH estratégico deve atender aos seus consumidores diretos, conforme apresenta Ulrich (2000):

- Cliente: recebendo os benefícios das organizações;
- Acionista: colhendo as recompensas das capacidades organizacionais;
- Funcionários: sendo diretamente beneficiados pelas práticas de recursos humanos;
- Sociedade: com responsabilidade social e cidadania e ética empresarial.

E para atender a essas necessidades, Milkovich e Boudreau (2000) ainda complementam e reforçam a importância da avaliação das condições ambientais em que a organização está inserida como elemento essencial no sucesso desse processo, conforme abaixo:

Ambiente externo: as condições externas da empresa influenciam na administração de pessoas das organizações, apesar da multiplicidade de variáveis e complexidade das mesmas. Existem ainda, algumas constantes ambientais como a pressão da competição local e global, o desenvolvimento tecnológico e as mudanças nas políticas governamentais que podem, além de influenciar, impor limites na administração de recursos humanos.

Ambiente organizacional: várias condições organizacionais afetam diretamente as decisões na administração de recursos humanos, dentre elas as

estratégias e objetivos da empresa, a situação financeira, a tecnologia e a cultura organizacional.

Situação dos empregados: os empregados de uma organização diferem entre si por suas habilidades, experiências, necessidades, atitudes e motivação. As informações sobre essas diferenças são extremamente importantes para as decisões da administração de recursos humanos.

A tendência a uma administração de recursos humanos estratégica se fortalece na percepção das empresas de que somente o talento humano é capaz de viabilizar vantagem competitiva sustentável. E a potencialização dos conhecimentos das pessoas necessita de planejamento, organização e coordenação desenvolvidos por profissionais voltados ao novo perfil de administração de recursos humanos.

Conforme apresentado, a interdependência da administração estratégica de recursos humanos com as condições ambientais e com seu contexto mercadológico mostra a necessidade de desenvolvimento dessa abordagem no mercado varejista e de serviços, o que torna necessário a apresentação de algumas de suas particularidades.

### **3.3 A administração de recursos humanos em serviços**

Em geral, na indústria de manufatura os empregados são preparados para desempenhar funções que possuem baixa interação com os clientes externos. Na indústria de serviços, a interação com os clientes é alta e chega, em algumas circunstâncias, a acontecer durante todo o processo de produção.

Em virtude desta situação é preciso instituir uma metodologia de desenvolvimento de pessoal que promova além da capacitação formal para o cumprimento dos procedimentos operacionais, uma preparação comportamental sólida e coerente com o padrão de qualidade em atendimento que se deseja implantar.

Segundo Kotler (1998, p. 412):

Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Para Grönroos (1995, p. 36):

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Sendo assim, serviços podem ser destinados a um produtor, ao consumidor ou para o auto-serviço e, constitui-se em produto intangível vinculado ou não a produtos de outros setores como manufatura, comércio, agricultura ou pecuária. Outras características dos serviços são sua impossibilidade de ser estocado e abertura para influências externas de várias naturezas.

Ainda conforme Grönroos (1995), na interação com os clientes, os prestadores de serviços podem se dividir em 2 grupos básicos de atendimento. O primeiro se refere ao pessoal da linha de frente e o outro grupo pode ser chamado de equipe do suporte ou de apoio à linha de frente. Quanto mais individualizado for o atendimento, mais difícil é para a linha de frente atender as expectativas dos clientes. Pois, estes profissionais precisam conjugar a personalização do atendimento com as regras propostas em geral pelo pessoal do suporte.

Segundo Paladini (2000), um dos principais desafios da administração de recursos humanos em serviços se refere à construção e disseminação da cultura unificada do atendimento em serviços, nestes dois grupos distintos e complementares de trabalho: linha de frente e o pessoal que dá suporte e apoio a esta linha de frente.

Para Paladini (2000, p. 26):

Entende-se 'cultura' como sendo um conjunto de valores que a sociedade atribui a determinados elementos, situações, crenças e idéias. Assim, pode-se entender que o processo cultural é uma forma de atribuição de valor à qualidade ou, mais em geral, é a atenção que se dedica à questão.

Em termos de cultura organizacional conforme Robbins (2000, p. 288):

Parece haver um amplo consenso de que cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização das outras. Este sistema de significados comuns é, a um exame mais atento, um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização.

Chiavenato (2000, p. 279) fortalece essa proposição quando afirma que “cultura organizacional é um conjunto de maneiras tradicionais e habituais de pensar, sentir e agir ante as situações com que a organização defronta”.

Dessa forma, cultura organizacional de serviços significa, segundo Grönroos (1995) uma cultura que influencia as pessoas a se comportar e relacionar de maneiras orientadas para serviço, ou que ponham o cliente em primeiro lugar.

Para o pessoal de apoio à linha de frente, a disseminação desta cultura de serviços poderia significar, por exemplo, que cada informação, documento ou objeto do cliente deve receber toda a consideração como se fossem os próprios clientes em pessoa. E em caso de atendimento pessoal, deve-se manter o padrão de distinção e atenção individualizada já iniciados pelo pessoal da linha de frente.

Portanto, a implementação de uma cultura unificada para serviços deve indicar o pleno entendimento de todos os profissionais da organização de serviços de que a satisfação do cliente é o objetivo máximo da organização e para sua obtenção, faz-se necessário o cumprimento de procedimentos e condutas previamente planejadas, acordadas e praticadas por toda a instituição.

Segundo Bove e Johnson (2000), existem algumas diferenças elementares na nova administração de pessoas que está sendo instituída pela cultura de serviços, dentre elas destacam-se os seguintes aspectos:

- Quem determina o perfil do prestador de serviços é o cliente e não mais o setor de produção;
- A transmissão de conhecimentos cede lugar à construção dialogada;
- O pensamento não é mais individual ou setorial tem que ser institucional;
- O poder de posição hierárquica dos líderes evolui para o poder de realização;
- A estrutura funcional vai dando lugar a matricial;
- A remuneração da linha de frente começa a aumentar;
- O pessoal de apoio à linha de frente começa a ser mais valorizado pela alta administração.

- Tanto o recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho passam a focalizar a satisfação do cliente.

Torna-se mais simples perceber a dificuldade na administração de recursos humanos em serviços após a discussão, conforme apresentado no início do capítulo, das raízes da administração de pessoas e de suas práticas operacionais, assim como da dificuldade em transferir o foco da função operacional para o processo de trabalho que envolve direta interação com o cliente.

Conforme Chiavenato (1999), o gerenciamento de pessoal foi iniciado no setor de manufatura e dentro deste contexto passou por várias evoluções do pensamento administrativo. As pessoas eram percebidas como mão de obra (Industrialização Clássica 1900-1950) e por este motivo eram submetidas a regras e controles rígidos; como recursos organizacionais (Industrialização Neoclássica 1950-1990) para melhor utilização e distinção na obtenção de resultados organizacionais, até chegar à condição de agentes da informação a partir de 1990.

Nas organizações varejistas torna-se fundamental o desenvolvimento de uma administração de recursos humanos baseada numa cultura de serviços, visto a própria essência dos negócios desse mercado.

Esse segmento de mercado, conforme apresentado no capítulo anterior, tem como característica principal a prestação de serviços. Juntamente com a crescente exigência dos consumidores em relação à qualidade no atendimento, assim como, a própria necessidade de manutenção de vantagens competitivas, o segmento varejista é forçado a uma administração de pessoas voltada ao cliente, tanto interno como externo.

Nesse contexto estratégico, com foco na satisfação do cliente interno e externo e na obtenção de resultados organizacionais positivos, serão apresentados, no próximo capítulo, os subsistemas de recursos humanos, a fim de fundamentar o referencial teórico sobre a administração de recursos humanos e discutir mais detalhadamente cada um de seus processos.

## **4 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS**

Após discussão da evolução conceitual das organizações e da administração de empresas, assim como, das novas perspectivas da administração de recursos humanos e do seu papel no apoio à obtenção de resultados organizacionais, serão apresentados, mais detalhadamente os subsistemas de RH, a fim de se compreender o posicionamento da administração de recursos humanos na organização em foco.

Dentro do enfoque estratégico de administração de recursos humanos, serão apresentados os processos da moderna abordagem de administração de pessoas, divididos e organizados em cinco subsistemas principais: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle.

### **4.1 Provisão**

Os processos de provisão de pessoas constituem as rotas de ingresso destas na organização. São as portas de entrada que são abertas apenas aos candidatos capazes de ajustar suas características individuais às da organização.

A provisão de pessoas se apresenta com enorme variabilidade entre as organizações. Algumas delas ainda utilizam uma abordagem tradicional, predominando aspectos operacionais e burocráticos, enquanto outras, utilizam uma abordagem moderna, com predomínio do enfoque estratégico.

Apesar do modelo tradicional de provisão ainda ser percebido na empresa em estudo, será abordado o subsistema de provisão estratégico, com foco na busca, localização e atração de pessoas que atendam aos interesses da organização.

Na abordagem moderna e estratégica desse subsistema, a responsabilidade por sua condução é dos gerentes e suas equipes, assessorados pela consultoria de recursos humanos.

#### 4.1.1 Recrutamento de pessoas

As pessoas e as organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar. É uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias.

Recrutamento é, segundo Chiavenato (1999, p. 91), “um processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de trabalho para abastecer seu processo seletivo”. Ele ainda complementa que recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de trabalho oportunidades de emprego que pretende preencher.

Segundo Marras (2000), o recrutamento não é importante apenas para a organização. É um processo de comunicação bilateral. Os candidatos também desejam informações sobre a organização e se suas condições de trabalho irão satisfazê-lo. Por seu lado, a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato.

Ainda segundo o autor, do ponto de vista de sua aplicação o recrutamento pode ser externo e interno. O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades, e o externo atua sobre candidatos no mercado de trabalho, que serão submetidos a um processo de seleção de pessoal. Qualquer que seja o tipo de recrutamento, este deve ser um processo contínuo e ininterrupto.

O mercado de trabalho é dinâmico e sofre contínuas mudanças. As características estruturais e conjunturais do mercado de trabalho influenciam as práticas de recursos humanos nas organizações. Quando o mercado de trabalho está em oferta – abundância de oportunidades de emprego – as organizações enfrentam dificuldades para preencherem suas vagas. Quando o mercado de trabalho está em situação de procura – escassez de oportunidades de emprego – as organizações ficam confortáveis na escolha dentro de um universo abundante de candidatos.

Segundo Marras (2000), as dinâmicas do mercado de trabalho também influenciam o comportamento das pessoas, em particular dos candidatos a emprego. Numa situação de oferta, onde existe excesso de vagas, os candidatos podem escolher e selecionar as organizações que oferecem as melhores oportunidades e benefícios, fator encorajador, inclusive, de fazer com que as pessoas deixem seus atuais empregos em busca dessas melhores oportunidades. Enquanto que numa situação de procura, com escassez de vagas, os candidatos concorrem entre si em busca de uma oportunidade, que nem sempre está compatível com sua qualificação, inclusive com salários inferiores. As pessoas empregadas também procuram se fixar nos seus empregos temendo as dificuldades de sua falta.

Como toda e qualquer atividade importante na empresa, o recrutamento deve gerar resultados positivos, agregando valor tanto à organização quanto às pessoas. Os esforços de recrutamento são mais bem-sucedidos quando os recrutadores conhecem bem as exigências e especificidades do cargo para determinarem um perfil ideal e selecionar o melhor candidato.

A estratégia administrativa-organizacional escolhida pela empresa, analisada dentro da situação do mercado de trabalho em que ela se encontra inserida, vai definir o tipo de recrutamento a ser utilizado, a forma como ele será desenvolvido, assim como a quantidade de investimento que lhe será atribuído.

#### **4.1.2 Seleção de pessoas**

Segundo Marras (2000), a seleção de pessoas, assim como o recrutamento, integra o subsistema de aplicação de pessoas e funciona logo após este. Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação, a seleção é uma atividade de escolha, de classificação e de decisão. Enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo com candidatos o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades da organização.

Milkovich e Boudreau (2000) definem seleção como sendo o processo pelo qual uma organização escolhe, a partir de um conjunto de candidatos, a pessoa

que melhor alcança os critérios de seleção para o cargo disponível, considerando as estratégias organizacionais e as condições de mercado.

Na abordagem estratégica da administração de recursos humanos, a seleção é assessorada pelo setor de RH, aplicando técnicas seletivas e testes direcionados, cabendo aos gestores requisitantes e envolvidos a escolha e decisão final sobre o candidato.

A determinação das técnicas de seleção, das formas de recrutamento, assim como, a relevância dada ao subsistema de provisão de pessoas, da situação atual do mercado de trabalho e das exigências do cargo a ser preenchido dependerão da estratégia organizacional escolhida e enfatizada na empresa.

## **4.2 Aplicação**

Os processos de aplicação de pessoas envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros da organização, o desenho do cargo e a avaliação de desempenho do empregado. Enquanto os processos de provisão de pessoas, anteriormente apresentados, cuidam de localizar e escolher no mercado o candidato ideal, a aplicação de pessoas surge como próximo passo, integrando, posicionando e avaliando as pessoas quanto ao seu desempenho.

As organizações somente começam a funcionar quando as pessoas que devem cumprir certos papéis ou atividades ocupam as suas posições correspondentes. Chiavenato (1999, p. 134) define papel “como o conjunto de atividades e comportamentos solicitados de um indivíduo que ocupa uma determinada posição em uma organização”. Todas as pessoas ocupam papéis nas organizações. E um dos problemas básicos de toda organização consiste em recrutar, selecionar e formar seus participantes em função das suas posições, de forma a obter a máxima eficácia.

Na abordagem estratégica da administração de recursos humanos, o subsistema de aplicação é de responsabilidade conjunta do setor de RH e os gestores líderes envolvidos no processo.

#### 4.2.1 Orientação das pessoas

A orientação de pessoas é o primeiro passo para a sua adequada aplicação dentro das diversas atividades da organização. Trata-se, segundo Chiavenato (1999), de posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer o seu papel e objetivos.

Conforme Ulrich (2000), de nada vale orientar as pessoas dentro da organização se a própria organização não sabe para onde ir ou onde pretende chegar. Somente conhecendo aonde a organização deseja chegar é que se pode tentar conquistar a ajuda das pessoas nessa trajetória. É importante se ter uma missão e visão na empresa ajustadas à sua cultura organizacional.

Segundo Ulrich (2000) a missão representa a razão de existência de uma organização. É a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir. A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está, geralmente, focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente. A missão é o propósito orientador das atividades da organização e canaliza os esforços de cada um. A missão é própria de cada organização e traduz a sua filosofia. Ela deve ser objetiva e clara e, sobretudo, inspiradora.

O autor define visão como a imagem que a organização tem de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. Geralmente, retrata aquilo que a organização pretende ser e não aquilo que realmente é. Quando as pessoas conhecem e incorporam a visão pretendida, elas sabem para onde ir e como ir.

Ainda segundo Ulrich (2000), a missão e a visão proporcionam os elementos para definição dos objetivos e a formulação da estratégia organizacional. Tanto a missão como a visão da organização depende de pessoas para se concretizarem. E a orientação dessas pessoas é o início dessa conquista.

A cultura organizacional, defendida por Ulrich (2000), exprime a identidade da empresa. Ela é fortalecida ao longo do tempo e é capaz de unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos. Unida a missão e a visão da empresa, a cultura integra o complexo contexto organizacional no qual estão inseridas as

pessoas. E após ser selecionado, o novo funcionário deve adaptar-se a esse contexto. Cabe a organização e ao setor de recursos humanos a orientação e adaptação adequada desse novo integrante.

#### **4.2.2 Modelagem e estrutura de cargos**

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), a estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que ela está inserida, onde desenho organizacional representa a arquitetura da organização, isto é, como seus órgãos e cargos estão estruturados, quais as relações de comunicação entre eles e como o poder está definido.

Os autores definem cargo como sendo uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa e que unificadas, ocupam uma certa posição formal no organograma da empresa. É um conjunto de deveres e responsabilidades diferentes entre um cargo e outro. Para a organização, o cargo pode constituir a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para as pessoas, o cargo pode ser uma das maiores fontes de expectativas e de motivação.

Segundo os autores, o desenho de cargos envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho, das qualificações do ocupante e das relações com os demais cargos. Geralmente, a modelagem de cargos é de responsabilidade de um setor da organização chamado de setor de organização e métodos (O&M), cabendo ao setor de RH, orientar e organizar as características e definições previamente recebidas desse setor. Na ausência do setor de O&M cabe ao RH desenvolver a modelagem de cargos da empresa.

Na organização, após escolha do modelo e da abordagem de cargos a serem utilizados, os cargos precisam ser descritos e analisados. A descrição é um retrato do conteúdo do cargo e das principais responsabilidades dele. Enquanto a descrição de cargos aborda os aspectos intrínsecos (conteúdo), a análise preocupa-se com aspectos extrínsecos do cargo, ou seja, os requisitos que o ocupante deve possuir para desempenhar o cargo. Assim, a responsabilidade pelas informações

sobre os cargos é dos gerentes envolvidos, enquanto o setor de RH deve assessorar e organizar esses dados.

#### **4.2.3 Avaliação de desempenho humano**

As organizações precisam avaliar seus diversos tipos de desempenho: financeiro, operacional, técnico, de vendas e de marketing, de sua produtividade, de seu atendimento ao cliente e outros. O desempenho humano é ainda mais importante, uma vez que é a própria vida da organização e precisa ser excelente para manter uma vantagem competitiva.

Segundo Marras (2000), a avaliação de desempenho é um processo dinâmico de avaliar o desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e dos resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Constitui-se uma ferramenta, que se bem utilizada, pode ajudar na resolução de problemas de desempenho, aumentando, inclusive, a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações.

Conforme o autor, a avaliação de desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Ela deve mostrar ao funcionário o que as pessoas pensam sobre o seu trabalho e sua contribuição à organização.

As organizações utilizam diversos tipos de avaliação, diferenciadas pelos avaliadores escolhidos. Elas devem proporcionar ao funcionário a oportunidade de auto-avaliar o seu desempenho. Ela deve se preocupar com o desenvolvimento pessoal e com a melhoria contínua do desempenho.

### **4.3 Manutenção**

Esse subsistema trata dos processos de manter as pessoas trabalhando e envolve assuntos relacionados a incentivos, salários, benefícios, relações com os empregados, higiene, segurança e qualidade de vida. Esses processos visam proporcionar satisfação nos funcionários, assegurando condições físicas,

psicológicas e sociais, num ambiente seguro e agradável, definido a permanência do funcionário e a própria motivação para o alcance dos objetivos organizacionais.

Na abordagem estratégica da administração de recursos humanos, os processos desse subsistema devem estar definidos e aprovados pela cúpula administrativa, sempre assessorados pelo setor de RH.

#### **4.3.1 Remuneração**

As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho, às metas e aos objetivos da empresa em troca de algum retorno relevante. O comprometimento das pessoas com a organização depende do grau de reciprocidade percebido por elas.

Segundo Marras (2000), as recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos funcionários e incentivam as pessoas a contribuir com a empresa. As recompensas representam um custo para a organização, cabendo a esta analisar as relações entre custos e benefícios de seus sistemas de recompensas.

Ninguém trabalha gratuitamente. Cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada e justa, enquanto as organizações estão interessadas em recompensar as pessoas desde que elas alcancem os objetivos desejados.

A remuneração, segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 381), “inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho”. É o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego.

Ainda segundo os autores, a remuneração total é constituída de três componentes principais: remuneração básica, representada pelo salário mensal ou horário; os incentivos salariais, que são os bônus e as participações nos resultados e os benefícios, que são os seguros de vida, seguros saúde, refeições subsidiadas e

outros. Sendo assim, a remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que o funcionário recebe pelo seu trabalho.

Os autores complementam que as recompensas podem ser financeiras e não-financeiras. As recompensas financeiras são: salário, prêmios, comissões (diretas) e férias, gratificações, gorjetas, horas-extras, 13º salário, adicionais (indiretas). As não-financeiras são as oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções, liberdade e autonomia no trabalho.

Segundo Marras (2000), a política salarial é um conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com a remuneração e benefícios concedidos aos funcionários. Essa política é administrada pelo setor de recursos humanos e tem como objetivo fundamental manter um sistema de recompensas que seja equitativo tanto para a organização quanto para os funcionários.

#### **4.3.2 Incentivos e benefícios**

Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. É preciso incentivá-las continuamente a fazer da melhor maneira possível, ultrapassando seu desempenho atual. Por isso, as organizações estão buscando alternativas de remuneração que tragam maiores retornos em termos de desempenho organizacional.

Conforme Ulrich (2000), a partir da década de 80, as empresas americanas e européias começaram a utilizar uma nova forma de remuneração: a remuneração variável. A remuneração variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente a favor do funcionário. Ela tem caráter seletivo e depende dos resultados alcançados pela equipe ou pelo funcionário isoladamente. Esse tipo de remuneração valoriza aspectos como criatividade, inovação, iniciativa, resultados e espírito empreendedor, deixando à margem fatores como tempo de serviço prestado ou escolaridade.

Dentro desse contexto variável e diferenciado de remuneração, algumas organizações adotam um modelo de remuneração por competência, que é a forma de remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação do funcionário. Ele premia certas habilidades técnicas ou comportamentais do funcionário. O foco é a pessoa e não o cargo.

A remuneração não visa apenas recompensar os funcionários pelo seu trabalho e dedicação, mas também tornar suas vidas mais fáceis. E os benefícios sociais são essas formas indiretas de compensação que podem facilitar e qualificar a vida dos funcionários.

Segundo Marras (2000, p. 137), benefício é “o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários”. Eles incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, planos de pensão ou aposentadoria e outros.

Segundo o autor, geralmente, um programa de benefícios atende a dois objetivos: o da organização – garantindo o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, conforme a teoria de Herzberg) e auxiliando na manutenção de baixos índices de rotatividade e absenteísmo, na redução do estresse e na boa qualidade de vida dos funcionários – e o do indivíduo – que a garantia de um nível mínimo de qualidade de vida.

#### **4.3.3 Relação com os empregados**

Trabalhar em uma organização requer muitas habilidades das pessoas: executar seu trabalho, relacionar-se com os colegas e superiores, atender ao cliente e focalizar metas e resultados.

Na diversidade das organizações, cada funcionário está aberto a inúmeros tipos de problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte, envolvimento com drogas, fumos ou álcool e outros. Algumas pessoas conseguem administrá-los sozinhas, outras não. Qualquer problema com o funcionário pode afetar seu comportamento no trabalho e seu desempenho organizacional.

Segundo Chiavenato (1999, p. 351):

As atividades de relações com os funcionários têm por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração, e buscam maior eficácia organizacional através da remoção de barreiras que inibem a plena participação dos funcionários e o cumprimento de suas políticas organizacionais. [...] As relações com os empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organização: a organização deve tratar seus empregados com respeito e deve oferecer meios de atender às suas necessidades pessoais e familiares.

Um dos principais objetivos da administração das relações com os empregados, segundo Milkovich e Boudreau (2000), é assegurar que os empregadores tratem os empregados com respeito e justiça, administrando conflitos com coerência, e ajudando os empregados que estão com algum tipo de problema.

Essas relações nem sempre são simples e tranquilas. Daí o surgimento de uma organização que fortalece e unifica os empregados, negociando suas condições de trabalho. São os chamados sindicatos, que são um grupo de representantes de uma classe trabalhadora específica, lutando, defendendo e reivindicando por direitos do empregado.

#### **4.3.4 Higiene, segurança e qualidade de vida**

Segundo Marras (2000), o processo de higiene, segurança e qualidade de vida trata de assegurar um local de trabalho livre de riscos desnecessários e de condições ambientais que possam provocar danos à saúde física e mental das pessoas. Cabe a esse processo prevenir e, assim, reduzir doenças e acidentes relacionados ao trabalho.

Conforme o autor, a segurança no trabalho está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais e é um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas sobre a implantação de práticas preventivas. Sua finalidade é então, profilática no sentido de antecipar-se para que os riscos de acidente sejam minimizados.

É importante a existência de um programa de higiene e segurança e que todos da organização se envolvam com ele. O contínuo aperfeiçoamento e adequação desse programa são fundamentais. É preciso, portanto, que se desenvolva uma mentalidade voltada para construção de um ambiente de trabalho sem riscos. A inadequação de um programa de higiene e segurança pode trazer problemas bastante indesejáveis à organização, como: absenteísmo, rotatividade, elevado índice de afastamentos por doenças ou acidentes de trabalho, elevação dos custos laborais, aumento dos prêmios de seguros e outros.

Nesse contexto em que há preocupação com o bem-estar das pessoas e com um ambiente de trabalho agradável e seguro, surge o conceito de qualidade de vida no trabalho, que segundo Ulrich (2000) refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos funcionários nos desempenhos de suas tarefas. Ela envolve fatores físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho e preocupa-se com aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo.

A qualidade de vida no trabalho implica um profundo respeito pelas pessoas. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade para mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar.

Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

#### **4.3.5 Absenteísmo e rotatividade**

No subsistema de manutenção, responsável pela administração coerente das pessoas, a fim de mantê-las trabalhando produtivamente, encontram-se alguns pontos que merecem destaque, pois espelham, de certa forma, uma falta de satisfação e envolvimento com o trabalho.

É o caso do absenteísmo. A ausência dos funcionários provoca algumas distorções quanto ao volume e a disponibilização da força de trabalho. E o

absenteísmo é a consequência dessas ausências, que são as faltas ou atrasos para o trabalho. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o absenteísmo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não comparecem ao trabalho. É a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, quer seja por falta ou por atraso.

Outro ponto é a questão da rotatividade. As organizações sofrem um contínuo e dinâmico processo de perda de energia, o que significa que elas precisam repor essas energias para manter seu equilíbrio. A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas (admissões) para compensar as saídas de outras (desligamentos, demissões e aposentadorias).

Segundo Sena e Silva (2002), a rotatividade refere-se à mudança da condição do indivíduo de membro da organização, podendo de uma maneira geral ser definida como estudo dos movimentos dos indivíduos com relação às organizações às quais pertence.

Bluedorn (1978) desenvolveu uma classificação multidimensional desse comportamento de transposição dos limites da organização, procurando minimizar a confusão causada pelo uso dos diversos significados do termo rotatividade.

O autor utiliza uma taxonomia a partir de duas dimensões básicas da rotatividade, que são a direção do movimento que ocorre através das divisas do sistema e se este movimento é iniciado ou não pelo próprio empregado. O Quadro 4, a seguir, apresenta essa taxonomia.

Quadro 4 – Taxonomia da rotatividade

Iniciador do Movimento	Direção do Movimento	
	Dentro da organização (admissões)	Fora da organização (separações)
O indivíduo (voluntário)	II – adesões voluntárias	I – separações voluntárias
Outros que não o indivíduo	III – adesões involuntárias	IV – separações involuntárias

Fonte: Bluedorn (1978).

A direcionalidade do movimento aponta se o indivíduo está aderindo ou se separando da organização e a segunda dimensão determina o caráter voluntário ou

involuntário dessa ação. Cruzando-se essas duas dimensões, encontram-se quatro tipos de rotatividade:

I – separações voluntárias

II – adesões voluntárias

III – adesões involuntárias

IV – separações involuntárias

Analisando os conceitos expostos, encontra-se a noção de deslocamento, mudança e movimento do indivíduo, considerando a estrutura de que faz parte. Esse movimento, categorizado em termos de voluntário ou involuntário, tradicionalmente foi sempre avaliado como uma ocorrência nociva à afetividade do sistema, necessitando de alguma forma, ser corretamente administrado.

O autor apresenta ainda a importância de se analisar não apenas a frequência da rotatividade, mas a sua funcionalidade ou natureza. Nessa perspectiva a rotatividade é classificada como (ver Quadro 5):

- Rotatividade funcional: quando a saída do empregado interessa à organização;
- Rotatividade disfuncional: quando o sistema perde com a saída do empregado;

Quadro 5 – Classificação da rotatividade quanto a sua funcionalidade

Avaliação da Organização pelo Empregado	Avaliação do Empregado pela Organização	
	Positiva	Negativa
Positiva	Permanência do empregado - não há rotatividade.	Empregado é demitido – rotatividade funcional.
Negativa	Empregado pede demissão - rotatividade disfuncional.	Empregado pede demissão – rotatividade funcional.

Fonte: Bluedorn (1978).

Segundo Chiavenato (1999), a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta ou procura de mercado, a conjuntura econômica, as

oportunidades de empregos no mercado e outros. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios adotada pela organização, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano e as condições físicas e psicológicas do trabalho.

As informações a respeito dessas variáveis externas e internas podem ser obtidas através das entrevistas de desligamento, realizada por um especialista de RH, após a efetivação do desligamento do funcionário.

As empresas procuram mensurar sua rotatividade, a fim de estabelecer parâmetros de avaliação sobre seu sistema de manutenção e retenção de pessoal. Uma das fórmulas mais utilizadas pelas organização, segundo Marras (2001) é:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{TD}}{\frac{\text{TEi} + \text{TEf}}{2}} \times 100; \text{ onde:}$$

TD = total de demitidos no mês

TEi = total de efetivos no início do mês

TEf =total de efetivos no final do mês

A crescente preocupação das organizações com a retenção de pessoal advêm, dentre outros fatores, do elevado custo da rotatividade. Na verdade, quando a empresa perde um bom funcionário, além da perda de potencial produtivo, agrega-se a esse processo os custos com recrutamento, seleção, treinamento e como próprio desligamento.

A elevada competitividade e a globalização de tecnologias tornam o potencial humano um dos principais fatores de diferenciação e vantagem competitiva. Cabe às organizações, em suas políticas de administração de recursos humanos, enfatizar e priorizar, dentro do subsistema de manutenção, todos aqueles fatores capazes de garantir a satisfação e o comprometimento do funcionário com a organização, diminuindo assim, possíveis motivos para absenteísmos ou rotatividades disfuncionais.

## 4.4 Desenvolvimento

As pessoas e as organizações se desenvolvem através da aprendizagem contínua e da mudança de comportamento. O subsistema de desenvolvimento trata do treinamento (aprendizagem no nível individual), do desenvolvimento pessoal (aprendizagem individual e evolução comportamental) e do desenvolvimento organizacional (aprendizagem abrangente através de mudança e inovação).

### 4.4.1 Treinamento

Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente ligados à educação, que é um processo de extrair do ser humano suas potencialidades interiores. O treinamento é um meio de produzir oportunidades de educação e aprendizagem. Esta aprendizagem é caracterizada pela mudança de comportamento através da incorporação de novos hábitos, atitudes e conhecimentos.

Segundo Chiavenato (1999), o conceito de treinamento sofreu considerável evolução nos últimos tempos. Ele já foi visto como um simples meio de adequar cada pessoa ao seu cargo. Recentemente, esse conceito foi ampliado e significa, além de um processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas de seu cargo, um meio de desenvolver competências nas pessoas, tornando-as mais criativas, produtivas e inovadoras.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) diferenciam treinamento de desenvolvimento da seguinte forma:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem numa melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Enquanto desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros bem valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Fica evidente a perspectiva diferenciada de tempo entre treinamento e desenvolvimento. O primeiro tem um efeito imediato e é focado no presente e no

cargo atual, enquanto o segundo focaliza mais os futuros cargos a serem ocupados e as novas habilidades requeridas.

O treinamento não deve ser confundido com um simples processo de realizar cursos e proporcionar informação. Ele é um esforço de melhoria individual e deve fazer parte do objetivo da organização de desenvolver continuamente as pessoas que nela trabalham. A administração de recursos humanos, num processo de acompanhamento dos subsistemas de manutenção e desenvolvimento de pessoal, deve priorizar o processo de treinamento dentro dos objetivos organizacionais definidos.

#### **4.4.2 Desenvolvimento das pessoas e da organização**

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos e habilidades, tornando-se mais eficientes no que fazem, mas é, sobretudo, dar-lhes formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos, tornando-se mais eficazes.

O desenvolvimento de pessoas é muito mais amplo que o processo de treinamento. Ele está mais relacionado à educação, à orientação para o futuro e ao crescimento pessoal.

Ligado ao processo de desenvolvimento de pessoas encontra-se o desenvolvimento de carreiras. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), carreira é uma sucessão ou seqüência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos.

Enquanto o desenvolvimento pessoal lida com as mudanças das pessoas, numa abordagem individual de aprendizagem, o desenvolvimento organizacional trata da aprendizagem no nível de toda a organização.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), o desenvolvimento organizacional é uma abordagem especial de mudança organizacional na qual os próprios funcionários formulam as mudanças e a implementam, através de assistência de um

consultor interno ou externo. O desenvolvimento organizacional aplica os conhecimentos das ciências comportamentais e é capaz de mudar atitudes, valores e crenças dos funcionários, assim como muda a organização rumo a uma determinada direção. Ele é baseado na pesquisa (diagnóstico da situação) e na ação (intervenção para alterar a situação), que significa coletar dados sobre uma certa unidade e alimentar os funcionários com esses dados a fim de que eles os analisem e sugiram melhores alternativas de trabalho. É um processo planejado e negociado de mudança organizacional.

Segundo Marras (2000), o desenvolvimento organizacional é a reunião de esforços conjuntos para mudar a organização através da mudança de comportamento e atitude das pessoas que nela trabalham. É uma mudança de mentalidade que envolve todos da organização e que busca agregar valor aos negócios da empresa, aos funcionários e ao cliente. Por isso, deve ser constante para garantia de aperfeiçoamento contínuo da aprendizagem organizacional.

## **4.5 Controle**

As organizações não operam baseadas na improvisação nem funcionam ao acaso. Elas possuem planos e utilizam estratégias bem definidas para alcançar seus objetivos, cumprir sua missão e atingir sua visão. O comportamento organizacional não pode ser casual, mas deliberado. Por isso, as organizações precisam monitorar suas várias operações e atividades.

Monitorar, segundo Chiavenato (1999), significa acompanhar essas operações e atividades para garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente. Daí a relação e a proximidade dos processos de monitoração com a maneira pelo qual os objetivos devem ser alcançados.

#### 4.5.1 Sistemas de Informação

As organizações devem ser construídas sobre uma sólida base de informação e de comunicação. As pessoas, dos diversos níveis hierárquicos, devem assumir suas responsabilidades através da disseminação de informações. Segundo Drucker (1992, p. 115, tradução nossa):

Cada pessoa deve aprender a fazer duas perguntas fundamentais. A primeira: qual a informação que preciso para o meu trabalho, de quem, quando e como? A segunda: qual a informação que eu proporciono aos outros a respeito do trabalho que eles fazem, de que foram e quando?

Cada vez mais as organizações necessitam de sistemas de informações adequados para lidar com as complexidades ambientais e para transformar seus funcionários em parceiros e agentes ativos de mudança e inovação.

Conforme Drucker (1992), os sistemas de informação proporcionam a visibilidade adequada para que gerentes e funcionários possam trabalhar frente às mudanças e ajustes em suas metas e objetivos. A base de um sistema de informações é o banco de dados. Esse banco de dados funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. A eficiência das informações é maior com a integração de diversos bancos de dados.

De acordo com a conveniência e as estratégias de cada organização, os sistemas de informações podem ser acessados e disponibilizados a todos e quaisquer funcionários.

Ao longo do capítulo, foram destacados os subsistemas de RH e a importância organizacional de uma utilização sistêmica e harmônica de seus processos. O papel que a administração de recursos humanos desempenhará dentro da organização, definido no contexto estratégico e particular de cada empresa, deverá, acima de tudo, agregar valor à organização, às pessoas e aos clientes.

Com isso, chega-se ao final do referencial teórico, que se preocupou em fundamentar questões relacionadas, principalmente, aos objetivos dessa pesquisa e a responder ao problema apresentado.

## **5 METODOLOGIA**

### **5.1 Estudo de caso**

Cada pesquisa possui um delineamento próprio, determinado pelo objeto de investigação e pelo nível de precisão exigidos. De acordo com Gil (1999, p. 70), “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”. Assim, para efeito nesse estudo, definiram-se dois grupos de delineamento: a pesquisa bibliográfica e o levantamento de dados (estudo de caso).

A pesquisa bibliográfica é constituída basicamente de levantamento em livros, revistas científicas, boletins e artigos da Internet, visando fundamentar teoricamente o tema.

O estudo de caso, por sua vez, consiste no estudo de caráter qualitativo, profundo e exaustivo de um objeto, permitindo um detalhado conhecimento sobre o assunto. Segundo Gil (1999), ele é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.

A partir da necessidade de aprofundamento sobre a realidade da empresa estudada, utilizou-se ainda, a observação participativa, caracterizada pela inserção do pesquisador no dia-a-dia da empresa durante um determinado período, seguida de entrevistas, análise de documentos e da cultura e de um trabalho de campo.

Os dados analisados foram coletados por meio de uma pesquisa de campo, realizada através de questionários – entrevistas gravadas - aplicados aos funcionários de uma rede de supermercados. As pesquisas desse tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, o que permite o conhecimento direto da realidade.

Apesar das dificuldades de generalização e de algumas objeções colocadas ao estudo de caso, esse trabalho fundamenta-se nos propósitos dessa modalidade de pesquisa de proporcionar uma visão global do problema e de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são influenciados por ele.

Os esforços e cuidados no planejamento, na coleta e na análise dos dados, foram redobrados ao longo do trabalho, a fim de minimizar possíveis efeitos dos vieses, defeitos típicos desse modelo de pesquisa.

Com base na comparação entre os dados teóricos e práticos é possível desenvolver um trabalho que permita ao leitor uma interpretação clara e objetiva, de acordo com os objetivos a que este estudo se destina. Portanto, a obtenção das informações representa uma forma de conhecer a realidade atual e definir novas estratégias empresariais a serem utilizadas, principalmente, pelas empresas desse segmento, preocupadas com a rotatividade e a retenção de pessoal.

### **5.1.1 Construção do instrumento de coleta de dados**

A escolha do questionário como instrumento de coleta de dados na pesquisa de campo se consolidou com o próprio objetivo do estudo e pelo tipo de informação que se queria obter.

Após análise, percebeu-se que o modelo de entrevista de desligamento (Anexo A), atualmente utilizado na empresa e desenvolvido pelo seu setor de recursos humanos, era base suficiente para o estudo das causas de desligamento no âmbito desse trabalho. Nesse caso, então, utilizaram-se os dados obtidos nas entrevistas de desligamento realizadas na empresa num determinado período.

Para a obtenção dos dados referentes aos funcionários, foram formuladas perguntas, segmentadas e baseadas nos subsistemas de recursos humanos envolvidos no propósito da pesquisa, conforme apresentados no capítulo anterior. Foi elaborado um questionário com 19 perguntas subjetivas e reflexivas, subdivididas da seguinte forma (Apêndice A):

- Dados pessoais: perguntas de 1 a 5.
- Provisão: pergunta 6.
- Aplicação: pergunta 7.
- Manutenção: perguntas de 8 a 12.
- Desenvolvimento: perguntas 13 e 14.

- Controle: perguntas 15.
- Motivação e avaliação pessoal: perguntas de 16 a 19.

As perguntas são abertas e visam à reflexão dos entrevistados quanto aos aspectos relacionados às características da empresa e da sua gestão, bem como aos aspectos motivadores relevantes de sua permanência na empresa.

A definição da quantidade e formato das perguntas levou em consideração a necessidade de objetividade da entrevista e a limitação de tempo de cada funcionário para ser entrevistado. A maioria delas é seguida de perguntas explicativas e investigativas, com o propósito de facilitar o entendimento do entrevistado quanto ao questionamento principal, bem como para complementação de sua resposta.

### **5.1.2 Definição do universo de pesquisa e da amostra**

Conforme Gil (1999, p. 91), universo é um “conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” e amostra, é um “subconjunto do universo, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo”. Neste estudo, o universo da pesquisa é composto pelos funcionários desligados da empresa Alpha (nome fictício, utilizado nessa pesquisa para preservação da fidedignidade dos dados coletados), no período de agosto e setembro de 2004 e janeiro e fevereiro de 2005 e dos funcionários há mais de 2 anos na empresa.

Após análise de seus propósitos e com o objetivo de otimizar o desenvolvimento da pesquisa, verificou-se a necessidade de dividir o estudo em 2 universos:

- O universo dos desligados, para estudo das causas dos desligamentos da empresa, bem como para fundamentar possíveis razões para decisão de permanência ou afastamento.
- O universo dos funcionários há mais de 2 anos, para estudo dos pontos de influência na decisão de permanecer na empresa.

O período para investigação dos funcionários desligados foi escolhido após verificação junto à empresa Alpha de que meses como outubro, novembro e dezembro são especialmente atípicos no que se refere a demissões, uma vez que o mês de janeiro é o mês de dissídio da categoria. Essa particularidade garante ao trabalhador sindicalizado uma multa de 1 salário em caso de demissão no mês que antecede o de dissídio. Assim, no caso de uma demissão também no mês de novembro, com o pagamento do aviso prévio, a rescisão pode chegar a coincidir com o mês de dezembro e a empresa prefere não aumentar custos nesse processo. Por isso, no mês de outubro, muitas demissões são antecipadas para que não impliquem as situações anteriormente apresentadas, se tornando, assim, um período sob influência de fatores que não são objeto desse estudo.

A entrevista de desligamento, um dos instrumentos utilizados para coleta de dados pela empresa, é realizada em cerca de 1/3 dos funcionários afastados da empresa. A Tabela 4, a seguir, apresenta os números de admissões, demissões e de funcionários que realizaram a entrevista de desligamento nos períodos definidos.

Tabela 4 - Relação dos admitidos e desligados.

<b>Período</b>	<b>Admitidos</b>	<b>Desligados</b>	<b>Entrevistados</b>
Agosto/04	12	24	7
Setembro/04	35	17	7
Janeiro/05	3	45	0
Fevereiro/05	8	22	0
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>108</b>	<b>14</b>

É importante acrescentar que no mês de setembro de 2004, foi inaugurada uma nova loja, o que justifica o elevado número de contratações. Nos meses de janeiro e fevereiro de 2005, por sua vez, a empresa Alpha, após decisões estratégicas, decidiu por uma diminuição do quadro de funcionários e optou por um corte de pessoal. O setor de RH foi orientado pela diretoria a não realizar entrevistas de desligamento.

Sendo assim, para estudo das causas de desligamento na empresa, a partir do universo de 108 desligados, foi utilizada uma amostra de 14, quantidade total de entrevistas de desligamentos realizadas no período.

Do universo de desligados, há uma média de 27 desligamentos mensais no período. A partir desse valor, foi definido a quantidade da segunda amostra da pesquisa, referente ao universo dos funcionários a mais de 2 anos. Foram entrevistados, aleatoriamente, 27 funcionários da empresa, durante o mês de março de 2005.

### **5.1.3 Procedimento de coleta de dados**

Em outubro de 2004, foi firmado compromisso de realização da pesquisa entre a diretoria da empresa Alpha, a coordenação do mestrado, o orientador e a pesquisadora, através de instrumento de acordo cedido pela Coordenação do Mestrado Profissional em Administração da UFC (Anexo B).

A pesquisadora, então, começou o seu trabalho de observação participante, por meio de investigação e coleta de dados, no mês de novembro de 2004. De 1º a 30 de novembro desse ano, a pesquisadora acompanhou, presencialmente, durante cerca de 4 horas diárias em 3 dias por semana, as atividades cotidianas do setor de recursos humanos da empresa Alpha.

Durante esse período, foram observados e registrados, através de anotações, os acontecimentos rotineiros e/ou extraordinários, de relevância para esse estudo, que aconteciam no setor de recursos humanos e no setor de pessoal. A pesquisadora teve oportunidade de conhecer alguns membros da diretoria, bem como, acompanhar alguns processos organizacionais existentes na empresa. Essas informações irão solidificar as análises do estudo, uma vez que, permitem a compreensão dos dados coletados e garantem a sugestão de alternativas viáveis dentro do processo administrativo e organizacional da empresa.

Os dados foram obtidos da seguinte forma:

Para a primeira amostra, retirada do universo de desligados no período escolhido e apresentado acima, foi utilizado o formulário de entrevista de desligamento utilizado pelo setor de recursos humanos da empresa Alpha, conforme Anexo A. Essas entrevistas não foram acompanhadas pessoalmente pela pesquisadora, uma vez que este fato poderia inibir ou interferir nas respostas obtidas, material de importante análise nesse estudo. Algumas entrevistas foram

respondidas e escritas diretamente pelo funcionário desligado, fato que possibilitou a transcrição direta de alguns depoimentos.

No caso da segunda amostra, retirada do universo de funcionários há mais de 2 anos e a partir da média de desligados no período escolhido, foi utilizado questionário desenvolvido e aplicado pela própria pesquisadora. Esse instrumento, conforme Apêndice A, foi definido dentro das necessidades de investigação dos subsistemas de recursos humanos que são capazes de influenciar no processo de decisão por permanecer na empresa. A pesquisadora realizou as entrevistas, sem identificação dos entrevistados, com auxílio de um gravador, seguindo o roteiro de entrevista definido. Foram escolhidos 4 unidades (lojas) e cerca de 7 funcionários por unidade. A gerência de cada loja foi contatada previamente, possibilitando um agendamento de horário para as entrevistas. Cada funcionário, selecionado pela chefia de cada unidade, foi dispensado de suas atividades para realização da entrevista, em local específico e reservado. Os funcionários eram de setores variados, assim como, de cargos distintos. As entrevistas aconteceram no período de 07 a 11 de março de 2005, em turnos de trabalho alternados, para obtenção de dados não-característicos de determinado turno. Cada entrevista durou cerca de 40 minutos.

## **5.2 Caracterização da empresa**

A empresa Alpha é referência no mercado varejista devido seu sucesso expansionista independente de qualquer capital estrangeiro.

Sua primeira unidade tinha como foco o atacado, fornecendo mercadorias para hotéis, restaurantes, mercearias e refeitórios. Com a percepção de uma carência de abastecimento na cidade de Fortaleza, a empresa Alpha inicia um trabalho voltado para o varejo.

Em um pouco mais de 15 anos, a empresa Alpha expandiu de 1 para 15 lojas, espalhadas pelos principais bairros da capital cearense. No início da década de 90, a administração da empresa Alpha decide voltar a focar os negócios no atacado. Passados uns dois anos, a cúpula administrativa decide retornar ao mercado varejista. Desde então, a empresa atua no ramo varejista.

Desde sua fundação, a Alpha é uma empresa com administração tipicamente familiar. Atualmente, são 7 lojas com aproximadamente 650 empregados.

Até o final de novembro de 2004, a estrutura do setor de recursos humanos, compreendia uma psicóloga e uma estagiária em psicologia e funcionava na matriz, ao lado do setor de pessoal. Na verdade, essa estrutura acabava por confundir os setores e os colocavam em parceria constante. A carga horária de trabalho da psicóloga era de cerca de 20hs semanais, alternadas em dias e turnos diferentes. Já a estagiária trabalhava cerca de 30hs semanais complementando e preenchendo, inclusive, os turnos de ausência da psicóloga.

No início de dezembro de 2004, por razão de sua formatura, a estagiária se afastou da organização, deixando apenas a psicóloga, com a mesma carga horária de trabalho (20 horas semanais). As atividades e responsabilidades do setor, que já se resumiam nos processos de recrutamento, seleção e demissão, ficaram ainda mais restritas. Ao final de fevereiro de 2005, a psicóloga se afastou por razão de uma licença-médica. Foi contratada, por período definido e limitado ao término da licença, uma nova psicóloga organizacional. A carga horária é semelhante e o propósito do seu trabalho continuou a se relacionar apenas aos processos acima mencionados.

O setor de recursos humanos está subordinado diretamente à diretoria administrativo-financeira da empresa e não possui autonomia própria sobre nenhuma decisão relacionada à gestão das atividades de recursos humanos.

A empresa Alpha possui uma missão e uma visão que são apresentadas a cada novo funcionário no seu treinamento introdutório. Este treinamento tem uma duração de dois dias e é obrigatório para cada novo funcionário. Nele, o funcionário recém-contratado é apresentado à história da empresa, à sua missão e visão, bem como aos seus benefícios, direitos, deveres, normas e procedimentos internos. O setor de RH é o responsável pela condução do novo empregado nesse treinamento introdutório.

Atualmente, os únicos processos desenvolvidos pelo setor de recursos humanos da empresa Alpha são os de seleção, recrutamento e desligamento.

## 5.3 Discussão dos dados

Buscando objetividade na pesquisa, os dados serão apresentados e analisados a partir dos objetivos específicos definidos. Sendo assim, serão caracterizadas e apresentadas as amostras dos universos dos desligados e dos funcionários há mais de 2 anos, conforme suas relações com os objetivos correspondentes.

No caso da apresentação dos dados referentes aos funcionários há mais de 2 anos na empresa, estes serão relacionados e organizados conforme os subsistemas de recursos humanos apresentados no capítulo anterior.

### 5.3.1 Análise das causas do desligamento

#### Caracterização da amostra

Um pouco mais de 83% dos tipos de desligamentos da amostra foram por demissão simples, sem justa causa. Os outros quase 17% são referentes a pedidos de afastamento que partiram do próprio empregado. É relevante ressaltar que as demissões por justa causa, principalmente por furto, que ocorrem constantemente, não passam pela entrevista de desligamento. Todos os desligados eram funcionários operacionais, com escolaridade máxima de 2<sup>o</sup> grau.

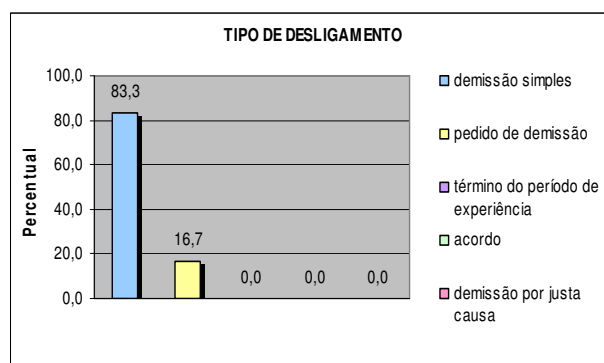
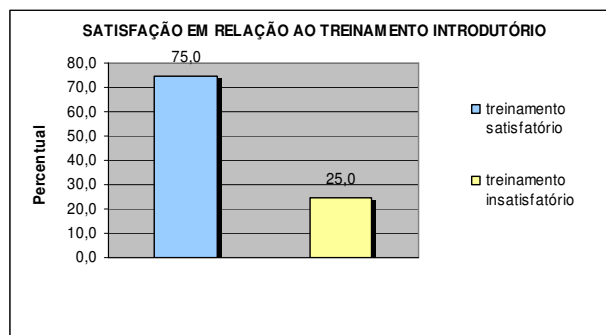


Gráfico 1 - Tipos de desligamento

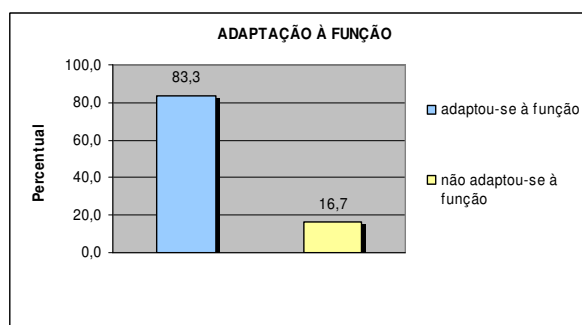
É evidente o caráter particular do momento de uma entrevista de desligamento, principalmente, se a grande maioria dos desligados é demitida sem uma justa causa.

### Apresentação dos dados

Desses entrevistados, cerca de 68% recebeu treinamento introdutório, mas 25% desses o acharam insatisfatório, como mostra o Gráfico 2. A maioria (83,3%) afirma ter se adaptado à função (Gráfico 3) e 50% da amostra teve ascensão profissional no período de trabalho na empresa.



Gráficos 2 - Satisfação em relação ao treinamento introdutório



Gráficos 3 - Adaptação à função

Segundo a Teoria da Motivação de Herzberg, um dos fatores que orientam o comportamento das pessoas são os fatores higiênicos ou intrínsecos. Estes, representados especialmente, pelo ambiente de trabalho, salário e benefícios sociais, tipo de chefia, relacionamento com os colegas, condições físicas e ambientais do trabalho, quando bem avaliados apenas evitam a insatisfação e não

conseguem elevar consistentemente a satisfação. Todavia, quando os fatores higiênicos não são bem avaliados eles provocam a insatisfação.

Como mostra a Tabela 5, os entrevistados avaliaram, numa escala gradativa de percepção, vários fatores organizacionais.

Tabela 5 - Avaliação da empresa pelos desligados.

	<b>Excelente</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Salário		50,0%	50,0%	
Pagamento	83,3%			16,7%
Normas		66,7%	33,3%	
Refeição		66,7%	33,3%	
Limpeza		66,7%	16,7%	16,7%
Treinamento	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%
Crescimento profissional	16,7%	16,7%	16,7%	50,0%
Relacionamento com as pessoas do setor	50,0%	33,3%		16,7%
Relacionamento com a chefia		16,7%	16,7%	66,7%
Tratamento da chefia	16,7%	50,0%		33,3%
Satisfação com o trabalho		33,3%	66,7%	
Satisfação com a empresa		50,0%	50,0%	

Sendo assim, a partir desses dados, nota-se a avaliação não satisfatória de fatores higiênicos, como o relacionamento com a chefia, com 66,7% de respostas na classificação negativa de ruim, implicando diretamente na insatisfação do funcionário. Essa insatisfação gera um baixo desempenho, que pode ser um dos motivos de seu afastamento.

Como algumas entrevistas de desligamento foram respondidas diretamente pelo funcionário desligado, alguns depoimentos serão transcritos, fortalecendo e ilustrando os dados coletados. Sobre o relacionamento com a chefia, alguns desligados afirmaram:

*...a gerência tem que tratar melhor os funcionários, dar mais atenção às queixas dos funcionários, conversar mais.*

(entrevistado Y)

*A gerência tem que melhorar muito...só sabe reclamar do trabalho do funcionário e da empresa...como é que o funcionário pode ficar motivado desse jeito?*

(entrevistado X)

Como alguns outros fatores higiênicos (como salário, refeição, limpeza) não obtiveram uma avaliação suficientemente satisfatória, é esperado desse funcionário um comportamento e um desenvolvimento de suas atividades com insatisfação, deixando, mais uma vez, margem para seu desligamento. Alguns depoimentos que confirmam isso:

*[...] minha farda está velha e desgastada...os clientes são exigentes...não dá para ganhar o cliente com uma aparência assim [...] os outros supermercados têm preços mais baixos e os equipamentos são mais modernos [...]*

(entrevistado Y)

*O salário é compatível com o cargo, não com as responsabilidades acumuladas.*

(entrevistado K)

A teoria de Herzberg também apresenta outros fatores que orientam o comportamento humano: os fatores motivacionais ou extrínsecos. Esses fatores estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas que a pessoa executa e estariam sob controle da pessoa, uma vez que estão relacionados com aquilo que ela faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos relacionados ao crescimento individual, ao conteúdo do cargo e à natureza da tarefa, ao reconhecimento profissional e à autorealização.

Segundo Herzberg, o efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é muito mais profundo e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos provocam a satisfação das pessoas. Porém, quando precários, evitam a satisfação.

Como os itens sobre o crescimento profissional, satisfação com o trabalho e com a empresa (fatores motivacionais) variaram entre 50% e 66,7% na classificação negativa de regular e ruim, esse grupo de funcionários não encontrou satisfação no seu trabalho. Veja depoimentos que apóiam essas colocações:

*A empresa precisa se organizar mais. Passar ordens e fazer todos cumprirem e não só o pessoal da base.*

(entrevistado K)

*[...] precisa aumentar o número de funcionários... é difícil trabalhar com falta de pessoal.*

(entrevistado W)

*A empresa devia ouvir quem está em contato direto com o cliente: seus funcionários.*

(entrevistado Z)

*A empresa precisa fazer treinamentos operacionais... para os funcionários estarem sempre se reciclando.*

(entrevistado Z)

A partir das informações acima, tem-se que esses funcionários não estão satisfeitos no desenvolvimento de suas tarefas, o que pode implicar diretamente no desempenho e na qualidade do seu trabalho, criando razão para seu desligamento.

A insatisfação gerada pelo mau relacionamento com a chefia, confirmada na Tabela 6 abaixo, reforça as conclusões colocadas acima. Os dados relatam que mais de 66,7% dos entrevistados consideram a sua chefia ou gerência regular ou ruim.

Tabela 6 - Avaliação da chefia/gerência pelos desligados

<b>Sobre a Chefia/Gerência</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Liderança	16,7%	16,7%		66,7%
Organização	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%
Conhecimento do trabalho		33,3%	16,7%	50,0%
Acompanhamento das tarefas		33,3%	16,7%	50,0%
Valorização do funcionário		33,3%		66,7%
Relacionamento com o funcionário	16,7%		16,7%	66,7%

Veja alguns depoimentos:

*A gerência tem que acompanhar mais o funcionário [...]*

(entrevistado Z)

*A gerência precisa valorizar mais o funcionário e dar apoio quando eles precisam.*

(entrevistado T)

*O gerente só sabe criticar, nunca elogia.*

(entrevistado Y)

*Com ele o funcionário não tem vez nem voz [...] trata os funcionários como incapazes e muitas vezes chamando-os de burros, indiretamente.]*

(entrevistado H)

Complementando essas verificações, 66,7% dos entrevistados também informaram, entre as sugestões de melhoria para sua gerência e para seu setor, o melhor desenvolvimento do relacionamento com sua chefia imediata. Inclusive, entre os principais pontos negativos da empresa, a falha na gestão de pessoas e na liderança receberam cerca de 67% das respostas, conforme Gráficos 4 e 5.

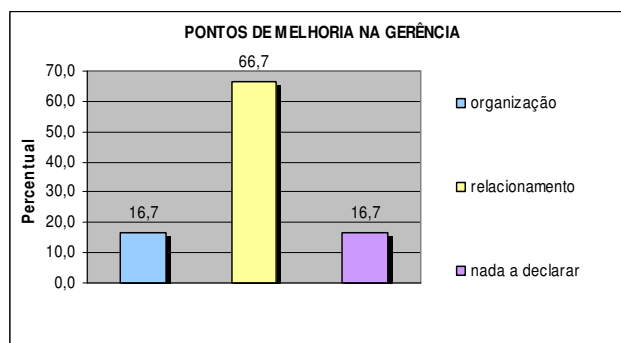


Gráfico 4 - Pontos de melhoria na gerência

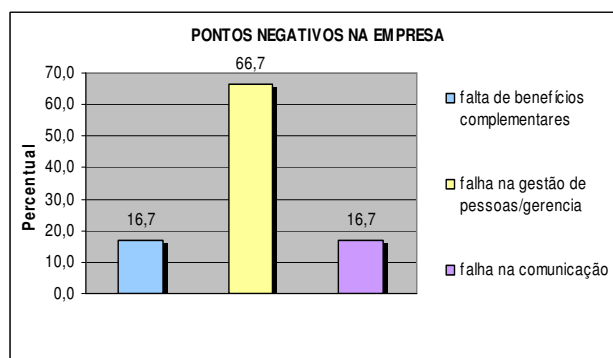


Gráfico 5 - Pontos negativos na empresa

Fica evidente a má avaliação do relacionamento com a chefia, destacado também entre os pontos negativos da empresa. Apesar do bom relacionamento entre os colegas do setor chegar a 50% de pontuação entre os pontos positivos da empresa, no contexto geral, com os principais fatores motivacionais deficientes, torna-se difícil o desenvolvimento da satisfação do funcionário no cargo.

Outros pontos foram colocados como positivos, conforme Gráfico 6, dentre eles: expansão da empresa (16,7%) e oportunidade de crescimento profissional (33,3%). E como negativos, segundo Gráfico 5, nota-se: falta de benefícios complementares (16,7%); falha na gestão de pessoas (66,7%) e falha na comunicação (16,7%).

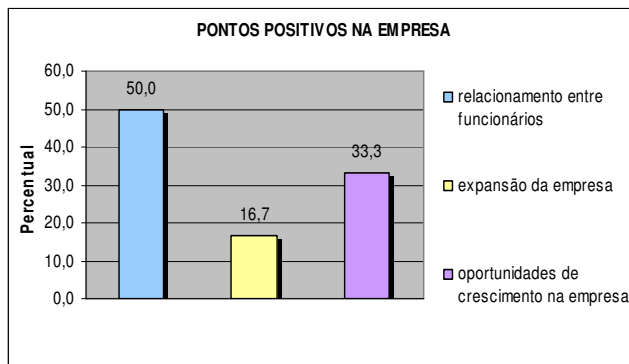


Gráfico 6 - Pontos positivos da empresa na perspectiva dos desligados

A avaliação dos pontos negativos e positivos da empresa, importantes fatores higiênicos e motivacionais, apresenta um indivíduo motivado mais intensamente pelos fatores intrínsecos que pelos fatores extrínsecos. E como visto anteriormente, segundo Herzberg, a satisfação do indivíduo a partir dos fatores higiênicos ou intrínsecos não consegue manter uma sustentação firme. Com isso, é evidente a falta de dedicação suficiente para o desenvolvimento pleno e satisfatório de suas atividades, ampliando as oportunidades para o desligamento.

### 5.3.2 Análise dos pontos de influência na decisão de permanecer na empresa

#### Caracterização da amostra

A partir dos dados coletados, observa-se que a maioria dos funcionários são jovens entre 26 e 35 (o equivalente a 69,3% da amostra) que têm na empresa sua primeira experiência profissional, conforme Gráfico 7. Daí, a grande quantidade de empregados ainda solteiros (34,6%), morando com os pais, de acordo com o Gráfico 8, a seguir.

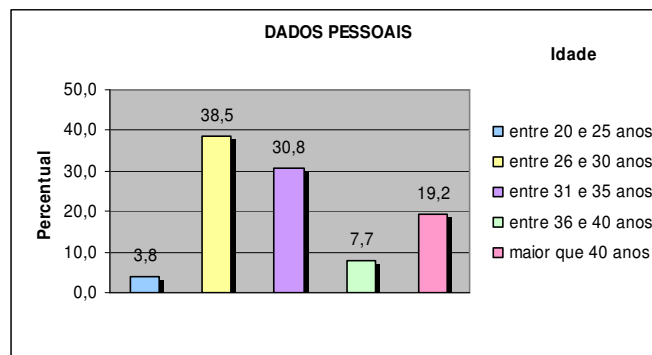


Gráfico 7 - Idade dos funcionários

A maioria possui segundo grau completo (69,2%) e alguns já estão cursando o nível superior, conforme Gráfico 9. Muitos entrevistados afirmaram o apoio e incentivo da empresa para continuidade dos estudos.

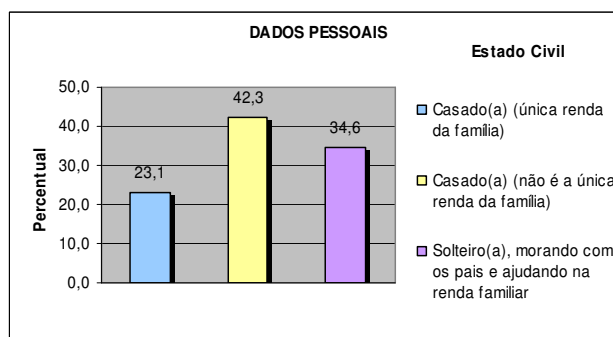


Gráfico 8 - Estado civil dos funcionários

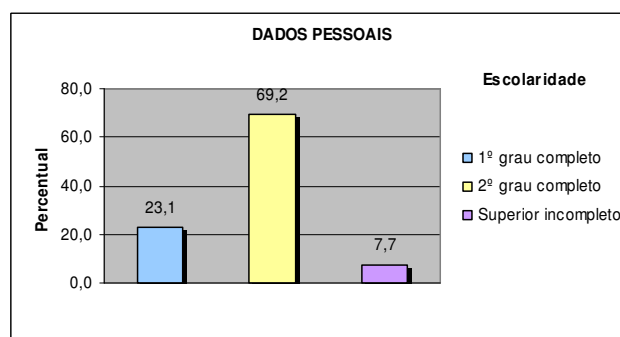


Gráfico 9 - Escolaridade dos funcionários

Na amostra, a maioria entrevistada foi do sexo feminino (57,7%), conforme mostra Gráfico 10.

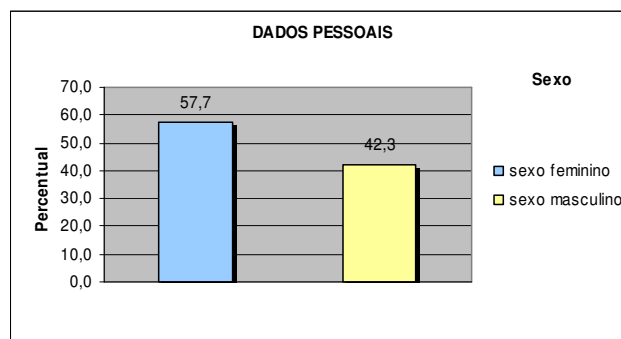


Gráfico 10 - Sexo dos funcionários

Cerca de 65% dos entrevistados são casados, sendo que 23,1% são os únicos responsáveis pela renda familiar, o que influencia bastante no momento de decisão entre permanecer ou sair de uma empresa (Gráfico 8). A grande maioria já trabalha na empresa há mais de 6 anos (92,4%) e 50% destes há mais de 10 anos, conforme Gráfico 11. Isso demonstra comprometimento e lealdade aos princípios e objetivos da empresa, confirmados inclusive, em depoimentos como este:

*[...] aqui é minha casa, minha família [...] já trabalho aqui há 40 anos e já passei por muitos momentos difíceis nessa empresa [...] já me aposentei e voltei [...] foi aqui que aprendi tudo que sei [...] adoro eles [...]*  
(entrevistado do sexo feminino, 61 anos)

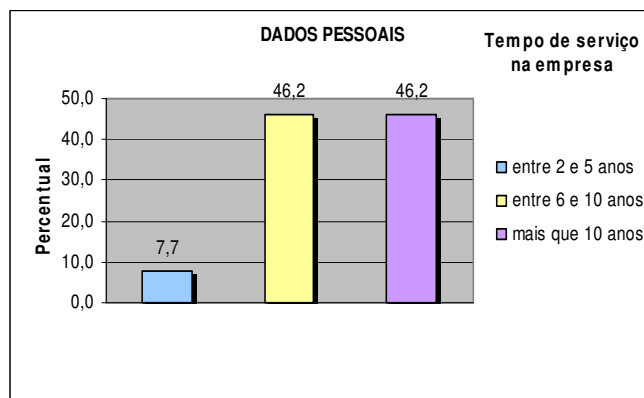


Gráfico 11 - Tempo de serviço na empresa

### Apresentação dos dados

Caracterizada a amostra, serão apresentados os dados conforme os subsistemas de RH relevantes no processo de decisão de permanência na empresa.

## Provisão

Avaliando os processos de recrutamento e seleção de pessoal observou-se que, no início do funcionamento da empresa Alpha, não havia um setor de RH bem definido e as atividades inerentes a esse setor eram desenvolvidas pelo próprio setor de pessoal. Foi também nessa época que a contratação acontecia por indicação ou convite de algum funcionário da empresa (42,3% dos entrevistados). No entanto, muitos deles tiveram seus currículos selecionados entre tantos outros que a empresa recebe diariamente (34,6%). Os demais foram selecionados através de parcerias com escolas profissionalizantes, após conclusão e destaque na participação em seus cursos (23,1%), como apresenta o Gráfico 12.

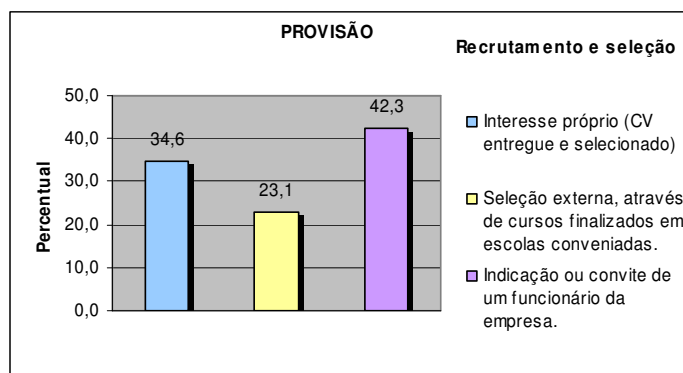


Gráfico 12 - Recrutamento e seleção

Todas essas formas de ingresso na empresa continuam existindo, porém em percentuais diferentes, segundo informações obtidas no período de pesquisa na empresa, em novembro de 2004. Atualmente, a maioria dos candidatos é escolhida a partir de um banco de dados físico de currículos recebidos e separados por experiência profissional e habilidades.

Todos os selecionados são submetidos à, pelo menos, 3 avaliações psicológicas básicas, dependendo da função e da responsabilidade do cargo. Depois de aprovados nesses testes, passam por uma experiência prática de um dia de trabalho no próprio local onde serão alocados. O superior direto faz uma avaliação do desempenho do candidato e informa ao setor de RH a aprovação ou reprovação.

Essas etapas do processo de recrutamento e seleção garantem uma melhor adequação do candidato às exigências de sua função e dividem a responsabilidade da escolha com a chefia imediata, conseguindo assim, um melhor comprometimento de todos no processo de manutenção do profissional.

### Aplicação

65,4% da amostra passou por, pelo menos, 2 setores (incluindo o atual), com ascensão profissional (Gráfico 13). Eles também relataram, em maioria (61,5%), que o relacionamento em seu ambiente de trabalho é bastante amigável. Já os demais (38,5%) reforçaram essa amizade e comprometimento, mas observaram a existência um clima de incerteza e preocupação. Esse clima de incerteza fica naturalmente enfatizado nesse momento de decisões organizacionais e conseqüentes mudanças na estrutura, inclusive com corte de pessoal.

*entrei como empacotador, ainda menor, depois completei 18 anos, fui contratado para descarregar, depois fui caixa, supervisor de caixa e agora sou encarregado.*

(entrevistado do sexo masculino, 29 anos)

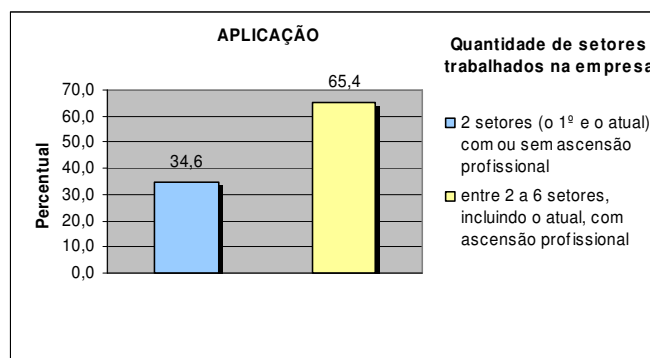


Gráfico 13 - Quantidade de setores trabalhados na empresa

### Manutenção

Um importante ponto observado no reforço da manutenção dos profissionais, foi a escolha, após oferta e oportunidade de trabalhar em outra empresa, de permanecer na empresa em quase 58% dos entrevistados. Apesar dos motivos terem sido, em 40%, oriundos do medo de arriscar e da comodidade de não mudar, 46,60% deles alegaram comprometimento com a empresa e paixão pela atividade que exercem (Gráfico 14). O depoimento a seguir ilustra essa percepção.

*...tenho medo de sair daqui [...] esse é o meu 1º emprego [...] já conheço tudo aqui [...] depois a outra empresa não é boa [...] e o salário é quase igual [...] (entrevistado A)*

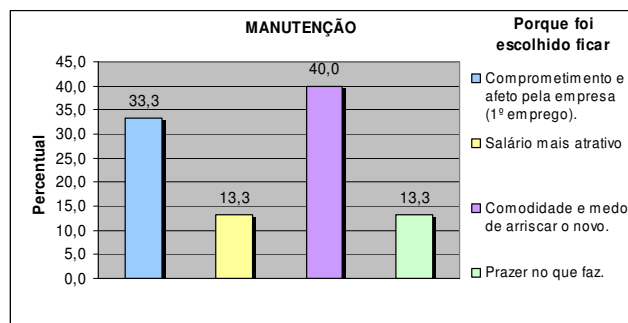


Gráfico 14 - Motivos por não ter se afastado da empresa quando teve oportunidade

Segundo a Teoria da Motivação de Herzberg, esse envolvimento com a tarefa desempenhada, encontrados nas respostas acima, compõem os fatores motivacionais e são responsáveis, em parte, pela satisfação nas pessoas.

Foi também constatado, em 100% da amostra, a percepção de compatibilidade do salário com o mercado regional, sendo que 36% deles alegaram que suas funções e responsabilidades estavam além do seu cargo, enfatizando a informação anterior sobre as oportunidades de crescimento profissional e seu caráter emergencial, sem planejamento e preparação prévia. Veja Gráfico 15.

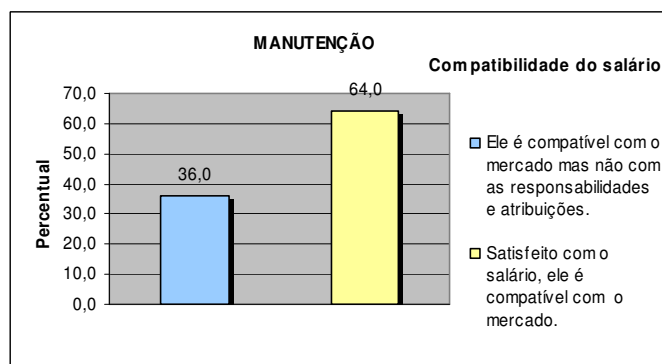


Gráfico 15 - Compatibilidade do salário com o mercado

Sobre a liderança, todos afirmaram conviver em ambiente de relacionamento saudável e com espaço ao diálogo junto à chefia imediata.

O salário e a relação com a chefia são fatores higiênicos de Herzberg, e como demonstra sua teoria, quando estes são bem avaliados evitam a insatisfação das pessoas, o que reforça a motivação positiva do grupo de funcionários.

### Desenvolvimento

A percepção de valorização e de reconhecimento profissional foi constatada em 65,4% dos entrevistados (Gráfico 16), assim como a oportunidade de ascensão profissional que a empresa oferece, percebida por 80,8% da amostra (Gráfico 17).

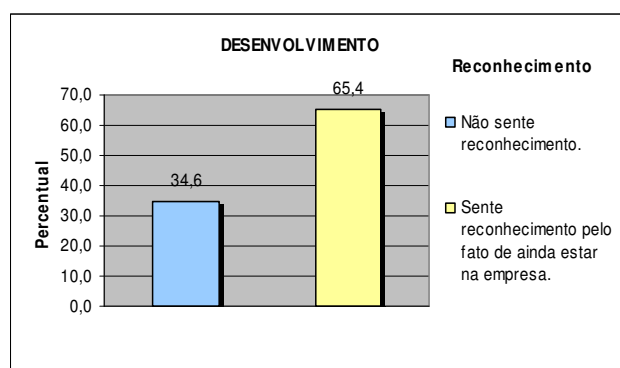


Gráfico 16 - Reconhecimento profissional

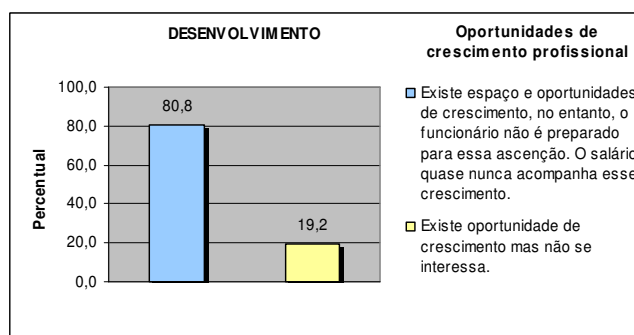


Gráfico 17 - Oportunidade de ascensão profissional

Conforme o Gráfico 16, acima, mesmo que 34,6% dos funcionários não se sintam reconhecidos, notou-se, a acomodação profissional naqueles que não querem ascender em seus cargos e preferem continuar com sua rotina de trabalho (19,2%).

É importante ressaltar que entre os cerca de 81% que afirmaram existir oportunidade de ascensão profissional foi colocado a falta de preparação e desenvolvimento, pela empresa, desse profissional (Gráfico 17). Também foi apresentado que essas recolocações são realizadas sem planejamento prévio e em situações emergenciais, além do fato, de não virem acompanhadas, em muitas vezes, de alteração salarial.

O reconhecimento profissional e a oportunidade de ascensão profissional também fazem parte dos fatores motivacionais de Herzberg e uma vez bem-avaliados, como mostram os dados obtidos, influenciam diretamente na satisfação dos funcionários e no respectivo bom desempenho de suas atividades.

### Controle

Na avaliação do setor de RH da empresa, 100% das respostas caracterizaram esse setor da seguinte forma: RH ausente e distante fisicamente das lojas; RH responsável somente com a seleção e recrutamento; falta de autonomia do setor e sobrecarga de atividades para poucos profissionais desse setor. Alguns depoimentos, abaixo, reforçam essa percepção.

*[...] e existe RH? Fica tão longe, nunca tem gente lá...é difícil contar com eles [...]*

(entrevistado B)

### Motivação e Avaliação Pessoal

O ambiente de trabalho amigável entre os colegas de setor foi apontado por 42,9% da amostra entre pontos positivos da empresa (Gráfico 18), o que influencia positivamente na motivação individual.

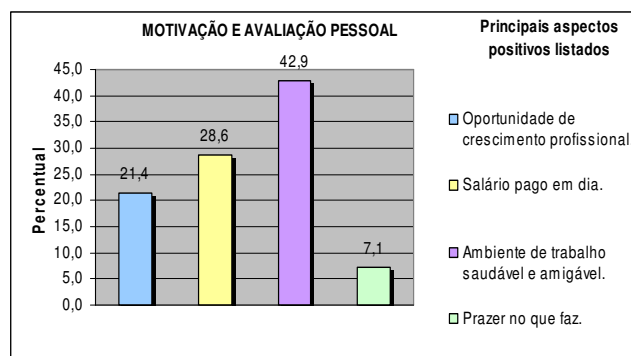


Gráfico 18 - Pontos positivos da empresa na perspectiva dos funcionários

Dentre os demais pontos observados como aspectos positivos da empresa estão: oportunidade de crescimento profissional (21,4%); pagamento regular e pontual do salário (28,6%) e afeto pelas atividades desenvolvidas (7,1%).

[...] o salário nunca atrasou e adoro o que faço [...]

(entrevistado C)

Fatores higiênicos, avaliados nos pontos salário pago em dia e ambiente de trabalho amigável, foram novamente bem avaliados pelos funcionários, evitando a insatisfação no trabalho. Os outros fatores, como oportunidade de crescimento e prazer pela atividade desenvolvida, classificados como fatores motivacionais, sustentam a satisfação pelo trabalho. Juntos esses fatores motivam positivamente o funcionário e contribui para sua permanência na empresa.

Ao apresentarem os pontos negativos da empresa, os entrevistados alegaram aspectos como: falta de investimento no desenvolvimento profissional das pessoas, ausência de um setor de RH bem definido e falta de cumprimento de um plano de cargos e salários (37,2%); falha na comunicação e falta de integração entre os setores (23,3%); fardamentos velhos, produtos e preços não competitivos, falta de clientes, pouca modernização e falta de material de apoio (16,3%); desorganização administrativa do alto escalão e burocratização de processos (14%); centralização nas decisões e falta de autonomia (9,3%). O Gráfico 19 apresenta esses números.

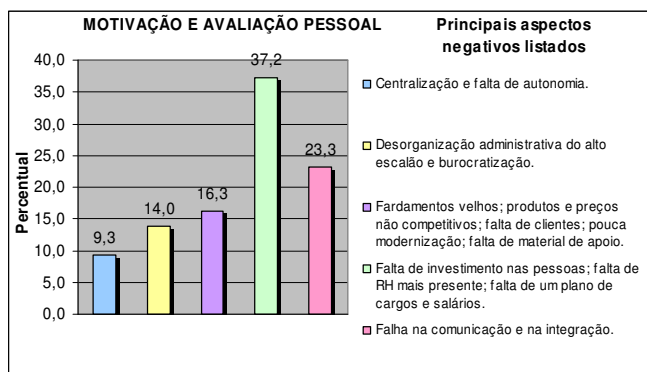


Gráfico 19 - Pontos negativos da empresa na perspectiva dos funcionários

Pode-se notar que a maioria dos pontos negativos apresentados são de natureza extrínseca, o que provocaria a insatisfação. No entanto, a maioria dos pontos positivos são intrínsecos, o que gera satisfação. E os fatores intrínsecos ou motivacionais, segundo a Teoria de Herzberg, são mais profundos e fortes, sufocando, assim, a percepção negativa dos fatores higiênicos ou extrínsecos.

Foi obtido em quase 81% das respostas, um sentimento de verdadeiro amor e comprometimento pelo trabalho desenvolvido e pela empresa em si (Gráfico 20). E ainda, cerca de 92% dos entrevistados consideram o trabalho uma forma de realização, aprendizado e crescimento pessoal. Mais uma vez, fatores motivacionais são bem avaliados, reforçando a motivação individual pelo trabalho, segundo a Teoria de Herzberg.

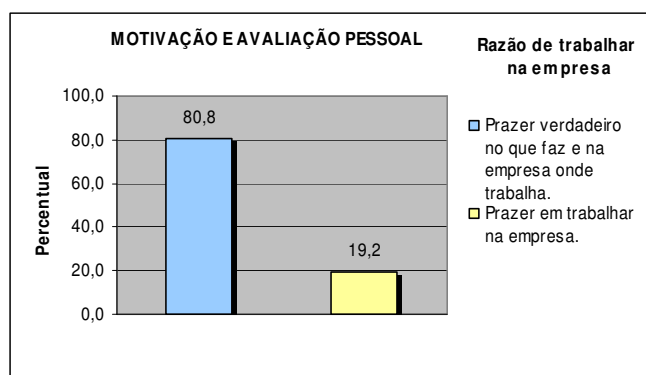


Gráfico 20 - Razão para trabalhar na empresa

Na avaliação geral dos aspectos positivos e negativos dos dados coletados, nota-se o desenvolvimento inicial do subsistema de RH de provisão, com medidas básicas de recrutamento e seleção.

Essa avaliação implica ainda na observação dos demais subsistemas e na percepção de que eles ainda não estão bem definidos e desenvolvidos na empresa, fato fortalecido com a ausência de um setor de RH com atribuições estratégicas. Isso porque, segundo o Marras (2000), os subsistemas de RH, quando não são desenvolvidos pelo próprio setor de recursos humanos da empresa, recebem, no mínimo, apoio deste para suas implementações. Na empresa Alpha não há uma estrutura de RH bem definida e não há suporte administrativo e estratégico da empresa para o desenvolvimento de uma administração de recursos humanos ativa

e voltada para os resultados da empresa. Esse fato dificulta o desenvolvimento completo dos subsistemas de RH.

### **5.3.3 Sugestão de ações para auxiliar a empresa na gestão da motivação dos funcionários**

Entre tantos pontos investigados e tantas informações coletadas, a pesquisadora, apoiada em seu referencial teórico, apresenta sugestões para dar suporte e segurança à empresa na retenção de seus bons profissionais.

As especificidades e especialidades dos diversos cargos existentes num supermercado transformam profissionais eficientes em recursos fundamentais para conquista da competitividade sustentável. E a concorrência, cada vez mais acirrada nesse segmento de mercado, torna ainda mais importante a necessidade de retenção de talentos.

Mas para mantê-los comprometidos e envolvidos com a empresa e com seus resultados, é necessário proporcionar-lhes um ambiente verdadeiramente confortável e seguro, capaz, inclusive, de oferecer-lhes oportunidades de crescimento profissional, de desenvolvimento de habilidades, competências e de criatividade.

Conforme Chiavenato (1999), a tendência da administração de recursos humanos é estar voltada para resultados empresariais, assim como de atuar estrategicamente no suporte à administração da organização. A partir dessas necessidades, o autor apresenta uma organização dos processos da administração de recursos humanos dividida em subsistemas, como foi detalhado no capítulo anterior.

Outros autores, como Ulrich (2000) e Milkovich e Boudreau (2000), reforçam essa nova perspectiva da administração de recursos humanos e apresentam esse tipo de desenvolvimento como premissa básica ao bom desempenho organizacional.

Sendo assim, serão sugeridas ações para auxiliar a empresa no gerenciamento da motivação dos funcionários, específicas para o contexto da

empresa Alpha, baseados num modelo de administração de recursos humanos estratégica, com seus subsistemas e processos, conforme apresentado no capítulo quatro, em consonância com os fatores motivacionais mais relevantes, apresentados no capítulo três.

### **Provisão**

Segundo os subsistemas de RH apresentados por Marras (2000) e Chiavenato (1999) e discutidos no capítulo quatro dessa pesquisa, os processos relacionados à provisão são os de recrutamento e de seleção. A importância do desenvolvimento desses processos, conforme apresentado, reside na oportunidade da empresa escolher e contratar o profissional de perfil ideal para suas necessidades atuais e futuras, agregando valor às tarefas desempenhadas e aumentando assim, a produtividade.

No contexto da empresa Alpha e baseado no referencial teórico apresentado, em relação ao recrutamento e seleção, sugerem-se:

- Atenção para as oportunidades de recrutamento interno, que geram motivação e segurança nos funcionários, além de promover o sentimento de reconhecimento e valorização, assim como, gerar oportunidades de crescimento profissional, fatores estes, defendidos por Milkovich e Boudreau (2000) como aspectos positivos desse tipo de recrutamento. E segundo a Teoria de Herzberg, como já apresentado, esses fatores, classificados como motivacionais, influenciam positivamente na satisfação do funcionário.

- Busca permanente de novas práticas e técnicas de seleção, para uma melhor adequação de perfis profissionais às necessidades do cargo e da função, o que irá exigir do profissional de RH, uma aprendizagem contínua. A dedicação, atualmente, quase que exclusiva (confirmados inclusive, com depoimentos de funcionários e gerentes), do setor de RH às atividades de recrutamento e seleção, não garantem um bom desempenho dessas funções. Somente a gestão constante desse processo, irá possibilitar a aplicação das melhores práticas e, principalmente, da conquista de um profissional adequado às necessidades da empresa. É importante ressaltar que, conforme a Teoria de Herzberg, a adequação ideal do profissional às funções do cargo implica diretamente a satisfação do funcionário.

## Aplicação

Conforme colocado por Marras (2000) e Chiavenato (1999), o subsistema de provisão envolve os primeiros passos na integração dos novos membros na organização, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação de desempenho humano no cargo. Enquanto os processos de provisão de pessoas cuidam de localizar no mercado e agregar pessoas na organização, conforme suas necessidades de crescimento e continuidade, os processos de aplicação responsabilizam-se pela correta integração e posicionamento do funcionário à organização.

De acordo com as informações coletadas e baseado no referencial teórico apresentado, nota-se que, atualmente, a empresa não tem esse subsistema bem desenvolvido, faltando ênfase em alguns de seus processos. Os principais aspectos recomendados para seu desenvolvimento seriam:

- Ênfase na orientação e integração do novo funcionário à missão, visão, objetivos empresariais e cultura organizacional. Segundo Chiavenato (1999, p. 149), “as organizações precisam promover a socialização de seus novos membros e integrá-los adequadamente em sua força de trabalho”. Atualmente, conforme dados coletados, a empresa Alpha utiliza um dos métodos de integração organizacional apresentado por Chiavenato (1999), que é o programa de integração. Esse método, no entanto, não está sendo aplicado rigorosamente e com 100% dos novos funcionários. E, conforme Chiavenato (1999, p. 150), o programa de integração tem como finalidade “fazer com que o novo participante aprenda e incorpore os valores, normas e padrões de comportamento imprescindíveis e relevantes para o bom desempenho em seus quadros”. Daí sua importância para o sucesso no desenvolvimento do subsistema de aplicação.

- Descrição detalhada de cargos e salários e aplicação de uma política estável de cargos e salários. Com isso, a empresa estaria gerando, nos funcionários, uma sensação de justiça e segurança, fatores motivacionais importantes no processo decisório de se permanecer na empresa. Conforme Chiavenato (1999, p. 160) “para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização”.

- Manutenção de um desenho de cargos dinâmico, privilegiando a adaptação do cargo em função do desenvolvimento pessoal do ocupante. “Segundo a Teoria de Herzberg, o enriquecimento de cargos constitui a maneira de obter satisfação intrínseca através do cargo”, como apresenta Chiavenato (1999).

- Desenvolvimento e implantação de modelos de avaliação de desempenho, inicialmente, nos cargos mais estratégicos e hierarquicamente mais elevados. Segundo Chiavenato (1999, p. 188), “o desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje”. Para tanto, é preciso que esse desempenho esteja sendo avaliado. Com a implantação da avaliação de desempenho a empresa estaria avaliando as verdadeiras competências e habilidades, principalmente das funções mais estratégicas, obtendo subsídios para adequar e ajustar, em casos necessários, as pessoas com os objetivos estratégicos da empresa. A oportunidade de *feedback* existente nos processo de avaliação de desempenho proporcionam oportunidade de desenvolvimento pessoal e organizacional e norteiam definições de salários, promoções e realocações, como defende o autor. Além disso, de acordo com Herzberg, esses são importantes fatores motivacionais no incremento da satisfação do funcionário.

### **Manutenção**

Na nova perspectiva de administração de recursos humanos, segundo Chiavenato (1999, p. 345), “a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização”.

E em relação a esse subsistema, a empresa Alpha necessita se desenvolver em alguns aspectos. Segue algumas considerações e sugestões:

- Implementação de um sistema de recompensa e retribuição que gere benefícios à empresa e aos empregados. Bônus, prêmios e participações nos resultados são exemplos de recompensas concretas e eficazes na garantia da motivação dos funcionários, conforme defendem Milkovich e Boudreau (2000). Vale ressaltar que a aplicação desses incentivos deve estar em constante monitoramento para que seus objetivos sejam alcançados e que, principalmente, a própria recompensa seja sempre valorizada pelo funcionário.

- Desenvolvimento e implantação de uma política de benefícios clara e justa. O apego exagerado da administração aos custos de benefícios-extra, como o vale-transporte (direito e opção, inclusive, do trabalhador, conforme a CLT) direcionam esforços a atividades, estrategicamente, não relevantes. No desenvolvimento dessa política, incluir benefícios complementares utilizados na concorrência, como cesta-básica e refeição intermediária aos estagiários. Milkovich e Boudreau (2000, p. 443), em relação à competitividade e à concorrência elevadas, comentam: “se os outros oferecem assistência odontológica e lazer, quem não fizer o mesmo estará em desvantagem”.

- Definição de fornecedores de refeição que atendam às necessidades básicas de higiene e sabor. Servir aos funcionários uma refeição que a própria diretoria seja capaz de saborear. É importante lembrar que a satisfação de necessidades básicas, como defendido por Maslow na sua teoria, afeta diretamente a motivação dos funcionários, gerando melhor desempenho de suas funções e atribuições.

- Criação de gratificações por tempo de serviço, valorizando assim, aqueles que continuam comprometidos e eficazes na empresa. É uma forma de aumentar a auto-estima, fator motivacional relevante para a satisfação do funcionário.

- Acompanhamento contínuo do relacionamento entre os funcionários, principalmente com a gerência imediata. Como apresentado nos dados sobre os desligados, o relacionamento com a chefia foi um dos fatores mais mal avaliados. Esse fato é preocupante, uma vez que, segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 474), “essas relações afetam a eficiência, pois as razões potenciais para problemas no desempenho podem ser identificadas e oferecida ajuda para removê-las”.

- Manutenção de um canal aberto de comunicação, onde o funcionário, de forma transparente, tenha conhecimento das informações estratégicas convenientes a sua função, bem como seja fonte de opiniões e sugestões. A comunicação é um fator primordial na manutenção de uma boa relação com os funcionários, e esta é de vital importância para o equilíbrio da organização, segundo Milkovich e Boudreau (2000).

- Compartilhamento de decisões, principalmente aquelas mais operacionais. O envolvimento do funcionário nas decisões o torna co-responsável pelo sucesso na implantação destas e garante seu maior comprometimento. Milkovich e Boudreau (2000, p. 477) reforçam essa argumentação da seguinte maneira: “envolver as pessoas na estruturação de suas funções e [...] é uma fórmula aprovada para a melhoria da qualidade e da produtividade”.

- Orientação constante aos seguranças e supervisores na abordagem cordial e justa dos funcionários em situações não-éticas em seu ambiente de trabalho. A sentimento de injustiça e/ou menosprezo pode implicar na má avaliação de fatores higiênicos, podendo gerar a insatisfação do empregado.

### **Desenvolvimento**

Para o subsistema de desenvolvimento, segundo Chiavenato (1999), o treinamento como meio de transmitir informações, os programas de mudança organizacional e desenvolvimento de carreiras são formas de melhorar gradativa e continuamente o desempenho organizacional e individual.

Em relação a esse subsistema, no contexto da empresa Alpha e baseado no referencial teórico apresentado, seguem algumas considerações e sugestões:

- Implantação de um programa de treinamento, composto desde o levantamento das necessidades de treinamento, passando pela condução desse processo e a verificação dos resultados obtidos. Os treinamentos ocorridos na empresa, atualmente, são dispersos e não são contínuos. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento visa melhorar e adequar as pessoas aos cargos, ampliando as habilidades necessárias para o bom desempenho de suas funções. Sua aplicação deve ser contínua.

- Criação de um programa de desenvolvimento de pessoas, que constitui numa preparação de habilidades e capacidades para ocupação de cargos disponíveis no futuro. O desenvolvimento do profissional é um benefício em longo prazo, capaz de satisfazer o funcionário com o estímulo de fatores intrínsecos e gerar resultado para empresa, através da excelência no desempenho do funcionário melhor capacitado. Chiavenato (1999, p. 322) reforça afirmando que “as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e capacidades de

todas as pessoas. E o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos funcionários”.

- Busca de parcerias com cursos profissionalizantes com fechamento de pacotes e turmas específicas.
- Participação da empresa nos custos financeiros de cursos, bem como disponibilização de parte do horário de trabalho para realização dos mesmos.
- Acompanhamento constante das novas necessidades de conhecimento exigidas pelo mercado, proporcionando aperfeiçoamento das vantagens competitivas.

### **Controle**

Os processos de monitoração e controle estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através das atividades que as pessoas desenvolvem na organização. O acompanhamento dessas atividades irá garantir, conforme Chiavenato (1999), que o planejamento seja bem executado e os objetivos alcançados adequadamente.

A partir do referencial teórico estudado e alinhado à realidade da empresa Alpha, serão colocadas algumas importantes considerações e sugestões:

- Aquisição de um software específico de controle de RH, incluindo, principalmente, manutenção de banco de dados de RH. Com ele, é possível fazer cadastramento, atualização e consulta a todas as informações relevantes e necessárias ao bom funcionamento de um setor de recursos humanos, inclusive é requisito para desenvolvimento de ações sugeridas anteriormente. A escolha desse software deve acontecer a partir da identificação das necessidades mais urgentes e básicas do setor de RH. A implantação desse sistema facilitará o trabalho dos responsáveis por este setor, proporcionando condições de seu envolvimento em processos mais estratégicos na empresa. Chiavenato (1999, p. 401) afirma “o comportamento organizacional não pode ser casual ou errático, mas deliberado e racional. Por isso, as organizações requerem esforço de monitoração em suas várias operações e atividades”.

A partir dos dados apresentados, em comunhão com o referencial teórico e a percepção e experiência da pesquisadora, observa-se uma extrema necessidade

de desenvolvimento de um setor de recursos humanos na empresa estudada. Atualmente, a empresa possui uma psicóloga organizacional, sub-utilizada, trabalhando num setor com apenas a nomenclatura de setor de RH. Os verdadeiros objetivos desse setor e as reais funções que ele deve desenvolver não estão acontecendo e essas ausências estão influenciando direta e substancialmente na motivação dos funcionários e no conseqüente desempenho organizacional, como foi comprovado com os dados da pesquisa.

As melhorias sugeridas foram baseadas no referencial teórico apresentado, mas, sobretudo, nas informações e necessidades obtidas dos funcionários entrevistados e dos desligados na pesquisa realizada. Sendo assim, a implantação desses mecanismos influenciaria positivamente a atitude e a motivação dos funcionários da empresa, visto que suas reclamações e seus sentimentos seriam contemplados em ações de ajuste e melhoria.

É importante ressaltar que, para o sucesso na aplicação e desenvolvimento de quaisquer dos mecanismos sugeridos é necessário que a alta direção decida por uma mudança na postura administrativa e pelo desenvolvimento de uma nova estratégia organizacional. O contínuo envolvimento e o apoio da cúpula administrativa nesse processo é de fundamental importância para obtenção de bons resultados. É necessária a definição do posicionamento do setor de recursos humanos e da condução da sua administração. O investimento nesse setor, desde a contratação de novos profissionais, visto a carência atual, até a necessidade de reorganização física e tecnológica, dependerá das novas decisões estratégico-administrativas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral investigar e analisar os fatores de retenção de pessoal numa empresa varejista. Para realização desse propósito, a pesquisadora efetuou um estudo de caso numa empresa de supermercados na cidade de Fortaleza.

Para fundamentar essa pesquisa foram apresentados os diversos aspectos das organizações, com suas teorias mais significativas para o contexto varejista, bem como, as características sistêmicas e contingenciais, fortemente vinculadas às tendências atuais do varejo. Foram abordadas, para contextualização do objeto de estudo, as principais particularidades e tendências desse segmento, além das características mercadológicas específicas dos supermercados.

A dinâmica desse segmento e a interdependência deste com o ambiente no qual se encontra inserido alinham-se às características sistêmicas e contingenciais discutidas, apresentando um segmento de mercado complexo e altamente preocupado com a sustentação da competitividade. A preservação de algumas características mecanicistas em seu processo administrativo justifica a importância e a influência da abordagem clássica na administração da empresa estudada e ainda direcionam sua administração de recursos humanos a um modelo operacional e tradicional.

Foi apresentado o universo histórico do segmento de varejo, repleto de características próprias, a fim de oferecer suporte teórico ao estudo proposto. Identificou-se na empresa estudada, a predominância de algumas tendências descritas através das imagens apresentadas por Morgan (1996). Dentre elas, os aspectos burocráticos e mecanicistas, com autoridade centralizada e hierárquica, pouco capaz de se anteceder às mudanças do meio, semelhante à imagem de uma máquina. Essas características dificultam a interação com o meio e a própria adaptabilidade e flexibilidade, tão pertinentes nesse segmento.

Destacou-se a determinação das empresas em se preparar para uma nova realidade, mais competitiva, procurando trabalhar em conjunto com fornecedores e distribuidores, no sentido de obter maior eficácia à cadeia produtiva e maior valor ao consumidor. Apresentou-se um setor supermercadista em

crescimento no Ceará, sob forte competitividade e preocupado com a manutenção dos diferenciais competitivos.

A percepção da importância dos aspectos humanos para constituição de vantagem competitiva originou a discussão sobre a evolução da administração de empresas e da própria administração de recursos humanos. A partir daí, unido às especificidades das organizações varejistas, inseridas no universo dos serviços, enfatizou-se a importância do desenvolvimento de uma administração de pessoas voltada ao cliente interno e externo.

A relação do desempenho laboral com a motivação dos funcionários, discutida no estudo das teorias de motivação, assim como, a percepção das empresas de que o talento humano é capaz de viabilizar vantagem competitiva, numa tendência à aplicação de uma administração de RH estratégica, vieram originar o detalhamento da administração de recursos humanos e seus subsistemas.

Dentro de um enfoque estratégico de administração de recursos humanos e com propósito de organizar os resultados obtidos, foram apresentados os subsistemas de recursos humanos, destacando a importância da utilização sistêmica e harmônica de seus processos no crescimento organizacional.

Os objetivos específicos dessa pesquisa complementam e auxiliam na obtenção da resposta ao problema colocado, assim como nas proposições finais. Sendo assim, serão apresentados os resultados a partir dos dados obtidos no desenvolvimento dos objetivos específicos.

Analisando as causas dos desligamentos, a partir do universo dos desligados no período pré-definido, observou-se algumas características particulares dessas causas. Cerca de 50% dos motivos de desligamento são por justa causa, incluindo envolvimento em procedimentos amorais e antiéticos. Isso é comprovado pela baixa incidência de entrevistas de desligamentos, que somente é aplicada em casos de desligamento sem justa causa, e por observações realizadas durante o período de investigação e coleta de dados.

Mais de 80% das demissões, dentro dos desligamentos sem justa causa, são do tipo simples, também chamadas separações involuntárias, segundo a taxonomia de Bluedorn (1978). Dessas demissões, segundo a organização, a razão quase sempre é o baixo desempenho laboral. No entanto, a partir dos dados

coletados, percebe-se a insatisfação gerada pela má-avaliação de fatores higiênicos como o relacionamento com a chefia, seguidos dos salários e das condições de trabalho. Essa insatisfação implica diretamente no desempenho das atividades.

Observou-se também, que avaliação de fatores motivacionais, como crescimento profissional e satisfação com o trabalho e com a empresa, não foram bem avaliados no grupo de desligados, evitando a satisfação do funcionário e implicando no seu desempenho abaixo do esperado.

Ao analisar os pontos de influência na decisão de permanecer na empresa, verificou-se que a comodidade e o medo de mudar influenciaram em cerca de 40% dos entrevistados, mostrando um caráter situacional da decisão de permanência na empresa.

O alto comprometimento e envolvimento com a tarefa desempenhada, percebida em cerca de 46% da amostra de funcionários, comprova a satisfação das pessoas a partir da excelente avaliação de fatores motivacionais, facilitando sua escolha por permanecer na empresa.

Ainda no universo dos funcionários, notou-se que o sentimento de justiça, percebido na boa avaliação dos salários em 100% dos entrevistados desse grupo, assim como, o bom relacionamento com a chefia, evitam a insatisfação, sustentando uma motivação positiva nesses funcionários.

Esse grupo também avalia positivamente o reconhecimento e as oportunidades de crescimento profissional, fatores motivacionais relevantes na obtenção da satisfação dos funcionários.

A avaliação do setor de RH, apesar de ser considerado ausente e insuficiente, não pesou nas decisões por permanecer na empresa, sendo colocado como necessidade fundamental, mas em nível de sugestão de melhoria organizacional.

No confronto dessas colocações, percebe-se que, ora, os fatores higiênicos e motivacionais são mal avaliados, no caso dos desligados, ora, são bem avaliados, no caso dos funcionários. Cabendo assim, um questionamento sobre se esses fatores são mal avaliados porque as pessoas já não fazem parte da organização e/ou se são bem avaliados porque as pessoas ainda são funcionários da empresa.

Pode-se, a partir desses aspectos, caracterizar o processo de retenção de pessoal numa empresa varejista de supermercados de Fortaleza, respondendo, portanto, ao problema exposto.

A característica predominante do processo de retenção de pessoas numa empresa varejista de supermercados em Fortaleza, segundo os dados coletados, reside na necessidade de manutenção do emprego e no elevado comprometimento com a organização, além da afinidade com as tarefas desempenhadas. Unido a essas características, ainda se pode colocar o baixo estímulo à mudança, caracterizado pela atual situação de instabilidade e incerteza do mercado de trabalho.

### **Recomendações**

A dissertação serve como base para trabalhos futuros, e essa, nas suas especificidades e a partir das conclusões obtidas, recomenda:

- Estudos mais detalhados sobre o questionamento obtido acerca do paradoxo nas percepções distintas dos fatores higiênicos e motivacionais em grupos diferentes de empregados na mesma empresa.
- Aplicação dos mecanismos propostos e posterior avaliação de seus resultados na empresa avaliada.
- Aplicação dos mecanismos propostos em empresas varejistas com características similares, desde que reavaliados alguns pontos específicos à empresa pesquisada.
- Continuidade do estudo nas demais empresas do comércio varejistas, que se preocupam com o problema proposto, a fim de confrontar os resultados, aqui obtidos, com os novos resultados e, assim, aperfeiçoar os mecanismos de sugestão de desenvolvimento de novas práticas administrativas para retenção de pessoal.

## REFERÊNCIAS

ALBRECH, Karl. **Stress and the manager**. Englewood Cliffs. NJ: Spectrum, 1979.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1978.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS-ABRAS. **40 anos de supermercados no Brasil**. São Paulo, 1993.

BLUEDORN, A. C. A taxonomy of turnover. **Academy of Management Review**, v. 3, p. 647-651, 1978.

BNDES. **Hiper e supermercados no Brasil. Estudos setoriais**: comércio e serviços. Brasília, 1998.

BOVE, Liliana L.; JOHNSON Lester W. A customer-service worker relationship model. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 5, p. 491-511, 2000.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria geral da administração**: pensando e fazendo. Porto Alegre: AGE, 1998.

CHAKRAVARTHY, Bala. A new strategy framework for coping with turbulence. **Sloan Management Review**, v. 25, p. 69-82, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHINELATO, João F. **O&M integrado à informática**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

CONNOR, J.M; SCHEIK, W.A. **Food processing**: an industrial powerhouse in transition. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1997.

CREMA, Roberto. Além das disciplinas: reflexões sobre transdisciplinaridade geral. *In*: WEIL, Pierre (Org.). **Rumo à nova transdisciplinaridade**: sistemas abertos de conhecimento. São Paulo: Summus, 1993.

CURADO, I.; WOOD Jr., T.; LINS, J. **Perfil da gestão de recursos humanos na grande São Paulo**. São Paulo: SENAC, 1995.

CURY, Antonio. **Organização e método**: perspectiva comportamental e abordagem contingencial. São Paulo: Atlas, 1988.

CYRILLO, D.C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. São Paulo: JC, 2000.

DRUCKER, Peter. **Managing the non-profit organization**: principles and practices. Nova York: HarperBusiness, 1992.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

FLIPPO, Edwin B. **Princípios da administração pessoal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

FREEMAN, R. Edward, REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 54, p. 88-103, 1983.

GALBRAITH, John Kenneth. **A Sociedade justa**: uma perspectiva humana. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOULDNER, Alvin W. Conflitos na teoria de Weber. *In*: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GRÖNROOS, Cristian. **Marketing**: gerenciamento e serviços - a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatística anual - 2002**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 dez. 2002.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVY, A. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makrori, 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

MACHADO, Antonio C. **Sistema de informações para gestão econômica no comércio varejista**: estudo dos principais modelos de decisão envolvidos. 1997. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Relações trabalhistas no Brasil**: administração e estratégia. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MAYO, G. Elton. **The human problems of an industrial civilization**. New York: Ayer, 1933.

MAYO, G. Elton. **The social problems of an industrial civilization**. New Hampshire: Ayer, 1945.

MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. *In*: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 107-124.

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

MINTZBERG, Henry. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITROFF, Ian I.; MASON, Richard O.; PEARSON, Christine M. **FrameBreak**: the radical redesign of American business. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

MORGADO, Maurício G.; GONÇALVES, Marcelo N. (Org.). **Varejo**: administração de empresas comerciais. 2. ed. São Paulo: Senac, 1999.

- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1975.
- PALADINE, Edson P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.
- PARK, Kil H. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerard R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.
- PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1984.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROJO, F. J. G. **Supermercados no Brasil**: qualidade total, marketing de serviços e comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998.
- SENA E SILVA, Maria de Fátima. Comportamento organizacional: a rotatividade em foco. **Revista de Psicologia Universidade Federal do Ceará**. Volume 20, nº 2. Fortaleza, jul/dez de 2002.
- SESSO FILHO, U. A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. Tese do Doutorado em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura da USP, 2003.
- SILVEIRA, J. A.; LEPPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista da Administração**. v.32, n.2, p.5-15, abr/jun 1997.
- ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. **Uma análise dos termos de organização**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WEBER, Max. **Os fundamentos da organização burocrática**: uma construção do tipo ideal. *In*: CAMPOS, Edmundo. *Sociologia da Burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 15-28.

# APÊNDICE

## Entrevista com os Funcionários

---

### DADOS PESSOAIS

---

1. Qual sua idade?
2. Sexo: F ( )                      M ( )
3. Qual sua escolaridade?
4. Você é casado? Se sim, é o único responsável pela renda familiar?
5. Há quanto tempo você trabalha aqui?

---

### PROVISÃO

---

6. Como você entrou na empresa? Foi interesse próprio ou indicação/convite?

---

### APLICAÇÃO

---

7. Desde que entrou, em quais setores passou? Por que? Foi vontade própria ou interesse da empresa?

---

### MANUTENÇÃO

---

8. Como é seu ambiente de trabalho, seu setor especificamente? Há transparência, amizade, comprometimento, organização, apoio, companheirismo?
9. Você já teve oportunidade de sair? Você já procurou por novos empregos?
10. Por que ficou? O que mais lhe motivou a ficar?
11. Você está satisfeito com seu salário? Ele é compatível com o do mercado?
12. Como você avalia o relacionamento com a chefia? Há abertura para diálogo?

---

### DESENVOLVIMENTO

---

13. A empresa valoriza seu trabalho? Você é reconhecido?
14. A empresa lhe oferece oportunidade e/ou apoio para lhe promover? Você gostaria de ascender profissionalmente? Já tentou conversar com alguém, seu superior, por exemplo? O que aconteceu?

---

### CONTROLE

---

15. Como você avalia a gestão de pessoas da empresa? Ela é ativa? O que falta?

---

### MOTIVAÇÃO E AVALIAÇÃO PESSOAL

---

16. Quais os principais aspectos positivos da empresa?
17. E quais os negativos?
18. Qual a importância do emprego na sua vida?
19. Você gosta de trabalhar aqui? Você está satisfeito com o que faz aqui?

## ANEXOS

### Anexo A – Entrevista de Desligamento

**NOME:** \_\_\_\_\_

**CHEFIA IMEDIATA:** \_\_\_\_\_

**SETOR/FUNÇÃO:** \_\_\_\_\_

**ADMISSÃO:** \_\_\_\_\_ **DEMISSÃO:** \_\_\_\_\_

#### **TIPO/MOTIVO DE DESLIGAMENTO**

- Demissão simples / corte  Demissão por justa causa  
 Pedido de demissão  Acordo  
 Término de experiência

Justificativa/versão do funcionário:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1. Ao ser admitido você recebeu treinamento introdutório?

- SIM  NÃO

2. O treinamento foi satisfatório?

- SIM  NÃO

3. Você adaptou-se à função?

- SIM  NÃO

4. Você teve alguma promoção ou transferência na empresa? Qual?

- SIM  NÃO

5. Como você avalia os pontos abaixo:

	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Observações
Salário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Pagamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Normas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Refeição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Limpeza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Treinamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Crescimento profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Relacionamento com colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Relacionamento com gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Tratamento da gerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Satisfação com o trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Satisfação com a empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

6. Como você classifica a sua chefia/gerência em relação a:

	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Observações
Liderança	( )	( )	( )	( )	
Organização	( )	( )	( )	( )	
Conhecimento do trabalho	( )	( )	( )	( )	
Acompanhamento das tarefas	( )	( )	( )	( )	
Valorização das pessoas	( )	( )	( )	( )	
Relacionamento com o funcionário	( )	( )	( )	( )	

7. Quais os principais motivos de suas faltas?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nunca faltou                   | <input type="checkbox"/> Horário                  |
| <input type="checkbox"/> Doenças                        | <input type="checkbox"/> Divertimento             |
| <input type="checkbox"/> Viagem                         | <input type="checkbox"/> Desinteresse pela função |
| <input type="checkbox"/> Transporte / distância de casa | <input type="checkbox"/> Assuntos particulares    |
| <input type="checkbox"/> Insatisfação salarial          | <input type="checkbox"/> Inadaptação ao trabalho  |

8. Em que pontos sua gerência poderia melhorar?

---



---



---

9. Que sugestões você daria para melhorar a sua seção/departamento e a empresa?

---



---

10. Quais os pontos positivos da empresa?

---



---

11. Quais os pontos negativos?

---



---

Observações do RH:

---



---



---

## Anexo B – Autorização para Pesquisa

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Fortaleza, 14 de outubro de 2004.

Prezada Sra. Mara Ximenes,

Em março de 2003, a Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) iniciou o seu curso de Mestrado Profissional em Administração (MPA), com duas linhas de pesquisa: Marketing e Recursos Humanos. Embora seja um curso incipiente, o MPA já é recomendado pela Capes, o órgão do Ministério da Educação que regulamenta a pós-graduação *stricto sensu*. Como ressalta a própria CAPES ([www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br)):

Mestrado Profissional é a designação do Mestrado que enfatiza estudos e técnicas diretamente voltadas ao desempenho de um alto nível de qualificação profissional. Esta ênfase é a única diferença em relação ao acadêmico. Confere, pois, idênticos grau e prerrogativas, inclusive para o exercício da docência, e, como todo programa de pós-graduação *stricto sensu*, tem a validade nacional do diploma condicionada ao reconhecimento prévio do curso.

Um pré-requisito essencial para a sustentação de um mestrado é qualidade das pesquisas feitas por seus professores e alunos. A viabilização destas pesquisas depende, em grande medida, da possibilidade de acesso às empresas. Sem a colaboração estratégica da liderança empresarial, não é possível termos uma perspectiva pragmática do mundo dos negócios e da competitividade das empresas locais, em termos de sua inserção regional e global.

Deste modo, solicitamos sua assistência na concessão e viabilização do acesso da aluna **Galbéria Mourão Machado** que, conforme previamente acordado, estará realizando, no período de outubro de 2004 a março de 2005, a pesquisa de sua dissertação de Mestrado, com o tema ROTATIVIDADE NO SEGMENTO DE SUPERMERCADOS, sob a supervisão da professora doutora Verônica Morais Ximenes, membro efetivo do corpo docente do MPA-FEAAC. Como parte do processo de coleta de dados, o trabalho proposto requer a presença da mestranda na empresa em horários a serem previamente negociados, bem como a permissão de acesso a pessoas e documentos relevantes para os objetivos da pesquisa. A síntese resultante da pesquisa, de grande valor crítico e diagnóstico, por refletir a realidade constatada e indicar possibilidades de mudanças, ficará à disposição da empresa.

Em tempo, ressaltamos nosso compromisso com a sigilidade das informações colhidas e a natureza eminentemente acadêmica do trabalho a ser desenvolvido. Diante do exposto, caso esteja de acordo, solicitamos que V. Sa. assine este documento de modo a formalizar a pesquisa. Por favor, sinta-se à vontade para nos contactar nos telefones fornecidos abaixo caso haja ou surja alguma dúvida em relação a qualquer aspecto deste trabalho. Antecipadamente, agradecemos a atenção e o tempo a nós dedicados.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral  
Coordenador do MPA-FEAAC-UFC ([cabral@ufc.br](mailto:cabral@ufc.br)) 288-7889 / 9909-0160)

Profa. Dra. Verônica Morais Ximenes  
Professora-Orientadora MPA-FEAAC-UFC ([vemorais@yahoo.com.br](mailto:vemorais@yahoo.com.br)) 288- 7725 / 9983-5264)

Galbéria Mourão Machado  
Mestranda MPA-FEAAC-UFC ([galberia@baydenet.com.br](mailto:galberia@baydenet.com.br)) 242-4944 / 9998-6611)