



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**JÉSSICA MARTINI SILVESTRE**

**NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES NO  
MERCADO VAREJISTA**

**Assis/SP  
2017**

**JÉSSICA MARTINI SILVESTRE**

**NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES NO  
MERCADO VAREJISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel de Administração.

**Orientanda:** Jéssica Martini Silvestre

**Orientador:** Prof. Jairo Silva

**Assis/SP  
2017**

## FICHA CATALÓGRAFICA

S587n SILVESTRE, Jéssica Martini

Níveis de comprometimento dos colaboradores no mercado

Varejista / Jéssica Martini Silvestre. – Assis, 2017.

22p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientador: Esp. Jairo da Silva

1. Atendimento 2. Qualidade-atendimento 3. Mercado varejista.

CDD 658.812

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por mais uma conquista em minha vida.

Aos meus pais, Nadir e Aauto, o qual são meus maiores exemplos de garra, determinação e honestidade, que sempre trabalharam arduamente para proporcionar o melhor para nossa família.

Para meu namorado Lucas, que enfrentou comigo todos os desafios dessa jornada, me incentivando a não desistir e sim lutar pelos meus sonhos.

Ao Professor Jairo Silva, pela orientação e pelo constante estímulo durante o trabalho.

Aos meus amigos, que estiveram diretamente e indiretamente ligados a realização desse projeto.

## RESUMO

O mercado consumidor atual está cada vez mais diversificado e exigente, esta mudança que vem ocorrendo é atribuída as grandes facilidades de pagamento e diferentes meios de se obter um produto. Sendo assim, nesta esfera de consumismo se nota a presença de diversos fatores para o sucesso de uma venda. Entre eles podemos ressaltar a qualidade dos produtos, os meios de pagamentos, o estoque, a garantia oferecida para os produtos e, principalmente, o atendimento ao cliente.

Tentando analisar o fator atendimento, este trabalho faz um estudo de enquadramento dos colaboradores de empresa varejistas nos níveis de comprometimento organizacional (CO), entre eles o Afetivo, Normativo e Instrumental.

Através de pesquisas teóricas, levantamento de dados por questionários, o trabalho demonstra como o nível de comportamento organizacional do colaborador no mercado varejista pode afetar diretamente uma negociação.

Palavras-Chaves: Atendimento, Colaborador, Comprometimento Organizacional.



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 OBJETIVOS.....	<b>Erro!</b>
<b>Indicador não definido.</b>	
2.1 Objetivo geral.....	6
2.2 Objetivos específicos.....	6
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
3.1. Mercados varejistas.....	7
3.2. Comprometimento Organizacional.....	8
3.3. Qualidade no atendimento.....	11
4 METODOLOGIA.....	13
4.1 Análise e conclusão dos resultados.....	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	23

## LISTA DE TABELA

**Tabela 1:** Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do CO..9

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Porque se perde clientes.....	12
<b>Gráfico 2:</b> Sexo dos participantes.....	13
<b>Gráfico 3:</b> Idade.....	14
<b>Gráfico 4:</b> Escolaridade.....	14
<b>Gráfico 5:</b> Opinião a respeito das oportunidades de emprego.....	15
<b>Gráfico 6:</b> Opinião sobre oportunidade de crescimento na empresa.....	15
<b>Gráfico 7:</b> Opinião sobre estar na empresa.....	16
<b>Gráfico 8:</b> Oferta de emprego.....	17
<b>Gráfico 9:</b> Sentimento em relação com a empresa.....	17
<b>Gráfico 10:</b> Análise da ligação afetiva com a organização.....	18
<b>Gráfico 11:</b> sentimento de dívida com a organização.....	18
<b>Gráfico 12:</b> Possíveis perdas em relação ao desligamento da empresa.....	19
<b>Gráfico 13:</b> Oportunidades em outras empresas.....	20
<b>Gráfico 14:</b> Resultado da pesquisa.....	21



## 1. INTRODUÇÃO

O setor terciário da economia, o qual corresponde às atividades de prestação de serviços e comércio de bens é facilmente notado nas pequenas e grandes cidades. Nas últimas décadas, as atividades do setor vêm se destacando pelo seu dinamismo e facilidade empregatícia, sendo o setor que mais absorve mão de obra no Brasil.

Através da Pesquisa Anual de Serviços (PAS), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) relata que em 2014 existia 1.334.260 empresas ligada ao ramo do setor de serviços, possuindo uma capacidade empregatícia de 13 milhões de pessoas. Essas empresas totalizam um valor salarial pago aos seus funcionários de 289,7 bilhões de reais.

É importante salientar que o setor de serviços se caracteriza por uma vasta gama de atividades, abrangendo vários segmentos, que vão desde serviços de vendas em quitandas até transferência de dados pela internet. Neste trabalho o subsetor de comércio/varejista será objeto de estudo.

O mercado varejista é constituído de vários tipos de lojas, as quais empregam de forma formal ou informal o trabalhador, tendo também como importância a negociação de mercadorias manufaturadas ou não. Sendo assim, é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores (LAS CASAS, 2006), fazendo a ligação dos produtores com os compradores finais.

Com a melhora das condições financeiras da população, o fortalecimento do mercado interno nas últimas duas décadas e com diferentes formas em adquirir um produto através de uma loja física ou pelo e-commerce, os estabelecimentos varejistas estão buscando formas de manter a fidelidade de seus clientes, buscando aumentar o seu compromisso com o comprador.

Um dos fatores de compromisso se mostra pela qualidade no atendimento do empregado ao cliente. Desta forma o subsetor vem dando mais atenção às características pessoais e interpessoais de seus atuais e futuros empregados. O comprometimento do empregado é um dos fatores chaves para que a empresa obtenha sucesso em manter sua clientela. Portanto estudar o tema é verificar a capacidade de desempenho do funcionário com o seu serviço prestado.

O significado de comprometimento visto em dicionários é simplesmente o ato ou ação de se comprometer, porém já na visão organizacional ou administrativa a palavra adquire outros valores. Para Zanelli et al., (2004) o CO vem a ser o relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização. Funcionários comprometidos em suas atividades criam laços com a instituição, proporcionando resultados de melhor qualidade.

O tema abordado pelas empresas se divide em cinco tipos com características próprias, são eles: Afetivo, possui laços afetivos e se identifica com a empresa; instrumental, necessidade em se manter no emprego; normativo, compromisso de manter-se na organização; sociológico, estabelece a garantia e benefícios ao empregado; afiliativo, que estabelece a ambição de permanecer na empresa.

Buscando a elaboração de um estudo a respeito da qualidade do serviço, na perspectiva do comprometimento do funcionário no mercado varejista, este trabalho aborda o nível de comprometimento do funcionário nas lojas varejistas.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo do trabalho é abordar um estudo a respeito do relacionamento entre o comprometimento dos colaboradores com a sua função. Um questionário a respeito do tema foi elaborado e aplicado em lojas varejistas, localizadas nas cidades de Assis/SP e Cândido Mota/SP. O propósito desta pesquisa é de enquadrar os funcionários aos níveis de comprometimento; Afetivo, Normativo e Instrumental.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Expor o estudo elaborado sobre o CO.
- Apresentar o questionário.
- Analisar, demonstrar e enquadrar os resultados.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Mercado Varejista

O comércio sempre esteve junto ao desenvolvimento do Homem, esta atividade proporcionou grandes descobertas, interações entre diferentes nações e trocas culturais. Sua evolução se deu de forma expansiva e rápida, através de escambo, troca de serviços e, atualmente, pela troca monetária.

Da década de 80 para época atual vemos um rápido crescimento de departamentos especializados em produtos específicos, hipermercados, shoppings, entre outros, sendo assim o varejo é formado por vários tipos de lojas, em diversos locais, com tamanhos e diferentes produtos.

Com a expansão dos mercados, se estabeleceu nichos de consumidores com necessidades e expectativas diferenciadas (NOVAES, 2007). Deste modo o comércio varejista se diversificou e ampliou sua forma de atuação, transformando a forma de ligação dos produtores de mercadorias com os consumidores finais, sendo de forma tradicional ou não. O varejo de acordo com Levy e Weitz (2000) é um setor de inúmeras oportunidades.

Parente (2000) alega que constantemente as lojas vêm se modificando, pensando em um melhor atendimento aos clientes, assim se adaptando aos gostos deles. Desta forma vemos a proliferação de lojas independentes de varejo, que geralmente, consistem em estabelecimentos formados por apenas uma unidade, aonde a atuação do proprietário se dá diretamente com os consumidores, criando laços amigáveis e de simplicidade (LAS CASAS, 2006). Esses tipos de lojas são comumente encontrados em cidades de pequeno porte.

No entanto para se conseguir a fidelidade de um cliente não basta apenas a loja apresentar uma estrutura exemplar, o comércio deve possuir um bom atendimento ao cliente, sendo dos donos, gerentes e vendedores. Uma boa recepção aos consumidores vem a ser o melhor marketing para o estabelecimento.

Sendo assim, Las Casas (2000) argumenta que um bom marketing varejista está ligado ao bom atendimento para o cliente, que este ao entrar em uma loja, não está apenas atrás de produtos, mas sim, de uma agradável recepção, considerando que, as ofertas de

concorrentes com produtos iguais podem ser encontradas em diversos lugares, portanto um bom atendimento é um fator decisivo para estabelecer e manter novos compradores. Desta forma a escolha do setor varejista para escopo da realização da pesquisa, mostra como o atendimento e comprometimento organizacional do empregado auxilia no sucesso da empresa.

### **3.2 Comprometimento Organizacional**

Os estudos referentes ao comportamento organizacional começaram a ganhar relevância em meados da década de 60 com escritores ingleses, que concebem não como um simples estudo de caso, mas sim como uma disciplina emergente. O comportamento organizacional teve como base teórica as ciências da Psicologia, Sociologia e Economia, retirando dessas disciplinas as teorias, pesquisas e temas que fundamentassem as atividades organizacionais.

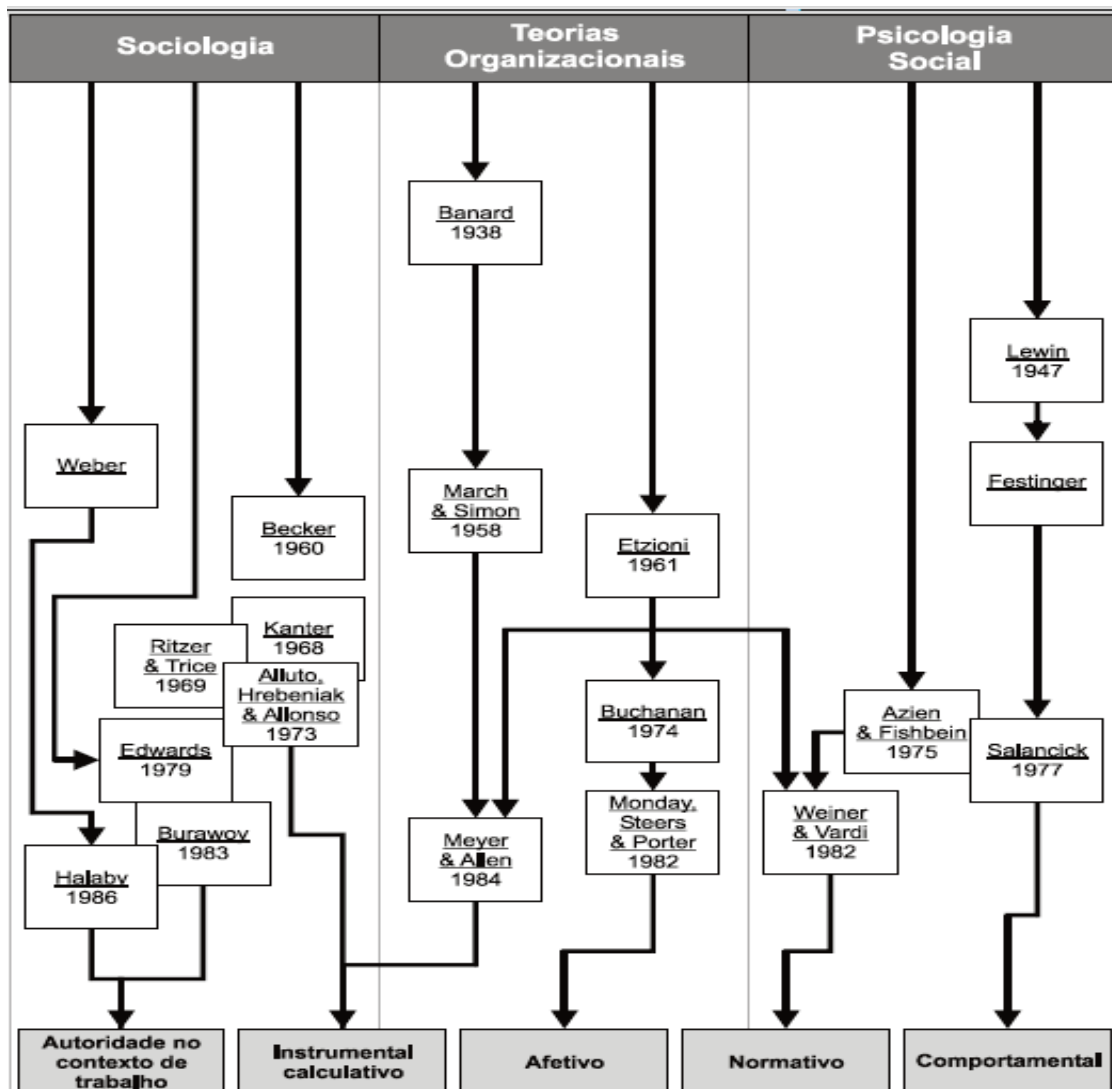
Inicialmente a consolidação do CO veio com o amplo estudo a respeito de temas específicos das disciplinas citadas, tendo assim da Psicologia a Psicologia Industrial/Organizacional que possuía a temática sobre as variantes de satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional; da Sociologia a o estudo da cultura, hierarquia e poder dentro das organizações; na Ciências Políticas foram observadas as estratégias e conhecimentos sobre disputas e políticas dentro das organizações. Apoiado em três diferentes disciplinas e possuindo temas complexos e de metodologias divergentes, o CO se tornou um campo de teorias que abordam estruturas de funcionamento e comportamento de grupos ou indivíduos em organizações empresariais, STAW (1984, p.628, *apud* SIQUEIRA, 2002, p.12) define o CO como um campo multidisciplinar que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, como também a estrutura e o comportamento das próprias organizações. Os autores WAGNER III e HOLLENBECK (1999, p 46, *apud* SIQUEIRA, 1999, p.13) expõem mais um conceito a respeito, sendo este "...como uma disciplina que busca prever, explicar compreender e modificar o comportamento humano no ambiente empresarial...".

A última definição citada, nos remete a um processo de análises do comportamento humano o qual é objeto de pesquisa da Psicologia Industrial/Organizacional. Sendo assim

após esta breve contextualização e explicação, o trabalho se foca mais no ramo da pesquisa psicológica, abordando o conceito de comprometimento organizacional, utilizando pesquisas com base bibliográfica de Allen e Meye, 1990; Bastos, 1993; Mathieu e Zajac, 1990.

Como citado acima o campo do CO foi formado por uma gama de disciplinas, teorias e conceitos, sendo assim para sintetizar e facilitar o enquadramento deste trabalho recorresse a BASTOS (1993) o qual detalhou os principais autores e suas derivadas abordagens e níveis de CO (Tabela 1).

**Tabela 1:** Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do CO.



(Fonte: BASTOS, p. 55 1993)

Tendo explorado os autores e seus conceitos sobre os níveis de CO, o trabalho se restringe seu estudo apenas em três níveis, sendo eles os Afetivo, Normativo e Instrumental.

O nível Afetivo/Atitudinal é consolidado teoricamente nos trabalhos de Mowday, Porter e Streers (1979). Segundo BASTOS (1993) o nível afetivo traz a concepção de que o indivíduo possui um grande interesse de se manter no emprego, sentimentos de lealdade e dedicação com os objetivos da empresa.

Segundo MOWDAY et. all (1979, p.27, *apud* BASTOS 1993, p.53) descreve o nível da seguinte maneira.

Quando o comprometimento é assim definido, ele representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização.

Ainda nas escritas de MOWDAY et. al., (1979, p.225, *apud* BASTOS 1993, p.53), descreve como os objetivos do empregado se correlaciona com os da empresa, “Nesta perspectiva atitudinal, o comprometimento seria um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro de modo a facilitar a consecução desses objetivos”.

Na abordagem do nível Normativo temos a teoria de Weiner e Vardi (1982), que retira da Psicologia Social a descrição das atitudes e a capacidade do empregado, que se enquadra neste nível. Segundo Bastos (1993) o nível Normativo vem ser definido como:

[..]. É definida como o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros. Tais pressões associam-se ao sistema de recompensas (motivação instrumental) para influenciar o comportamento. O construto comprometimento é conceitualizado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização. (BASTOS, 1993, p.57-58).

E por fim, a respeito do nível Instrumental, seus estudos se iniciaram por Becker, os quais posteriormente foram concretizados por Alluto e Alonso. VIANA (2012) em sua tese de mestrado descreve a definição elaborada por dois últimos autores da seguinte maneira:

Definem o comprometimento como um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho, ao longo do

tempo. Assim, a noção de linhas consistentes de atividades implica a escolha de uma dentre diversas alternativas de curso de ação por parte do indivíduo, sendo a escolhida a que melhor atende os seus propósitos. Nesse enfoque, o comprometimento é visto em função das recompensas e custos, o que caracteriza as side-beats (trocas laterais), ou seja, o indivíduo permanece na organização porque sente que deve, pois, sua saída envolve perda de investimentos feitos por ele, como por exemplo: fundo de pensão, aquisição de habilidades, status etc. (VIANA, 2012 p. 26)

Assim, baseando-se nesses autores, teorias e definições de níveis de CO, o trabalho possui uma pesquisa feita nos estabelecimentos comerciais das cidades de Assis/SP e Candido Mota/SP, o qual tem como objetivo enquadrar os funcionários destes estabelecimentos nos estudos do CO.

### **3.3 Qualidade no Atendimento**

No mercado competitivo atual, aonde o cliente desfruta de inúmeros meios de compras e formas de pagamentos, as empresas que obtêm maior destaque são aquelas que demonstram um bom atendimento e feedback aos seus clientes. Sendo assim, um excelente atendimento passa a ser a principal forma de oferecer serviços e produtos aos consumidores, neste acirrado mercado.

Deste modo, a principal missão do colaborador é representar a organização, fornecendo uma boa e clara comunicação com os clientes, esclarecendo dúvidas, gerando satisfação e tranquilidade. FREEMANTLE (1994) expõem sua visão de bom atendimento da seguinte maneira:

O atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um bom atendimento ao cliente, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio. (FREEMANTLE, 1994, p.13).

Assim, é necessário que os colaboradores das empresas compreendam que o atendimento prestado não se resume em apenas no tratamento e cortesia para com o cliente, deve ser mais do que isso, acrescentando benefícios e outros produtos para proporcionar um atendimento superior a qual o consumidor estava esperando. Vender apenas o que o cliente deseja não significará um ótimo atendimento, é necessário ir além, pois se a realidade ficar abaixo da expectativa, o atendimento será ruim, correndo o risco



de uma inversão de valores. Ao invés do cliente sair satisfeito e indicar a empresa para os amigos ele apenas tratará a empresa como indiferente, propagando uma imagem negativa para a organização e conseqüentemente perdas de futuras compras.

Na maioria dos casos, o mau atendimento ao público resulta em grandes perdas de vendas e de futuros clientes. Para obter um resultado excelente em atendimento, é necessário que as empresas voltem a atenção para os processos de recrutamento, selecionando adequadamente funcionários comprometidos, competentes e organizados que estejam dispostos a oferecer e aprender com treinamentos. É fundamental que os colaboradores da empresa tenham uma boa comunicação, pois o cliente deseja sempre ser bem tratado desde o telemarketing até a alta direção.

**Gráfico 1: Porque se perde clientes.**



(Fonte: MOLLER, 2012) .

Nota: Retirado de [www.revistaview.com.br/anteriores/34/gestao.html](http://www.revistaview.com.br/anteriores/34/gestao.html)

O gráfico acima ressalta que o motivo maior de perdas de clientes, em uma organização, é a postura dos funcionários em relação aos clientes.

## 4. METODOLOGIA

O presente capítulo relata uma pesquisa qualitativa, a qual não se preocupa somente com representatividade numérica, mas sim, explicação e compreensão das atitudes do grupo de pessoas entrevistadas.

A pesquisa foi elaborada através da leitura e análise de estudos sobre os tipos de comportamento organizacional, sendo eles; Afetivo, Normativo e Instrumental.

O questionário elaborado, foi realizado através do aplicativo Google Formulários, para facilitar o preenchimento, privacidade e praticidade dos participantes. A pesquisa ressalta como o trabalhador se vê na sua atual empresa.

Ao total, quarenta e uma pessoas responderam 12 perguntas expostas no formulário. A primeira pergunta foi a respeito do sexo dos participantes e o resultado segue abaixo no gráfico.

### 1ª Pergunta: Sexo dos participantes.

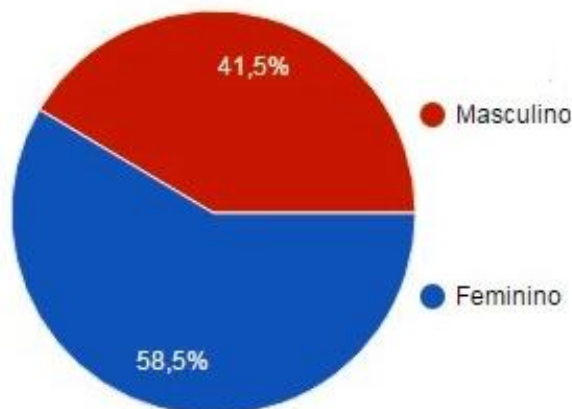
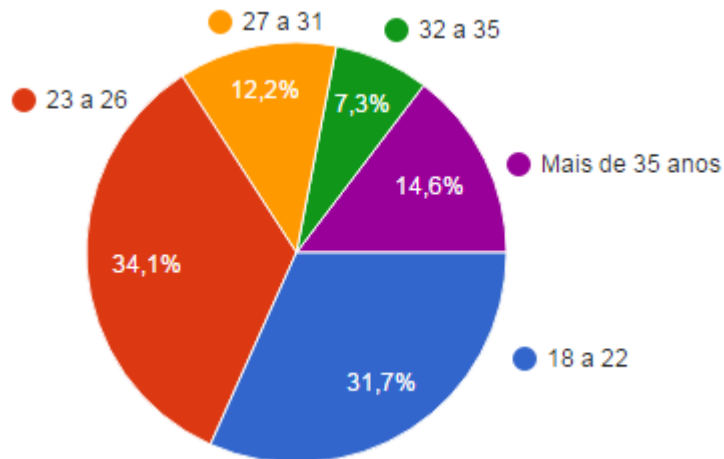


Gráfico 2: Sexo dos participantes

As perguntas seguintes são a respeito da idade e nível de escolaridade dos participantes, e tivemos as respostas apresentadas a seguir.

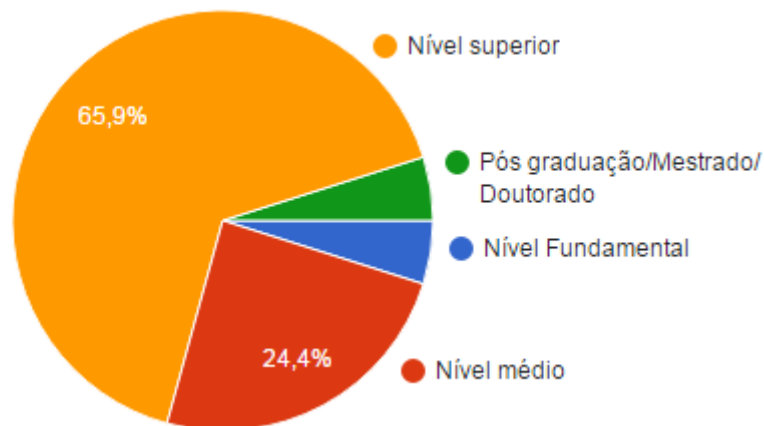
### 2ª Pergunta: Idade dos entrevistados



**Gráfico 3 – Idade**

O gráfico seguinte mostra que, em maioria, os entrevistados possuem ou estão cursando o nível superior e suas idades representam jovens trabalhadores.

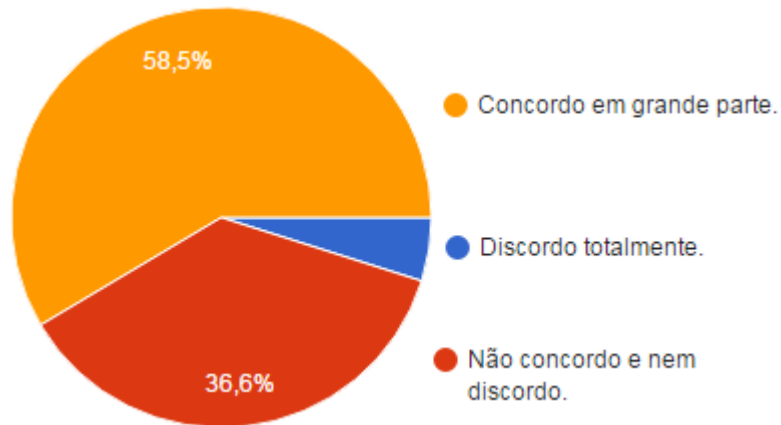
### 3ª Pergunta: Nível de Escolaridade



**Gráfico 4: Escolaridade**

A quarta pergunta não representa uma escala de comprometimento, mas sim um simples demonstrativo de auto avaliação dos entrevistados, a respeito de sua capacidade e confiança em si mesmo. O resultado segue abaixo:

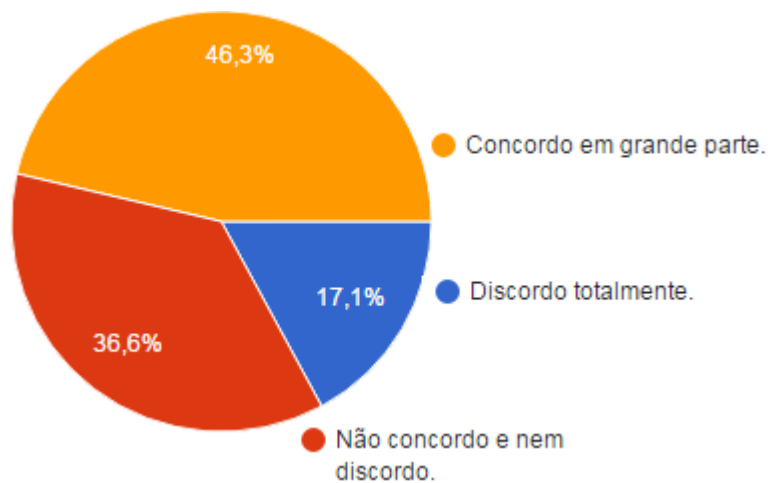
**4ª Pergunta: Sinto que tenho poucas oportunidades de emprego, além deste meu atual.**



**Gráfico 5: Opinião a respeito das oportunidades de emprego.**

A quinta pergunta enfatiza o nível de comprometimento Afetivo, neste nível, o colaborador tem a concepção de se manter no emprego possuindo um sentimento de lealdade pela empresa. Abaixo, segue o resultado desta pergunta.

**5ª Pergunta: Permaneço nesta empresa porque vejo oportunidade de crescimento.**

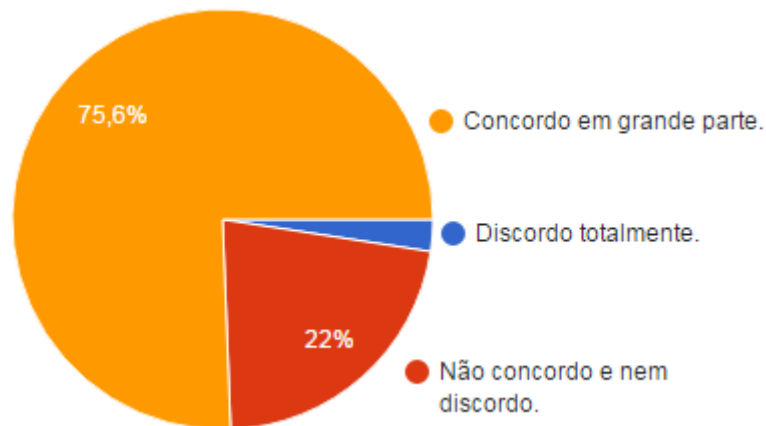


**Gráfico 6: Opinião sobre oportunidade de crescimento na empresa**

Percebe-se que 46,3% dos entrevistados acreditam que sua atual empresa contratante pode lhes proporcionar uma promoção, aumento salarial e possíveis treinamentos de capacitação. No entanto, a realidade do mercado varejista é outra. A ascensão de seus funcionários é relativamente pequena, assim, com o passar do tempo, isto pode ocasionar uma certa frustração em relação ao seu desempenho.

A pergunta seguinte se enquadra no nível Afetivo, pois, os profissionais sentem-se valorizados, se colocando sempre a disposição.

**6ª Pergunta: Tenho orgulho em dizer para outras pessoas que faço parte desta empresa.**

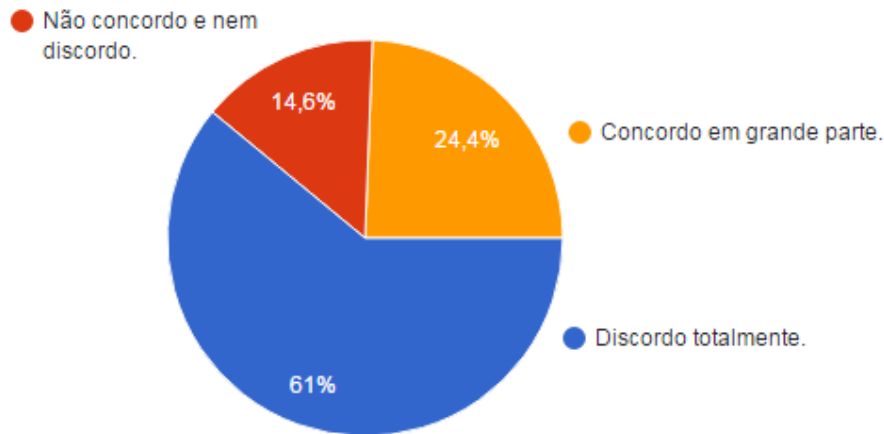


**Gráfico 7: Opinião sobre estar na empresa.**

Por ser uma pergunta de nível Afetivo, há a possibilidade de os entrevistados estarem felizes e motivadas em fazer parte de sua empresa.

A sétima questão se trata de uma pergunta de nível Normativo.

**7ª Pergunta: Caso haja uma oferta de emprego melhor e aceitar, me sentiria um (a) traidor (a) da minha empresa.**

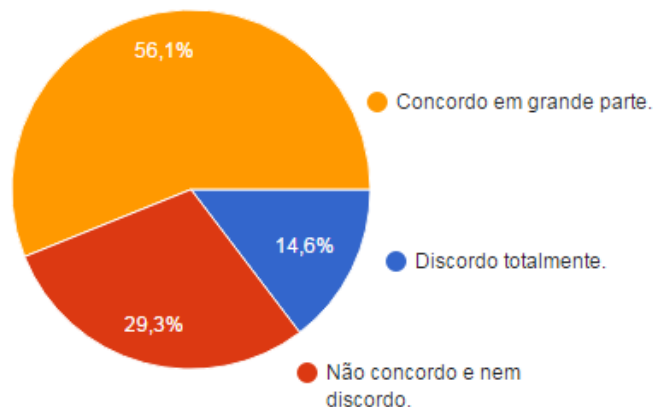


**Gráfico 8: Oferta de emprego**

Com 61% dos entrevistados, fica evidente a variação de comportamentos dentro do mercado varejista. Nesta questão a pergunta é Afetiva, mas a resposta vem a ser de nível Instrumental, pois os funcionários se preocuparam mais com o salário do que com os ganhos já adquiridos na empresa atual.

A pergunta seguinte é claramente de cunho Afetivo, pois, impõe ao entrevistado, se sua empresa e seu ambiente de trabalho relembram sua afeição familiar. Das 41 pessoas entrevistadas, 56,1% acham que sua organização e local de trabalho representam um local familiar.

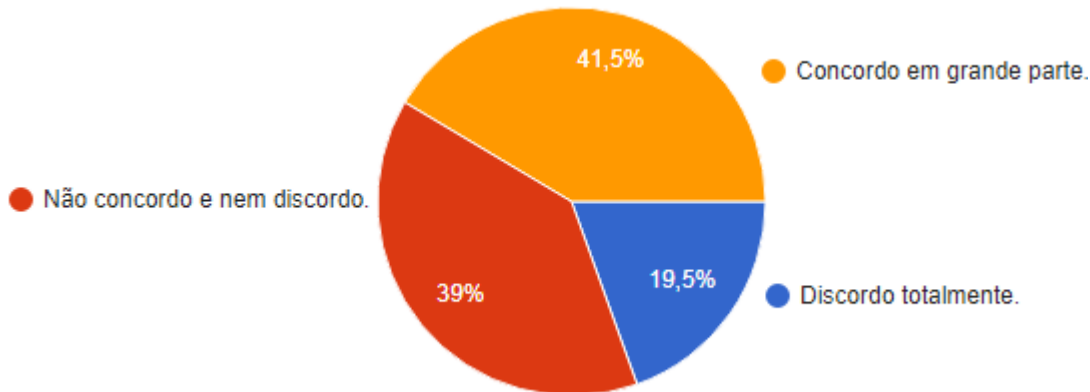
**8ª Pergunta: Sinto que a organização a qual trabalho é como se fosse minha família.**



**Gráfico 9: Sentimento em relação com a empresa.**

A nona pergunta enfatiza uma relação afetuosa entre o empregado e a empresa, no entanto, o resultado se mostrou um pouco diferente em relação à pergunta anterior.

**9ª Pergunta: Existe uma forte ligação afetiva entre minha organização e eu.**

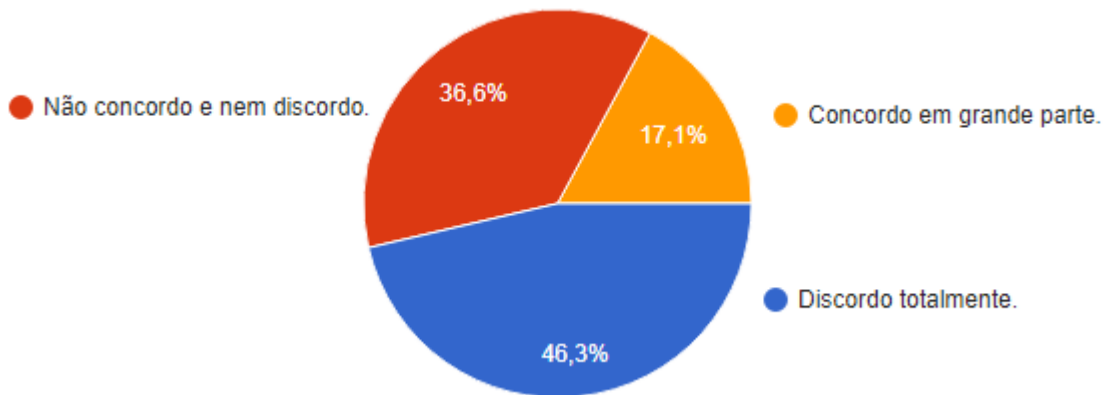


**Gráfico 10: Análise da ligação afetiva com a organização.**

Ao analisar o gráfico 10, verifica-se um desinteresse dos funcionários em relação à empresa. Em uma comparação entre a oitava pergunta e a nona pergunta, nota-se que o ambiente de trabalho é familiar pelo fato de haver uma boa interação entre os empregados e colegas de serviço, proporcionando assim um aspecto familiar aos funcionários. Portanto, temos cerca de 41,5% de pessoas que demonstram um real nível Afetivo com seu emprego.

A décima pergunta novamente abrange o nível Normativo, o qual impõe um sentimento de obrigatoriedade de estar na empresa. Nota-se que, há uma relevância nos resultados que concordam e os que são indiferentes, sendo assim, para alguns empregados a normatividade é bem nítida.

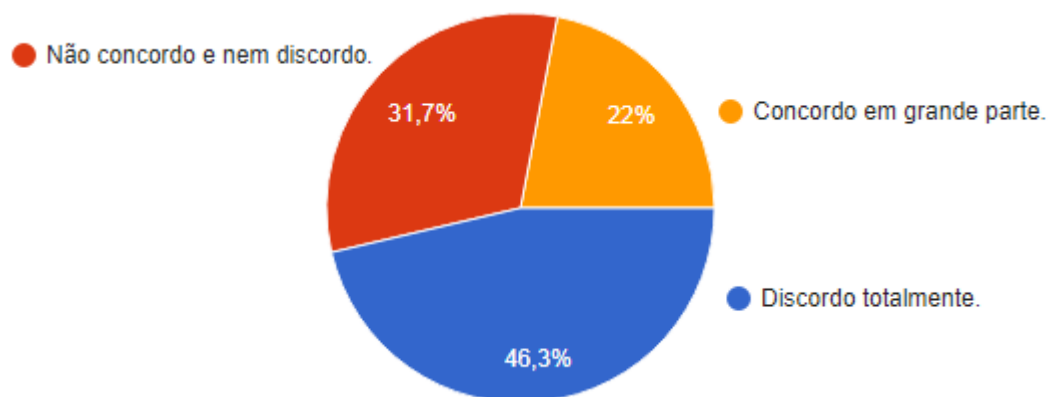
**10ª Pergunta: Sinto que tenho uma dívida com minha organização.**



**Gráfico 11: sentimento de dívida com a organização.**

Na pergunta seguinte temos o comprometimento Instrumental, como já vimos, é observado em colaboradores que dão importância aos ganhos que a empresa lhes proporciona, tendo como exemplo os salários, e que um possível desligamento da empresa lhes remeteria à grandes perdas. Este tipo de comportamento é notado em trabalhadores que possuem pouca qualificação profissional.

**11ª Pergunta: Não abandono minha empresa devido às grande perdas que isso pode ocasionar.**



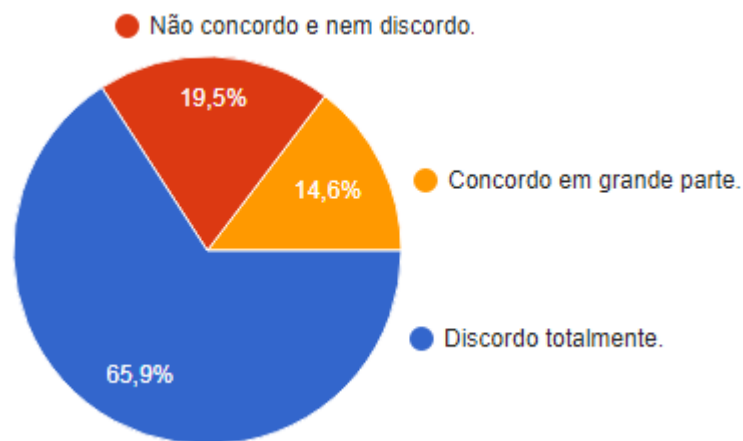
**Gráfico 12: Possíveis perdas em relação ao desligamento da empresa.**

Se compararmos o resultado da terceira pergunta, a qual se trata do nível escolar dos entrevistados, nota-se uma coerência com o resultado da pergunta acima, pois na maioria, os entrevistados são formados ou estão cursando o nível superior.



Na última pergunta do questionário, a principal abordagem se faz no nível Afetivo, no entanto, esta questão pode ter outras abordagens, uma delas ressaltando o comportamento dos entrevistados, sendo elas, a comodidade dos trabalhadores, suas insatisfações ou também seu tempo de trabalho na firma.

**12ª Pergunta: Se eu tivesse outra oportunidade, com o mesmo salário e cargo, sairia da minha empresa atual.**



**Gráfico 13: Oportunidades em outras empresas.**

Após a exposição das perguntas e explicação destas, o próximo capítulo irá discutir os resultados e considerações finais do questionário.

#### **4.1 Análise e conclusão dos resultados**

Ao fazer uma análise geral da pesquisa, verificou-se que ocorreram variações de comprometimentos entre os colaboradores, não sendo possível identificar no grupo dos entrevistados, o nível comportamental específico. Outro fator é que no questionário não ocorreu à identificação dos entrevistados, afirmando assim, a impossibilidade de um resultado próprio.

Porém, em um olhar geral sobre a pesquisa, identifica-se taxas de aceitação e rejeição para cada nível. Nessa linha de raciocínio, conclui-se que, na maior parte, nas perguntas de nível Afetivo os colaboradores entrevistados se mostraram mais inerentes, demonstrando constantes sentimentos com a empresa.

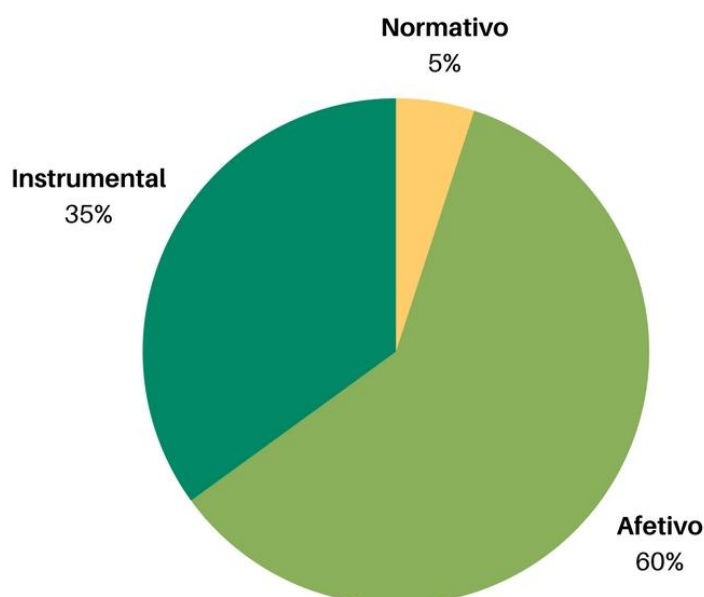
Os funcionários de nível comportamental afetivo possuem características positivas em relação à empresa. Devido ao fato de estarem em forte ligação com suas tarefas, suas atividades são realizadas de forma eficiente e produtiva.

Na análise da pesquisa, o nível Instrumental apresentou uma aceitação intermediária. Este resultado se mostrou pertinente, pois os colaboradores se mantêm em forte ligação com o salário e comissões oferecidas pela empresa. Portanto, esse tipo de comportamento é bem-vindo para as organizações, pois os funcionários procuram sempre se dedicar ao máximo para concretizar uma venda, a qual irá gerar ganhos para a empresa e ao mesmo tempo um bom retorno no salário do funcionário.

O último nível analisado foi o Normativo, o qual traz a ideia de que o colaborador tem a obrigação de se manter na empresa, devido ao fato de ter que retribuir a oportunidade oferecida. Esse tipo de comportamento não é bem-vindo nas grandes e pequenas empresas, pois os funcionários desse nível, geralmente estão na empresa para realizar apenas as atividades que lhes são atribuídas, demonstrando assim um baixo índice de produção. Na pesquisa, algumas questões foram relacionadas à esse tipo de comportamento, entretanto, os colaboradores se mostraram contrários ao ideal que o nível oferece.

O gráfico a seguir, representa uma proporção dos resultados que os participantes da enquete demonstraram.

**GRAFICO 14: Resultado da pesquisa**



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, teve como objetivo analisar os tipos de comprometimento organizacional no atual mercado varejista. A realização deste trabalho se baseou em pesquisas bibliográficas de autores e pesquisadores da área administrativa, como também em um questionário aplicado aos colaboradores da pesquisa.

De acordo com os resultados apresentados conclui-se que, no mercado atual ainda há uma escassez de estudo sobre o tema abordado, tornando-se necessário sua ampliação em futuras pesquisas e sua inserção em equipes de Recursos Humanos. Diante da falta de teorias sobre o assunto, houve dificuldade em realizar-se a análise do estudo. A pesquisa inicialmente planejada apresentou resultados diferentes dos quais eram esperados, sendo assim, aplicou-se outro tipo de avaliação, demonstrando e enquadrando o grupo de colaboradores aos diferentes níveis de comprometimento organizacional apresentados.

Diante do resultado da pesquisa, foi possível identificar que os colaboradores necessitam de motivação, treinamentos e maior autoconfiança. Entretanto, para que isso ocorra, é necessária a quebra de valores da empresa, visando uma melhora na qualidade de serviço e comunicação com os empregados.

A realização deste trabalho proporcionou a oportunidade de discutir sobre este assunto, abrangendo novos conhecimentos e despertando maior interesse aos estudos relacionados à temática do Comprometimento Organizacional.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa.** Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n3/a05v33n3.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2016.

FREEMANTLE, David. **Incrível Atendimento ao Cliente.** São Paulo: Makron Books, 1994.

IBGE. Serviços. Disponível em: <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>. Acessado em 15 jan. 2017

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo: transporte, administração de materiais e distribuição física.** 4 ed.. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo.** Tradução Erika Suzuki, revisão técnica José Ernesto Gonçalves, José Bento do Amaral Júnior. São Paulo: Atlas, 2000.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional.** Revista Estudos de Psicologia, São Paulo, v. 7, n. 7, p. 11-18 julh. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2016.

VIANA. Maria Aparecida. **COMPROMETIMERO ORGANIZACIONAL: Estudo comparativo dos grupos geracionais em uma universidade federal.** 2012. Tese (Mestrando Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo- Minas Gerais. Disponível em: [www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2012/dissertacao\\_maria\\_aparecida\\_viana\\_2012.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_maria_aparecida_viana_2012.pdf). Acessado em: 29 set. 2016.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.