

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS
ATACADISTAS DO RAMO DE CONFECÇÕES FEMININAS.
UM ESTUDO DE CASO EM SHOPPING CENTERS NA CIDADE DE MARINGÁ.**

Dissertação de Mestrado

Augusto Cesare de Campos Soares

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
Como requisito parcial para obtenção
Do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Florianópolis

2001

**O COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS
ATACADISTAS DO RAMO DE CONFECÇÕES FEMININAS.
UM ESTUDO DE CASO EM SHOPPING CENTERS NA CIDADE DE MARINGÁ.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS
ATACADISTAS DO RAMO DE CONFECÇÕES FEMININAS.
UM ESTUDO DE CASO EM SHOPPING CENTERS NA CIDADE DE MARINGÁ.**

Augusto Cesare de Campos Soares

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
Como requisito parcial para obtenção
Do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Florianópolis

2001

Augusto Cesare de Campos Soares

**O COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS
ATACADISTAS DO RAMO DE CONFECÇÕES FEMININAS.**

UM ESTUDO DE CASO EM SHOPPING CENTERS NA CIDADE DE MARINGÁ.

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título
De Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de Dezembro de 2001

BANCA EXAMINADORA

Prof. Alvaro G. Rojas Lezana, Dr.
Orientador

Prof. Jovane Medina Azevedo, Ms.
Co-orientador

Prof. Afonso Lima, Dr.
Convidado

Prof.^ª.Sonia Pereira, Dr.^ª.
Convidada

Aos meus pais, Jairo e Aurora, que
acreditaram e torceram por mim.

DEDICO

Agradecimentos

**A Deus, que iluminou o meu caminho
durante esta longa jornada.**

Aos meus pais, Jairo de Campos Soares e Aurora Pietrobon Ruy Soares, que me incentivaram e apoiaram em todos esses anos de estudos

Ao meu professor orientador, Alvaro G. Rojas Lezana, que proporcionou para que este trabalho se concretizasse e pelo suporte intelectual.

Ao meu professor co-orientador, Jovane Medina Azevedo, que partilhou de meu esforço e dedicação.

Aos meus companheiros, João Aparecido Gottardo, Reginaldo Aparecido Carneiro e Suzie Terci pela amizade, incentivo, auxílio e convivência.

Aos amigos de Curitiba, Cido e Amauri, agradeço a amizade, compreensão e companherismo durante o desenvolvimento de meu trabalho.

Aos meus amigos que sempre apoiaram e contribuíram, à sua maneira, para a realização deste.

A Ana Paula Borna, pelo apoio técnico e amigo na qual se dedicou.

A Magda Dei Tós Barreto, pela compreensão e credibilidade a qual me depositou.

Aos meus colegas de profissão, tanto do CESUMAR quanto da UEM, que acreditaram e apoiaram todo meu esforço.

Aos gerentes e funcionários dos Shopping centers MERCOSUL e VESTSUL, que viabilizaram o desenvolvimento da pesquisa, obrigado pela atenção e colaboração.

Enfim, a todas as pessoas, que de uma maneira ou de outra, colaboram para a conclusão deste estudo

Sumário

Listas de Figuras.....	viii
Listas de Quadros.....	ix
Listas de Tabelas.....	x
Listas de Gráficos.....	xi
Resumo.....	xii

Abstract.....	xiii
1 – INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Apresentação do Tema.....	01
1.2 Focalização do Problema.....	04
1.3 Justificativa.....	05
1.4 Objetivos do Trabalho.....	06
1.4.1 Objetivo Geral.....	06
1.4.2 Objetivos Específicos.....	06
1.5 Procedimentos Metodológicos do Estudo.....	07
1.6 Limitações do Estudo.....	08
1.7 Organização do Estudo.....	08
2 –COMPROMETIMENTO.....	10
2.1 Introdução.....	10
2.2 O Estado da Arte do Comprometimento Organizacional.....	10
2.3 O Conceito de Comprometimento Organizacional.....	14
2.3.1 Os Enfoques do Comprometimento Organizacional.....	17
2.3.1.1 Enfoque Normativo.....	17
2.3.1.2 Enfoque Instrumental.....	18
2.3.1.3 Enfoque Sociológico ou da Autoridade no Trabalho.....	18
2.3.1.4 Enfoque Comportamental.....	19
2.3.1.5 Enfoque Afetivo.....	19
2.4 Comprometimento e Controle Organizacional.....	19
2.5 Comportamento Organizacional.....	21
2.5.1 A Motivação como um Fator Relevante no Comportamento Organizacional..	21
2.5.2 Teoria das Necessidades Segundo Maslow.....	23
2.5.2.1 Necessidades Primárias.....	23
2.5.2.2 Necessidades Secundárias.....	23
2.5.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	24
2.5.3.1 Fatores Higiênicos.....	25
2.5.3.2 Fatores Motivacionais.....	25
2.5.4 Três Necessidades Específicas segundo McClelland.....	26
2.5.4.1 Necessidades de Realização (<i>achievement</i>).....	26
2.5.4.2 Necessidades de Filiação (<i>affiliation</i>).....	26
2.5.4.3 Necessidades de Poder (<i>power</i>).....	26

3 SHOPPING CENTER.....	28
3.1 Introdução.....	28
3.2 Estrutura de um Shopping Center.....	28
3.3 As condições Sócioeconômicos em que Surgiram os Shopping Centers no Brasil.....	30
3.4 O Gerenciamento de um Shopping Center.....	32
3.5 Importância na Formação de uma Associação de Lojistas.....	32
3.6 Serviço de Atendimento ao Cliente.....	33
3.7 Atacado e o Shopping Center.....	34
3.8 Maringá como um Polo Têxtil.....	37
3.9 Classificação das Empresas por Porte.....	39
4 – CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO.....	42
4.1 Introdução.....	42
4.2 Motivação.....	42
4.3 Teorias de Conteúdo Motivacionais.....	43
4.3.1 O Comprometimento Organizacional analisado através da Hierarquia das Necessidades.....	44
4.3.2 O Comprometimento Organizacional analisado através da Teoria dos Dois Fatores.....	46
4.3.3 O Comprometimento Organizacional analisado através da Teoria das Necessidades Adquiridas.....	51
4.3.4 A Visão Conjunta das Três Teorias.....	53
4.4 Variáveis abordadas na pesquisa sobre comprometimento.....	55
4.4.1 Condições de Trabalho e Benefícios Sociais.....	56
4.4.2 Responsabilidade.....	57
4.4.3 Recompensas e Punições.....	58
4.4.4 Satisfação no Trabalho.....	59
4.4.5 Progresso Profissional – Reconhecimento.....	60
4.4.6 Habilidades e Aptidões.....	61
5.0 APLICAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	64
5.1 Introdução.....	64
5.2 Procedimentos Metodológicos.....	64
5.2.1 Coleta de dados – questionário.....	65
5.3 Delimitação do Universo da Pesquisa.....	67

5.3.1 Período de tempo da pesquisa.....	67
5.3.2 População e Unidades de análise.....	67
5.4 Aplicação e Análise dos Dados.....	67
5.4.1 Análise de informações básicas.....	67
5.4.2 Análise sobre o Comprometimento Organizacional.....	69
5.4.2.1 Análise quanto aos fatores condições de trabalho e benefícios sociais.....	69
5.4.2.2 Análise quanto ao fator responsabilidade.....	71
5.4.2.3 Análise quanto aos fatores recompensas e punições.....	72
5.4.2.4 Análise quanto ao fator satisfação no trabalho.....	73
5.4.2.5 Análise quanto ao fator progresso profissional – reconhecimento.....	74
5.4.2.6 Análise quanto aos fatores habilidades e aptidões.....	77
6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	79
6.1 Síntese Conclusiva.....	79
6.2 Conclusão da Pesquisa.....	80
6.3 Considerações Finais.....	81
6.4 Sugestões e Recomendações para Trabalhos Futuros.....	81
7. FONTES BIBLIOGRÁFICAS.....	83
8. ANEXOS.....	87
8.1 Entrevista aos gerentes dos Shopping Centers VestSul e Mercosul.....	89
8.2 Questionário Destinado aos Funcionários dos Shopping Centers.....	91

Lista de figuras

Figura 4.1: Hierarquia das necessidades de Maslow.....	44
Figura 4.2: Carência e Satisfação na pessoa típica.....	45
Figura 4.3: Comparação feita por Herzberg entre Fatores de Satisfação e Insatisfação no trabalho.....	49

Lista de quadros

Quadro 1.1: Itens de mensuração do compromisso organizacional.....	02
Quadro 3.1: Demonstrativo dos critérios de classificação de Micros, Pequenas e Médias Empresas - MPMEs.....	40
Quadro 3.2: Classificação das empresas segundo o Tamanho (para alguns países).....	41
Quadro 4.1: Fatores Higiênicos e Motivadores para Frederick Herzberg.....	47
Quadro 4.5: Três necessidades Estudados por McClelland.....	51
Quadro 4.6: Hierarquia das necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e Realização, Afiliação e Poder de McClelland.....	54
Quadro 4.7: Uma Comparação das Necessidades Humanas Identificadas na Teorias de Motivação de Maslow, Herzberg e McClelland.....	55
Quadro 4.8: Variáveis sobre o Comprometimento.....	56
Quadro 4.9: Dimensões das Habilidades Intelectuais.....	62

Lista de tabelas

Tabela 3.1: População urbana segundo a região % (entre os anos de 1940 a 1980).....	31
Tabela 3.2: Número e percentual do ICMS por setor.....	38
Tabela 5.1: Frases que expressam o mercado de trabalho atual.....	69
Tabela 5.2: Preferência na função que desempenha.....	77

Lista de gráficos

Gráfico 5.1: Faixa Etária (em %)	67
Gráfico 5.2: Tempo de profissão x Quantidade de Empresas do ramo de confecções	68
Gráfico 5.3: O que mantém o funcionário motivado na empresa	70
Gráfico 5.4: Dedicção dos funcionários nas empresas	72
Gráfico 5.5: Satisfação com o nível salarial do funcionário	74
Gráfico 5.6: Pessoas que se sentem reconhecidas pela empresa	75
Gráfico 5.7: Esforço das pessoas na atividade que exercem na empresa	75
Gráfico 5.8: Os valores pessoais dos funcionários	76
Gráfico 5.9: Habilidades dos funcionários em lembrar nomes dos clientes	77

Resumo

SOARES, Augusto Cesare de Campos. O Comprometimento dos Funcionários das Empresas Atacadistas do Ramo de Confecções Femininas. – Um Estudo de Caso em Shopping Centers na Cidade de Maringá. Florianópolis, 2001. 96f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Defesa: 13/12/2001.

O trabalho em questão propõem uma metodologia para diagnosticar o comprometimento dos funcionários das empresas atacadistas do ramo de confecções femininas. Esta pesquisa foi realizada em dois shopping centers denominados Shopping Mercosul e Shopping VestSul, na cidade de Maringá. Conceitos relacionados com o comprometimento organizacional, motivação e estrutura de shopping centers, são analisados dentro dessa visão. Para tal, faz-se uma análise sobre o comprometimento dos funcionários das empresas atacadistas a partir de seis variáveis que são: condições de trabalho e benefícios sociais, responsabilidade, recompensas e punições, satisfação no trabalho, progresso profissional – reconhecimento, habilidades e aptidões. O estudo foi baseado numa pesquisa exploratória mediante o uso de questionários, totalizando 153 participações. As informações foram coletadas nos shopping centers atacadistas na cidade de Maringá no período de 04 de junho e 22 de junho de 2001. Os principais resultados alcançados foram que os dois shopping centers apresentam uma infra-estrutura muito boa e que o quadro de funcionários é composto exclusivamente por mulheres, que se apresentam satisfeitas com as empresas em que prestam serviços. As funcionárias são responsáveis, flexíveis e mantêm bom relacionamento com os proprietários das empresas. No entanto algumas considerações denotam a necessidade da elaboração de um plano de carreiras e oferecimento de benefícios sociais. De acordo com estas considerações, os pontos que merecem maior atenção por parte das empresas com relação aos seus funcionários são: os benefícios sociais, maior comunicação e troca de informações e melhor relacionamento interpessoal com os proprietários.

Palavras-chave: comprometimento, motivação, estrutura, relacionamento, informação

Abstract

SOARES, Augusto Cesare de Campos. Employee's Engagement on the Branch of Feminine Confection Companies. - A Study of Case in Shopping Centers in the City of Maringá. Florianópolis, 2001. 96f. (Master in Production Engineering) – Masters Course Degree in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina.

Guide: Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Defense: 12/13/2001

The present work proposes a methodology to diagnose on the branch of feminine confection wholesalers, the employee's engagement. This research took place in two shopping centers: Shopping Mercosul and Shopping VestSul, in the city of Maringá. Concepts related to engagement with the company, motivation and structure of shopping centers were analyzed in this vision. For such, an analysis was made on the employee's of engagement starting from six variables that are: work conditions and social benefits, responsibility, rewards and punishments, satisfaction in the work, professional progress - recognition, abilities and aptitudes. The study was based on an exploratory research by means of the use of questionnaires, totalizando 153 participations. The information was collected in the wholesalers shopping centers in the city of Maringá in the period of June 04 until June 22, 2001. The main reached results were that the two shopping centers presents a very good infrastructure and that the total employee's are women, that are satisfied with the companies in which they work. The employee's are flexible and keep a good relationship with the proprietor of the companies. However some considerations denote the need of elaborating a carrier's plan and offer of social benefits. In agreement with this considerations, the points that deserve company's larger attention about the employee's are social benefits, larger communication and information exchange and better relationship with the proprietor.

Key-words: engagement, motivation, structure, relationship, information

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

Os seres humanos, historicamente, distinguem-se dos animais a partir do momento em que começam a produzir os meios de sua existência. MARX e ENGELS (1972, p.39) colocam que *“a produção da vida material, uma condição fundamental de toda a história ainda hoje, como há milhares de anos, deve ser cumprida todos os dias e todas as horas, simplesmente para manter os homens vivos”*.

É evidente que a produção dos meios de existência está na dependência da natureza e dos meios por ela providos e em constante reprodução. Neste movimento *“a maneira pela qual os indivíduos manifestam sua vida reflete exatamente o que são. O que eles são coincide, portanto, com a sua produção, tanto com o que produzem quanto com a maneira pela qual produzem. O que os indivíduos são depende, portanto, das condições materiais de sua produção”* (MARX, 1980, p.403).

Dessa forma verifica-se que o trabalho tornou-se um dos aspectos centrais da vida do indivíduo, sendo sua importância refletida no valor dado pela sociedade à produtividade e às conseqüências sociais e psicológicas negativas que o desemprego encerra para o indivíduo, pois a identidade de uma pessoa, seu *status* social e seus sentimentos de autovalia ainda são freqüentemente baseados na ocupação. O desemprego pode acarretar conseqüências devastadoras em termos psicológicos e sociais mesmo quando a incapacidade proporciona uma desculpa socialmente aceitável.

O comprometimento descreve a relação entre a empresa e a pessoa, dando toda importância às suas expectativas ligadas ao trabalho, ou seja, ao desejo de adesão dos empregados, para as empresas e realização dos projetos pessoais, para os empregados.

Da parte da empresa, esta considera comprometido aquele que se identifica e adere aos objetivos e aos valores da organização; enquanto que, da parte do empregado, existe a possibilidade do desenvolvimento de um projeto pessoal que depende da cultura da empresa, ou seja, o que ela oferece à pessoa que possa corresponder às suas expectativas.

Neste sentido, MICHEL (1989, p.143) afirma que *“os ganhos do comprometimento se dirigem primeiro ao indivíduo: valorização de si próprio e desenvolvimento pessoal”*.

WAGNER III e HOLLENBECK (1999, p.125) definem compromisso organizacional como “*o grau com que as pessoas se identificam com a organização que as emprega [e] implica vontade de investir uma grande dose de esforço em favor da organização e intenção de ficar muito tempo na empresa*”. Estes autores apresentam amostras dos indicadores utilizados com mais frequência na medição do compromisso organizacional, conforme quadro abaixo.

Quadro 1.1: Itens de mensuração do compromisso organizacional

Itens de Mensuração	Respostas
Meus valores e os desta organização são muito parecidos	<u>Concorda</u> ou discorda
Tenho orgulho de dizer aos outros que trabalho para esta organização	<u>Concorda</u> ou discorda
Eu bem poderia estar trabalhando para uma organização diferente desde que o tipo de trabalho fosse parecido	Concorda ou <u>discorda</u>
Esta organização realmente inspira em mim o máximo em Termos de desempenho no cargo	<u>Concorda</u> ou discorda
Seria preciso muito pouca mudança em minha situação atual para me levar a deixar esta organização	Concorda ou <u>discorda</u>
Estou extremamente satisfeito por ter escolhido trabalhar nesta organização e não em outras em que estava pensando na época em que entrei	<u>Concorda</u> ou discorda

Fonte: WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999 p.126.

Para THÉVENET (1983), o comprometimento supõe concretamente uma negociação entre o indivíduo e a organização; julga um espaço de entendimento e de compatibilidade entre o sistema de valores da pessoa e aquele da empresa: sua cultura. Isto significa que cada um investe na empresa quando encontra oportunidades correspondentes ao seu projeto pessoal e aos seus objetivos mas também quando adere aos valores que constituem a cultura da empresa.

Assim, pode-se dizer que existe uma certa perspectiva permutativa. De um lado, a empresa oferece às pessoas oportunidades que podem corresponder às suas expectativas, e

de outra, as pessoas apreendem tais oportunidades, no sentido em que estas são percebidas como tais por elas, e não segundo o que a gerência entende como oportunidade.

Neste sentido, é viável expor que as organizações possuem diferentes configurações e que os indivíduos buscam valores diferentes em empresas diferentes. Segundo MINTZBERG (1995) as organizações apresentam estruturas em cinco configurações que incluem estrutura simples, mecanizada, profissional, divisionalizada e adhocracia.

A **estrutura simples** possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Pouco de seu comportamento é formalizado e com o mínimo uso do planejamento, treinamento e instrumentos de interligação. Sua coordenação é efetuada pela supervisão direta, especialmente o poder sobre todas as decisões tomadas tende a ser centralizado no executivo principal.

A **estrutura mecanizada** é caracterizada pela alta especialização, tarefas operacionais rotinizadas, procedimentos no núcleo operacional muito padronizado, proliferação de normas, regulamentos e comunicações através da organização; unidades ao nível operacional com grandes dimensões, confiança na base funcional para agrupar tarefas, poder relativamente centralizado para a tomada de decisão e uma administração elaborada com uma nítida distinção entre linha e assessoria.

A **estrutura profissional** apoia-se na padronização de habilidades e em seus parâmetros associados para delinear o treinamento e a doutrinação. Admite especialistas grandemente treinados e doutrinados- os profissionais- para o núcleo operacional, e então fornece a eles considerável controle sobre seu trabalho. Este controle significa que o profissional atua relativamente independente de seus colegas, mas de perto com os clientes aos quais serve.

A **Forma Divisionalizada** é mais utilizada no setor privado da economia industrial. Apoia-se na base por mercado para agrupar unidades pelo topo da linha intermediária. As divisões são criadas de acordo com o mercado que servem, sendo, então dado-lhes o controle sobre as operações funcionais exigidas para servir esse mercado. A dispersão e duplicação das funções operacionais minimiza a interdependência entre as divisões e, com

isso, cada uma delas pode operar como uma entidade quase autônoma , livre da necessidade de coordenar com as outras divisões.

Por fim, a **Adhocracia** que é uma forma orgânica de organização, sendo o ajuste mútuo seu principal mecanismo de coordenação, caracteriza-se por forças-tarefa multidisciplinares formadas em base temporária, papéis de ligação e integração, e estruturas matriciais, com pouca formalização de comportamento; grande especialização horizontal do trabalho baseada no treinamento formal; tendência para agrupar os especialistas em unidades funcionais com finalidades de administração interna.

Todavia, desdobra-se em pequenas equipes de projeto baseadas no mercado para levar a efeito de trabalho; apoio nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo, sendo estes a chave para os mecanismos de coordenação, dentro e entre essas equipes; e descentralização seletiva dentro e para essas equipes, as quais são localizadas em diversos pontos da organização e envolvem várias combinações de gerentes de linha e peritos de assessoria e de operações.

1.2 Focalização do problema

Existe algumas questões a respeito do ser humano que perturbam os administradores, levando-os, constantemente, a se perguntarem por que determinadas pessoas manifestam insatisfação em relação ao trabalho enquanto outras demonstram entusiasmo pelas tarefas que executam; por que algumas pessoas procuram algo mais a fazer enquanto outras procuram se esquivar de qualquer tarefa adicional; quais os motivos e propósitos que levam as pessoas a agirem desta ou daquela forma no trabalho.

As pessoas trabalham por vários motivos: porque gostam, porque necessitam de dinheiro, por *status*, por ascensão profissional. É muito importante para um administrador, gerente, chefe, enfim, qualquer um que lidere pessoas, saber os motivos que levam uma pessoa a desenvolver determinadas atitudes, que nem sempre são iguais àquelas que condicionam o colega que desempenha a mesma função e/ou atribuição.

A problemática incide por um lado, sobre como os indivíduos são impulsionados a realizar suas tarefas, cumprir suas obrigações e ir além do que a empresa solicita,

comprometendo-se com seu trabalho de uma maneira a satisfazer suas necessidades básicas e secundárias; e por outro lado tem-se a estrutura organizacional enfocando suas dimensões quanto ao porte, micro ou pequenas empresas, e suas atividades comerciais.

\

1.3 Justificativa

A última década vem marcada por várias transformações sócio-político-culturais, fazendo com que as empresas independentemente de seu tamanho, necessitem repensar ou transformar o seu processo ou postura frente aos fatores que levaram as mesmas a crescerem ou decaírem em um mercado mais competitivo e centrado.

Sabe-se que toda organização é formada por indivíduos e que esses mesmos pensam, agem, possuem aspirações diferentemente um dos outros. As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas, basicamente todas as empresas são constituídas de indivíduos e delas dependem para seu sucesso e continuidade.

CHIAVENATO (1997) explica que o homem é um animal social com uma irreprimível tendência à vida em sociedade e tem participações multigrupais. Vive em organizações, em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Contudo, a viabilidade humana é enorme, cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito às influências de uma enormidade de variáveis. O raio de diferenças em aptidões é grande e os padrões de comportamento aprendidos são bem diversos. As organizações não dispõem de dados ou meios para compreender os seus membros em sua total complexidade.

Desta forma, o estudo proposto vem questionar e levantar informações precisas no ramo de confecções femininas nos shopping centers atacadistas da cidade de Maringá, buscando esclarecer uma relação entre o comprometimento dos funcionários e seus cargos ou funções frente ao porte da empresa ao qual está inserido.

Justifica-se também, pela necessidade de possibilitar informações que poderão gerar subsídios para futuros estudos e elaboração de gerenciamento para pequenas e médias

empresas, focando o comprometimento dessas organizações com seu quadro de funcionários.

1.4 Objetivos do Trabalho

Destaca-se os objetivos gerais e específicos do trabalho.

1.4.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma metodologia que possibilite diagnosticar e identificar a relação entre o comprometimento dos funcionários em relação às empresas atacadistas do ramo de confecções femininas estabelecidas em shopping centers, na cidade de Maringá, de acordo com o porte (micro ou pequenas empresas) das mesmas.

1.4.2 Objetivos Específicos

? Construção de um referencial teórico a partir dos três modelos motivacionais (Teoria das Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e as Três Necessidades Específicas segundo McClelland) que servirá para extrair as variáveis a serem trabalhadas no comprometimento organizacional, o qual é o foco da pesquisa.

? Identificar o porte das empresas confeccionistas situadas nos shopping centers atacadistas do ramo de confecções femininas em Maringá;

? Identificar a satisfação dos funcionários relacionada aos fatores motivacionais (trabalho, realização reconhecimento, progresso profissional e responsabilidade)

? Identificar a satisfação dos funcionários relacionada aos fatores higiênicos (condições de trabalho, administração, salário, relações com superiores e benefícios sociais)

? Analisar a relação entre a satisfação e o comprometimento dos funcionários nas empresas confeccionistas situadas nos shopping centers atacadistas do ramo de confecções femininas em Maringá;

1.5 Procedimentos Metodológicos do Estudo

Existem várias formas de classificar as pesquisas. O procedimento metodológico desse estudo está inserido nas formas clássicas de classificação de pesquisa.

Para GIL (1996), pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. É sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério, e neste sentido a metodologia desenvolvida neste trabalho está explanada a seguir:

Quanto à sua natureza, trabalha-se com a pesquisa aplicada onde tem por objetivo gerar conhecimentos aplicando-os na prática à solução de problemas específicos que identificar-se-á no desenvolvimento do estudo em questão.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, trabalha-se com a pesquisa quantitativa, traduzindo em números e gráficos as informações, classificando e analisando-as com técnicas estatísticas e para a obtenção de informações precisas foi utilizado na tabulação dos dados o software Sphinx Plus2.

No que tange aos seus objetivos, trabalha-se com a pesquisa descritiva, onde visa descrever as características do comprometimento dos funcionários com suas respectivas empresas através da aplicação de um questionário elaborado com base em estudos sobre os objetos da pesquisa junto aos funcionários das empresas confeccionistas situadas nos shopping centers atacadistas do ramo de confecções femininas em Maringá.

E em relação aos procedimentos técnicos, trabalha-se com a pesquisa bibliográfica, que, para GIL (1996), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Utiliza-se todos os recursos, desde livros até materiais disponibilizados na Internet; bem como trata-se de um estudo de caso, envolvendo um estudo aprofundado do comprometimento organizacional

1.6 Limitações de Estudo

No estudo realizado, analisa-se o comprometimento dos funcionários de dois shopping centers atacadistas no ramo de confecções femininas na cidade de Maringá e os

aspectos comportamentais relativos a motivação os quais serão abordados mediante a utilização das seis variáveis relacionadas aos aspectos motivacionais

1.7 Organização do Estudo

O [primeiro capítulo](#) demonstra a importância do estudo e suas particularidades, ou seja, a introdução do tema proposto, a problematização e a justificativa do estudo, contempla o objetivo geral e os específicos, demonstra os procedimentos metodológicos utilizados, bem como as limitações inerentes ao trabalho.

O [segundo capítulo](#) relata o comprometimento organizacional, sua evolução, idéias e pressupostos e as implicações nas organizações, demonstrando os fatores motivacionais e o comportamento dos indivíduos, bem como a sua importância e utilização em um ambiente de trabalho.

O [terceiro capítulo](#) enfoca a estrutura e o histórico dos Shopping Centers, evolução e ramificações, enfatizando o shopping atacadista, bem como as áreas internas do mesmo, com um maior grau de importância. Além disso destaca-se a classificação das empresas demonstrando o seu porte. Na sequência, há uma breve caracterização da cidade de Maringá, identificando-a como um forte polo industrial do ramo de confecções.

O [quarto capítulo](#) incide sobre as três teorias motivacionais, especificando e comparando-as, com a identificação dos fatores à cada uma delas e extraindo os pontos fortes pertinentes ao estudo do comportamento humano nas organizações formais. O capítulo se finda explicando os fatores que serviram como base fundamental para a elaboração do estudo da pesquisa que será demonstrada no capítulo seguinte.

O [quinto capítulo](#) trabalhou os dados que foram coletados numa pesquisa, feita através da aplicação de um questionário objetivando coletar informações e, conseqüentemente validar uma metodologia. Trata-se de uma pesquisa desenvolvida em dois shopping centers atacadistas do ramo de confecções femininas, enfocando o comprometimento dos funcionários com suas respectivas empresas, realizado em uma cidade de médio porte, localizada no interior do estado do Paraná, denominada Maringá.

O [sexto capítulo](#) demonstra uma síntese conclusiva dos capítulos abordados, e as conclusões finais, bem como sugestões para pesquisas futuras e algumas recomendações para aqueles que pretendem trabalhar direta ou indiretamente com estudos ligados à área de comprometimento. Em seguida, destaca-se anexos (questionários) e referencial bibliográfico utilizados neste estudo.

CAPÍTULO II. COMPROMETIMENTO

2.1 Introdução

Este capítulo estuda os tópicos primordiais do comprometimento dos indivíduos que desenvolvem produtos ou prestam serviços para as organizações. A evolução das teorias administrativas contribuiu para que as organizações se tornassem mais complexas, exigindo uma maior participação de seus colaboradores.

As organizações têm procurado diversas formas de desenvolver um ambiente de trabalho, no qual ocorra o envolvimento dos trabalhadores, pois apostam no resultado positivo que o envolvimento proporciona em termos de melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços e da produtividade. Quando os empregados sentem-se responsáveis pelo trabalho que ajudaram a conceber, empenham-se de forma mais intensa para que as metas sejam alcançadas.

Para tal estudo, foi escolhido a abordagem do comportamento organizacional, enfocando três teorias motivacionais: a hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e as três necessidades específicas segundo McClelland.

2.2 O Estado da Arte do Comprometimento Organizacional

Várias correntes teóricas e escolas do pensamento administrativo se empenharam, com intensidades, denominações e motivos variados, compreender os vínculos e os tipos de envolvimento entre os trabalhadores e as organizações das quais fazem parte.

A Administração sempre se preocupou em aumentar a produtividade, em reduzir a rotatividade e o absenteísmo, em maximizar a competência. Para tanto, tem concentrado esforços em buscar mecanismos que promovam o envolvimento do indivíduo, com o mínimo de conflitos e o máximo desempenho, visando o alcance da eficiência organizacional.

De acordo com ETZIONI (1975) e ARGYRIS (1975), as mudanças históricas e a evolução das teorias administrativas foram gradualmente tornando as organizações mais complexas em suas estruturas, e o aprofundamento dos estudos sobre o vínculo do homem e dos grupos de trabalho com as mesmas marcam esse momento. Assim, o comprometimento no trabalho adquire maior importância dentro dos estudos comportamentais, emergindo como tema de relevância também para as teorias sistêmica e contingencial das organizações.

Para FLEURY (1992) as idéias e pressupostos das escolas do pensamento administrativo demonstram um movimento evolucionário no entendimento e na compreensão do comportamento humano nas organizações. E, justamente por essas e outras mudanças processadas no entendimento desse tema, sabe-se que as tentativas de

revalorização da função e do escopo do trabalho humano não garantem um tipo de integração consensual e satisfatória entre o indivíduo e a organização. O que efetivamente muda são as estratégias formuladas para que o trabalho seja redimensionado de forma positiva sob o ponto de vista da satisfação pessoal do trabalhador.

A pesquisa sobre comprometimento no trabalho recebeu incentivos a partir do final dos anos setenta e início da década de oitenta. O trabalho desenvolvido por MOWDAY, PORTER e STEERS (1982) transformou-se no modelo dominante de pesquisa na área. Com ênfase na identificação dos antecedentes do comprometimento, consolidou-se uma estratégia de pesquisa que pode ser definida em linhas básicas como o uso de dados quantitativos e emprego de análises estatísticas crescentemente sofisticadas para detectar vínculos causais entre dados coletados.

Em meados dos anos oitenta, começaram a surgir os primeiros textos de caráter mais reflexivo sobre a investigação do comprometimento no trabalho. Neste sentido, o próprio livro de MOWDAY et col. (1982) reflete sobre os rumos da pesquisa como a necessidade de estudos longitudinais e de estudos que contemplassem atitudes e ações comprometidas.

Os trabalhos de MORROW (1983), REICHERS (1985) e MEYER & ALLEN (1984), traçam os caminhos futuros da pesquisa sobre comprometimento. O caráter seminal destes textos se evidencia quando da verificação que os mesmos antecipam duas grandes questões. Atualmente, tais questões constituem os mais importantes vetores de desenvolvimento da pesquisa neste domínio: os múltiplos focos de comprometimentos e as bases do comprometimento organizacional.

A MORROW (1983) cabe o mérito de alertar para a confusão conceitual expressa nas diversas formas de entender o que vem a ser comprometimento. Além disso, esse autor contribuiu para estimular a busca de evidências empíricas acerca da validade discriminante das múltiplas medidas usadas na área.

REICHERS (1985, p. 469) introduziu a necessidade de se estudar o comprometimento organizacional em uma perspectiva múltipla, na qual as organizações *“são vistas, (...), como entidades monolíticas e indiferenciadas que eliciam uma identificação e apego da parte dos indivíduos”*. Afirma também, que elas são integradas por

várias coalizões ou elementos constituintes, tais como proprietários, gerentes, consumidores, entre outros, que podem ter seus próprios objetivos e valores, não necessariamente compatíveis com aqueles gerais. Portanto, o comprometimento organizacional deve ser visto como uma coleção de vários comprometimentos que podem ser até mesmo conflitantes entre si.

A partir destes estudos, surge a possibilidade de análise de como os trabalhadores estruturam seus comprometimentos frente a diversos aspectos do trabalho, permitindo a identificação de perfis ou padrões de comprometimentos.

Outros estudos que obtiveram forte impacto na área partiu da equipe de Meyer & Allen, que, ainda na década de oitenta, se voltaram para a natureza do vínculo de comprometimento, ou seja, para o tipo de processo psicológico que embasava a relação do indivíduo com a sua organização empregadora. Estes estudos permitiram a elaboração de um modelo no qual o comprometimento é entendido como possuidor de três bases, a saber: afetiva, continuação e normativa. Nesta perspectiva, os estudos se voltaram para a identificação de diferentes preditores e dos seus impactos sobre o comportamento no trabalho. Esta preocupação com as bases do comprometimento também apareciam nos trabalhos de MARX e ENGELS (1972).

Nos anos noventa consolidou-se a visão do comprometimento como um fenômeno multidimensional. MORROW (1993) expandiu as idéias anteriores e afirma que o comprometimento envolve uma constelação de conceitos, cujos limites ainda não estão bem definidos. Esta autora propõe, então, cinco formas básicas ou universais de comprometimento no trabalho:

- 1-) envolvimento com o trabalho,
- 2-) comprometimento com a carreira,
- 3-) ética no trabalho,
- 4-) comprometimento organizacional afetivo e
- 5-) comprometimento organizacional de continuação ou calculativo.

Observa-se que quatro aspectos são abrangidos por essas medidas: valores (Ética), trabalho, carreira e organização. Tais conceitos podem ser vistos como dimensões do

comprometimento no trabalho, podendo gerar um índice de comprometimento e permitir o estabelecimento de perfis.

Consoantes com o movimento de afirmação da perspectiva multidimensional no estudo do comprometimento, começaram a surgir trabalhos na tentativa de articular os dois aspectos deste movimento: os múltiplos focos e as múltiplas bases.

BECKER (1992) estabelece claramente a distinção entre focos e bases do comprometimento, trabalhando simultaneamente com os dois eixos básicos sob os quais os estudos poderiam incorporar as idéias de estrutura, padrões, perfis, ou seja, com múltiplos compromissos. Este autor amplia o percentual de variância de distintos produtos desejados do trabalho, tais como comportamentos prossociais, satisfação, intenção de sair, entre outros.

Para MEYER & ALLEN (1997, p. 20), *“o comprometimento pode ser considerado multidimensional tanto em forma quanto em focos. Essas duas abordagens utilizadas para construir um quadro de referência multidimensional não são incompatíveis”*. Estes autores propõem uma matriz que combina os diferentes focos, como concebidos por REICHERS (1985), mas reconhecem que a combinação das duas dimensões pode criar um modelo multidimensional tão complexo que impossibilita testá-lo ou utilizá-lo inteiramente.

A consolidação dessa perspectiva plural constitui o ponto de inflexão crítico na trajetória da pesquisa sobre comprometimento entre o seu surgimento e o momento atual. As intensas mudanças processadas no mundo do trabalho e suas conseqüências sobre as relações de trabalho e o trabalhador realçaram a importância da diversidade de alvos com os quais os indivíduos podem desenvolver vínculos de compromisso.

Segundo SENGE (1998, p.246), o comprometimento pressupõe *“um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade”*. Para tanto, os indivíduos valem-se da criatividade e inovação, desenvolvem alternativas e procuram os meios mais eficientes para garantir o sucesso do que propuseram a fazer.

As pessoas comprometidas não seguem metas ou visões, elas acreditam em sua legitimidade. Como apontam KIESLER E SAKAMURA (1996), o comprometimento pode

ser equiparado com sentimentos de auto responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis.

Por fim, verifica-se que os estudos sobre comprometimento organizacional têm, conforme coloca MAXIMIANO (2000), procurado conhecer “*o que gera comprometimento, quais são as conseqüências do comprometimento, e quais são seus níveis ótimos*” tanto para o alcance dos objetivos organizacionais quanto para a preservação de um nível aceitável de qualidade de vida do trabalhador. Assim, o desenvolvimento de pesquisas sobre comprometimento procura “*compreender e explicar o comportamento dos indivíduos tendo em vista prevê-lo e influenciá-lo*”.

2.3 O Conceito de Comprometimento Organizacional

Segundo FERREIRA (1986), a palavra “comprometer” deriva do latim “*compromittere*” e significa:

1. Obrigar por compromisso;
2. Dar como garantia: empenhar a palavra;
3. Expor a perigo, arriscar, aventurar.
4. Pôr alguém em má situação, ou em situação suspeita.
5. Tomar compromisso; obrigar-se.
6. Assumir responsabilidade grave.

Assim, na língua portuguesa, o conceito de comprometimento pode assumir tanto o significado de ações que impedem ou dificultam o alcance de uma determinada meta, como também expressar a idéia de engajamento, envolvimento, adesão ou vinculação.

Para BASTOS (1994, p. 29), cientificamente, comprometimento tem sido definido por outros conceitos, tais como envolvimento, identificação, apego, significados estes que parecem assumir uma dimensão principal de “*engajamento em um curso de ação*”. Mas mesmo com uma extensão reduzida como esta, ainda traz ambigüidade e carrega vários fenômenos como sentimentos, intenções, crenças e valores.

MORROW (1983) verificou que muitos pesquisadores têm preferido formular suas próprias definições e medidas de comprometimento no trabalho, ao invés de confiar numa

aproximação existente. Esta autora desenvolveu um estudo descrevendo os inter-relacionamentos teórico e empírico entre os cinco focos mais frequentes de comprometimento no trabalho. São eles: 1. ética protestante do trabalho, 2. saliência na carreira, 3. envolvimento no trabalho/trabalho como interesse central na vida, 4. comprometimento organizacional e 5. comprometimento com o sindicato, cuja análise revelou que estes são parcialmente redundantes e insuficientemente distintos.

No cenário organizacional, o comprometimento tem sido entendido como uma espécie de laço psicológico entre o indivíduo e a organização a que pertence. LYMAN e PORTER *apud* BRANDÃO e BASTOS (1993) viram-no como a boa vontade do empregado que se esforça no interesse da organização, um desejo de ficar com a organização e a aceitação dos seus maiores objetivos e valores.

Dentre os vínculos que se estabelecem entre o indivíduo e a organização, DUBIN et al. (1976) fizeram apreciações acerca da expressão “apego ao trabalho”, estabelecendo diferentes fontes de apego, sobre as quais duas considerações podem ser feitas. A primeira, refere-se à fonte de apego ao trabalho que está relacionada com as características do ambiente ocupacional. A segunda diz respeito às reações advindas da percepção que as pessoas têm do seu ambiente de trabalho, estando esta consideração ligada às respostas intelectuais, emocionais, afetivas e físicas do indivíduo no ambiente de trabalho.

THÉVENET (1992, p.165) afirma que o comprometimento existe quando há ao mesmo tempo adesão e oportunidades. A adesão não é suficiente porque é essencialmente passiva, representa um estado da pessoa vis-à-vis da organização, mas é necessária porque traduz a consistência, a perenidade de uma relacionamento apoiado sobre valores. As oportunidades não são suficientes pois sugerem uma avaliação permanente das recompensas possíveis. Entretanto são necessárias porque a pessoa deve retirar qualquer coisa de sua relação com a organização, é isto que vai determinar esta dimensão ativa do comprometimento.

Em resumo, a organização possui sua cultura que é observável pelo seu processo de trabalho ou seu funcionamento. Por outro lado, o indivíduo possui também sua cultura, traduzida pelos seus comportamentos. No entanto, quando se verifica uma oposição latente entre a cultura da organização e a cultura dos indivíduos, ou ainda, quando a cultura da

organização representa uma agressão à maneira de pensar ou de agir dos indivíduos, estas diferenças criam situações divergentes e provocam falta de compreensão, ou até mesmo conflitos.

A organização e os indivíduos são interdependentes. As organizações esperam as idéias, a competência e o trabalho dos indivíduos e estes têm necessidade de remunerações, de trabalho e de uma carreira. Mas, quando o ajustamento não se opera entre ambos, um ou outro, ou até mesmo os dois vão sofrer, ou seja, a pessoa será explorada ou, ao contrário, procurará explorar a empresa. Inversamente, quando existe ajustamento, os dois se beneficiam, as pessoas são capazes de desenvolver esforços consideráveis no seu trabalho fornecendo à organização os recursos dos quais ela necessita para realizar suas missões.

Comprometimento poderia ser descrito como engajamento ou disposição plena e espontânea para trabalhar, sentimento de responsabilidade pelo resultado e aplicação de esforços, criatividade e inovação para contornar os problemas e garantir o sucesso e o resultado. Estar comprometido significa estar movido pelo desejo de ver o trabalho concluído e o objetivo atingido da melhor, mais eficiente, eficaz e efetiva maneira. É sentir-se realmente responsável e demonstrar desejo de ver o sucesso da ação.

2.3.1 Os Enfoques do Comprometimento Organizacional

Dentre as diversas abordagens sobre comprometimento organizacional, destaca-se a conceituação de MOWDAY, PORTER e STEERS (1982) que apresenta as seguintes dimensões:

1. uma forte crença nos valores e objetivos da organização e a aceitação deles;
2. um desejo de exercer esforço considerável em favor da organização;
3. um forte desejo de se manter como membro da organização.

NORTCRAFT e NEALE (1990) entendem que mais do que simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo através do qual os indivíduos expressam a sua preocupação com o bem-estar e o sucesso dessa organização. FLEURY (1992), por sua vez, concluiu que o comprometimento organizacional é a peça-chave para o sucesso das mudanças implantadas nas empresas.

Conforme salienta BASTOS (1994), por inexistir um consenso têm-se admitido conceituações e mensurações diferenciadas, podendo ser identificadas várias abordagens a respeito do comprometimento organizacional, entre as quais incluem-se o enfoque normativo, enfoque instrumental, enfoque sociológico ou da autoridade no trabalho, enfoque comportamental e o enfoque afetivo.

2.3.1.1 Enfoque Normativo

Originado da intersecção entre a teoria de ETZIONI (1975) e a Psicologia Social, baseada principalmente nos trabalhos de AZJEN e FISHBEUN (1980), este enfoque centra-se na estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento. É conceitualizado como a totalidade das pressões normativas que foram internalizadas pelo indivíduo no sentido de orientar seu comportamento de modo congruente com os interesses organizacionais.

2.3.1.2 Enfoque Instrumental

Este enfoque é mencionado nos trabalhos de BECKER (1960), sendo que por esta abordagem o comprometimento é visto como função das recompensas e custos percebidos pelo indivíduo, associados com a sua condição de integrante da organização. Desta forma, estar comprometido com a organização é entendido *“como a tendência a se manter nela engajado – numa linha consciente de atividade – devido aos custos associados à sua saída”*, conforme coloca BASTOS (1994, p.44).

BECKER (1960) entende que o conceito de comprometimento vem superar a falta de explicações para a consistência do comportamento. Assim, o comprometimento seria um mecanismo psicossocial cujas recompensas e custos de ações prévias atuariam no sentido de impor limites ou restrições para as ações futuras.

2.3.1.3 Enfoque Sociológico ou da Autoridade no Trabalho

Esse enfoque surgiu em contraposição às teorias econômicas que enfatizavam o capital, tendo sido influenciada pelas correntes de pensamento sociológico de Becker, Halaby, Weber e teóricos marxistas como Edwards e Burrawoy.

De acordo com HALABY (1986) o apego do trabalhador se expressa no interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade da relação autoridade-subordinação. Desta forma, os indivíduos levam para o trabalho tanto uma orientação para seus papéis de subordinados, quanto um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação.

2.3.1.4 Enfoque Comportamental

O enfoque comportamental tem uma influência direta da Psicologia Social e entende o comprometimento como uma avaliação que o trabalhador faz para manter a harmonia entre o seu comportamento e as suas atitudes.

Para BASTOS (1993, p.58) nesse enfoque, o comprometimento *“pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”*. Desta forma, as pessoas tornam-se comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo de auto-reforçamento no qual cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência.

Segundo MORAES et al. (1997), neste enfoque, o comprometimento poderia ser observável, extrapolando as comunicações verbais, através de comportamentos como assiduidade, tempo de casa, qualidade do desempenho, dentre outras. Assim, como coloca SALANCIK *apud* REICHERS (1985), BASTOS (1992, 1993, 1994), o comprometimento extrapolaria as verbalizações dos indivíduos e não poderia ser avaliado pelas escalas de atitudes, mas sim por escalas que descrevem comportamentos.

2.3.1.5 Enfoque Afetivo

MOWDAY, PORTER e STEERS (1982) propõem uma abordagem que enfoca a natureza afetiva da relação de identidade do indivíduo com as metas da organização. Dentro dessa linha conceitual, o comprometimento representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização.

2.4 Comprometimento e Controle Organizacional

BARKER (1993) afirma que a forma organizacional característica da época atual se desenvolveu como resposta ao pensamento racional pós-iluminista, à erosão de instituições primárias como a igreja e a família e aos avanços tecnológicos da revolução industrial, sendo que as organizações se estabeleceram como os principais meios de transformação da ação social racionalmente organizada.

MCNEIL (1978) cita que Max Weber verificou que nas organizações a racionalidade tinha o significado de disciplina e causava privação. Objetivando manter o ambiente estável e garantir a previsibilidade, as organizações burocráticas foram idealizadas como sistemas racionais-legais de controle. Desta forma, a estrutura organizacional é compreendida como os padrões persistentes de interação organizacional. Em consonância, STEIL (1997, p.67) afirma que *“a estrutura, determinada e manipulada em grande parte pelos grupos no poder, envolve também aspectos como políticas de seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc.”*

Para GREENWOOD e HININGS (1986) as organizações, enquanto estruturas de controle, são constituídas e constitutivas, ou seja, são produzidas na interação humana, acabando por delinear esta mesma interação que a criou. Isto significa que as propriedades organizacionais, como a extensão da diferenciação funcional e integração; a centralização da autoridade; a formalização de regras e procedimentos; os mecanismos de cooperação e comprometimento, entre outros, influenciam a adaptabilidade, a motivação e a efetividade do controle organizacional.

De acordo com SIMONS (1995, p.5), o controle organizacional pode ser compreendido de forma mais ampla como “*as rotinas formais e procedimentos utilizados pelos administradores para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais*”, ou de maneira mais estrita como os mecanismos utilizados pelas organizações com o objetivo de maximizar a performance de forma previsível e calculável. Logo, observa-se que a busca no sentido de identificar os preditores que possam favorecer níveis ótimos e comprometimento se adequam a estas definições.

Observa-se que a própria definição de comprometimento como “*engajamento em um curso de ação*”, dada por BASTOS (1994, p.29), encaixa-se aos propósitos do controle organizacional. Neste sentido, os esforços organizacionais realizados com o fim de identificar os antecedentes do comprometimento e seus níveis ótimos para se alcançar os resultados desejáveis para a organização são efetivados através de políticas formais ou informais de gerenciamento, que acabam por se transformar em padrões de interação organização-funcionários. Tais mecanismos de delineamento do comprometimento fazem parte tanto da estrutura quanto da cultura organizacional.

2.5 Comportamento Organizacional

Quando aborda-se o tema comprometimento, automaticamente as pessoas o identificam como sendo um compromisso ou assumir uma responsabilidade. Desta maneira, seria tão amplo quanto provavelmente pouco útil, na medida em que abarcaria tantas possibilidades formais e subjetivas que sua avaliação tenderia a ser inconsistente. Isto não significa que comprometimento não tenha relação com assunção de compromisso e de responsabilidade, mas que é preciso investigar o que move o sujeito a adotar comportamentos ou atitudes comprometidas ou não. Neste sentido, trabalhar-se-á o comportamento organizacional envolvendo motivação e as características dos estudos de Maslow, Herzberg e McClelland.

2.5.1 A Motivação como um Fator Relevante no Comportamento Organizacional

Não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento. Na concepção de KAST (1970 p. 245)

motivo “*é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico*”. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Em outras palavras, a tudo aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia.

Um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional, segundo BOWDITCH & BUONO (1992) refere-se em por que as pessoas desempenham e se comportam da maneira e como o fazem em seu trabalho e em suas organizações. Questionamentos como, o que faz algumas pessoas darem o máximo de si enquanto outras procuram apenas fazer o mínimo indispensável?; Ou então como influenciar o desempenho daqueles que trabalham para minha organização? São feitas por todos os trabalhadores numa ou noutra ocasião.

Para AGUIAR (1992), é muito comum ouvir de executivos e chefes que a maior parte de seus subordinados não se motiva, que há problemas de integração, que as pessoas têm problemas emocionais e que não foram atingidas a produtividade e a contribuição que deles se esperava. Nessas queixas, os termos motivação, integração e problemas emocionais são usados para designar problemas do indivíduo isolado.

De acordo com a autora, está implícito que as causas da motivação, o ajustamento ou desajustamento, da baixa ou alta produtividade estão nos indivíduos, nas suas características de personalidade. A motivação no trabalho é uma tarefa cuja responsabilidade única e total pesa sobre o próprio indivíduo. A organização espera que seus membros se motivem, por outro lado, essa abordagem do processo motivacional na organização sugere que as pessoas respondam a recompensas e punições. Esse procedimento predomina nas organizações e fundamenta as políticas organizacionais no que se refere à seleção, avaliação, promoção e demissão de seus funcionários.

MAXIMIANO (1999) explana que a mais importante explicação moderna sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas. Quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Uma

vez satisfeita a necessidades, extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a motivação cessa.

Certas necessidades são instantâneas, como necessidade de procurar abrigo numa situação de insegurança; outras têm ciclo de satisfação mais longo, e não atendidas de momento a momento. Neste sentido, qualquer recompensa ou objetivo do comportamento tem um valor que é determinado pela capacidade de satisfazer necessidades.

Nos tópicos abaixo, será explanado os três tipos de teorias das necessidades que formam o foco deste estudo, demonstrando suas características.

2.5.2 Teoria das Necessidades Segundo Maslow

As chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existam dentro dele. Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto que outras não.

Segundo MAXIMIANO (1999), Abraham Maslow é o autor da mais conhecida teoria que se baseia na idéia das necessidades humanas, as quais dispõem uma hierarquia mais complexa que a simples divisão em dois grandes grupos. São elas:

2.5.2.1 Necessidades Primárias:

As necessidades fisiológicas, como sono, fome, sede, desejo sexual. São também denominadas de necessidades biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo. Orientam a vida humana desde o momento do nascimento, portanto são necessidades relacionadas com a própria subsistência e existência do indivíduo.

Já as necessidades de segurança, constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo de instabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

2.5.2.2 Necessidades Secundárias:

Necessidades Sociais: são necessidades relacionadas com a vida associada do indivíduo junto a outras pessoas. São necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo se torna resistente, antagônico e hostil com relação aos indivíduos que a cercam.

Necessidades de Estima: são necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e a auto-estima. Envolve a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de reconhecimento social, de *status*, prestígio, reputação e consideração. A satisfação dessa necessidade conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. Sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo.

Necessidades de Auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São necessidades que levam cada pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida. Estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais. São recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias, e que não são controláveis e nem observáveis por outros.

HERSEY & BLANCHARD (1986) ressaltam que ao tratar da predominância de uma categoria de necessidades sobre outra, não necessariamente a necessidade tenha que estar totalmente satisfeita antes de o próximo nível surgir como mais importante. Os autores explanam que os indivíduos tendem a estar em parte satisfeito e em parte insatisfeito em cada nível, com tendência para maior satisfação nos níveis primários que nos níveis secundários. Expõem ainda, que a hierarquia de Maslow não pretende ser um esquema tipo “tudo-ou-nada”, mas um instrumento útil para prever o comportamento humano com maior ou menor probabilidade.

2.5.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

HERZBERG apud BOWDITCH & BUONO (1992) apresenta uma outra teoria baseada em pesquisas sobre a abordagem de motivação-higiene, a qual é composta por duas dimensões. São elas:

2.5.3.1 Fatores Higiênicos

Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando a condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc.

2.5.3.2 Fatores Motivacionais

Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

Satisfação e insatisfação não são pólos opostos do mesmo *continuum*, mas duas dimensões diferentes. HERZBERG apud MAXIMIANO (2000) diz que “as conclusões desses estudos sugerem que os fatores relacionados com a satisfação e a insatisfação no trabalho são diferentes entre si. O oposto de satisfação não é insatisfação, mas não-satisfação; o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não insatisfação.

MAXIMIANO (2000) afirma que a teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que motivação vem do trabalho, e não do ambiente. No entanto, mesmo os fatores motivacionais mais poderosos são insuficientes para superar a insatisfação produzida por um ambiente ruim. Portanto, é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz funcionar o “motor pessoal” – um sem o outro é ineficaz.

Para KORMAN (1991), em essência, a teoria dos dois fatores afirma que:

?? a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo e são chamados fatores motivadores.

?? A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo e são chamados fatores higiênicos.

2.5.4 Três Necessidades Específicas, Segundo McClelland

McCLELLAND (1961) identificou e estudou três necessidades específicas, que se encaixam nas propostas por Maslow, ou a elas acrescentam. As necessidades específicas são:

2.5.4.1 Necessidade de Realização (*achievement*)

A necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência. Os indivíduos que têm necessidade de realização, escolhem metas que são desafiadoras porém viáveis; não se arriscam demasiadamente, preferindo as situações cujos resultados podem controlar; dão mais importância à realização da meta que às possíveis recompensas; precisam de feedback específico sobre seu desempenho e dedicam tempo a pensar sobre realizações de alto nível.

2.5.4.2 Necessidades de Filiação (*affiliation*)

Valorizam as relações humanas. Não se preocupam tanto com as realizações e preferem atividades que proporcionem muitos contatos com outras pessoas. A capacidade de satisfazer à necessidade de filiação é influenciada pelo ambiente que a cerca, a pessoa e por suas habilidades interpessoais. Valorizam muito o relacionamento que à realização de tarefas e estando satisfeito com seu trabalho, normalmente a rotatividade e o absenteísmo diminuem.

2.5.4.3 Necessidade de Poder (*power*)

Procuram cargos que tenham poder e procuram também influenciar outras pessoas e seu ambiente. Pode-se satisfazer à necessidade de poder de muitas maneiras, como o controle de recursos, informações e até pessoas. Normalmente, a necessidade de poder

desconsidera o valor material, o que importa é o que se consegue fazer com o poder e pode-se contar com esse tipo de indivíduo para realizar atividades extras.

De acordo com SCHERMERHORN (1999) as pessoas adquirem ou desenvolvem essas necessidades ao longo do tempo como resultado das experiências individuais da vida. Além disso, associa-se cada necessidade a um conjunto diferente de preferências de trabalho.

O próximo capítulo aborda Shopping Centers, desde sua estrutura até a localização geográfica dos mesmos. Como a pesquisa foi desenvolvida em dois shopping centers atacadistas, o referido capítulo traz considerações importantes no que se refere a organizações formais e a caracterização da cidade onde as mesmas estão localizadas.

CAPÍTULO III - SHOPPING CENTER

3.1 Introdução

Este capítulo trata da estrutura de um Shopping Center, enfocando as condições sócioeconômicas em que os mesmos surgiram no Brasil, do seu gerenciamento aos serviços de atendimento aos clientes. Na seqüência, destaca-se o shopping center atacadista e uma breve caracterização da cidade onde os mesmos localizam-se, enfatizando as classificações das organizações formais.

É importante salientar que o enfoque deste capítulo relaciona-se diretamente com os shopping centers atacadistas e sua localização em uma cidade considerada como um polo industrial têxtil muito forte. Logo, nesse ínterim, o referido capítulo finaliza sua apresentação demonstrando as particularidades do comércio atacadista, demonstrativos dos critérios de classificação das organizações e a classificação das empresas segundo seu tamanho.

3.2 Estrutura de um Shopping Center

Um shopping center é caracterizado como um empreendimento imobiliário de iniciativa privada, que reúne, em um ou mais edifícios unidos, lojas alugadas ou próprias, para o comércio ou serviço. Com isso, trata-se da união de empresas que, diante da comercialização de seus produtos ou serviços, atendem um público consumidor, satisfazendo seus desejos e necessidades.

As lojas distinguem-se umas das outras não somente pelo tipo de mercadoria que vendem (o mix planejado pela empresa prevê a presença de várias lojas do mesmo ramo para permitir a compra por comparação), como também por sua natureza distinta (lojas âncoras e lojas de comércio especializadas e serviços).

Segundo GUILLAUME (1975, p.35), é preciso entender por objetos não somente os bens duráveis de consumo (vestuário, aparelhos eletrodomésticos, móveis, automóveis, etc), mas também os bens não duráveis, os serviços (de transporte, de turismo, de saúde, etc), as habitações e mesmo os equipamentos coletivos (escolas, hospitais, creches, estradas, etc). O que faz a unidade desta categoria de objetos é o fato de serem produzidos por organizações e se interporem nas relações interindividuais. *“Eles revolucionam as relações tradicionais entre os homens, mediatizando-as. Não tanto por suas funções utilitárias, mas por suas funções de signo. Todos os objetos, suportes de signos, introduzem um novo modo de comunicar entre os homens e transformam suas relações sociais”*.

PINTAUDI & FRÚGOLI (1992) explana que a estrutura e funcionamento do empreendimento são controlados por um setor administrativo, necessário para o funcionamento eficaz do shopping center, o que significa dizer que é o setor que possui a responsabilidade de zelar pela reprodução do capital da empresa. Além disso, existe a presença de um estacionamento, cujo tamanho depende do porte do empreendimento e da sua localização.

Nos dias atuais, muitas empresas uniram-se com o objetivo de aumentar o seu poder de atrair consumidores, proporcionando-lhes comodidade, facilidade e satisfação. Diante de um mercado cada vez mais fragmentado, percebe-se que as lojas estão adotando vários tipos de estratégias com o intuito de atingir um maior número de pessoas. Uma das tentativas na busca de um melhor atendimento desse mercado fragmentado, foi através das lojas aglomeradas.

KOTLER (1996), demonstra que os principais tipos de lojas com tais características são: centro comercial, shopping center, strip center e os outlets.

? Um **centro comercial** é caracterizado por um aglomerado de lojas cuja atividade principal é, através de lojas de departamento, lojas de especialidades, bancos e cinemas, atender um público maior. No entanto, a ausência de estacionamentos e a presença marcante de crimes no interior desses centros comerciais começaram a prejudicar os negócios desses aglomerados.

? Os **strip centers** são caracterizados como um grupo de lojas que aproveitam o fluxo gerado por uma grande rede de supermercados (um hipermercado, por exemplo) para reduzir seus custos e aumentar as vendas. Segundo pesquisadores, esses strip center propiciam mais serviços ao cliente, o que pode levá-lo mais vezes ao supermercado (enquanto os

consumidores executam suas compras, podem esperar o conserto de um sapato ou fazer a cópia de uma chave).

? Os **outlets** são conjuntos de lojas que ocupam empreendimentos simples do ponto de vista estrutural e, em geral, são mais distantes dos grandes centros urbanos. São caracterizados (na sua maioria) como shoppings horizontais, sem luxo, o que se traduz em baixos custos condominiais, e atraem consumidores de diversas regiões.

3.3 As Condições Sócioeconômicas em que Surgiram os Shopping Centers no Brasil

PINTAUDI & FRÚGOLI (1992) relata que, no Brasil, o primeiro Shopping Center se instalou em 1966 em São Paulo e permaneceu único até o período seguinte, quando surgiram mais dois, sendo um no Distrito Federal e outro no Paraná. É interessante observar que foi na década de 80 que surgiu o primeiro shopping center no Rio de Janeiro, enquanto em São Paulo e no Paraná já estava triplicando o número de implantações e duplicando no Distrito Federal.

Em meados da década de 60, há que salientar que a população brasileira cresceu a taxas menores, mas, apesar disso, a população residente no Brasil continuou crescendo em termos absolutos. É preciso não esquecer que as mulheres passaram a integrar o mercado de trabalho para complementar os rendimentos familiares e, se em 1920 elas representavam 15,3% da população economicamente ativa, em 1982 significavam 32,2% desta população, o que implicou em modificações nos hábitos de consumo.

A autora salienta que, por outra parte, a população passou a viver cada vez mais nas cidades. A partir da década de 50, com o processo de industrialização em curso no país, a população rural começou a diminuir relativamente e, conseqüentemente, tem-se mais pessoas nas cidades. Se em 1960, 55% da população brasileira residiam no campo e 45% na cidade, em 1970 a situação era inversa, melhor dizendo, 44% da população residiam na zona rural e 56% na urbana. A tabela 3.1 mostra que constituiu-se em um processo rápido a urbanização no Brasil, tendo se concentrado na região Sudeste.

Tabela 3.1: População urbana segundo a região % (entre os anos de 1940 a 1980)

Regiões	1940	1950	1960	1970	1980
Norte	28	31	38	45	52
Nordeste	23	26	34	42	50
Sudeste	39	47	57	73	83
Sul	28	29	37	44	62
Centro-Oeste	21	24	35	48	67

FONTE: Retrato do Brasil, 1985, v. 3, p. 218

Com base nos Censos Demográficos da Fundação IBGE

Pode constatar-se os altos índices de urbanização nos estados de São Paulo (88,63%) e Rio de Janeiro (91,82%) em 1980, segundo dados da Fundação IBGE.

Entre 1960 e 1980, também cresceu o número de cidades com mais de 1 milhão de habitantes. As cidade com mais de 100.000 habitantes também cresceram em números: em 1950 eram dez e viviam 13% da população total, enquanto em 1980 eram 95, com 32% da população total do país.

A presença de Shopping Centers em diferentes regiões do país não é, pois fortuita do ponto de vista da distribuição e do crescimento da população. Além disso, a sua concentração nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, se deve ao fato de que esses estados não somente tem um grande contingente populacional, como também são grandes mercados consumidores, o que equivale a dizer que não é suficiente ter um número elevado de habitantes, mas também é necessário concentrar poder aquisitivo.

PINTAUDI & FRÚGOLI (1992) relata que foi nesta situação que surgiram e desenvolveram-se os Shopping Centers no Brasil. Existe porém, uma contradição, à primeira vista, quando se sabe que a maior parte da sociedade é constituída de pobres e miseráveis, sem a menor condição de participar com dignidade da riqueza criada. Mas esses “templos” não foram construídos para

a grande maioria, e sim para os poucos que se situam em estratos de rendimentos mais elevados.

3.4 O Gerenciamento de um Shopping Center

Segundo PINTAUDI & FRÚGOLI (1992 p.63) *“o shopping center é um lugar atual do consumo. Cientificamente pensando e arranjado nos mínimos detalhes para o supremo ato da compra. Vende-se de tudo: boa localização, quantidade e qualidade de mercadorias e serviços, economia de tempo, conforto, segurança, etc. Constitui-se como uma cidade dentro da cidade, refletindo a segmentação da sociedade em classes.”* Percebe-se que, para administrar um shopping, necessita-se muito mais do que simplesmente boa vontade e dedicação.

É relevante destacar a grande importância da área mercadológica no contexto de um shopping center. Divulgações, eventos, atendimento ao cliente, preocupação com a concorrência, preços e qualidades condizentes, união entre lojistas e outros aspectos devem ser levados em consideração para que o gerenciamento de um shopping possa revelar resultados positivos.

3.5 Importância na Formação de uma Associação de Lojistas

A partir do momento que depara-se com um shopping center, pode-se dizer que as dificuldades no relacionamento comum entre todos os participantes é muito difícil. Um empreendimento desta dimensão é constituído por muitas lojas e, conseqüentemente, por muitos lojistas com maneiras e modos de pensar variados. O resultado é o surgimento de idéias diferenciadas, dificultando o gerenciamento de propostas em comum.

JONES (1994, p.9) relata que *“1- os lojistas trabalham em conjunto e a participação em atividades de grupo promocional é alta; 2- a liderança da associação é consistente e forte, cuidando do marketing do shopping; 3- a cúpula da associação age como uma fonte de idéias criativas e de consultoria, permitindo ao profissional mercadológico fazer um trabalho de marketing eficiente; 4- a associação é um mecanismo de comunicação eficiente nos dois sentidos e a liderança usa persuasão para encorajar um bom merchandising e participação para o benefício de todo o shopping; 5- o empreendedor do shopping*

considera seu papel como de recebedor de aluguel e não está motivado a aceitar a responsabilidade pelo marketing; 6- o empreendedor ou proprietário do shopping não tem suficiente conhecimento de varejo e marketing e não tem capacidade para orientar um programa de marketing forte.”

Perante tal situação, verifica-se a necessidade de haver uma solidariedade entre os representantes de marketing com os lojistas do shopping center, através de uma Associação de Lojistas, afim de evitar determinados problemas no estabelecimento. Deve existir uma interação entre ambas as partes com o objetivo de conciliar as dificuldades na busca de soluções.

A formação de uma Associação dos Lojistas, segundo o autor, é uma necessidade primordial para planejar e implantar atividades que resultem em fatores positivos ao shopping. Essa prática deve ter como objetivo atrair e manter clientes nas dependências do empreendimento afim de gerar um fluxo de pessoas condizente com a capacidade do shopping.

3.6 Serviço de Atendimento ao Cliente

LAS CASAS (1997. p. 153) explana que, atualmente, há uma valorização maior do consumidor no processo de comercialização. Isto se deve, em parte, à grande divulgação das técnicas de qualidade total que se iniciam com o entendimento das expectativas dos consumidores. A concorrência acirrada encontrada em determinados mercados é um fator preponderante à valorização do consumidor. Além disso, com acesso ao consumo, os clientes estão tornando-se mais exigentes e procurando maior atenção por parte dos comerciantes.

Apesar desta orientação ao consumidor ter sido iniciada pelas práticas mercadológicas, hoje em dia são vários os setores que reconhecem a importância dos consumidores em suas atividades, seja em produção, recursos humanos, finanças etc.

O autor destaca que são poucas as empresas que realmente aplicam uma orientação verdadeira aos clientes. *“Muitos alegam que a dificuldade de implantação desta filosofia é que o elemento humano, o lado pessoal de qualquer técnica administrativa, esbarra em*

fatores culturais.” É certo que se deve considerar o aspecto humano e cultural para satisfação dos consumidores. Implantar uma filosofia empresarial de atendimento ao consumidor é fundamental. Se não houver uma internalização da filosofia por parte dos funcionários, com certeza não haverá condições de satisfazer consumidores. Apenas transmitir regras, sem que os funcionários estejam convencidos de agradar o cliente, não surte efeito. Na primeira oportunidade, negligenciarão o cliente.

RENAULT (1994) discorre que, como um shopping center é formado pela união de várias lojas, pode-se dizer que é o próprio quem deve dar exemplo aos lojistas afim de que estes façam o que deve ser feito. Isto é, fazer com que os clientes se importem e dêem a real importância aos serviços e produtos oferecidos pelos lojistas do shopping center.

No que diz respeito à produtos e serviços, pode-se dizer que os consumidores respondem com diferentes velocidades, dependendo de suas características. Por outro lado, o shopping center deve tentar alocar seus recursos como intuito de desvendar esse “mistério” tão almejado por muitas empresas. A utilização de um serviço de atendimento ao cliente pode ser considerado um instrumento importante na busca dessas informações e na tentativa de promover a fidelidade entre o consumidor e empresa.

3.7 Atacado e o Shopping Atacadista

O atacado, que inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso industrial. Para KOTLER (1998), o atacado difere do varejo de várias maneiras. Primeiro, porque lida principalmente com comerciantes, em lugar de consumidores finais; segundo, o atacado geralmente cobre maiores áreas comerciais e faz transações maiores que o varejo e por fim, o atacado está submetido a leis e impostos diferentes.

Para DIAS (1985) o atacadista é o comprador para o varejista, antecipando-se às necessidades deste e facilitando-lhe a tarefa de selecionar e comprar os produtos de que necessita. Suas funções básicas são:

1-) aceitação dos riscos e custos de estoques (riscos inerentes à eventual queda de demanda, obsolescência, deterioração etc.);

2-) formação de sortimento (e variedade) de produtos provenientes de diferentes fornecedores, agrupando de forma organizada esta oferta para facilitar o processo de escolha e compra pelo varejista;

3-) financiamento: à medida que financia com prazo de 30, 60 e 90 dias as vendas a varejo (quase sempre repassando parte do prazo de pagamento que recebe do fabricante);

4-) venda: oferecimento de mercadoria ao varejista através de sua equipe de vendedores (internos e externos), facilitando o processo através da apresentação de catálogos, demonstrações etc.;

5-) transporte: oferecimento de transporte, em geral, com custos reduzidos (ou sem custos adicionais ao varejista). Como reúne para um ou mais varejistas (na mesma rota ou carga) mercadorias de várias fontes de fornecimento, o transporte é, frequentemente, menos oneroso e mais rápido (o atacadista, a rigor, sempre tem o produto para pronta entrega, o que nem sempre ocorre com o fabricante);

6-) armazenamento: requer espaço, investimento de capital do qual muitas vezes, o varejista não dispõe (as cadeias de varejo sim);

7-) informações sobre o mercado: por estar mais próximo do mercado, fica mais fácil e confiável prestar informações sobre a concorrência, tendências do mercado quanto à demanda, moda, preços, etc.

O autor explana que o atacado é aquela instituição que vende predominantemente para o varejista. Isto é importante de ser frisado, pois torna-se bastante comum o atacado vender ao consumidor e /ou usuário final. Para se classificar uma instituição em atacado ou varejo é importante ter conhecimento da sua função principal, da sua atividade prioritária de vendas: se para o varejo ou para o consumidor final.

O atacado de balcão não dispõe de equipe externa de vendas. Ele é caracterizado pela localização em agregado de oferta, em que ocorre a concentração geográfica de concorrentes; quase sempre é especializado no seu tipo de oferta, com pouca variedade e grande sortimento; em termos de concorrência, coloca sua ênfase nos preços; raramente faz propaganda, suas promoções são apenas de preços em pontas de estoques obsoletos ou sazonais; oferece a pronta entrega e também menos conflito com o produtor em nível de trabalho de campo, visto não possuir venda externa.

Já o atacado cooperativo é formado por varejistas individuais e/ou pequenas cadeias de varejo que se associam e criam uma organização que faz as vezes de atacadista, visando

com isto uma economia nas compras, pois com maiores volumes existe um maior poder de barganha; a vantagem competitiva contra os demais varejistas individuais; alternativa para neutralizar a concorrência das cadeias de varejo; interesse por marcas próprias e vendas financiadas ao varejo com prazo de pagamentos o mais flexível possível.

KOTLER (1998) acrescenta que os atacadistas possuem denominações específicas para determinados tipos de produtos que comercializam.

Nesta pesquisa, os atacadistas abordados, contem as maiorias das características relevantes aos denominados atacadistas comerciais, que vendem principalmente para os varejistas e proporcionam um espectro completo de serviços. Eles variam na amplitude de sua linha de produtos. Os atacadistas de produtos gerais oferecem várias linhas de produtos para atender às necessidades dos varejistas de mercadorias em geral e dos varejistas que lidam com uma linha única.

O autor complementa que os atacadistas de linha geral oferecem uma ou mais linhas de produtos com uma grande profundidade de sortimento. Como exemplos, tem-se os atacadistas de ferramentas e implementos, atacadistas de medicamentos e os atacadistas de confecções.

De acordo com CHURCHILL & PETER (2000) quando falam de atacadistas, geralmente estão referindo a negociantes atacadistas, ou seja, empresas independentes com direito de propriedade sobre os produtos que negociam. Estes autores consideram atacadistas genéricos, as empresas que comercializam uma ampla variedade de produtos, como material de construção, remédios ou roupas.

Assim sendo, os dois autores trabalham com termos distintos abrangendo o mesmo conteúdo, a qual referem-se à empresas atacadistas que comercializam diversos produtos., como é o caso dos shopping centers atacadistas abordados nesta pesquisa.

Segundo RENAULT(1994) uma associação de lojas em um espaço físico comum oferece a possibilidade do comerciante colocar seus produtos no mercado através de um custo baixo de distribuição, em todos os aspectos, como vendas, pessoal, propaganda, estoques, promoção, estrutura administrativa etc. Uma alternativa viável e possível para

geração de recursos tal que a médio e longo prazos permita expansão e diversificação de funções e do negócio. Neste tipo de estrutura são encontrados bens de compra comparada, o que possibilita ao consumidor uma variedade maior, opções de preço, vantagens no prazo e diferenciação no atendimento.

A localização física de um shopping center pode ser decisivo em seu sucesso ou em seu fracasso. CHURCHILL & PETER (2000) deixa claro quando expõem que os compradores organizacionais querem comprar produtos com facilidade e repô-los quando necessário, sem ter de esperar demais pela entrega tampouco receber o produto errado.

Neste sentido, o tópico a seguir faz uma explanação da cidade de Maringá, considerada como um forte polo têxtil e uma cidade de entroncamento viário favorável a distribuição de produtos dessa natureza.

3.8 Maringá como um Polo Têxtil

O Paraná é um estado, dividido em cinco macrorregiões: Sul: grande Curitiba e Litoral; Centro: região de Ponta Grossa; Sudoeste: região de Cascavel; Nordeste: região de Londrina e Noroeste: região de Maringá.

Maringá situa-se a 430 Km da capital paranaense, Curitiba, limitada ao norte por Ângulo e Mandaguaçu, ao Sul por Floresta, Ivatuba e Marialva, a oeste por Mandaguaçu e Paiçandu, e a Nordeste por Iguaçu e Astorga. É a sede da Microrregião 9, tendo atualmente como prefeito o Sr. José Cláudio.

No contexto Estadual, Maringá ocupa o terceiro lugar em termos de população total, e apresenta uma densidade demográfica de 566,40 habitantes/Km quadrado. A taxa de crescimento populacional do município ao ano apresentada entre 1991 e 1996 foi de 2,22%, superada apenas pelas cidades da região metropolitana de Curitiba, Foz do Iguaçu, Arapongas, Cascavel e Curitiba, respectivamente entre 1996 e 1998 a taxa foi de 2,5%.

A cidade de Maringá se sobressai no Paraná e no Brasil em termos de PIB “per capita”, já que o Brasil apresenta R\$ 4.350,00, o Paraná R\$ 5.000,00 e Maringá com R\$ 6.000,00, o que a aproxima de países desenvolvidos.

A participação no PIB do Município de Maringá apresenta-se da seguinte forma: Agropecuária: 0,97% , Indústria: 22,29%, Serviços: 76,74%, conforme última atualização em 31/05/1999 possui população economicamente ativa de 139.288 hab.

Possui como principais produtos agrosilvopastoris: Soja Safra Normal, Galinha e uva. As Indústrias que predominam são de produtos alimentícios, química e têxteis.

Conforme dados obtidos na prefeitura, vinculados aos números de estabelecimentos sujeitos ao recolhimento do ICMS, por setor, apresentar-se-á a distribuição das atividades econômicas, conforme tabela abaixo:

Tabela 3.2: Número e percentual do ICMS por setor

SETOR	N. Total de Estabelecimentos no município	Participação % em relação à associação
Indústria	1.240	0,55
Comércio Varejista	4.212	0,58
Comércio Atacadista	677	0,80
Serviços	870	0,58

Fonte: Prefeitura de Maringá, setor de ICMS, 1999.

A terra roxa de Maringá, que é propícia para a agricultura e para a pecuária, além de estar localizada exatamente no eixo central, trouxe pessoas de todos os estados e imigrantes de várias nacionalidades, sobretudo de origem alemã, japonesa, italiana, árabes, portugueses e espanhóis a se fixarem nesta cidade. Assim, foi projetada pelo Urbanista Jorge de Macedo Vieira, dentro da mais moderna técnica, com amplas ruas e avenidas, preservando praças e reservas florestais estrategicamente localizadas. Sua fundação deu-se pela Companhia Melhoramentos Norte do Paraná em 10 de Maio de 1947, em território então integrado ao

município de Mandaguari. Em 14 de novembro de 1951, Maringá conquista sua autonomia político-administrativa sendo elevada à categoria de Município.

Conforme dados fornecidos pela Prefeitura de Maringá, constatou-se que atualmente, superado o ciclo do café, a diversificação da produção agrícola local e regional é responsável pelas condições básicas para o desenvolvimento industrial e comercial ensejando a criação e consolidação de distritos em franca evolução.

Com 53 anos de existência, possui uma população aproximada de 300.000 habitantes e com 170.518 eleitores, destaca-se desde a sua fundação como uma região de irradiação de influências econômicas, culturais, industriais e comerciais. Também considerada como um dos entroncamentos viários mais importantes da região sul e também para o MERCOSUL.

Sendo esta cidade inicialmente colonizada por agricultores, que buscavam prosperar com o plantio do café e esta área ter entrado em declínio, houve a necessidade de uma adaptação às novas condições, tendo uma das alternativas a de atuarem com o espírito empreendedor na formação de empresas.

No tópico abaixo será abordado as organizações, que são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos e finalidades, que podem ter várias classificações, a seguir.

3.9 Classificação das Empresas Por Porte

Segundo BLAU & SCOTT (1979 p.54) as organizações formais são objetos sociais complexos, com características diversas, qualquer uma das quais pode ser tomada como base para agrupá-las todas de uma maneira ou outra, muitos esquemas diferentes de classificação têm-lhes sido propostos. Alguns estudiosos enfatizaram a distinção entre propriedade pública e privada como uma distinção básica; alguns classificaram as organizações segundo o tamanho; outros concentraram suas atenções nas finalidades específicas dessas organizações.

O quadro 3.1 apresenta os critérios de classificação para micro, pequenas e médias empresas, buscando entidades distintas, classificando-as através do seu número de funcionários ou pela receita operacional líquida, demonstrado a seguir:

QUADRO 3.1: Demonstrativo dos critérios de classificação de Micro, Pequenas e Médias Empresas - MPMEs

Demonstrativos dos critérios de classificação de MPMEs	
Entidade Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE	Número de Funcionários – Serviço/Comércio Até 9.....Micro empresa De 10 a 49Pequena empresa De 50 a 99Média empresa Acima de 100Grande empresa Indústria Até 19 Micro empresa De 20 a 99 Pequena empresa De 100 a 499..... Média empresa Acima de 500 Grande empresa
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE - Ministério do Trabalho Organização Central de Desenvolvimento Empresarial – OCDE	Número de pessoas ocupadas Até 19..... Micro empresa De 20 a 99..... Pequena empresa De 100 a 499..... Média empresa Acima de 500 Grande empresa
Banco Nacional de Desenvolvimento Social – BNDES	a) Receita Operacional Líquida anual ou anualizada até R\$ 4.000.000.....Pequena até R\$ 15.000.000.....Média acima de R\$ 15.000.000.....Grande b) Nos casos de implantação a classificação será feita com base na projeção de vendas utilizadas no empreendimento

Fonte: (Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, V.9,n.15 p.43)

Já, o quadro 3.2 classifica as empresas segundo o seu tamanho, de micro a grande, através da quantidade de funcionários existentes. Ressalta-se que as informações contidas no referido quadro, abrange treze países, inclusive o Brasil.

QUADRO 3.2: Classificação das empresas segundo o tamanho(para alguns países)

Classificação das empresas segundo o tamanho (para alguns países)				
PAÍS	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
Bolívia		5-49	50-99	> 100
Brasil	1-19	20-99	100-499	> 500
Chile		1-49	50-109	> 110
Colômbia		5-49	50-99	> 100
Equador		5-49	50-99	> 100

Peru		5-19	20-199	> 200
EUA		< 99	100 – 499	> 500
Japão	1-29	30-99	100 – 499	> 500
França	< 20	21 – 99	100 – 499	> 500
Alemanha	1 – 10	10 – 100	100 – 499	> 500
Noruega	0 – 49	50 – 99	100 – 199	> 200
Suíça		1 – 49	50 – 499	> 500
Itália	< 20	21 – 99	100 – 499	> 500

Fonte: (Caderno de Estudos. São Paulo, FIPECAFI, V.9, n.15 p.44)

Em termos de Brasil, identifica-se uma variação para classificar o tamanho das organizações, ou seja, um diferencial entre o número de funcionários para cada tipo de entidade que às classificam. Já, quando se trata do comparativo internacional (Quadro 3), percebe-se que no Brasil, foram classificados pelo número maior de funcionários que cada entidade pesquisada apresentara.

CAPÍTULO IV – CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO

4.1 Introdução.

Neste capítulo está sendo criado um referencial teórico a partir das três teorias motivacionais, enfocando a visão do indivíduo, suas particularidades e também a extração das seis variáveis que são o foco principal da pesquisa sobre o Comprometimento Organizacional. Ao estudar a motivação humana, especialmente a motivação no trabalho, não se pode deixar de expor o problema do trabalho e da sua função na vida do indivíduo e na sociedade.

Para tal estudo, delinea-se um referencial teórico que contém explicações sobre o comportamento humano diante das empresas confeccionistas. Nesta parte estuda-se alguns pormenores sobre a influência do comportamento humano no trabalho, seus valores intrínsecos, relatando os principais fatores que influenciam os indivíduos a motivarem-se em seu trabalho.

A partir disto, apresenta-se um modelo que identifica as principais variáveis no que tange ao comportamento dos indivíduos frente ao seu desempenho nas empresas confeccionistas. Deste modo, os estudos enfocados nesse capítulo permitem identificar quais variáveis são cabíveis nesta pesquisa, identificando o comprometimento de tais indivíduos em seus cargos e funções.

4.2 Motivação

A maioria dos indivíduos levantam pela manhã, vão à escola ou ao trabalho e se comportam de maneiras que são próprias. No entanto, todo esse comportamento é motivado por alguma coisa.

A motivação, segundo DAFT (1999), refere-se às forças internas e externas de uma pessoa, que provocam entusiasmo e persistência em seguir um certo curso de ação. A motivação do empregado afeta a produtividade, e parte do trabalho do administrador é canalizar a motivação para a realização de metas organizacionais.

Segundo HAMPTON (1992), é muito comum ouvir de executivos e chefes que a maior parte de seus subordinados não se motiva, que há problemas de integração, que as pessoas têm problemas emocionais e que não foram atingidas a produtividade e a contribuição que deles se esperava. Nessas queixas, os termos “motivação”, “integração” e “problemas emocionais” são usados para designar problemas do indivíduo isolado.

Está implícito que as causas da motivação, o ajustamento ou desajustamento, da baixa ou alta produtividade estão nos indivíduos, nas suas características de personalidade. A motivação no trabalho é uma tarefa cuja responsabilidade única e total pesa sobre o próprio indivíduo.

Por outro lado, o processo motivacional na organização sugere que as pessoas respondam a recompensas e punições. Esse procedimento predomina nas organizações e fundamenta as políticas organizacionais no que se refere à seleção, avaliação, promoção e demissão de seus funcionários.

A despeito da importância óbvia da motivação, é difícil defini-la e aplicá-la às organizações. Uma das definições diz que a motivação tem a ver com:

- a-) a direção do comportamento;
- b-) a força da resposta (esforço), uma vez escolhido o curso de ação por parte de empregado; e
- c-) a persistência do comportamento, ou a ação de determinada maneira

4.3 Teorias de Conteúdo Motivacionais

Cada pessoa é atraída por um conjunto de metas. Se o gerente ou dirigente da organização quiser prever o comportamento do seu empregado com certa precisão, é preciso que conheça algo sobre este conjunto e sobre o que a pessoa fará para alcançá-lo.

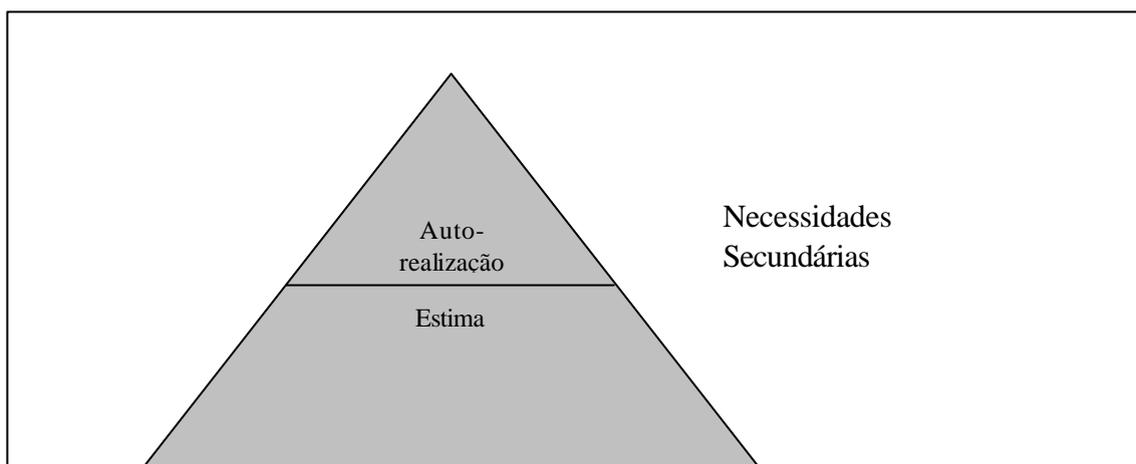
As teorias motivacionais estimulam os administradores a grande número de estudos e pesquisas e a numerosos esforços de aplicação. Tais características das três teorias serão apreciadas abaixo.

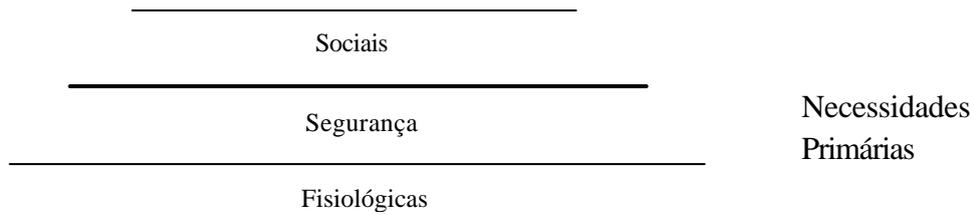
4.3.1 O Comprometimento Organizacional analisado através da Hierarquia das Necessidades

Segundo BOWDITCH & BUONO(1992), as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano.

Conforme figura 4.1 abaixo, na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, chamadas Necessidades Primárias, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, conhecidas como Necessidades Secundárias.

Figura 4.1: Hierarquia das Necessidades de Maslow



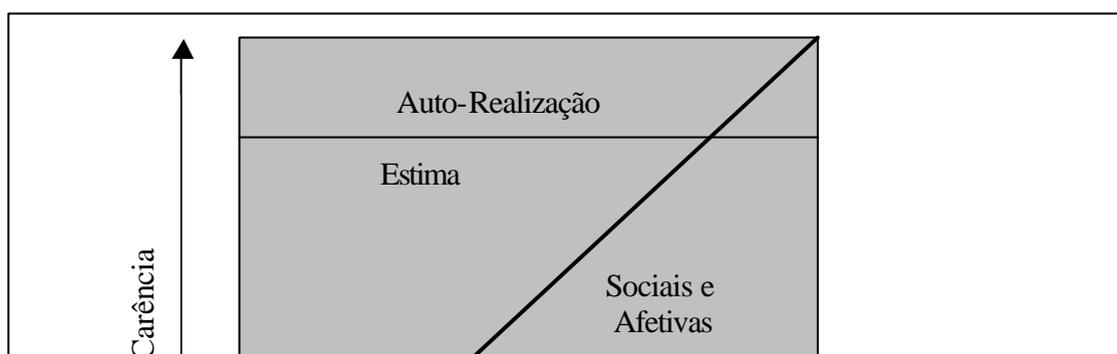


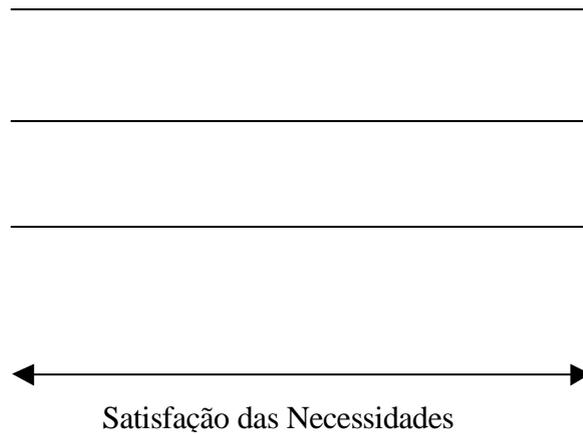
Fonte: MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Ed.Saraiva, 1998

Como relata CONNELLAN (1984) o ponto central da teoria de Maslow está construída sobre a premissa de que as pessoas têm necessidade de crescer e se desenvolver. Este pressuposto pode ser válido para alguns empregados mas não para outros.

Este é um dos problemas inerentes à hierarquia de Maslow que não foi cientificamente testado por seu fundador. De maneira dogmática Maslow afirmou que o adulto típico já satisfaz 85% das necessidades fisiológicas, 70% das necessidades de segurança, 50% das necessidades sociais e afetivas, 40% das necessidades de estima e 10% das necessidades de auto-realização. Estas afirmações aparecem na figura 4.2 abaixo:

Figura 4.2: Carências e Satisfação na pessoa típica





Fonte: HAMPTON, David R. Administração Contemporânea: teoria, prática e casos. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

Como consequência da grande deficiência nas necessidades de auto-realização e de estima, conforme exposto na figura 4.2, os administradores devem dirigir sua estratégia no sentido de corrigir estas falhas. Dentro desta lógica, pressupõem que qualquer tentativa para resolver tais deficiências tem maior probabilidade de sucesso do que a que se volta para as necessidades de ordem mais baixa, já satisfeitas. Além do mais, estas necessidades altamente deficientes são um perigo potencial para os administradores. Uma necessidade não satisfeita pode gerar frustração, conflito e stress.

As pessoas enfrentam a frustração e o *stress* de vários modos. Os mecanismos de reação diferem de pessoa para pessoa em virtude de fatores ambientais, situacionais e

pessoais. CHANLAT (1996) verificou que a inabilidade em reduzir uma carência pode levar a um esforço maior para melhorar o desempenho ou para suprir esta necessidade “na próxima vez”, mas pode gerar também comportamentos defensivos, que ocorrem com frequência, como necessidade de proteger a própria imagem. O absenteísmo ou a fuga é uma atitude de defesa para fugir de um ambiente de trabalho desagradável e insatisfatório.

O comportamento pode manifestar-se em ausência física ou não física. Um exemplo de ausência física é simplesmente não ir ao trabalho, e um exemplo para ausência não física poderá ser a não-preocupação com o trabalho, com os colegas ou com a empresa. A pessoa está fisicamente presente ao trabalho, mas não mentalmente.

LIKERT (1975) relata que a agressão é uma reação à não-satisfação das necessidades, no ambiente de trabalho. Pode ser dirigida a um objeto, a uma pessoa ou a uma organização. Pode ser verbal ou física. A forma pode levar a danos no equipamento ou a injúrias pessoais. A forma verbal é dirigida a uma pessoa e pode ser muito emocional.

Já a regressão é usada por algumas pessoas que estão frustradas. O trabalhador pode regredir a um comportamento infantil para superar a frustração. Um exemplo neste sentido seria o da pessoa expansiva que se tornou emburrada após ter sido promovida.

4.3.2 O Comprometimento Organizacional analisado através da Teoria dos Dois Fatores

Herzberg desenvolveu a teoria da motivação dos dois fatores. Estes dois fatores podem ser chamados de motivadores e higiênicos ou de fatores extrínsecos e intrínsecos, dependendo de quem discute a teoria.

Tais fatores estão explanados no quadro 4.1, identificando suas características. Segundo PARK (1999), os fatores motivadores têm efeitos que produzem maiores resultados positivos em atitudes ou desempenhos; isso porque são fatores intrínsecos ao contexto do trabalho, satisfazendo às necessidades do indivíduo de atingir suas aspirações. Melhorias reais de performance dependem da satisfação de fatores motivadores.

Por sua vez, os fatores higiênicos previnem a perda de moral ou eficiência. São chamados de higiênicos numa analogia à higiene médica. Seu princípio não é curar, mas

prevenir. Embora não sejam motivadores em si, podem impedir sérias insatisfações ou quedas de produtividade, permitindo a atuação dos motivadores.

Quadro 4.1: Fatores Higiênicos e Motivadores para Frederick Herzberg

Condições Extrínsecas	Condições Intrínsecas Fatores Motivadores
Relações políticas e administração da empresa	Realização pessoal
Qualidade da supervisão técnica	Atribuição de responsabilidade
Relações interpessoais	Reconhecimento do trabalho
Salário	Possibilidade de progress
Segurança no cargo	Criatividade no trabalho
Condições de trabalho	Possibilidade de crescimento no trabalho
Benefícios empregatícios	
Vida pessoal ou <i>status</i>	

Fonte: Park, Kill H. Introdução ao Estudo da Administração. São Paulo: Pioneira, 1999, p.87

Tomando por base uma pesquisa com engenheiros e contadores, Frederick Herzberg durante a década de 50 desenvolveu o modelo de motivação dos dois fatores. Conforme salienta DAVIS & NEWSTROM (1992), Herzberg pediu aos indivíduos de sua pesquisa que pensassem num momento de suas vidas em que se sentiram especialmente bem com relação ao seu trabalho e um outro momento no qual se sentiram especialmente mal.

Também pediu que descrevessem as condições que os levaram a esses sentimentos. Sabe-se que raramente os mesmos tipos de fatores eram categorizados como ambos bons ou ambos maus. Este método sistemático resultou no desenvolvimento de dois tipos distintos de fatores – fatores responsáveis pela satisfação e fatores responsáveis pela insatisfação.

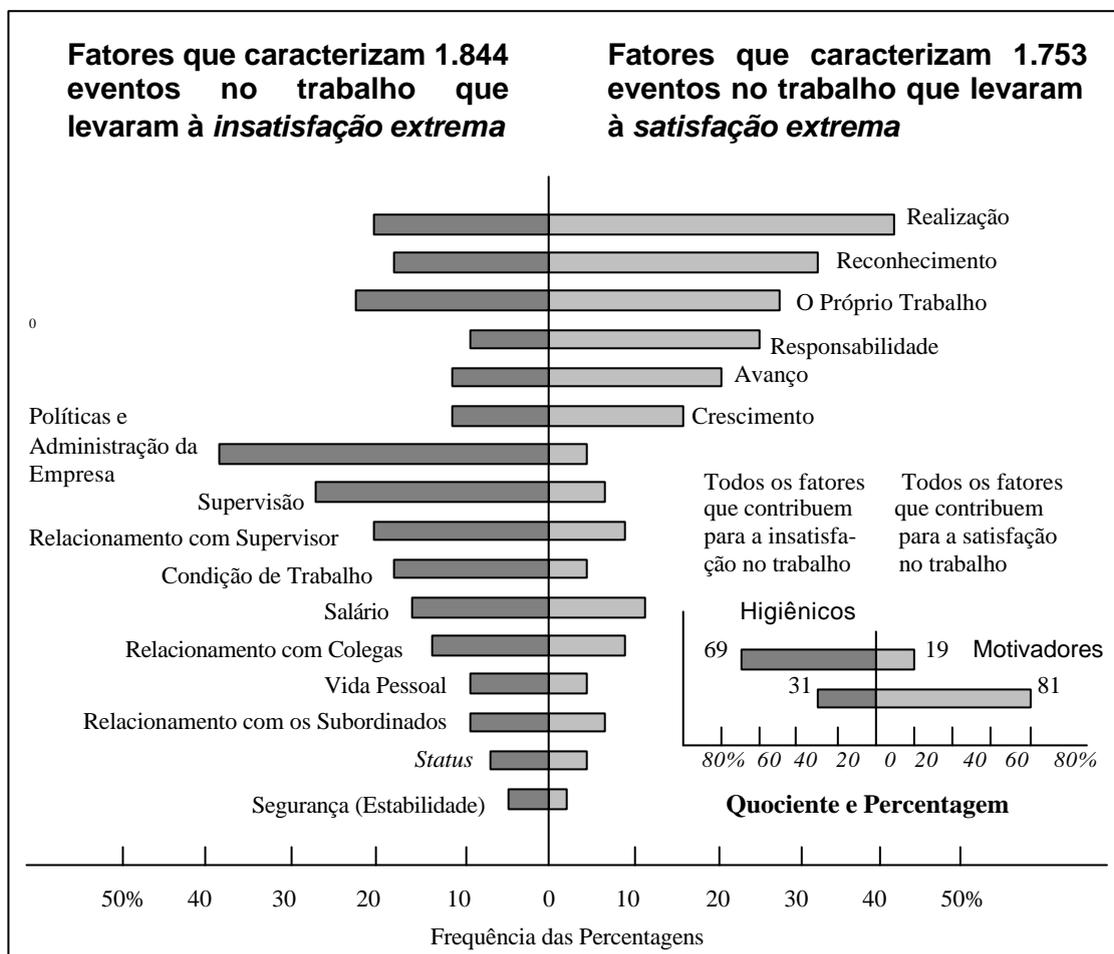
O estudo inicial de Herzberg chegou a duas conclusões específicas sobre a teoria, conforme salienta CHIAVENATO (1997):

Primeiro, há um conjunto de **condições extrínsecas** ao trabalho que, quando não existem, geram insatisfação entre os empregados. Se tais condições estiverem presentes, elas não motivarão necessariamente os empregados. Essas condições recebem o nome de *fatores higiênicos*, pois são necessárias para manter pelo menos certo nível de “não-satisfação”.

Segundo, existe um conjunto de **condições intrínsecas** ao trabalho que opera no sentido de construir fortes níveis de motivação que podem resultar em bom desempenho. Se estas condições não estiverem presentes, não haverá grande satisfação. Este conjunto de fatores é chamado de *conjunto motivador* ou *fatores motivadores*.

O modelo de Herzberg, basicamente, supõe que a satisfação no trabalho não é um conceito unidimensional. Sua pesquisa chega à conclusão de que a satisfação pode ser interpretada corretamente por dois “contínuos”. A figura 4.3 apresenta, de maneira gráfica, os dois pontos de vista sobre a satisfação no trabalho.

FIGURA 4.3: Comparação feita por Herzberg entre Fatores de Satisfação e Insatisfação no Trabalho



Fonte: STONER James A. F. & FREEMAN R. E. Administração 5^a Ed. Prentice-Hall do Brasil, 1995 p.327

Um aspecto do estudo de Herzberg, interessante para os administradores, é a terminologia voltada para o trabalho. Não há necessidade de se traduzir a terminologia

psicológica para a linguagem do dia-a-dia. Apesar desta importante característica, o trabalho de Herzberg foi criticado por diversas razões, tais como:

De acordo com BOWDITCH & BUONO (1999), em primeiro lugar, a teoria está baseada numa amostragem de contadores e engenheiros. Os críticos perguntam se esta amostra limitada pode justificar uma generalização para outros grupos ocupacionais. A tecnologia, o ambiente e o *background* cultural destes dois grupos ocupacionais são distintos da tecnologia, do ambiente e do *background* cultural de grupos como o das enfermeiras, dos médicos, dos vendedores, dos programadores de computador, dos escriturários e dos policiais.

Em segundo lugar, alguns pesquisadores acreditam que o trabalho de Herzberg simplifica demais a natureza da satisfação no emprego. DUNNETTE et al. *apud* ROBBINS (2000) relata que os resultados mostram que a teoria dos dois fatores de Herzberg é uma grosseira simplificação do mecanismo que gera satisfação ou insatisfação.

A satisfação ou insatisfação pode residir no contexto do trabalho, no conteúdo do trabalho ou em ambas as coisas ao mesmo tempo. Além disso, certas dimensões – especialmente a Realização, a Responsabilidade e o Reconhecimento – são mais importantes para a satisfação ou a insatisfação do que algumas outras dimensões – especialmente as Condições de Trabalho, as Estratégias e Práticas da Empresa e a Segurança.

Outros críticos focalizam a metodologia de Herzberg, que exige que as pessoas olhem para si mesmas de maneira retrospectiva. Podem as pessoas ter consciência de tudo que as motiva e que as insatisfaz? Estes críticos, segundo CONNELLAN (1984) acreditam que a análise de Herzberg não identifica os fatores inconscientes. Incorporado a esta metodologia está o viés da “novidade dos acontecimentos” que gera a recordação dos sentimentos e situações recentes.

Ainda, segundo o autor, outra crítica ao trabalho de Herzberg é que nele se deu pouca atenção ao teste das conseqüências motivacionais e de desempenho. No estudo original sobre os engenheiros e contabilistas, só se usou o relatório pessoal de atividades transcorridas ao longo de certo período de tempo. Herzberg não deu explicações sobre os vários fatores extrínsecos e intrínsecos ao trabalho e que afetam o desempenho. A teoria dos dois fatores falha também ao explicar por que os vários fatores são importantes.

Na realidade, a teoria, em virtude da forte ênfase nos fatores do trabalho, é basicamente uma teoria dos determinantes da satisfação e insatisfação no emprego.

4.3.3 O Comprometimento Organizacional analisado através da Teoria das Necessidades Adquiridas

McClelland apud MAXIMIANO (2000) propôs uma teoria da motivação, intimamente ligada aos conceitos de aprendizagem. Ele acredita que muitas necessidades são adquiridas da cultura. São elas, as três necessidades:

- a-) a necessidade de realização (nAch)
- b-) a necessidade de afiliação (nAff)
- c-) necessidade de poder (nPow)

Quadro 4.5: Três Necessidades Estudadas por McClelland

CONCEITO	SÍMBOLO	DEFINIÇÃO
Necessidade de Realização (<i>achievement</i>)	Nach	A necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência
Necessidade de Afiliação (<i>affiliation</i>)	Naff	Necessidade de relacionamento e amizade
Necessidade de Poder (<i>power</i>)	Npow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas

Fonte: MAXIMIANO, Antonio C.A. Teoria Geral da Administração – da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo : Atlas 2000, p.313

Apoiando em resultados de pesquisa, McClelland desenvolveu um conjunto descritivo de fatores que refletem uma grande necessidade de realização. São pessoas que:

- ? Escolhem metas que são desafiadoras porém viáveis.
 - ? Não se arriscam demasiadamente, preferindo as situações cujos resultados podem controlar.
- ? Dão mais importância à realização da meta que às possíveis recompensas.

? Precisam de *feedback* específico sobre seu desempenho

? Dedicam tempo a pensar sobre realizações de alto nível.

Ainda, segundo MAXIMIANO (2000), a necessidade de afiliação reflete o desejo de interação social. Uma pessoa com grande necessidade de afiliação preocupa-se com a qualidade das relações sociais em jogo. Assim, para essa pessoa, o relacionamento social tem precedência sobre as tarefas de realização. São pessoas que:

? Tem a capacidade de satisfazer à necessidade de filiação e é influenciada pelo ambiente que a cerca e por suas habilidades interpessoais. No entanto, as pessoas que têm grande necessidade de filiação frequentemente sofrem de carência de habilidades interpessoais.

? Muitas vezes, as necessidades desse tipo são atendidas pela organização informal, em atividades que ficam fora do horário normal de trabalho, tais como almoço ou conversas de corredor.

? Dão mais valor ao relacionamento que à realização de tarefas, o que pode ser prejudicial porque inviabiliza a liderança e leva à conformidade social cega.

? Quando está satisfeito com seu trabalho, normalmente o *turnover* e o absenteísmo diminuem

A pessoa que tem grande necessidade de poder concentra-se na obtenção e no exercício do poder e da autoridade. Esta pessoa procura influenciar as outras e vencê-las na argumentação. São pessoas que:

? Podem satisfazer à necessidade de poder de muitas maneiras (controle de recursos, informações e pessoas).

? Normalmente, a necessidade de poder desconsidera o valor material – o que importa é o que se consegue fazer com o poder.

? Normalmente, pode-se contar para realizar atividades extras.

Conforme MCCLELLAND apud BATEMAN & SNELL (1998), o poder tem duas orientações possíveis: ele pode ser negativo, no sentido de que a pessoa que exerce procura dominar e submeter, ou pode ser positivo quando procura refletir um comportamento persuasivo e inspirador.

A principal afirmação dessa teoria é a de que estas necessidades são aprendidas quando se enfrenta o meio. Como as necessidades são aprendidas, o comportamento recompensado tende a se repetir mais frequentemente. Os administradores que foram recompensados pelas atitudes aprendem a correr riscos moderados e a atingir as metas.

Do mesmo modo, uma grande necessidade de afiliação ou de poder pode ter tido sua origem remota em recompensas pelo comportamento social, dominador ou inspirador. Como resultado deste processo de aprendizagem, os indivíduos desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho.

Ainda segundo o autor, as consequências da teoria e das pesquisas de McClelland, para os administradores, são significativas. Se as necessidades dos empregados puderem ser

medidas com exatidão, as organizações poderão melhorar os processos de seleção e de alocação do pessoal.

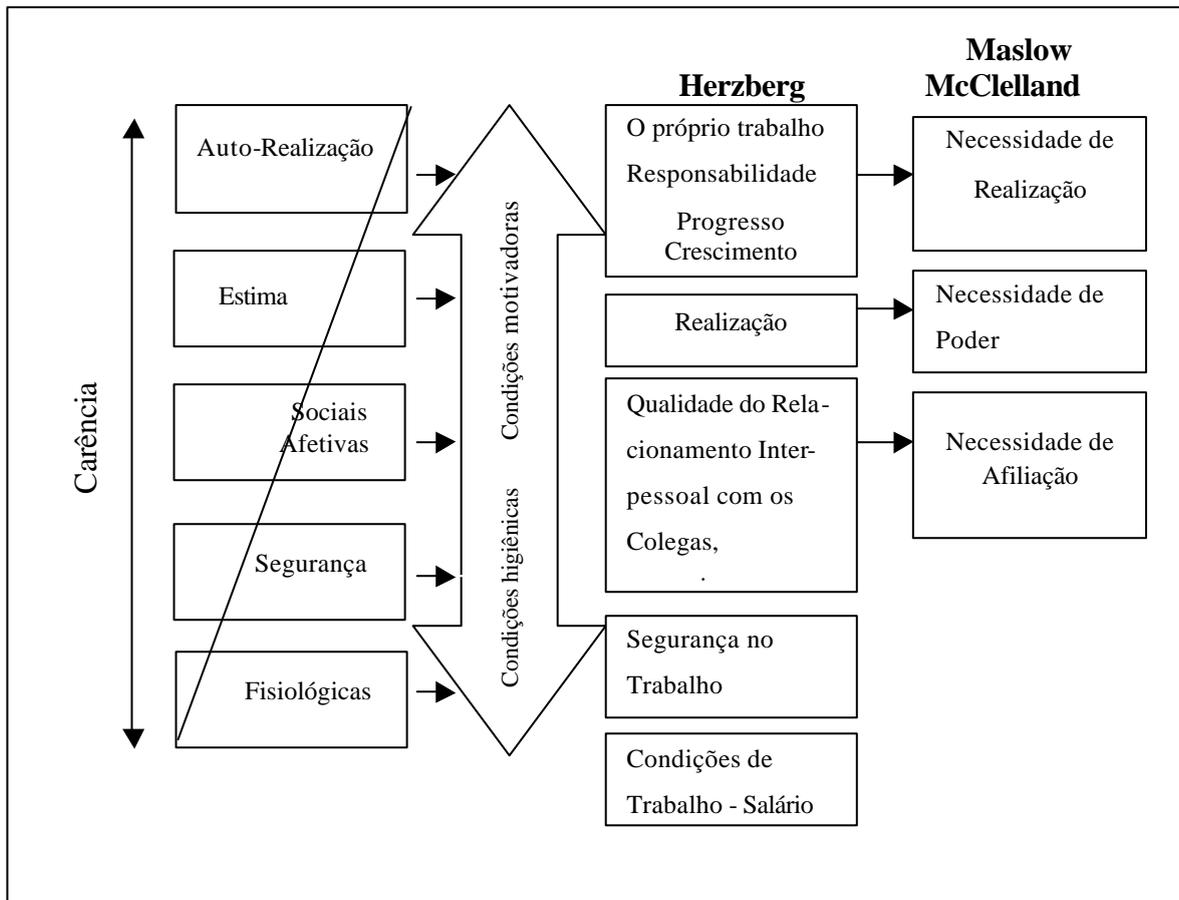
Por exemplo, um empregado com grande necessidade de auto-realização poderia ser colocado num cargo que lhe possibilitasse realizar-se como pessoa. Isso poderia gerar um aprimoramento do desempenho, em virtude da harmonia de interesse e necessidade e das características do cargo. Nesse sentido, é importante identificar as atitudes necessárias para se realizar um conjunto de tarefas com eficácia e depois determinar que características individuais estão mais ligadas a estas atitudes.

4.3.4 Visão Conjunta das Três Teorias

Cada teoria procura explicar o comportamento, de uma perspectiva um pouco diferente. Nenhuma delas foi aceita como a única base de explicação do comportamento. Embora os críticos sejam céticos, parece que as pessoas têm necessidades inatas e aprendidas e que os vários fatores presentes no trabalho geram certo grau de satisfação.

Assim cada uma dessas teorias dá ao administrador alguma compreensão do comportamento e do desempenho. Ao comparar as três teorias, McClelland não propõe necessidades de ordem inferior, mas suas necessidades de realização e de poder correspondem aos motivadores de Herzberg e às necessidades de ordem superior de Maslow.

Quadro 4.6: Hierarquia das Necessidades de Maslow; Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e Realização, Afiliação e Poder de McClelland

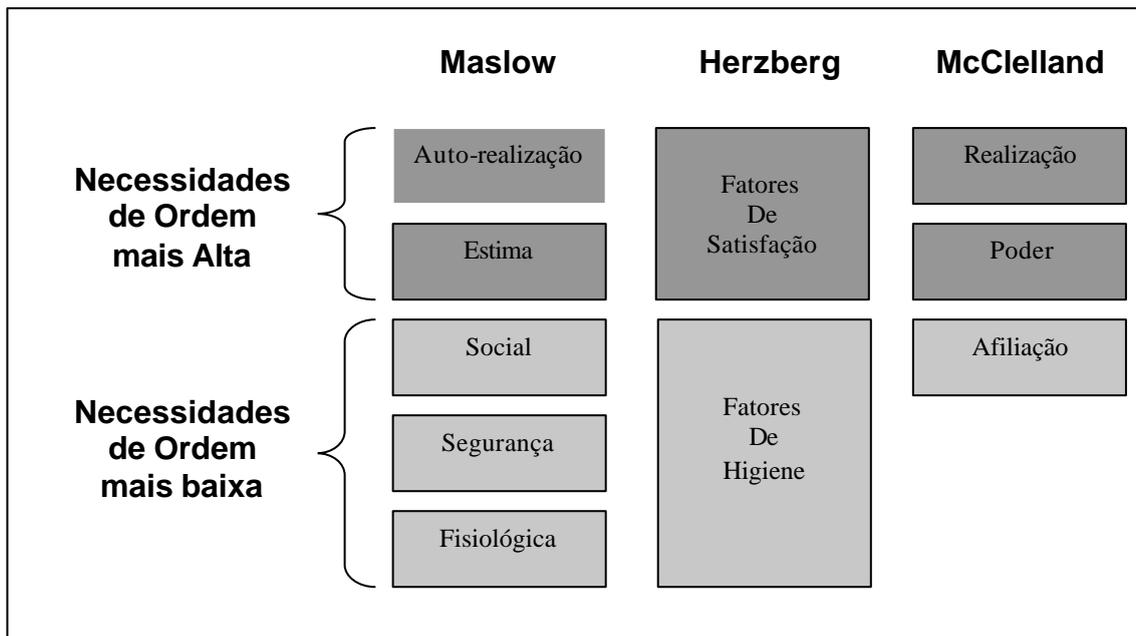


Fonte: GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. & DONNELLY, James. Organizações: comportamento, estrutura, processos. São Paulo : Atlas 1988, p. 141

Uma outra comparação desenvolvida por SCHERMERHORN (1999), Quadro 4.7, mostra como as necessidades humanas identificadas por Maslow, Herzberg e McClelland se parecem.

Ainda, o autor afirma que embora a terminologia varie, há muita coisa em comum. As visões das teorias podem e devem ser usadas juntas para se somarem à compreensão das necessidades humanas no local de trabalho.

Quadro 4.7: Uma Comparação das Necessidades Humanas Identificadas nas Teorias de Motivação de Maslow, Herzberg e McClelland



Fonte: SCHERMERHORN, John R. Administração. 5ª ed. Rio de Janeiro, LTC : 1999, pg. 243

O foco da pesquisa desenvolvida, extrai dessas três teorias, variáveis que são abordadas para identificar o comprometimento dos funcionários de dois Shopping Centers Atacadistas do ramo de confecções femininas na cidade de Maringá.

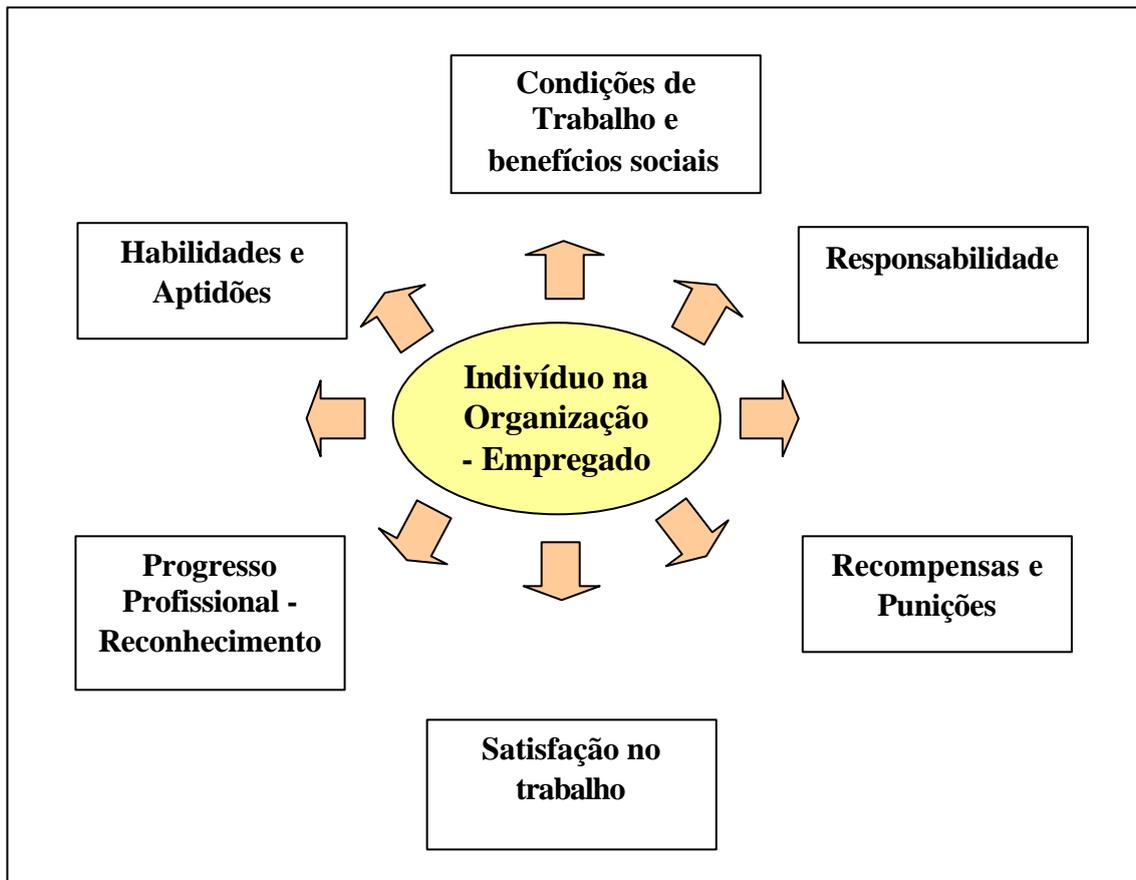
As variáveis abordadas são as condições de trabalho e benefícios sociais; habilidades e aptidões; responsabilidade; satisfação no trabalho; recompensas e punições, e o progresso profissional, que aborda o reconhecimento, e estão identificadas no tópico abaixo.

4.4 Variáveis abordadas na pesquisa sobre comprometimento

Através das pesquisas realizadas nas bibliografias, não foi encontrado nenhum modelo preciso para identificar o comprometimento dos indivíduos em suas organizações de trabalho. A grande maioria dos autores afirma que uma teoria complementa a outra.

SCHERMERHORN (1999) diz que as teorias da satisfação como da motivação usam as necessidades individuais para explicar os comportamentos e atitudes das pessoas no trabalho. Embora, cada uma das teorias discuta um conjunto de necessidades ligeiramente diferentes, todas concordam que as necessidades causam tensões que influenciam as atitudes e comportamentos.

QUADRO 4.8: VARIÁVEIS SOBRE O COMPROMETIMENTO



O relato disposto a seguir, dá uma explicação das variáveis que foram disponibilizadas no quadro 4.8. Ressalta-se que tais explicações foram baseadas, principalmente, nos autores citados em cada uma delas.

4.4.1 Condições de Trabalho e Benefícios Sociais

KANAANE (1995) relata que o trabalho sempre ocupou lugar central na vida de diferentes comunidades, onde gradativamente foi sendo limitado pelas condições socialmente estabelecidas.

CHIAVENATO (1997) afirma que os serviços e benefícios sociais têm história recente e estão relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da empresa. Suas origens devem-se a alguns fatores, que são:

- ? nova atitude do empregado quanto aos benefícios sociais;
- ? exigências dos sindicatos;
- ? legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo;
- ? competição entre as empresas na disputa pelos recursos humanos disponíveis, seja para atraí-los ou para mantê-los;
- ? controles salariais exercidos pelo governo, principalmente no caso de salários elevados, seja no caso da regulamentação de índices oficiais de reajustamento salarial por dissídio ou acordo sindical, seja no caso de controles indiretamente efetuados nos reajustes de preços dos produtos ou serviços;
- ? altos impostos atribuídos às empresas; estas passaram a localizar e a explorar meios lícitos de fazerem deduções de suas obrigações tributárias.

Ainda, segundo o autor, os serviços e benefícios sociais, além do aspecto competitivo no mercado de trabalho, constituem-se em atividades da empresa voltadas para a preservação das condições físicas e mentais dos seus empregados. Além da saúde, as atividades dos empregados são os principais objetivos desses planos.

4.4.2 Responsabilidade

De acordo com AGUIAR (1992), a responsabilidade parte do fundamento essencial de que o indivíduo é um ser racional, com identidade única, capaz de se autodeterminar e capaz de julgamentos morais independentes de sanções externas, porque estão calcados na dignidade humana e na solidariedade como valores universais. Entretanto, o indivíduo atinge a sua consciência moral num nível de maturidade plena por meio de um processo de aprendizagem. Esse processo exige que ele tenha possibilidade de vivências e experiências no meio social.

A questão da responsabilidade social dos indivíduos trata essencialmente das relações entre as pessoas. Cada um deve tratar os outros como gostaria de ser tratado. O comportamento do indivíduo afeta outras pessoas

Desta maneira, OLIVEIRA (1998) relata que a responsabilidade refere-se à obrigação que uma pessoas tem de fazer alguma coisa para outra. Portanto, quando um indivíduo assume determinada obrigação, deve prestar contas à pessoa que lhe atribuiu a responsabilidade.

A quantidade de responsabilidade pela qual o indivíduo terá de prestar contas determina a quantidade de autoridade delegada. Outro aspecto é que permanece na responsabilidade a obrigação do indivíduo a quem ela foi atribuída, ou seja, a responsabilidade não se delega.

4.4.3 Recompensas e Punições

Para poderem funcionar dentro de certos padrões de operação, as organizações dispõem de um sistema de recompensas (incentivos para estimular certos tipos de comportamentos) e de punições (castigos e penalidades para coibir certos tipos de comportamento) para balizar o comportamento das pessoas.

Conforme CHIAVENATO (1997), o sistema de recompensas inclui o pacote de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, pensões, férias, promoções para posições mais elevadas, garantia de segurança no cargo, transferências e outras várias formas de reconhecimento por serviços notáveis.

Já, o sistema de punições inclui uma série de medidas disciplinares que visam a orientar o comportamento das pessoas que se desviem dos rumos esperados, bem como prevenir a sua repetição, através de advertências verbais ou escritas, ou ainda, em casos extremos castigar a sua reincidência (suspensões do trabalho) ou afastar o indivíduo dos demais (desligamento da organização).

Ambos os sistemas constituem os fatores básicos que induzem o indivíduo a trabalhar em benefício da organização.

4.4.4 Satisfação no Trabalho

Segundo WAGNER III & HOLLENBECK (1999) a satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que o trabalho efetiva ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho.

Conforme DAVIS & NEWSTROM (1996) relatam, a administração necessita de informações a respeito da satisfação no trabalho dos empregados, de modo a tomar decisões pertinentes, tanto no sentido de prevenir como no de resolver problemas com os funcionários. Um método típico utilizado é o levantamento da satisfação no trabalho, também conhecido como levantamento de moral, opinião, atitude, clima ou qualidade de vida no trabalho.

Este levantamento revela como os empregados se sentem com relação a seus cargos, em quais partes dos mesmos estes sentimentos estão centralizados, quais departamentos acham-se particularmente afectados e os sentimentos de quem estão envolvidos no processo.

ROBBINS (1999) salienta que existem variáveis relacionadas com o emprego e o que determina a satisfação no trabalho. São elas:

✍ **trabalho mentalmente desafiador:** empregados tendem a preferir trabalhos que lhes dêem oportunidades para usar suas habilidades e capacidades e ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e retorno de quão bem eles estão se saindo.

✍ **recompensas justas:** empregados querem sistemas de pagamentos e políticas de promoção que eles percebam como justos, sem ambigüidade e alinhados com suas expectativas. Quando o pagamento é visto como justo com base nas exigências do trabalho, no nível de habilidade do indivíduo e nos padrões de pagamento do mercado, o resultado provável é a satisfação. Mas, muitas pessoas estão dispostas a aceitar menos dinheiro para trabalhar num local preferido ou num trabalho menos exigente ou ter maior escolha do trabalho que fazem e das horas que trabalham.

✍ **condições de trabalho apoiados:** empregados se preocupam com seu ambientes de trabalho tanto por conforto pessoal quanto por facilitarem a realização de um bom trabalho. Preferem trabalhar relativamente perto de suas residências, em instalações limpas e relativamente modernas e com ferramentas e equipamentos adequados.

✍ **colegas que dêem apoio:** pessoas tiram mais do trabalho do que meramente dinheiro ou realizações tangíveis. Para a maioria dos empregados, o trabalho também preenche a necessidade de interação social. O comportamento da chefia também é um grande determinante da satisfação, pois quando se tem um supervisor compreensível e amigável, que ouve opiniões e mostra interesse pessoal pela sua equipe, eleva a satisfação do trabalhador.

✍ **esta nos genes:** pelo menos 30% da satisfação de um indivíduo pode ser explicado por hereditariedade. A análise de dados de satisfação de uma amostra selecionada de indivíduos por um período de 50 anos descobriu que resultados individuais foram coerentemente estáveis através do tempo, mesmo quando essas pessoas mudavam de empregador e de ocupação. Isto quer dizer que, uma porção significativa da satisfação de algumas pessoas é determinada geneticamente, ou seja, é a disposição de um indivíduo para com a vida, positiva ou negativa, é estabelecida por sua constituição genética, mantém-se através do tempo e leva à sua disposição em relação ao trabalho.

4.4.5 Progresso Profissional – Reconhecimento

Ao considerar o homem como um ser de relações sociais, tem-se que focalizar os aspectos facilitadores e os impeditivos, tanto em termos pessoais como grupais, presentes nas interações sociais, que caracterizam o processo de socialização a que o mesmo foi submetido.

Trabalhadores de diferentes categorias profissionais comumente manifestam distintos graus de insatisfação diante do trabalho que realizam. Tais insatisfações denotam desajustes e até conflitos entre o

homem e o resultado decorrente do trabalho.

KANAANE (1995) diz que esta relação vem normalmente marcada por conflitos não resolvidos pelos sujeitos envolvidos, assinalando aspectos nevrálgicos as relações de poder e autoridade, isto é, falta de participação quanto à tomada de decisão inerente ao processo de trabalho.

Ainda segundo o autor, as organizações exercem influência acentuada sobre os estados mentais e emocionais dos indivíduos que as compõem. As instituições podem atuar como ambiente integrador e enriquecedor para as pessoas que nelas trabalham ou, contrariamente, podem desagregar-se e manipular as pessoas, que tendem a ser absorvidas pelas mesmas.

MAXIMIANO (2000) apregoa que as organizações têm certas propriedades objetivas: determinado tipo de divisão do trabalho, um fluxo específico de trabalho, uma hierarquia e estrutura salarial. A respeito desta e das outras propriedades objetivas, os integrantes da organização desenvolvem percepções subjetivas e sentimentos.

Os sentimentos manifestam-se em relação a inúmeros aspectos da vida na organização. Tais sentimentos afetam de maneira positiva ou negativa a satisfação e motivação para o trabalho.

4.4.6 Habilidades e Aptidões

Explana MAXIMIANO (2000) que as aptidões são habilidades em potencial, e as habilidades são aptidões que se desenvolvem. Esses dois atributos compreendem tudo aquilo que o ser humano faz ou é capaz de fazer. Há diversos tipos de aptidão e habilidade: numérica, verbal, musical, estética, física, conceitual, interpessoal e muitos outros. Cada um deles, em determinada dosagem, combina-se com os demais para formar a “receita” única de cada pessoa.

As habilidades e seu desenvolvimento são influenciados por inúmeros fatores, como necessidades, sexo, raça, grupo social, ambiente familiar, formação, moda e idade. Assim como altura, peso e aparência se modificam com a passagem do tempo, o mesmo ocorre

com as habilidades, de tal maneira que cada pessoa é diferente não apenas dos demais, mas também de si próprio em diferentes momentos de sua existência. O desempenho em situações de trabalho, dessa forma, varia com o tempo e outros fatores que o tempo influencia.

ROBBINS (1999) refere-se à habilidade como sendo a capacidade do indivíduo de desempenhar as várias tarefas de um cargo. É uma avaliação corrente do que alguém pode fazer. São compostas por dois conjuntos de fatores: habilidades intelectuais e físicas.

Habilidades intelectuais são aquelas necessárias ao desempenho de atividades mentais e compreendem sete dimensões, a seguir:

Quadro 4.9 - DIMENSÕES DA HABILIDADE INTELECTUAL

Dimensão	Descrição	Exemplo de Trabalho
Aptidão numérica	Habilidade de ser veloz e exato com aritmética	Contador: calcular o imposto de venda num conjunto de itens.
Compreensão verbal	Habilidade de entender o que é lido ou ouvido e a relação das palavras umas com as outras	Gerente de fábrica: seguir políticas corporativas.
Velocidade perceptiva	Habilidade de identificar semelhanças e diferenças visuais com rapidez e exatidão	Investigador de incêndio: identificar pistas para apoiar uma acusação de incêndio criminoso
Raciocínio indutivo	Habilidade de identificar uma seqüência lógica num problema e então solucioná-lo	Pesquisador de mercado: previsão de demanda de um produto num período de tempo futuro
Raciocínio dedutivo	Habilidade de usar a lógica e avaliar as implicações de um argumento	Supervisor: escolher entre duas sugestões diferentes feitas pelos empregados
Visualização espacial	Habilidade de imaginar como um objeto seria se sua posição no espaço fosse mudada	Decorador de interiores: remodelar um escritório
Memória	Habilidade de reter e lembrar de experiências passadas	Vendedor: lembrar dos nomes dos clientes

Fonte: ROBBINS Stephen P. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro : LTC , p.32

Já, as habilidades físicas, segundo o autor, ganham importância para se fazer trabalhos menos habilidosos e mais padronizados de forma bem-sucedida. São trabalhos nos quais o sucesso exige energia, destreza manual, força nas pernas ou outros talentos similares.

Em síntese, o trabalho faz exigências diferentes das pessoas e que as pessoas diferem nas habilidades que possuem. O desempenho do empregado é aumentado quando existe uma alta adequação ao trabalho, portanto as habilidades intelectuais ou físicas específicas exigidas para um adequado desempenho no trabalho dependem das habilidades requeridas pelo trabalho.

O capítulo seguinte apresenta as aplicações e análise dos dados, juntamente com os procedimentos metodológicos utilizados, demonstrando através de gráficos e tabelas os resultados almejados com a pesquisa.

CAPÍTULO V - APLICAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Introdução

O propósito deste capítulo é analisar as variáveis sobre o comprometimento organizacional dos funcionários das confecções de roupas femininas dos dois shopping centers atacadistas na cidade de Maringá.

A análise é feita em duas partes distintas: no primeiro momento faz-se uma análise de informações básicas, contemplando as seis primeiras perguntas do questionário que foi aplicado). Na sequência, trabalha-se com uma análise sobre o comprometimento organizacional, ou seja, as seis variáveis são avaliadas dentro de vinte e sete perguntas mediante o uso do mesmo questionário.

5.2 Procedimentos Metodológicos

Destaca-se que o presente estudo é de caráter exploratório haja visto que o mesmo tem como objetivo analisar, explicar e explorar um fenômeno. Para tanto, utilizou da aplicação de um instrumento de apoio visando a obtenção de informações que contribuíssem diretamente para o objetivo deste trabalho.

A princípio, foi realizado uma entrevista (anexo 1) com os diretores dos dois shopping centers atacadistas, por imposição de ambos, a qual indagaram a respeito da pesquisa bem como dos questionamentos que foram tratados no referido questionário. Foi através desta entrevista que possibilitou as melhores condições para a segunda etapa deste trabalho.

Logo após, de forma mais estruturada, seguiu-se à risca um roteiro representado por um questionário com trinta e duas perguntas fechadas e apenas uma aberta, totalizando trinta e três indagações. Todas as questões foram elaboradas para se analisar o comprometimento dos funcionários das confecções de roupas femininas dos dois shopping centers atacadistas localizados na cidade de Maringá.

Para a aplicação do questionário houve a realização de um pré teste com algumas empresas ramo de confecções, bem como outras que, direta ou indiretamente, detinham conhecimento e contato com esse público. As alterações e complementos foram exigidos de acordo com a aplicação deste pré teste.

Com o intuito de facilitar a compreensão do leitor, os parágrafos abaixo demonstrarão como tais fontes de informações foram coletadas. Isto é, destacar-se-á como o questionário foi realizado, os por quês do desenvolvimento do mesmo, caracterizando os objetivos do método empregado.

5.2.1 Coleta de dados – Questionário

O referido questionário foi estruturado para supri-lo de informações pertinentes ao estudo em questão. O mesmo contém 33 questões (anexo 2), sendo 32 questões fechadas e apenas uma aberta.

Segundo ROESCH (1995), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisas de grande escala. Não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. É um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares.

CHIAVENATO (1997) completa que “o questionário deve ser feito sob medida para permitir as respostas corretas e obter a informação utilizável. Um pré-requisito do questionário é submetê-lo antecipadamente pelo menos a um ocupante e a seu superior, para sentir a pertinência e adequação das perguntas, e eliminar os detalhes desnecessários, as distorções, os hiatos ou dubiedades das perguntas.”

O uso do questionário demonstra algumas vantagens, entre elas:

a-) além de permitir maior economia também uma visualização mais ampla do seu conteúdo e de suas características, solucionando determinadas dúvidas que surgem durante o preenchimento do mesmo;

- b-) na ocasião do estudo, foi considerado o método mais abrangente, pois permite melhor distribuição a todos aqueles que foram destinados a respondê-los, permitindo que o indivíduo possa respondê-lo com rapidez; e
- c-) o questionário possibilita coletar as informações necessárias sem afetar o tempo daquele que o está preenchendo.

Por sua vez, as perguntas que compõem o questionário foram fundamentadas nas três teorias, que são: a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria das Necessidades Aprendidas de McClelland (Capítulo 4) as quais embasam estudos sobre motivação e de onde foram extraídos as variáveis pertinentes a este estudo.

Algumas questões aceitam apenas uma alternativa como resposta. Em outros casos, mais que uma resposta poderá ser destacada. Há, ainda, quatro questões em que as respostas devem ser mencionadas por ordem de prioridade. A questão aberta se encontra na última posição, permitindo que o respondente adicione alguma informação que não tenha sido trabalhada.

O questionário compreendeu três etapas distintas, mas que se complementam entre si. A primeira dispões de seis perguntas fechadas e estão relacionadas diretamente com as fontes de informações básicas das populações em estudo. São informações relacionadas com variáveis demográficas (idade, sexo e escolaridade) e a experiência nas atividades.

A segunda etapa aborda os critérios que estão relacionados diretamente com o comprometimento organizacional. Trata-se dos critérios que foram abordados no capítulo 4: condições de trabalho e benefícios sociais, satisfação no trabalho, progresso profissional - reconhecimento, responsabilidade, habilidades e aptidões, recompensas e punições.

A última etapa, por sua vez, condiz com uma questão aberta, onde o espaço reservado permitiu comentários gerais que não foram abordados ao longo do questionário, mas que o respondente, por um motivo ou outro, achou interessante destacar.

5.3 Delimitação do Universo da Pesquisa

5.3.1 Período de tempo da pesquisa

A pesquisa teve o seu início a partir da segunda quinzena do mês de maio, com as entrevistas junto aos diretores dos dois shopping centers atacadistas. Os questionários foram aplicados para os funcionários das confecções femininas a partir do dia 04 de junho até o dia 22 de junho de 2001.

5.3.2 População e unidades de análise

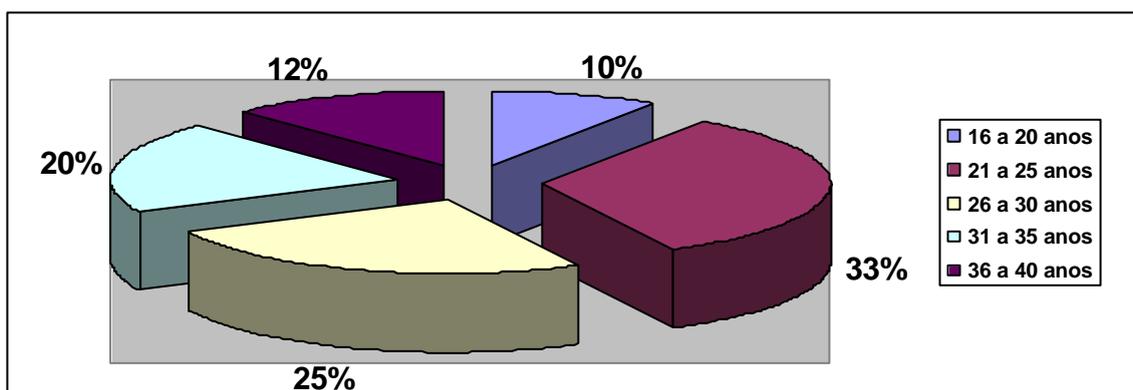
O estudo implicou no envolvimento exclusivo de uma amostra de funcionários das confecções femininas. A amostra totalizou 153 funcionários, correspondendo a 80% das empresas de confecções femininas

5.4 Aplicação e Análise dos Dados

Os dados tabulados e convertidos em informações deu-se através de um *software* francês denominado *Sphinx Plus 2*, oferecendo informações precisas mediante tabulações simples e, principalmente, tabulações cruzadas. As análises dos dados serão demonstradas principalmente por intermédio de gráficos, tentando facilitar a visualização e conseqüente interpretação da variável analisada na ocasião.

5.4.1 Análise de informações básicas

Uma das previsões que se concretizou no referido estudo tange a respeito da amostragem, onde 100% dos indivíduos analisados são do sexo feminino. Por outro lado, percebeu-se que a faixa etária predominante compreende dos 21 aos 25 anos, com 33,1 % e dos 26 aos 30 anos, com 25,3% da amostra, conforme demonstra o gráfico abaixo:



Fonte: Pesquisa de Mercado, 2001

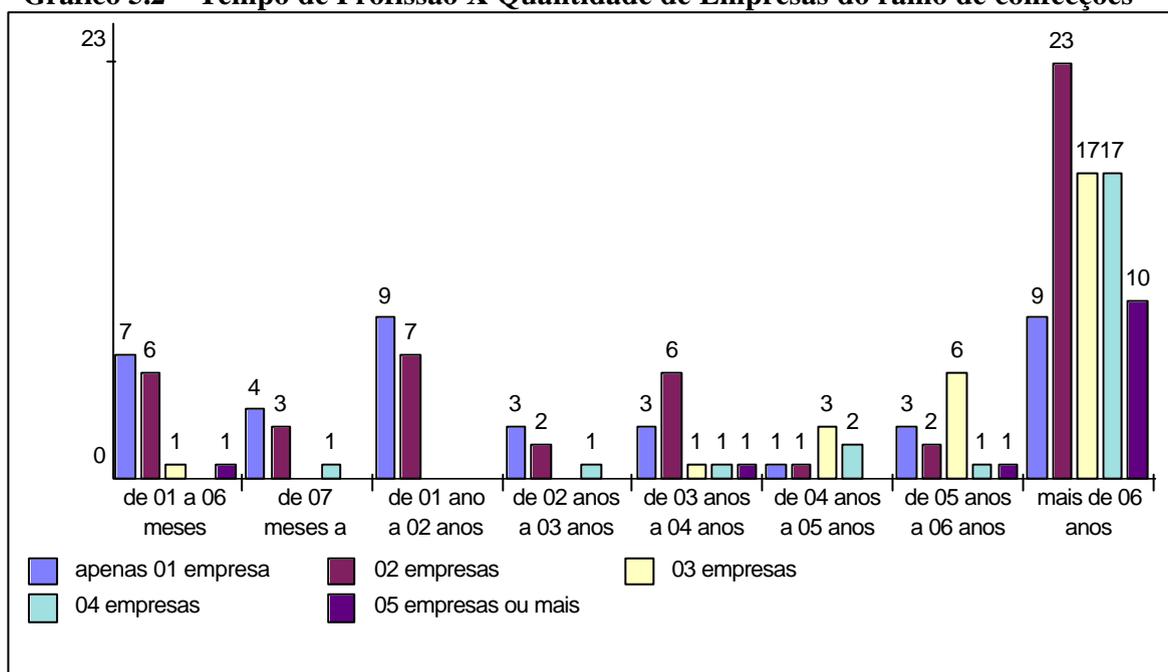
Gráfico 5.1 – Faixa Etária (em %)

Um outro fator preponderante levantado foi o grau de escolaridade da amostra, onde 6,54%, o que equivale a 10 participantes da pesquisa, possui o terceiro grau completo,

58,17%, equivalente a 89 indivíduos possui o segundo grau completo, 14,38%, equivalente a 22 indivíduos possui o segundo grau incompleto.

Além disso, verificou-se com a pesquisa que a grande maioria, equivalente a 49,67% (76 entrevistados) estão há mais de seis anos nesta profissão, tendo passado por apenas duas empresas do mesmo segmento; e uma outra estatística demonstra que 25,49% (39 entrevistados) trabalharam somente em uma empresa, no período de 01 a 02 anos, conforme identificado no gráfico 5.2

Gráfico 5.2 – Tempo de Profissão X Quantidade de Empresas do ramo de confecções



Fonte: Pesquisa de mercado, 2001

Logo, ressalta-se que os indivíduos que encontram-se entre o período de 02 anos até 06 anos de exercício em uma mesma função, permeia seus 38 participantes, uma média de 6,21% da população da pesquisa.

Ao questionar os entrevistados, em qual das frases o mesmo considera o mercado atual de trabalho no ramo de confecções femininas, obteve-se o seguinte resultado, como demonstra a tabela 5.1:

Tabela 5.1 – Frases que expressam o mercado de trabalho atual

Qual das frases expressa o mercado de trabalho atual?	%
Existe falta de emprego	41,2

Patrões só querem explorar os funcionários	4,6
O mercado de trabalho abre as portas para a competência	32,7
Os vendedores não vendem por causa da concorrência	2,6
A concorrência só existe para pessoas despreparadas	17,6
Não-respostas	1,3

Fonte: Pesquisa de mercado, 2001.

Finalizando a primeira etapa da análise, verificou-se que o contingente é exclusivamente feminino, enquadrando-se em uma faixa etária de 21 a 30 anos, com o segundo grau completo em sua maioria e uma flutuação relativamente baixa no que permeia o tempo, ou seja, 58,17%, equivalente a 89 participantes da pesquisa, estão há mais de 06 anos e trocaram de empresas, no máximo, 02 vezes.

5.4.2 Análise sobre o comprometimento organizacional

Nesta etapa da análise verificar-se-á os critérios que estão relacionados diretamente com o comprometimento organizacional dos funcionários dos shopping centers atacadistas. Como já mencionado em outras ocasiões, os critérios analisados foram: condições de trabalho e benefícios sociais, responsabilidade, recompensas e punições, satisfação no trabalho, progresso profissional – reconhecimento, habilidades e aptidões.

Ressalta-se nesse instante que as análises serão feitas de acordo com cada variável, afim de se obter um parecer mais profundo e preciso.

5.4.2.1 Análise quanto ao critério condições de trabalho e benefícios sociais

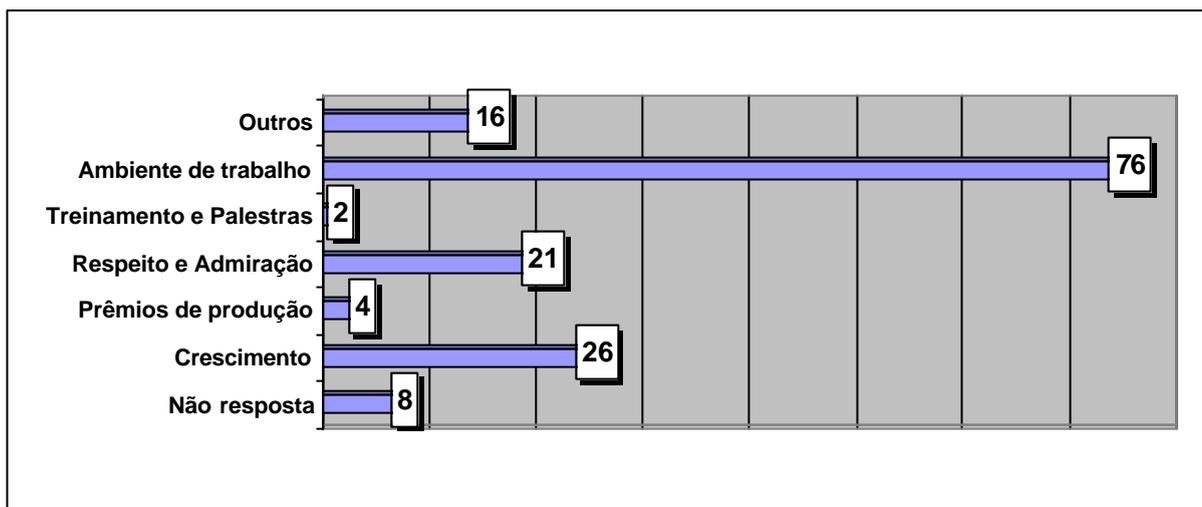
Com o propósito de compreender a leitura, os parágrafos abaixo serão norteados de tal forma que haja uma evolução e um sequenciamento.

Por outro lado, no que refere-se a escolha da profissão, 50,3% das pessoas alegaram trabalhar nos shopping centers atacadistas pela necessidade de dinheiro, 21,6% enfatizaram a necessidade de conquistar bens de consumo e 13,7% alegaram a falta de outra oportunidade.

O relacionamento entre os funcionários das lojas atingiu uma média muito boa, onde 61,4% das pessoas relacionam-se otimamente, cerca de 36,6% mantêm um relacionamento bom e apenas 2% classificam-na como regular o relacionamento com seus colegas .

Quando abordados com o quesito: o que te mantém motivado na empresa, houve um referencial muito grande e positivo, como demonstra o gráfico 5.3

Gráfico 5.3 – O que mantém o funcionário motivado na empresa



Fonte: Pesquisa de mercado, 2001.

Os participantes também foram indagados sobre o ambiente de trabalho, ou seja, se o mesmo oferece o mínimo de conforto necessário e como resultado, obteve um parecer positivo de 88,2% (cerca de 135 participantes) contra 11,8% (18 participantes) que não sentem-se confortáveis em seu ambiente de trabalho.

No que diz respeito aos benefícios sociais, constatou uma avaliação negativa e merecedora de atenção. Cerca de 54,3% dos entrevistados afirmaram não terem nenhum tipo de benefício social, 25,5% tem vale-alimentação e 20,2% dos participantes não responderam a questão.

5.4.2.1.1 Análises do Autor

As condições de trabalho são boas, com espaço físico amplo e ambientes arejados. A maioria dos funcionários têm certa flexibilidade para sair no ambiente interno. Existe um relacionamento muito bom entre os funcionários dos shopping centers

As empresas não possuem benefícios sociais, exceto os obrigatórios por lei. As mesmas devem estudar uma forma de implementar algum ou alguns benefícios, principalmente pelo grande número de funcionários do sexo feminino e um número significativo de mulheres casadas. Esses benefícios, que podem ser concedidos aos empregados, farão com que as empresas também se beneficiem.

A grande maioria dos funcionários gostam da ocupação que têm, mas explanam que escolheram a profissão pela necessidade de dinheiro, aquisição de bens de consumo e também pela falta de opção.

5.4.2.2 Análise quanto ao critério responsabilidade

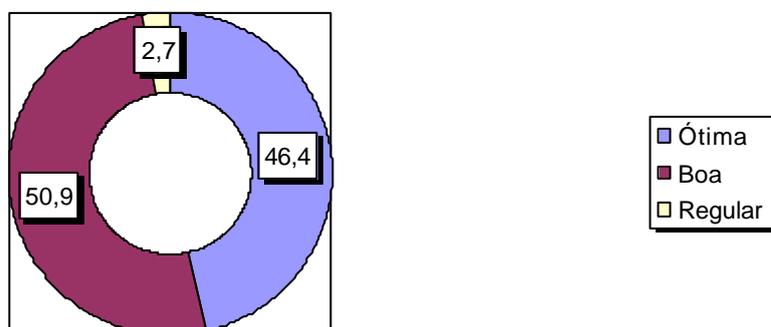
Este critério permite analisar a responsabilidade que os indivíduos têm em seu trabalho. Aqui foram abordados o cumprimento das tarefas, assiduidade, qualidade do trabalho prestado bem como a dedicação dos funcionários.

Com relação a variável responsabilidade, destaca-se que 46,4% dos entrevistados consideram seu grau de responsabilidade nas atividades que desenvolve em um nível ótimo e 53,6% o classificam como bom.

Outro fator analisado foi a dedicação que os funcionários têm com relação as empresas as quais estão vinculados. Neste caso, 50,9% a consideram boa, 46,4% a consideram ótima e 2,7% a consideram regular. O gráfico abaixo demonstra essa situação.

Gráfico 5.4 – Dedicção dos funcionários nas empresas

Fonte: Pesquisa de mercado, 2001



5.4.2.2.1 Análises do Autor

✍ Os funcionários possuem responsabilidades nas funções que desempenham. É insignificante o número de proprietários que permanecem nas lojas. Geralmente as mesmas são gerenciadas por funcionários com maior tempo de casa, o que demonstra a confiabilidade em seus serviços.

✍ Os funcionários são dedicados nas funções que exercem e assíduos. Raramente são constatados atrasos ou faltas e quando isso acontece, são justificados.

5.4.2.3 Análise quanto ao critério recompensas e punições

Esse critério permite avaliar as relações que os funcionários têm com seus superiores no que se refere a críticas e sugestões bem como avaliar como a empresa vem sendo administrada na visão do funcionário.

No que refere-se a críticas ou sugestões, 81,7% dos participantes afirmaram ter liberdade de questionar situações pertinentes ao trabalho, e que seus superiores permitem que seja abordados temas diversos referente ao desempenho dos mesmos.

Outro dado importante coletado tange a respeito das chamadas de atenção e reflexão dos erros que por ventura cometeram. Dos entrevistados, 92,2% afirmaram positivamente e 7,8% responderam que não refletem aos erros cometidos.

Uma informação que merece ressalva refere-se a prêmios de produtividade, onde somente 2,7% dos entrevistados responderam que seus superiores promovem premiações para quem ultrapassa a meta mensal estipulada.

5.4.2.3.1 Análises do Autor

✍ A liberdade em receber críticas ou sugestionar questões pertinentes ao trabalho é muito positiva, por parte dos funcionários. Existe reflexão nas informações que lhes são passadas.

As empresas devem repensar na vantagem em um contato direto e maior com seus funcionários. Criticar ou elogiar somente quando um fato ou acontecimento for evidente, não gera retorno e nem cria expectativa nos funcionários.

5.4.2.4 Análise quanto ao critério satisfação no trabalho

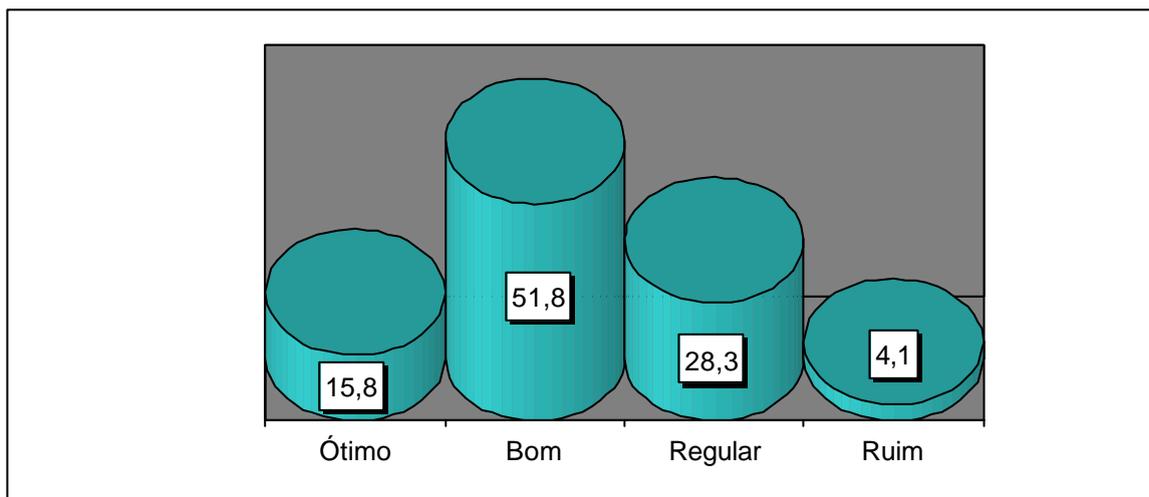
Este critério permite avaliar a satisfação que os funcionários questionados têm em relação ao trabalho que desempenham, enfocando principalmente o quesito salário.

Quando questionado o relacionamento dos funcionários com o proprietário ou superior observou-se que 89,2% dos entrevistados responderam que sim e, somente 10,8% responderam que não possuem um bom relacionamento, conseqüentemente o seu grau de satisfação também torna-se reduzido.

Ao analisar a amostra, 94,8% dos participantes dizem gostar do que fazem e estão satisfeitos e apenas 5,2 % não gostam da função que desempenham.

Tratando-se do valor em dinheiro a qual os funcionários recebem, 51,8% responderam que o mesmo é bom, 28,3% que é regular, 15,8% que é ótimo e 4,1% responderam que é ruim, conforme gráfico 5.5.

Gráfico 5.5 – Satisfação com o nível salarial do funcionário



Fonte: Pesquisa de mercado, 2001.

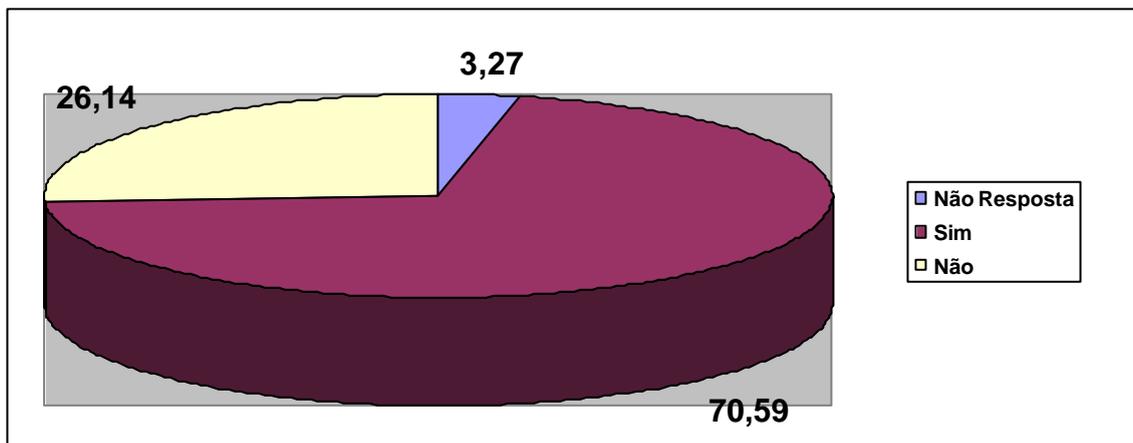
5.4.2.4.1 Análise do Autor

As funcionárias trabalham satisfeitas, ressaltando que o salário que recebem é compatível com as funções que exercem, que o clima organizacional proporciona satisfação mútua e a liberdade que lhes são asseguradas, tornam o ambiente de trabalho um lugar salutar. Não existe um controle rígido no que se refere a equipamentos como telefone, *internet* e outros. As empresas incentivam o uso para contatos com clientes, visando com isso uma maior atratividade dos mesmos com as empresas.

5.4.2.5 Análise quanto ao critério progresso profissional - reconhecimento

A análise desse critério permite observar o reconhecimento profissional, bem como o comprometimento do funcionário com a atividade que exerce. O gráfico abaixo demonstra os percentuais levantados nesta situação.

Gráfico 5.6 – Pessoas que se sentem reconhecidos pela Empresa



Fonte: Pesquisa de mercado, 2001.

Gráfico 5.7 – Esforço das Pessoas nas atividades que exercem na Empresa

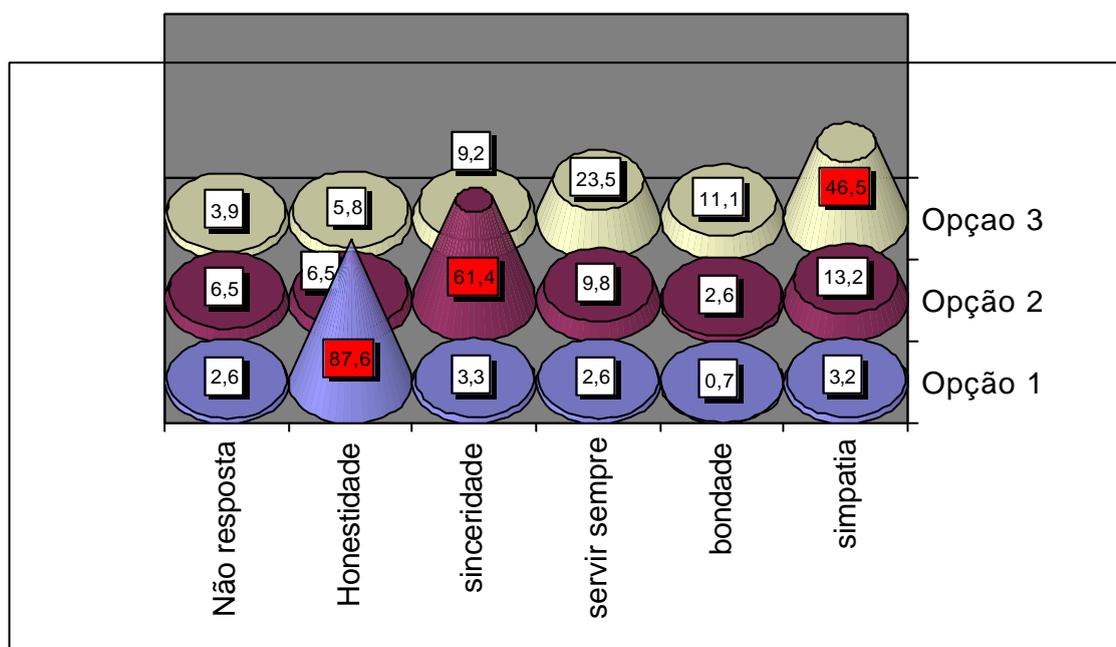


Fonte: Pesquisa de mercado, 2001.

Quando questionados a demonstração de interesse naquilo que faz, 96,1% responderam que sim e somente 3,9% afirmaram não haver interesse no que fazem.

Ao abordar valores pessoais, 87,6% dos entrevistados afirmaram possuir o valor honestidade na primeira opção de escolha, 61,4% afirmaram, como segunda opção, o quesito sinceridade e 43,1% dos entrevistados afirmaram possuir simpatia, como terceira opção. O gráfico abaixo demonstra os valores citados comparando os demais itens abordados referente a questão.

Gráfico 5.8 – Os valores pessoais dos funcionários



Fonte: Pesquisa de mercado, 2001

Com relação ao crescimento profissional, foi questionado se a empresa proporciona um plano de carreira para seus funcionários e 77,8% responderam que as empresas nas quais trabalham não proporcionam crescimento profissional, 18, 3% afirmaram que a empresa proporciona e 3,9% dos entrevistados não souberam responder ou não detinham tais informações.

Com relação ao preenchimento das expectativas futuras na atividade atual que o funcionário exerce dentro da empresa, houve um resultado interessante e passível de ressaltar. Aproximadamente 50% dos questionados afirmaram que existem expectativas futuras dentro das organizações, e o mesmo percentual afirmou não existir expectativas futuras.

5.4.2.5.1 Análise do Autor

As funcionárias têm conhecimento que as empresas não proporcionam carreiras, o que dificulta seu crescimento profissional. Mesmo assim, eles demonstram alto interesse naquilo que desenvolvem. São honestos, trabalham com sinceridade e simpatia.

5.4.2.6 Análise quanto ao critério habilidades e aptidões

Esse critério permite avaliar as habilidades e aptidões que os funcionários têm. Foram analisados dados referente a relacionamentos, preferências e relação com os clientes.

Ao analisar a amostra evidenciou que 88,2% dos questionados mantém um bom relacionamento com seu superior, seja gerente ou proprietário e que 11,8% não mantém uma boa relação com os mesmos.

O outro aspecto analisado tange em suas preferências e permite avaliar duas considerações: atendimento ao público em geral e preferência em lidar com números e dinheiro. Os dados levantados estão explicitados na tabela abaixo:

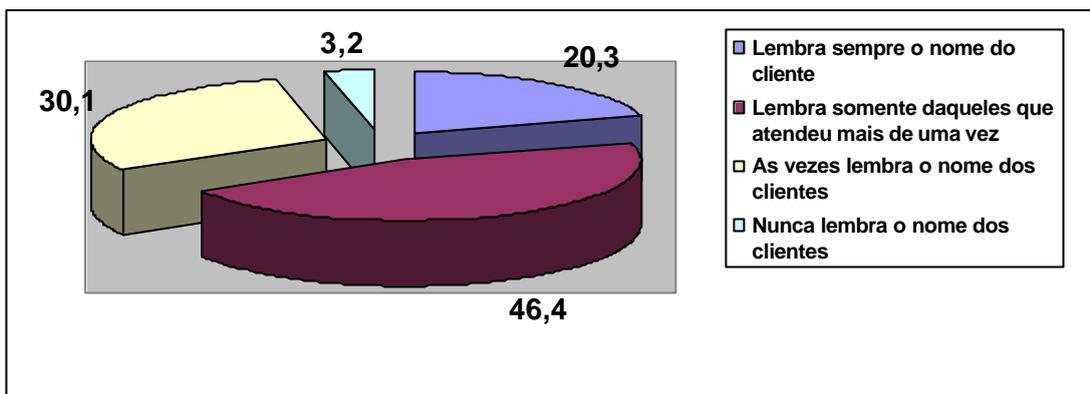
Tabela 5.2 – Preferência na função que desempenha

Aspectos analisados	No. de participantes	%
Atendimento ao público em geral	114	74,5
Preferência em lidar com números e dinheiro	39	25,5
Total	153	100

Fonte: Pesquisa de Mercado, 2001.

Um outro aspecto abordado na pesquisa refere-se ao cliente, onde foram abordados quatro situações explanadas no gráfico abaixo:

Gráfico 5.9 – Habilidades dos funcionários em lembrar nomes dos clientes



Fonte: Pesquisa de mercado, 2001.

Percebe-se que, 46,4% dos entrevistados lembram somente dos clientes que atenderam mais de uma vez e que 3,2% dos entrevistados nunca lembram o nome dos clientes

5.4.2.6.1 Análise do Autor

✍ Em quase sua totalidade, os funcionários expressam suas habilidades e aptidões, mantendo um bom relacionamento com seus superiores, possuem grande preferência em atender ao público em geral, são comunicativos, mas muitas vezes despreparados para agirem instantaneamente junto ao cliente.

O capítulo seguinte traz as conclusões da pesquisa, considerações finais, sugestões para trabalhos futuros e seu referencial bibliográfico, o qual servirá para o leitor como fonte de pesquisa e consulta dos assuntos pertinentes ao trabalho em questão.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

6.1 Síntese Conclusiva

As considerações principais que podem ser levantadas após o desenvolvimento do trabalho e que servem como síntese conclusivas são:

1. As organizações possuem culturas que são observáveis através do seu trabalho ou funcionamento e os indivíduos também a possuem, que são traduzidas pelos seus comportamentos.
2. O comprometimento é um processo movido pelo desejo do indivíduo ver um trabalho concluído, o objetivo atingido, ter disposição plena e espontânea para trabalhar, sentimento de responsabilidade pelo resultado e aplicação de esforços como criatividade e inovação para contornar e sanar os problemas e garantir o sucesso esperado.
3. O comprometimento está atrelado à motivação, haja visto que as pessoas são motivadas intrinsecamente e sobre o ambiente que as circundam. Neste sentido, a motivação no trabalho é uma tarefa em que a responsabilidade única e total pesa sobre o próprio indivíduo
4. A teoria das necessidades de Maslow demonstra, através das necessidades primárias e secundárias, o ponto central para os indivíduos crescerem e desenvolverem. A mesma é

restrita nas cinco necessidades (fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização), não ampliando o foco para outras particularidades.

5. A teoria dos dois fatores de Herzberg foi desenvolvida apenas com um grupo específico (contadores e engenheiros) demonstrando simplesmente o que determina a satisfação ou insatisfação do indivíduo no trabalho. Por tal razão, esta teoria recebeu críticas como: não ter analisado o inconsciente do indivíduo e denota pouca atenção às consequências motivacionais e de desempenho.
6. A teoria das três necessidades específicas de McClelland (realização, afiliação e poder), está ligadas a aprendizagem e cultura, refletindo nos indivíduos desejos de interação social, poder, seja ele negativo (dominação e submissão) ou positivo (comportamental, persuasivo ou inspirados). Por se tratar de uma teoria onde as particularidades são pequenas, a mesma demonstra que as necessidades são aprendidas quando se enfrenta o meio.
7. É relevante ressaltar o significado das três teorias para os administradores, ou seja, se as necessidades forem medidas com exatidão melhora-se os processos de seleção e alocação de pessoal. Conforme sua necessidade, o indivíduo seria colocado em determinado lugar para atingir um melhor desempenho.
8. O estudo foi desenvolvido em dois shopping centers atacadistas na cidade de Maringá, região noroeste do Paraná, conhecida como um polo têxtil muito forte, onde pessoas das mais diversas regiões do Brasil e outros países pertencentes ao MERCOSUL (Mercado Comum do Sul), adquirem mercadorias para serem comercializadas nas respectivas cidades
9. As variáveis sobre o comprometimento organizacional analisadas neste estudo foram: condições de trabalho e benefícios sociais, responsabilidade, recompensas e punições, satisfação no trabalho, progresso profissional – reconhecimento, habilidades e aptidões.

6.2 Conclusão da Pesquisa

Mediante a pesquisa realizada com os 153 funcionários dos shopping centers atacadistas no ramo de confecções femininas na cidade de Maringá, chegou-se às seguintes conclusões:

1. Os dois shopping centers analisados não possuem padronização quanto a estrutura física das lojas, ficando a critério do proprietário ou locador o *design* que melhor lhe convir.
2. Os dois shopping centers, Mercosul e VestSul, oferecem aos proprietários e funcionários das lojas palestras, vídeos e mesa redonda como forma de aprimorar e ampliar o conhecimento dos mesmos.
3. A rotatividade de pessoal é considerada baixa, em torno de 5%, onde os funcionários entram e permanecem por anos exercendo a mesma função. O que percebe-se é que a flutuação interna (pessoas entrando e saindo das lojas contidas nos shopping) é maior que a rotatividade com o ambiente externo (quaisquer empresas fora da área dos shopping).

6.3 Considerações Finais

Em linhas gerais, destaca-se as seguintes considerações:

1. Percebeu-se que os funcionários estão satisfeitos com suas funções e que o reconhecimento profissional por parte dos empresários é passível de destaque. A viabilidade de promoções de cargos é um aspecto que necessita maior atenção e que denota ser um diferencial para os funcionários.
2. Identificou-se uma certa carência no que refere-se a cursos para aperfeiçoamento e reciclagem para os funcionários das lojas. Os mesmos, muitas vezes, necessitam tomar decisões instantâneas junto aos seus clientes, mas existe certo despreparo nestas situações.
3. Outro fator merecedor de destaque diz respeito aos benefícios sociais. Não existe por parte dos empresários a preocupação com esse quesito, que, aos olhos dos funcionários é um diferencial muito forte é necessário, tanto para eles quanto para seus familiares.

6.4 Sugestões e Recomendações para Futuros Trabalhos

Relata-se aqui a possibilidade de se delinear um assunto com o objetivo primordial de continuidade do trabalho ora desenvolvido. São eles:

1. Realização de uma pesquisa que enfoque os proprietários das lojas, analisando o comprometimento organizacional junto à suas empresas.
2. Redirecionamento da pesquisa para shopping centers de varejo, trabalhando as variáveis sobre o comprometimento organizacional dos funcionários varejistas.
3. Desenvolver uma pesquisa que trabalhe o comprometimento organizacional dos proprietários e funcionários das empresas concomitantemente

VII - FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, C. Liderança, aprendizagem e inovação. In: *Anais do Simpósio Anual of American Psychological Association*, 1975.

AZJEN, I; FISHBEIN, M. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980.

BASTOS, Antonio V. Bittencourt. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*, v.24, n.2, p.29-48, jul./dez. 1992.

BASTOS, Antonio V. Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.33, n.3, p. 52-64, mai./jun., 1993.

BASTOS, Antonio V. Bittencourt. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese (doutorado). Brasília: Instituto de Psicologia, UNB, 1994.

BATEMAN, Thomas S. & SNELL, Scott A. *Administração – construindo vantagem competitiva*. São Paulo, Atlas : 1998

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*. v. 66, n.1, p. 32-40, 1960.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1989.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRANDÃO, Margarida G. Andrade; BASTOS, Antonio V. Bittencourt. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. *Anais do XVII encontro Anual da ANPAD*. Organizações, v.9. Salvador: Anpad, 1993.

CHURCHILL, Gilbert A. & PETER J. Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo : Saraiva, 2000.

CONNELLAN, Thomas K. *Fator humano e desempenho empresarial*. São Paulo : Ed. Harper & Row do Brasil, 1984.

DAFT, Richard L. Administração 4. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no trabalho – uma abordagem organizacional. vol. 2 São Paulo : Pioneira, 1996.

DUBIN, R. et al. Attachment to work. In: DUBIN, R. (ed.). *Handbook of work. Organization and society*. Chicago: Rand McNally, p.281-341, 1976.

ETZIONI, Amitai. *A comparative analysis of complex organizations*. New York: FreePress, 1975.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FLEURY, Maria. T. L. *Comprometimento e qualidade: velhos temas e novos desafios na gestão de R.H.* Atlas : São Paulo, 1992.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. & DONNELLY, James H. Organizações : comportamento, estrutura, processos. São Paulo : Atlas, 1988.

GIL, Antonio C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3ª Ed. São Paulo : Atlas, 1996.

GOLDBARG, Marco Cesar. *Times – Ferramenta Eficaz para a Qualidade Total*. São Paulo: Makron Books, 1995.

GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R. Understanding strategic change: the contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, v.36, n. 5, p.1052-1081, 1993.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. *American Sociological Review*, v.51, p.634-649, 1986.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores – a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard, SNYDERMAN, Barbara Bloch. The motivation to work, New York: John Wiley, 1959.

JONES, Robert M. Marketing em Shopping Centers. Rio de Janeiro: ABRASCE, 1994.

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo : Atlas, 1994.

KAST, Fremont E., ROSENZWEIG, James E. Organização e gerenciamento McGraw-Hill, 1970

KIESLER, C. A. e SAKAMURA, J.A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social psychology*, v.3, p. 349-353, 1966.

KORMAN, Abraham K. Industrial and organizational psychology. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1971, p.147.

LAS CASAS. Alexandre L., Marketing: conceitos, exercícios, casos. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIKERT, Rensis. A organização humana. São Paulo: Atlas, 1975.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MARX, Karl. *O capital, crítica da economia política*. Livro1, o processo de produção do capital. v.1. 6.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

MARX, K.; ENGELS, F. *Ideologia alemã*. 2.ed. São Paulo: Ciências Humanas, 1979.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 5^a ed. São Paulo : Atlas, 2000.

MICHEL, S. *Peut-on gérer les motivations?* Paris: Presses Univeristaires de France, 1989.

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo : Atlas, 1995.

MORAES, Lucio F. Renault de et al. Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. *Anais do XXI Encontro Anual da ANPAD*. Rio das Pedras, RJ, 1997.

MORROW, Paula C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, v.8, n.3, p.486-500, 1983.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. *Employee organization linkage: the psychology of commitent, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. *Organization behavior: a managment challenge*. Chicago: The Dryden Press, 1990.

OLIVEIRA, Djalma P.R. de. Sistemas, Organização e Métodos – uma abordagem gerencial. 10^o ed. São Paulo : Atlas, 1998.

PARK, Kill H. Introdução ao Estudo da Administração. São Paulo: Pioneira, 1999

REICHERS, Arnon E. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, v.10, n.3, p.465-476, 1985.

ROBBINS Stephen P. Comportamento organizacional.8^a ed. Rio de Janeiro : LTC, 1999

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo – Projetos de Estágio do curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo : Atlas, 1996.

SCHERMERHORN, John R. Administração. 5^a ed. Rio de Janeiro, LTC : 1999.

SENGE, Peter M. A Quinta disciplina. 2^a ed. São Paulo: Best Seller, 1998

SIMONS, Robert. Control in age of empowerment. *Harvard Business Review*, v.73, n.2, p.80-88,1995.

STEIL, Andrea V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, v.32, n.3, p.62-69, 1997.

THÉVENET, M. La reforme d'une époque: l'expression des salariés. *Revue Française de Gestion*, mar./avr./ n.40, 18-34, 1983

THÉVENET, M. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris: Editions Liaisons, 1992.

THOMPSON, Paul. Postmodernism: fatal distraction. In: HASSARD, John; PARKER, Martins (eds.). *Postmodernism and organization*. London: Sage, 1993.

WAGNER III, John A. & HOLLENBECK John R. Comportamento Organizacional – criando vantagem competitiva. São Paulo : Saraiva, 1999.

VIII – ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRANDO: AUGUSTO CESARE DE CAMPOS SOARES

A referida entrevista faz parte da dissertação de mestrado e somente será utilizada para este fim. Gostaria de contar com sua colaboração diante de suas respostas referentes às perguntas que estão dispostas abaixo.

- 01-) O shopping possui algum tipo de assessoria aos proprietários de lojas? Se sim, qual a finalidade da mesma?
- 02-) O Shopping oferece ao proprietários e ou funcionários das lojas cursos sobre vendas, motivação, atendimento ao consumidor entre outros?
- 03-) Existe uma padronização quanto a estrutura física das lojas?
- 04-) O Shopping possui algum tipo de banco de dados relativo a encaminhamento de pretensos funcionários, para que as lojas possam consultar, na necessidade de contratá-los?
- 05-) Existe uma flutuação de funcionários (vendedores, gerentes e outros) dentro das lojas aqui estabelecidas?
- 06-) Com relação ao tamanho das lojas, existe um dimensionamento para as mesmas? Ou seja, elas estão classificadas em tamanho? (pequena, média ou grande)
SE A RESPOSTA FOR POSITIVA, RESPONDER A QUESTÃO 07, SE NEGATIVA, IR PARA A QUESTÃO 08
- 07-) Como é feita essa classificação? Existe algum órgão consultado para o fornecimento dessa classificação na cidade de Maringá, ou é extraído de outras fontes? (citá-las)
- 08-) Existe algum departamento do Shopping específico em atender sugestões e ou reclamações dos consumidores?
- 09-) Existem reuniões periódicas com os proprietários das lojas? Se sim, quais os assuntos mais abordados?
- 10-) Quais as problemáticas mais encontradas, de um modo geral, no SHOPPING, como um todo?

ANEXO 2

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRANDO: AUGUSTO CESARE DE CAMPOS SOARES**

O referido questionário faz parte da dissertação de mestrado e somente será utilizada para este fim.

Gostaria de contar com sua colaboração
diante de suas respostas referentes às
perguntas que estão dispostas abaixo.

É pertinente ressaltar que no questionário em questão **não haverá nenhum tipo de identificação do entrevistado**. *Nem da empresa na qual você está vinculado terá qualquer tipo de acesso a essas questões.*

Para que possa obter dados corretos, solicito que seja marcada as respostas de acordo com as instruções contidas em cada pergunta e que todas elas sejam respondidas individualmente.

Obrigado pela sua colaboração!

As questões de ordem de prioridade deverão ser preenchidas pela numeração: “1”(com mais prioridade), “2” (com prioridade) e “3” (com menos prioridade).

01. Qual a sua idade? **(assinalar somente uma resposta)**

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. () Entre 16 e 20 anos | 6. () Entre 41 e 45 anos |
| 2. () Entre 21 e 25 anos | 7. () Entre 46 e 50 anos |
| 3. () Entre 26 e 30 anos | 8. () Entre 51 e 55 anos |
| 4. () Entre 31 e 35 anos | 9. () Entre 56 e 60 anos |
| 5. () Entre 36 e 40 anos | 10. () Acima de 60 anos |

02. Qual o seu sexo? **(assinalar somente uma resposta)**

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1. () feminino | 2. () masculino |
|-----------------|------------------|

03. Qual o seu grau de escolaridade? **(assinalar somente uma resposta)**

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| 1. () primário completo | 5. () segundo grau completo |
| 2. () primário incompleto | 6. () segundo grau incompleto |
| 3. () ginásio completo | 7. () terceiro grau completo |
| 4. () ginásio incompleto | 8. () terceiro grau incompleto |

04. Há quanto tempo exerce essa função? **(assinalar somente uma resposta)**

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. () de 01 a 06 meses | 5. () de 03 anos a 04 anos |
| 2. () de 07 meses a 01 ano | 6. () de 04 anos a 05 anos |
| 3. () de 01 ano a 02 anos | 7. () de 05 anos a 06 anos |
| 4. () de 02 anos a 03 anos | 8. () mais de 06 anos |

05. Em quantas empresas do ramo de confecções já trabalhou? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () apenas 01 empresa
2. () 02 empresas
3. () 03 empresas
4. () 04 empresas
5. () 05 empresas ou mais

06. Analisando os últimos 05 anos de sua vida, com que frequência você mudou de emprego? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () de 01 a 02 vezes
2. () de 03 a 04 vezes
3. () de 05 a 06 vezes
4. () de 07 a 08 vezes
5. () mais que 09 vezes

Com relação ao TRABALHO EM SI

07. Você gosta do que faz? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () Sim
2. () Não

08. O que levou você escolher esta profissão? **(responder em ordem de prioridade – 3 no máximo)**

1. () imposição da família
2. () ocupar o tempo ocioso
3. () “trampolim” para outros empregos
4. () necessidade de dinheiro
5. () conquistar bens de consumo
6. () falta de outra oportunidade

09. Como é o seu relacionamento com o(a)s funcionário(a)s? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () ótimo
2. () bom
3. () regular
4. () ruim

Com relação as CONDIÇÕES DE TRABALHO

10. O que te mantém motivado na empresa? **(responder em ordem de prioridade – 3 no máximo)**

1. () oportunidade de crescimento na empresa

- 2. () prêmios de produção
- 3. () respeito e admiração por parte da chefia
- 4. () treinamentos e palestras
- 5. () bom ambiente de trabalho
- 6. () outros_____

11. O ambiente de trabalho fornece o mínimo de conforto necessário (iluminação, ventilação, entre outros) para um indivíduo? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () Sim () Não

Com relação aos BENEFÍCIOS E SERVIÇOS SOCIAIS

12. Além do salário mensal, existe alguma outra forma de benefício que a empresa oferece? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () Sim () Não

13. Identifique os benefícios que a empresa oferece. **(responder em ordem de prioridade – 3 no máximo)**

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. () Vale alimentação | 6.() Plano Odontológico |
| 2. () Transporte próprio | 7.() Reembolso ou financiamento de remédios |
| 3. () prêmios por produção | 8.() Empréstimos financeiros |
| 4. () Seguro de Vida | 9.()Outros_____ |
| 5.() Plano de Saúde | |

Com relação a SATISFAÇÃO NO TRABALHO

14. Você se sente realizado(a) com seu cargo ou função na empresa? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () Sim 2. () Não

15. Na atual atividade que você exerce, existe um preenchimento de suas expectativas futuras dentro dessa empresa? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () Sim 2. () Não

16. Com relação ao valor em dinheiro do seu salário mensal, você o considera: **(assinalar somente uma resposta)**

- 1. () ótimo
- 2. () bom
- 3. () regular
- 4. () ruim

17. O salário que você recebe condiz com suas atribuições? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () Sim () Não

Com relação ao RECONHECIMENTO

18. Você sente que seu trabalho é reconhecido pela empresa? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () Sim 2. () Não

19. Você dá o máximo de si na atividade que exerce? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () Sim 2. () Não

Com relação ao PROGRESSO PROFISSIONAL

20. Você demonstra interesse naquilo que faz? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () Sim 2. () Não

21. Qual dos valores abaixo você possui? **(responder em ordem de prioridade – 3 no máximo)**

1. () honestidade
2. () sinceridade
3. () servir sempre
4. () bondade
5. () simpatia

22. Existe um plano de crescimento profissional (promoções de cargos) dentro da empresa que você trabalha? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () Sim 2. () Não

Com relação a RESPONSABILIDADE

23. Com relação a sua responsabilidade (cumprimento de suas tarefas, assiduidade, qualidade, entre outros) no trabalho, de uma forma geral, você a considera: **(assinalar somente uma resposta)**

1. () Ótimo
2. () Bom
3. () Regular

4. () Ruim

24. Com relação a sua dedicação na empresa, você a considera: **(assinalar somente uma resposta)**

1. () Ótimo
2. () Bom
3. () Regular
4. () Ruim

Com relação a ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA

25. Qual das frases abaixo você considera que expressa o mercado atual de trabalho? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () Existe falta de emprego
2. () Patrões só querem explorar os funcionários
3. () O mercado de trabalho abre as portas para a competência
4. () Os vendedores não vendem por causa da concorrência
5. () A concorrência só existe para pessoas despreparadas

Com relação as RELAÇÕES COM SEU SUPERIOR

26. O proprietário ou supervisor geral da empresa tem um bom relacionamento com seus funcionários? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () Sim () Não

27. Você tem liberdade para criticar ou sugerir opiniões à respeito do ambiente de trabalho? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () Sim () Não

Com relação as HABILIDADES

28. Como é o seu relacionamento com o proprietário e/ou chefia? **(assinalar somente uma resposta)**

1. () ótimo
2. () bom
3. () regular
4. () ruim

29. Ao receber uma chamada de atenção de seu chefe, você reflete com relação ao erro cometido? **(assinalar somente uma resposta)**

1. Sim Não

30. Você, dentro de seu cargo ou função, procura ir além do que o seu chefe impõe? **(assinalar somente uma resposta)**

1. Sim Não

31. Qual sua preferência dentro da função ou cargo que exerce: **(assinalar somente uma resposta)**

1. atendimento ao público em geral

2. preferência em lidar com números e dinheiro

32. Com relação ao cliente que entra na empresa, você: **(assinalar somente uma resposta)**

1. lembra sempre o nome do cliente

2. lembra somente daqueles que você atendeu mais de uma vez

3. as vezes você lembra o nome dos clientes

4. você nunca lembra o nome dos clientes

33. O espaço destinado abaixo é para seus comentários gerais.

Atenciosamente,

Maringá, junho de 2001.

Augusto Cesare de Campos Soares

Administrador - CRA – 10.292

Mestrado em Engenharia de Produção e Sistema – UFSC/EPS