

# OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO AÇÕES PARA O COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES<sup>1</sup>

Tassiane da Costa Mauricio Ramos<sup>2</sup>

Alexandre Galina Bolzan<sup>3</sup>

## RESUMO

A Gestão de pessoas possui um papel fundamental dentro das organizações, pois através das práticas de gestão de pessoas é possível alinhar os objetivos e metas organizacionais, visando a satisfação com foco no comprometimento dos colaboradores. Sendo assim, colaboradores comprometidos são capazes de oferecer diversas vantagens competitivas para a organização, visto que quando o indivíduo se sente parte da instituição ele deseja contribuir para o seu crescimento. O objetivo principal deste artigo foi identificar de que forma a gestão de pessoas contribui para um melhor comprometimento dos colaboradores de uma Livraria. Dessa forma, a pesquisa apresenta os perfis dos colaboradores, descrever as ações de gestão de pessoas para comprometer as pessoas, avaliação do nível de comprometimento dos colaboradores e identificar os pontos positivos no local de pesquisa. Portanto, o estudo visa contribuir para que a empresa tenha um conhecimento sobre a importância da prática de seus processos de gestão de pessoas para gerar comprometimento entre os colaboradores. A pesquisa qualificase como quantitativa e qualitativa, quanto aos objetivos como descritiva e trata-se de um estudo de caso, visto que foi utilizado um questionário estruturado utilizando-se a escala tipo *Likert* e, também contou com perguntas abertas, podendo-se conhecer mais sobre os processos de gestão de pessoas da organização. Os resultados obtidos na presente pesquisa constataram alguns pontos positivos na empresa e que influenciam no comprometimento dos seus colaboradores, como a gestão internas focadas no colaborador, a comunicação e o modelo de implementação da remuneração.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas; comprometimento; colaboradores.

## 1 INTRODUÇÃO

Na medida em que o mundo evolui, houveram mudanças no ambiente organizacional, tornando-o cada vez mais competitivo e dinâmico. Os gestores das organizações já não podem considerar as pessoas apenas como recursos da empresa. É preciso tratá-las como parceiros que impulsionam a organização, investem na empresa o seu capital humano e que possuem a legítima expectativa de retorno do seu investimento (GIL, 2001).

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – Universidade Franciscana (2º/2019)

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração – Universidade Franciscana (UFN)

<sup>3</sup> Professor Orientador – Universidade Franciscana (UFN)

A gestão de pessoas possui um papel importante dentro da organização, pois é através dela que ocorre o processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Assim, promovendo o desempenho eficiente das pessoas, para alcançar objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa (VILLAS et al, 2009).

A partir das práticas de gestão de pessoas (GP) as organizações podem fortalecer essa relação com seus colaboradores, influenciando no seu comprometimento com a empresa. Segundo Dessler (2003), colaboradores comprometidos oferecem diversas vantagens competitivas para as organizações. Ainda segundo o autor Dessler (2003), quando o indivíduo se identifica com a instituição, deseja permanecer como seu membro e contribui para o alcance dos seus objetivos.

Devido as transformações na forma de se lidar com os colaboradores, mudou-se também o conjunto de expectativas das pessoas em sua relação com as organizações e o seu trabalho. Cada vez mais as pessoas querem autonomia e liberdade em suas escolhas voltadas para a carreira e desenvolvimento profissional. Estão mais atentas em termos de sua integridade física, psíquica e social, cultivando a cidadania organizacional e prezando pela transparência em sua relação com a empresa (DUTRA, 2009).

A organização só irá crescer se todos os setores estiverem alinhados e é importante que os funcionários estejam engajados nesse processo, sintam-se parceiros. Portanto, é papel da organização criar um ambiente inspirador e inovador. A gestão de pessoas deve-se atentar e reconhecer o seu colaborador, fazer com que ele se sinta parte fundamental da organização. São através desses processos que a empresa terá um funcionário motivado e comprometido, gerando resultados positivos para a instituição (PAULA e NOGUEIRA, 2016).

O comprometimento organizacional é visto como resultante de práticas de gestão de pessoas. De acordo com Barbosa e Faria (2000), o comprometimento abrange questões múltiplas, podendo interferir na motivação do funcionário, no seu desempenho profissional, na sua capacidade de trabalhar em equipe e aculturar-se no grupo ou organização, como também a outros temas relacionados à psicologia organizacional.

Este estudo foi realizado em uma livraria, localizada em Santa Maria – RS, uma empresa que já está há 9 anos no mercado. Inicialmente, contava apenas com a comercialização de jornais e revista, posteriormente a grande procura por livros e o crescente número de trilogias e *best sellers*<sup>4</sup> fomentou o mercado em questão, surge aí a oportunidade

---

<sup>4</sup> Best Sellers significam livros que são considerados os mais vendidos.

de empreender em um mercado que, até então, se mostrava carente. Atualmente, é uma conceituada empresa do ramo, conta com duas lojas e é considerada não apenas uma livraria assim, um espaço cultural comercial que visa estimular a construção e compartilhamento de saberes.

Tendo em vista o tema relacionado a GP<sup>5</sup>, a presente pesquisa teve como problemática responder a seguinte questão: de que forma as ações de gestão de pessoas podem contribuir para um melhor comprometimento dos colaboradores?

Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivo geral de identificar de que forma a gestão de pessoas contribui para um melhor comprometimento dos colaboradores da livraria. Portanto, com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram: conhecer o perfil do colaborador da livraria; descrever as ações de GP para comprometer as pessoas; avaliar o nível de comprometimento dos colaboradores; e identificar os pontos positivos em relação aos processos de GP no local de pesquisa.

O comprometimento organizacional é um tema que começou a ter sua pesquisa impulsionada no final da década de 1970 até a década de 1990, onde o principal modelo de estudos era o proposto por Mowday, Porter e Steers em 82. Desde então, o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen em 91 se tornou referência nas pesquisas sobre comprometimento organizacional (VENTURA e LEITE, 2014).

As pesquisas sobre essa temática ainda estão longe de acabar, pois a relação entre as pessoas e as organizações têm sido alvo de muitos estudos nas últimas duas décadas. Essas pesquisas abordaram os aspectos que promovem o comprometimento, tais como o alinhamento e o compartilhamento dos interesses das organizações e dos indivíduos. Desse modo, as organizações necessitam de pessoas comprometidas, que se identifiquem com a organização, a fim de alcançar suas metas e obter vantagem competitiva no mercado, e para que isso aconteça é necessário que se proporcionem condições para que os colaboradores alcancem seus objetivos pessoais e organizacionais (DALMAU e COSTA, 2009).

Estudos como o de Ventura e Leite (2014), identificaram que a área de gestão de pessoas pode influenciar sobre o comprometimento organizacional. Através das práticas de gestão de pessoas é possível alinhar objetivos e metas organizacionais, visando a satisfação, qualificação e o desenvolvimento, com foco no comprometimento dos colaboradores. Além disso, notou-se que o comprometimento pode ser gerado muito mais pela identificação e

---

<sup>5</sup> GP: sigla que significa Gestão de Pessoas.

semelhança de valores, do que pela dependência monetária, fazendo com que os incentivos monetários sejam uma consequência da dedicação do indivíduo no trabalho.

A teoria busca verificar se as ações de gestão de pessoas levam ao comprometimento das pessoas. De acordo com a pesquisa de Custódio et al (2013), é importante que sejam realizados estudos sobre a influência das ações de gestão de pessoas para gerar o comprometimento organizacional. Sendo possível criar resultados positivos através de técnicas de GP, fazendo com que as organizações tenham um melhor desempenho, produzindo comprometimento e articulando os objetivos organizacionais com as expectativas dos indivíduos.

No contexto atual, é fundamental que se tenham estudos sobre o comprometimento não apenas pelo âmbito acadêmico, mas também pela extrema importância para as organizações, tendo em vista a questão de sobrevivência diante de um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

Os autores Vilas et al (2009), definem gestão de pessoas como sendo um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais e no ambiente de trabalho. É um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização, promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa.

A expressão gestão de pessoas, anteriormente denominada Administração de Recursos Humanos, é a mais comum entre todas as expressões já utilizadas para definir o modo de lidar com as pessoas nas organizações. Essa mudança de nomenclatura ocorreu porque o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois limita as pessoas que trabalham em uma organização apenas como recursos, juntamente com os recursos materiais e financeiros (GIL, 2001).

Para Chiavenato (2002), a gestão de pessoas está em constante transformação, destacando que a mudança está em transposição da ideia de que as pessoas só fornecem mão-de-obra simples, para o fornecimento de conhecimento e competências, através de parcerias e colaboração, e não mais como empregados padronizados através de um contrato formal de trabalho.

Com as mudanças nos modelos organizacionais que, em função do cenário competitivo, transformaram o gerenciamento de recursos humanos em um modelo que passou a abranger estratégias, políticas, práticas e filosofias de gestão de pessoas, vinculadas aos objetivos e metas organizacionais e não apenas a questões administrativas e burocráticas (VENTURA E LEITE 2014).

Para Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), dois fatores importantes ajudaram a expandir o conceito de gestão de pessoas: empresas multinacionais e escolas de ensino superior específicas da área de administração. As empresas foram grandes responsáveis pela introdução dos novos estilos de administração, relacionando novas divisões de trabalho, conforme as competências definidas na contratação, seleção de acordo com o estilo e necessidade da empresa, treinamentos e desenvolvimentos.

Segundo Lacombe (2005), as organizações precisam ser administradas de uma forma com que as pessoas se sintam bem naquele local de trabalho. O autor ainda complementa destacando que as pessoas com a autoestima elevada e bem motivadas sempre irão contribuir para o desenvolvimento da organização, para isso a gestão de pessoas precisa ser capaz de gerir os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas na organização, para que assim se mantenham motivados.

Para Soviensi e Stigar (2008) a gestão de pessoas caracteriza-se pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano que nada mais é do que as pessoas que a compõem.

### 2.1.1 Principais processos de Gestão de Pessoas

A partir dos últimos anos da década de 90, observa-se que as pessoas começaram a ter consciência do seu papel, passaram a valorizar mais as oportunidades concretas de desenvolvimento na empresa e no mercado de trabalho. É dever da empresa criar um espaço agradável, estimular o desenvolvimento e oferecer um suporte e condições para uma relação de troca das expectativas e necessidades. Isso pode ser alcançado através de processos, ferramentas e instrumentos, mas também é necessário um comprometimento da empresa com as pessoas (DUTRA, 2009).

Para os autores Dalmau e Costa (2009) quando o trabalhador é motivado e capacitado tende a ter maiores índices de desempenho, o que resulta em aumento de produtividade para a empresa como um todo. É fundamental que as empresas tenham cuidados voltados para a criação de novos estímulos de aperfeiçoamento e o crescimento de seus trabalhadores como

forma de garantir um constante desenvolvimento e aperfeiçoamento. As empresas que adotam políticas e práticas de gestão de pessoas demonstram ter mais competências para conquistar maiores espaços no mundo atual.

A figura 01 apresenta o modelo proposto por Chiavenato (2004), onde a gestão de pessoas indica um conjunto de processos, seriam os seis processos que serviram como base para a criação de formulários de pesquisa de gestores e colaboradores de empresas selecionadas. São eles: o processo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

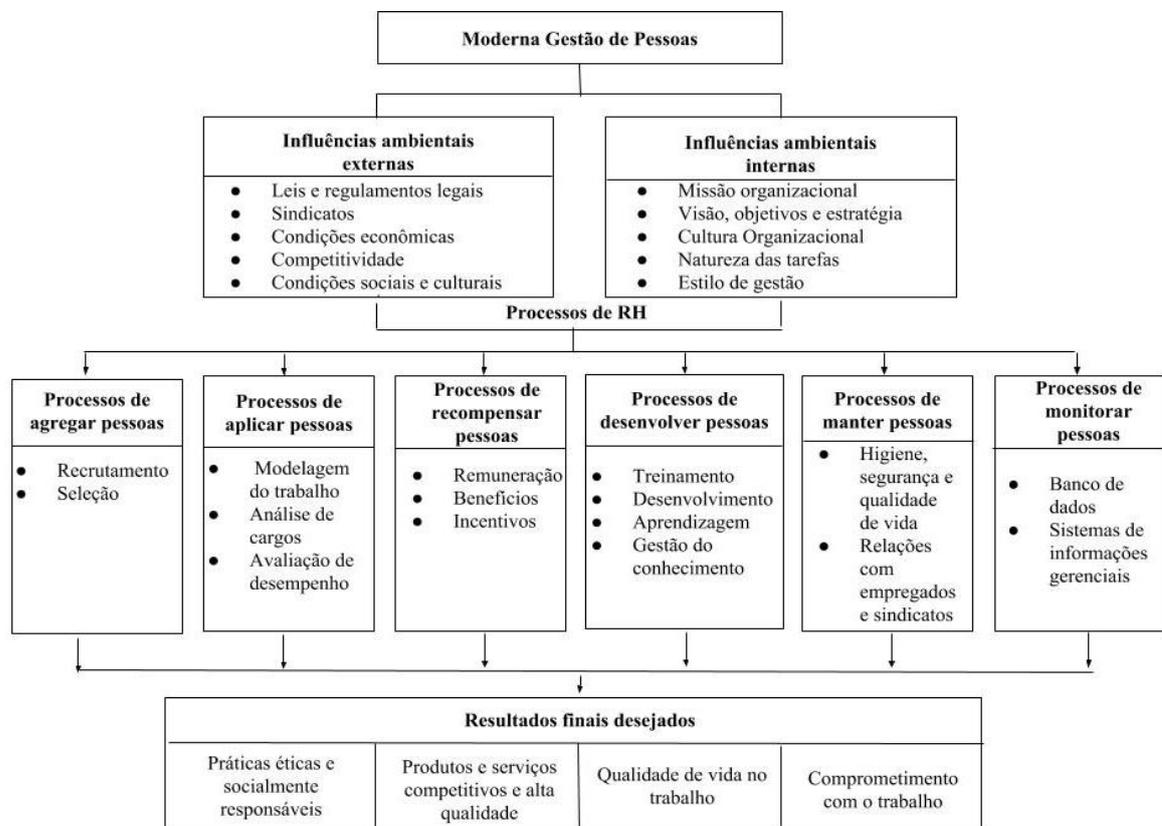


Figura 01: Modelo da Moderna Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Para Chiavenato (2004), o primeiro processo é agregar pessoas. Define o processo como um meio de buscar novas pessoas para a organização, como o objetivo de servir às necessidades da organização, em longo prazo, compreende-se como recrutamento e seleção de pessoas. Milkovich (2006) afirma que o recrutamento é um processo bilateral, importante tanto para a organização como para os candidatos. A empresa deve sinalizar que é um bom lugar para se trabalhar e deve obter dos candidatos sinais que mostrem claramente o valor potencial deles como futuros funcionários. Portanto, os candidatos devem mostrar que são potenciais concorrentes e que devem ser contratados.

A seleção de pessoas envolve atividades fundamentais para que se possa fazer uma decisão eficiente. Cada atividade desenvolvida é para que se tenha uma previsão, pois os responsáveis pela decisão conseguem determinar qual o candidato ao cargo será mais bem-sucedido se for selecionado. Para que o candidato seja bem-sucedido, é necessário que tenha um bom desempenho nos critérios utilizados pela organização para avaliar seus empregados (DECENZO, 2001).

O segundo processo é o de aplicar pessoas, é um meio utilizado para delinear as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, também utilizado para orientar e acompanhar o desempenho do funcionário. Esse processo abrange atividades como desenho organizacional e de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2004).

O terceiro processo é recompensar pessoas, e o autor define como o processo que determina as formas para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais, como recompensas, remuneração e benefícios. Esse sistema de incentivos é uma forma de motivar e desenvolver os funcionários, resultando em melhorias no ambiente de trabalho e na sua vida pessoal. Essa recompensa pode ser feita de forma direta, através do salário, bônus, prêmios e comissões. A outra forma de ser feita essa recompensa é de forma indireta, é o salário decorrente de férias, gorjetas, gratificações e adicionais. A remuneração e os benefícios afetam diretamente no desempenho dos funcionários, pois cada funcionário investe seu trabalho, dedicação e esforço, com seus conhecimentos e habilidades, desde que se sintam recompensados de forma adequada (ÁVILA e STECCA, 2015).

Segundo Chiavenato (2004), o quarto processo é desenvolver pessoas. É um meio utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Inclui treinamento e desenvolvimento de pessoal, programas de mudanças. As ações de treinamento e desenvolvimento ocupam um dos papéis centrais no sistema de recursos humanos, sendo de muita importância não só para aumentar a produtividade e rentabilidade, mas também como estratégia de manutenção e desenvolvimento pessoal. Portanto, um programa de treinamento deve ser contínuo e dinâmico, visando melhorar a atuação profissional e a satisfação com o trabalho desenvolvido. A falta de pessoas qualificadas e preparadas para executar qualquer processo resulta em perdas, sejam financeiras ou qualitativas (ÁVILA e STECCA, 2015).

Ainda segundo Chiavenato (2004), o quinto processo é manter pessoas, o qual define como o processo para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades dos colaboradores. Inclui a administração da disciplina, segurança, higiene, qualidade de vida, e manutenção das relações sindicais. Esse processo refere-se à criação de

condições para que a gestão de pessoas consiga executar os processos da melhor forma possível, para que o funcionário nunca fique insatisfeito com o ambiente de trabalho.

E o último processo é monitorar pessoas, Chiavenato (2004) avalia como sendo um meio para controlar e acompanhar as atividades desenvolvidas pelas pessoas, verificando resultados. Pode ser feito a partir de banco de dados e sistemas de informações gerenciais, de forma clara podendo traçar os objetivos da melhor forma. Esse processo auxilia na tomada de decisão e criação de estratégias, pois a partir desses dados obtidos é possível filtrá-los e analisa-los conforme a necessidade da empresa.

A gestão de pessoas possui um importante papel dentro da organização, pois as pessoas passam muito tempo dentro da empresa e dedicam nela os seus esforços, portanto deve ser um ambiente agradável, onde estimule o comprometimento e que atenda às expectativas das pessoas. Os colaboradores são importantes no crescimento da organização, possibilitando uma maior competitividade (VERGARA, 2012).

## **2.2 Comprometimento dos Colaboradores**

É cada vez maior o interesse pelo estudo do comprometimento, tanto em obras nacionais quanto internacionais. Mesmo sendo um assunto muito investigado, e ainda que não exista um conceito único, o propósito básico segundo os estudos tem-se restringido a delimitar e identificar seus determinantes de modo que envolva o indivíduo integralmente com a organização e alcance maiores níveis de produtividade (CUSTÓDIO et al, 2013).

Para Silva (2009), as transformações socioeconômicas ocorridas no mundo do trabalho influenciam a relação estabelecida entre as pessoas e as organizações, tornando-os mais frágeis. Ao analisar o cenário atual, pode-se observar que as pessoas estão mudando de ocupação ou emprego com maior frequência, tal fato evidencia a possibilidade de uma perda no nível de lealdade à organização.

Bastos (1994) apud Custódio et al (2013) definiu comprometimento como sinônimo de engajamento, agregamento e envolvimento. Depois, ressaltou o seu caráter disposicional, evidenciando seu uso para descrever ações e o próprio indivíduo. Segundo Tores et al (2009), o comprometimento organizacional é como um desejo de permanecer, continuar, ter orgulho por pertencer, se identificar, estar envolvido com valores e objetos, estar engajado e disposto para exercer o seu empenho em favor de um todo.

Para Dessler (2003), é importante que as práticas de gestão de pessoas sejam progressivas, para que se possa conquistar o comprometimento dos funcionários, gerando

aumento da produtividade e lucro. Aliar as metas dos colaboradores e da empresa é um modo de torná-los envolvidos com o seu trabalho como se fossem os próprios donos da organização, pois é dessa forma que a GP poderá construir o comprometimento organizacional.

Segundo Gil (2001), a motivação é a chave para o comprometimento. As empresas estão valorizando e investindo cada vez mais nos colaboradores comprometidos, pois estão sendo convocados para fazer parte das soluções. É importante identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e maneiras de como se trabalhar com ela, pois para as empresas é mais fácil encontrar pessoas competentes do que comprometidas.

De acordo com Kanaane (1994) apud Pinto (2016), o comportamento organizacional é um dos principais recursos para a inserção do comprometimento. Seria o resultado das ações que o indivíduo manifesta a partir da sua relação com o meio social, tendo como antecedente a “atitude” que implica uma tendência interna aprendida e firmada no decorrer de experiência de vida do indivíduo e que é composta pelos seguintes elementos: afetivo-emocional (sentimentos), cognitivo (crenças, conhecimentos e valores), comportamental (ações favoráveis ou desfavoráveis em relação à uma situação), volitivo (motivações, desejos, expectativas e necessidades inatas e adquiridas).

Os estudos de Meyer e Allen (1991) apud Ventura e Leite (2014) destacam a visão mais comum relacionada ao comprometimento, refere-se ao estado psicológico que caracteriza as relações dos colaboradores com a organização e que interfere na decisão de continuar ou não fazendo parte da empresa. Os autores apresentam o modelo tridimensional, onde os principais fatores que influenciam no comprometimento são: o apego afetivo, instrumental ou calculativo, e normativo. No quadro 02 pode-se visualizar esse modelo tridimensional proposto pelos autores.

Tipos de comprometimento	Definição
<b>Comprometimento Afetivo</b>	Pertine ao apego, à identificação e à lealdade com a organização. Quando o indivíduo se compromete, há uma descarga afetiva de energia, sentindo-se satisfeito. Permanece na organização porque <b>deseja</b> .
<b>Comprometimento Instrumental ou Calculativo</b>	Refere-se ao grau em que o indivíduo mantém ligação à organização, em virtude do reconhecimento aos custos associados com a sua saída dela. Este reconhecimento pode ocorrer da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que, os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados. Aquele com forte comprometimento instrumental, permanece porque <b>necessita</b> .
<b>Comprometimento Normativo</b>	O comprometimento como uma <b>obrigação</b> em permanecer na organização devido às normas e aos valores por eles assimilados. Refere-se ao senso de moral, emoção positiva e internalização das normas e valores da organização, bem como, a aceitação de metas e objetivos, como uma regra de conduta para o indivíduo.

Quadro 02: Modelo Tridimensional

Fonte: Adaptado de Ventura e Leite (2014)

Através desse modelo tridimensional, os autores Meyer e Allen buscaram integrar as visões unidimensionais existentes sobre comprometimento (JESUS e ROWE, 2015).

Com base no modelo tridimensional de Meyer e Allen, os colaboradores afetivamente comprometidos com a organização possuem menor tendência de *turnover*, menor absenteísmo, maior desempenho e comportamentos superiores de cidadania. Em relação aos colaboradores que possuem um comprometimento instrumental ou calculativo, não estão propícios a apresentarem desempenho superior ao esperado. Quanto aos colaboradores com um comprometimento normativo, esses contribuem com a organização, apesar de ser visto como uma obrigação (REGO E SOUTO, 2004).

Segundo Scheible (2004, p. 17) “as definições de comprometimento, em geral, referem-se ao fato que o comprometimento é uma força que estabiliza e direciona o comportamento”. Quando o indivíduo conhece a empresa e forma uma imagem sobre ela é que se colocam em vigor os processos de identificação, troca, aceitação de valores e normas que são a base do comprometimento (GOMES, 2011).

Batista (2010) ressalta que as práticas de gestão de recursos humanos podem influenciar no comprometimento no trabalho. As organizações devem desenvolver um sistema de gestão de recursos humanos alinhado com a estratégia organizacional. O autor complementa destacando que as práticas de recursos humanos não atuam de forma isolada, pois devem estar em acordo com as políticas organizacionais, com a estratégia global de negócio e com a cultura de organização, resultando em efeitos positivos no comprometimento organizacional. Ainda segundo o autor, através do modelo dos três componentes, pode-se constatar as diferentes formas de vínculos do funcionário com a organização, a satisfação e o envolvimento com o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o comprometimento organizacional.

### **2.3 Modelo para mensuração do comprometimento**

Como modelo de mensuração do comprometimento, destaca-se o modelo dos três componentes. Esse modelo é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. As escalas reconhecem a existência de uma compreensão para a relação entre o funcionário e a organização, destacando a importância de levantar o conjunto de dados relativos às três formas de comprometimento do que utilizar cada uma de forma individual (BATISTA, 2010).

De acordo com o autor Tores et al (2009), durante a década de 90, no Brasil, o modelo tridimensional dos professores Meyer e Allen (1997) foi validado por Medeiros e Enders (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (1999). Observou-se que modelo é baseado nas premissas de que o comprometimento é uma força que estabelece uma ligação do indivíduo ao curso de ações de significância para um objetivo e que pode ser associado a diversas opiniões, que tem como função dimensionar o comportamento.

As escalas do modelo tridimensional são de dois tipos, sendo uma com 24 questões e outra reduzida com 18 questões. As escalas apresentam afirmações representativas referentes a cada uma das dimensões a serem medidas, sendo estas a afetiva, instrumental e normativa. As opções de respostas são dadas numa escala do tipo *Likert* (MEDEIROS, 2005).

Na tabela 01 demonstrada abaixo, pode-se observar o modelo dos três componentes, ficando evidente as escalas a serem medidas e os itens referentes a cada uma delas.

Tabela 01 – Modelo dos três componentes de Meyer e Allen

ITEM	DIMENSÃO DO COMPROMETIMENTO
	<b>Comprometimento afetivo</b>
1	“Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização”.
2	“Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus”.
3	“Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização”.
4	“Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização”.
5	“Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização”.
6	“Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”.
	<b>Comprometimento instrumental</b>
1	“Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo”.
2	“Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora”.
3	“Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”.
4	“Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”.
5	“Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar”.
6	“Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”.
	<b>Comprometimento normativo</b>
1	“Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização”.
2	“Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora”.
3	“Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora”.
4	“Esta organização merece minha lealdade”.
5	“Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”.
6	“Eu devo muito a esta organização”.

Fonte: Adaptado de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008)

Segundo o autor Monteiro (2014), as dimensões destacadas na tabela 01 permitem uma compreensão entre a relação do colaborador com a organização, em relação aos três níveis de comprometimento, de forma conjunta e não de forma particular. Dessa forma, o comprometimento pode ser classificado em três categorias: as que tem em comum uma

orientação afetiva, as que estão baseadas em custos e as que estão relacionadas à responsabilidade moral por parte do indivíduo em relação a empresa.

Os colaboradores que possuem um nível alto de comprometimento afetivo estão satisfeitos com o trabalho que realizam e dedicação para contribuir com o sucesso da organização, apresentando pouca probabilidade de deixar a empresa. O indivíduo que apresenta um comprometimento calculativo elevado irão se esforçar no seu trabalho, visando apenas os seus objetivos pessoais, como por exemplo a remuneração ou promoção, permanecendo na empresa porque não possuem outra alternativa. Quanto ao nível normativo, os colaboradores sentem como se tivessem uma responsabilidade moral com a organização, fazendo com que realizem seu trabalho de forma eficaz, porém sem entusiasmo e empenho, permanecendo na empresa até que essa obrigação moral se mantenha forte (BATISTA, 2010).

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa, quanto à sua natureza, classifica-se como quantitativa e qualitativa. É classificada como quantitativa pois os resultados do questionário podem ser tabulados. Utiliza-se geralmente amostras grandes e que representam a população-alvo da pesquisa. Esse tipo de pesquisa é mais objetiva que as pesquisas qualitativas, pois considera que a realidade só pode ser entendida com base em dados concretos, recolhido com instrumentos padronizados, e recorrendo a dados numéricos para descrever causas de um fenômeno (FONSECA, 2002).

A pesquisa também é classificada como qualitativa, pois através dela pode-se extrair dados mais subjetivos, com perguntas abertas, podendo conhecer mais sobre o indivíduo. Além disso, esse tipo de pesquisa permite o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, enfatiza mais o processo do que o produto. Os dados coletados são principalmente descritivos, sendo o material obtido nessas pesquisas rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos, desenhos, documentos, etc (OLIVEIRA, 2011).

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, que de acordo com Mascarenhas (2012) a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma população ou um fenômeno, além de indicar se há relação entre as variáveis verificadas. O questionário e a observação são suas principais ferramentas.

Como procedimento técnico, a pesquisa apresenta um estudo de caso, que se refere a uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada para delinear a situação de uma empresa

no ambiente mercadológico. Segundo Gil (2007) os objetivos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de ter uma visão geral do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

Sendo assim, o objeto de estudo desta pesquisa é uma livraria, de médio porte, possui gestão familiar e está localizada em Santa Maria – RS. Atualmente, com 8 anos de atuação no mercado livreiro, a empresa já conta com 2 lojas na cidade e possui um bom posicionamento no mercado que está inserida, sendo uma empresa reconhecida como apoiadora e incentivadora cultural. A sua estrutura societária é composta por 4 sócios, que atuam dentro da empresa, dividindo-se entre as principais funções na organização, como financeiro, comercial, pessoal e marketing. Atualmente, a empresa conta com 24 colaboradores que estão distribuídos entre as duas lojas.

Para coleta de dados, realizou-se uma entrevista com um dos sócios da empresa, sendo ele o responsável pelo RH, e foi aplicado um questionário diretamente aos colaboradores da empresa. Entrevista, segundo Gerhardt e Silveira (2009), é uma técnica alternativa de coleta de dados não documentado sobre determinado tema. Essa técnica permite um diálogo assimétrico, onde uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como uma fonte de informação. Ainda segundo os autores, o questionário é um instrumento de coleta dados que é composto por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do pesquisador.

A partir disso, é possível levantar opiniões, sentimentos, interesses, crenças, expectativas e situações vivenciadas. Através do questionário, os três componentes propostos pelo modelo de Meyer e Allen (1991) foram medidos, sendo constituído por afirmativas correspondentes a cada componente. Primeiramente, contou com questões para identificar os perfis dos colaboradores e mais 21 questões relacionadas aos três níveis de comprometimento. O instrumento utilizou-se a escala tipo *Likert* para mensurar o grau de comprometimento dos colaboradores, alternando as opções entre (1) discordo totalmente; (2) discordo mais do que concordo; (3) indiferente; (4) concordo mais do que discordo e (5) concordo totalmente.

O número de funcionários da empresa é de 24 pessoas, e o questionário foi respondido por 22 pessoas durante o período de 26/09/2019 a 27/09/2019. A apresentação destes resultados quantitativos deu-se através do cálculo da frequência e do percentual obtido no instrumento de coleta de dados. O software utilizado foi o SPSS V.20, e a apresentação dos mesmos seguem no capítulo a seguir.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, são apresentadas as duas etapas de coleta de dados/informações para atingir o objetivo do trabalho, que seguem.

### 4.1 Descrição da Entrevista

As perguntas realizadas ao gestor de RH tiveram como base os seis processos de gestão de pessoas, portanto foi possível identificar alguns deles, conforme o quadro 03 a seguir.

Processos de RH	Processos que a empresa realiza
Agregar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento;</li> <li>• Seleção;</li> </ul>
Aplicar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho de 4 em 4 meses;</li> <li>• Descrição de cargos;</li> </ul>
Recompensar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração variável;</li> <li>• Bonificações;</li> <li>• Incentivos;</li> </ul>
Desenvolver pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há um plano de treinamento e desenvolvimento, apenas alguns treinamentos esporádicos;</li> </ul>
Manter pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de vida no trabalho;</li> <li>• Boa relação com os funcionários;</li> </ul>
Monitorar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feito através de planilhas.</li> </ul>

Quadro 03: Processos de RH na empresa

Fonte: Elaborado pela autora

Foi questionado como é realizado o processo de recrutamento e a seleção de pessoas para a empresa. Ele afirmou que todos os currículos recebidos através de e-mail e nas lojas físicas ficam sobre responsabilidade do RH, sendo filtrados de acordo com os cargos, disponibilidade de horários e habilidades. Segundo o gestor, “não há uma regra, depende muito da necessidade do gerente, mas, normalmente, é feita uma dinâmica em grupo, que dá uma filtrada nos pretendentes e, logo após uma entrevista”. Assim, o responsável pelo RH juntamente com o gerente da loja organiza um processo de seleção. A pessoa que for selecionada para a vaga receberá um contrato de experiência durante 90 dias, com a possibilidade de ser efetivado após este período de experiência.

Em relação ao processo de avaliação de desempenho, ela acontece de 4 em 4 meses na empresa, feita pelo gestor de RH e acompanhado pelos gerentes e supervisores. Através dessa avaliação é analisado o colaborador como um todo, considerando o nível das vendas, relacionamento interpessoal, colaboração, limpeza, organização, disponibilidade, pontualidade, apresentação pessoal, enfim, tudo que é feito pelo colaborador dentro da organização. Conforme o gestor afirmou, “a avaliação ocorre de duas maneiras, primeiro os atendentes e caixas fazem uma autoavaliação, com notas de 1 a 10, com base naqueles

critérios, depois os supervisores e gerentes também avaliam cada um dos funcionários. Após, é feito uma média entre as notas e, por fim, uma reunião para discutir os resultados.

Quanto a remuneração, é fixa e com base regional do comércio. Segundo o gestor de RH, há uma remuneração variável que possui relação com a avaliação de desempenho da empresa, ou seja, quanto melhor avaliado e comprometido com a empresa o colaborador for, maior será o seu bônus. Dessa forma, o colaborador não se dedica apenas a vender, mas sim em todos os outros fatores. Segundo o gestor, “essa remuneração extra, que aqui na livraria chamamos de divisão de lucros, é paga também por quadrimestre, junto com as notas da avaliação”. Além disso, ainda há uma meta coletiva que pode aumentar ainda mais essa remuneração extra.

Em relação ao treinamento e desenvolvimento dos funcionários, o gestor de RH afirma que não há um plano de treinamento para os funcionários. Ocorrem alguns treinamentos básicos, executados pelos gerentes e supervisores, relacionados a sistema, disposição da mercadoria nas prateleiras, bem como a forma correta de comunicação com o cliente. Também ocorrem alguns treinamentos fornecidos por fornecedores, que vão até a loja e apresentam as suas mercadorias. O gestor afirma que “ainda é algo que precisamos melhorar, para que os nossos colaboradores tenham um treinamento melhor a respeito das mercadorias da loja”.

Questionado sobre a existência de um plano de cargos e salários, o gestor afirma que não há, apenas existe uma descrição de cargos. Além disso, o gestor afirma que o controle de dados sobre pessoal, bem como INSS, contribuição, etc. é feito através de planilhas.

O gestor também foi questionado sobre como ele desenvolve colaboradores mais comprometidos, sendo assim, ele afirma que não há um processo de capacitação para os colaboradores. Porém, todo o colaborador que se mostra mais comprometido com a organização recebe novas funções, é preparado para novos desafios e setores, e conforme vão mostrando resultados, são reconhecidos e recebem novas oportunidades. Segundo o gestor, “um exemplo disso é o nosso atual gerente da loja do centro, que começou como garçom do café da livraria, passou a atendente, após foi auxiliar administrativo, supervisor de loja, e agora é gerente, o mesmo aconteceu com a nossa supervisora da filial”. Além disso, ele ressalta que a avaliação de desempenho da empresa dá a oportunidade de os colaboradores receberem uma generosa remuneração extra.

Para finalizar a entrevista, foi solicitado que o gestor avaliasse o comprometimento dos colaboradores dando uma nota de 0 a 10, sendo assim, o gestor afirma que “de modo geral

eu diria que 6, existem muitos colaboradores comprometidos, outros nem tanto”. Também reconhece que a empresa é parte desse processo e precisa melhorar em relação a isso.

#### 4.2 Dados coletados na aplicação do questionário aos colaboradores

Neste item, primeiramente serão apresentados a análise do perfil dos colaboradores da empresa, e posteriormente, o resultado quanto a análise da dimensão do comprometimento, a fim de relacioná-los aos processos de gestão de pessoas realizados pela empresa. A análise foi realizada através do software SPSS V.20 e para análise das três dimensões do comprometimento foi utilizado uma escala do tipo *Likert*.

##### 4.2.1 Perfil dos respondentes

O questionário foi aplicado para um total de 22 colaboradores. A partir das respostas dos questionários, foi possível identificar o perfil dos colaboradores, sendo assim, identificou-se que 36% é do gênero masculino e 64% do gênero feminino. Quanto a idade dos colaboradores, 14% possui menos de 21 anos, 50% tem de 21 a 30 anos, 27% de 31 a 40 anos e 9% tem idade entre 41 a 50 anos. Entre eles, 77% são solteiros, 14% casados, 5% divorciados e 5% outro.

Em relação ao grau de escolaridade dos colaboradores, 5% possui o ensino médio incompleto, 27% ensino médio completo, 55% possui o ensino superior incompleto e 14% com ensino superior completo. Além disso, identificou-se que 14% recebem até 1 salário mínimo, 68% de 1 a 2 salários mínimos e 18% de 2 a 3 salários mínimos. Por fim, quanto ao tempo de empresa, 52% estão a menos de 1 ano, 33% de 1 a 3 anos e 14% de 4 a 5 anos. Observa-se que grande parte dos colaboradores possuem pouco tempo de empresa.

A seguir, é apresentado os resultados coletados com foco nas dimensões do comprometimento abordadas no questionário.

##### 4.2.2 Análise das dimensões do comprometimento

Para a análise dos resultados das três dimensões do comprometimento, serão apresentados três quadros referentes a dimensão afetiva, instrumental e normativa. No Quadro 04 é apresentado a análise da dimensão afetiva.

Análise da dimensão afetiva	Discordo totalmente		Discordo mais do que concordo		Não faz diferença		Concordo mais do que discordo		Concordo totalmente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a esta organização.	2	9,09	9	40,91	2	9,09	8	36,36	1	4,55	22	100
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	1	4,55	2	9,09	5	22,73	10	45,45	4	18,18	22	100
Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	8	36,36	8	36,36	0	0,00	2	9,09	2	9,09	20 <sup>6</sup>	90,91
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	10	45,45	10	45,45	1	4,55	1	4,55	0	0,00	22	100
Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	11	50,00	7	31,82	2	9,09	1	4,55	1	4,55	22	100
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	0	0,00	1	4,55	1	4,55	8	36,36	12	54,55	22	100

Quadro 04: Análise da dimensão afetiva do comprometimento

Fonte: Elaborado pela autora

No primeiro item, que avalia se os colaboradores seriam felizes se dedicassem o resto de sua carreira na empresa, 50% discordam mais do que concordam e discordam totalmente com esta afirmação, e outros 40,91% concordam mais do que discordam como também concordam totalmente. Fica evidente a divisão entre as respostas positivas e negativas, neste caso, sugere-se a empresa a criação de um plano de cargos e salários, sendo essa uma forma de mostrar ao colaborador a oportunidade de crescimento dentro da empresa e, então, permanecer nela. Batista (2010) afirma que a percepção de permanecer na empresa é muito importante, e traz também esta característica como um dos principais fatores relacionados ao comprometimento do funcionário.

Ao avaliar se os colaboradores sentem os problemas da organização como se fossem seus, somando 63,63% entre respondentes que concordam totalmente e concordam mais do que discordam com essa assertiva, quanto à 22,73%, que consideram indiferente. Para Lacombe (2005), selecionar, formar e integrar uma equipe para trabalhar em uma organização, que cooperem e produzam resultados, fazendo com que cada pessoa conheça o

<sup>6</sup> O total de respondentes desta questão soma 20 coletas, e não 22, pois dois respondentes deixaram a mesma sem resposta.

seu papel e vista a camisa da empresa, é mais do que apenas administrar pessoas, mas sim, entender que são seres humanos que buscam qualidade de vida e bem-estar. Pode-se observar o resultado positivo como resultado da avaliação de desempenho realizado pela empresa a cada quatro meses. Sugere-se que além dessa avaliação, sejam realizados feedbacks com maior frequência, onde os funcionários tenham abertura para conversar sobre os seus processos, suas atividades e problemas que foram percebidos, para que a empresa possa fortalecer ainda mais essa relação de confiança com os colaboradores.

Ao verificar se o colaborador não sente um forte senso de integração com a empresa, tanto discordam totalmente como discordam mais do que concordam, 36,36% responderam estas afirmativas, somando 72,72% dos respondentes. O autor Chiavenato (2004) afirma que o bom funcionamento de uma organização só acontece quando todos os colaboradores estão integrados nos processos, pois eles são os principais responsáveis pelo andamento da empresa e suas mudanças, a partir de ideias e ações. Portanto, observou-se novamente o resultado positivo, sendo evidente a ligação com algumas práticas já realizadas pela empresa, como a avaliação de desempenho.

No item seguinte, foi afirmado que os colaboradores não se sentem emocionalmente vinculado à organização, somando 90,9% entre respondentes que discordam totalmente e discordam mais do que concordam. Esse resultado positivo é muito importante, pois observa-se a forte integração dos colaboradores e o comprometimento em relação às atividades exercidas na empresa.

Ao avaliar se o colaborador não se sente como uma pessoa de casa na organização, entre respondentes que discordam totalmente e discordam mais do que concordam, somando 81,82% dos colaboradores. Segundo Vergara (2012), a organização é o lugar onde os colaboradores passam a maior parte do tempo e dedicam os seus esforços, sendo importante que este seja um ambiente agradável para todos, motivando o colaborador a ajudar no crescimento da empresa, desta forma, é visível que os colaboradores e a empresa possuem uma boa relação, proporcionando não apenas um ambiente agradável de trabalho, como também essa relação de confiança.

No último item correspondente à análise da dimensão afetiva, foi avaliado se a organização tem um imenso significado para o colaborador, o resultado manteve-se positivo, pois 36,36% concordam mais do que discordam e 54,55% concordam totalmente. Para os autores Rego e Souto (2004) as organizações necessitam de pessoas que queiram “ir mais além”, que demonstrem lealdade, comprometimento e, além de tudo isso, que tragam soluções e ideias criativas para a organização, de forma que se sintam parte da organização.

Conforme apresentado no Quadro 03, fica evidente a forte relação afetiva dos colaboradores com a organização. Os colaboradores que apresentam um nível alto de comprometimento afetivo, costumam estar satisfeitos com seu trabalho, apresentando bons resultados, dedicação e comprometimento na função que exerce. O resultado positivo, pode ser justificado a partir da relação próxima da gestão com os colaboradores, tendo em vista à sua preocupação em ouvir, integrar e valorizar os funcionários, quando a empresa faz o uso de práticas como a avaliação de desempenho, incentivos e remuneração extra. No Quadro 05 a seguir, é apresentado a análise da dimensão instrumental.

Análise da dimensão Instrumental	Discordo totalmente		Discordo mais do que concordo		Não faz diferença		Concordo mais do que discordo		Concordo totalmente		Total	
	f	%	f	%	F	%	f	%	F	%	F	%
Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo.	1	4,55	8	36,36	4	18,18	7	31,82	2	9,09	22	100
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	1	4,55	3	13,64	2	9,09	10	45,45	6	27,27	22	100
Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3	13,64	6	27,27	1	4,55	7	31,82	5	22,73	22	100
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	7	31,82	7	31,82	3	13,64	4	18,18	1	4,55	22	100
Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	5	22,73	11	50,00	5	22,73	1	4,55	0	0,00	22	100
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	3	13,64	11	50,00	1	4,55	6	27,27	1	4,55	22	100

Quadro 05: Análise da dimensão instrumental do comprometimento

Fonte: Elaborado pela autora

No primeiro item, foi afirmado que para o colaborador, na sua situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo, 36,36% discordam mais do que concordam e 31,82% concordam mais do que discordam. Observa-se que neste item os resultados ficaram bastante divididos, para o autor Dessler (2003) aquele

colaborador engajado e que se identifica com a organização, possui o desejo de permanecer como seu membro, aumentando o seu desempenho profissional e apresentando bons resultados para a empresa. Sugere-se que a empresa possa proporcionar que o colaborador também avalie a empresa, como uma forma de manter uma troca, onde o colaborador também possa avaliar a empresa e suas práticas, podendo fazer sugestões, possibilitando a empresa de entender as suas necessidades e desejos, e o colaborador sentir-se importante para a entidade.

Ao avaliar a segunda questão, foi afirmado que mesmo se quisesse, seria muito difícil para o colaborador deixar esta organização agora, 45,45% concordam mais do que discordam. O comprometimento instrumental caracteriza-se pela necessidade do colaborador em ficar na organização, demonstrando que os seus esforços são dedicados pensando unicamente na realização dos seus objetivos pessoais e financeiros, tendo a organização como uma alternativa momentânea (BATISTA, 2010).

Ao verificar se o colaborador decidisse deixar essa organização agora, a sua vida ficaria bastante desestruturada, 27,27% dos respondentes discordam mais do que concordam e 31,82% concordam mais do que discordam. Para muitas pessoas a empresa é vista apenas como uma fonte de renda, acabam por não construir um laço com a organização, algumas vezes isso pode acontecer por falta de identificação com a cultura da empresa ou, até então, pelo fato do indivíduo pertencer a empresa há pouco tempo, sendo o caso de 52% dos colaboradores da empresa em questão. Portanto, cabe a empresa fazer com que o colaborador conheça a cultura da organização, além de adotar práticas informais, como confraternizações, sendo essa uma forma de integrar a equipe também fora do ambiente de trabalho.

Quanto a próxima questão, foi afirmado que o colaborador teria poucas alternativas se deixasse esta organização, 63,64% responderam esta afirmativa somando entre os respondentes que discordam totalmente e discordam mais do que concordam. Nesta questão, fica claro que boa parte dos colaboradores estão na organização por desejo e não necessidade ou obrigação, visto que maior parte acredita que teriam outras alternativas caso decidissem por deixar a organização hoje. É papel da empresa demonstrar que é um bom lugar para se trabalhar, deixando claro ao funcionário a importância dos seus esforços para o crescimento da organização (VERGARA, 2012).

Na seguinte questão, foi afirmado que se o colaborador já não tivesse dado tanto de si a esta organização, poderia pensar em trabalhar em outro lugar, 22,73% responderam que discordam totalmente e que consideram indiferente, além de 50% dos respondentes que discordam mais do que concordam. Percebe-se um resultado positivo, sendo assim, pode-se

considerar que o colaborador está na organização porque se identifica e quer trabalhar neste local.

Ao analisar se o colaborador concorda que uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas, 50% discordam mais do que concordam e 27,27% concordam mais do que discordam. Novamente, pode-se notar o desejo em pertencer a organização, maior do que o sentimento de necessidade, pois o colaborador escolhe dedicar os seus esforços a esta organização, mesmo com outras alternativas.

Conforme os resultados apresentados no Quadro 04, foi possível analisar que o grau de dimensão calculativa é inferior à dimensão afetiva. Os colaboradores demonstraram o desejo em permanecer na organização, através da negativa na maior parte das questões, satisfeitos com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir com o sucesso a organização, sem visar a sua saída da organização. Porém, é importante ter atenção com os colaboradores que apresentaram certo grau de dimensão calculativa, pois segundo o autor Batista (2010) os colaboradores que não estão felizes em fazer parte da empresa, buscando apenas a sua realização pessoal, só permanecem na empresa porque não possuem outra alternativa. É necessário que a empresa procure reverter essa situação, podendo ser através de um plano de cargos e salários, além de um plano de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores, sendo uma forma de incentivar a permanência e crescimento na organização.

Quanto a análise da dimensão normativa, na primeira afirmativa sobre a é avaliado se o colaborador não sente nenhuma obrigação de permanecer nesta organização, 68,18% dos colaboradores responderam entre discordo totalmente e discordo mais do que concordo, e para 22,73% não faz diferença. Para o autor Batista (2010) os colaboradores que permanecem na organização por obrigação, sentem uma responsabilidade moral em relação a empresa, suas normas e valores. Sendo assim, esse resultado pode indicar que o colaborador possui essa obrigação pelo fato que a empresa lhe ofereceu alguma oportunidade, recompensas e valorizou o seu trabalho.

Na seguinte afirmativa, foi avaliado se para o colaborador, mesmo que fosse vantagem para ele, sente que não seria certo deixar a organização agora, 40,91% concorda mais do que discorda e 27,27% discorda mais do que concorda. Novamente, é possível perceber que há esse sentimento de obrigação em relação a empresa para a maioria dos colaboradores, para os autores Ventura e Leite (2014) pode ser considerado uma relação emocional, visto que o colaborador pode sentir como se estivesse em dívida com a organização. Conforme o Quadro 06 a seguir, será apresentada a análise da dimensão normativa.

Análise da dimensão normativa	Discordo totalmente		Discordo mais do que concordo		Não faz diferença		Concordo mais do que discordo		Concordo totalmente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	6	27,27	9	40,91	5	22,73	2	9,09	0	0,00	22	100
Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	1	4,55	6	27,27	2	9,09	9	40,91	4	18,18	22	100
Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	4	18,18	4	18,18	2	9,09	10	45,45	2	9,09	22	100
Esta organização merece minha lealdade.	0	0,00	0	0,00	2	9,09	11	50,00	9	40,91	22	100
Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1	4,55	7	31,82	4	18,18	8	36,36	2	9,09	22	100
Eu devo muito a esta organização.	0	0,00	0	0,00	3	13,64	14	63,64	5	22,73	22	100

Quadro 06: Análise da dimensão normativa do comprometimento

Fonte: Elaborado pela autora

Ao ser avaliado se o colaborador se sentiria culpado se deixasse esta organização agora, 45,45% concorda mais do que discorda e 36,36% responderam entre discordam totalmente e discordam mais do que concordam. Neste item, ficou evidente a divisão nas respostas, visto que isso pode variar dependendo da relação com o vínculo do colaborador com a empresa. Para os autores Rego e Souto (2004), os colaboradores que apresentam um grau de comprometimento normativo, se mostram leais a empresa porque internalizam os valores e objetivos da organização, mostrando um bom envolvimento e dedicação, mesmo que visto com uma obrigação.

Na seguinte questão, foi verificado se o colaborador concorda que a organização merece a sua lealdade, 50% dos colaboradores concordam mais do que discordam e 40,91% concordam totalmente. O resultado se mostrou totalmente positivo, sendo importante para a empresa, demonstrando que os colaboradores dedicam os seus esforços porque acreditam que a empresa sabe valorizar o seu trabalho. Quando o colaborador se mostra leal a empresa, o seu esforço fica explícito, a empresa passa a valorizar esse funcionário, pois são esses profissionais que trazem resultados positivos para a empresa (TORES, 2009).

Ao avaliar se o colaborador concorda que ele não deixaria esta organização agora porque possui uma obrigação moral com as pessoas daqui, 31,82% discordam mais do que concordam e 36,36% concordam mais do que discordam. O resultado se apresentou bem dividido, reforçando a ideia de que alguns colaboradores podem sentir que devem algo a empresa, por algo que lhe foi proporcionado.

A última afirmativa da dimensão normativa é se o colaborador concorda que deve muito a esta organização, 63,64% concordam mais do que discorda e 22,73% concordam totalmente. Neste item fica evidente, que há sim um forte grau de dimensão normativa nos colaboradores da livraria. Portanto, foi possível perceber que os colaboradores realizam o seu trabalho com comprometimento, lealdade e dedicação, como também, possuem o sentimento de dívida, sentem obrigação em corresponder às expectativas da empresa. No Quadro 07 a seguir, é apresentado algumas afirmativas extras que foram acrescentadas no questionário.

Afirmativas extras	Discordo Totalmente		Discordo mais do que concordo		Não faz diferença		Concordo mais do que discordo		Concordo totalmente		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Eu me sinto comprometido com a empresa.	1	4,55	0	0,00	0	0,00	8	36,36	13	59,09	22	100
Tudo que o RH faz me torna comprometido.	1	4,55	2	9,09	6	27,27	9	40,91	4	18,18	22	100
A empresa proporciona e incentiva cada vez mais para que eu seja um colaborador comprometido.	1	4,55	2	9,09	5	22,73	6	27,27	8	36,36	22	100

Quadro 07: Afirmativas extras sobre comprometimento

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, foram acrescentadas três afirmativas que não fazem parte das dimensões, mas que possuem foco no comprometimento. Portanto, foi avaliado se o colaborador se sente comprometido com a empresa, 59,09% concordam totalmente e 36,36% concordam mais do que discordam. O resultado deste item é de extrema importância para a organização, visto que mesmo a empresa reconhecendo que ainda há muito o que fazer para comprometer os funcionários, há esse retorno dos seus colaboradores. O autor Lacombe (2005) afirma que os colaboradores que são comprometidos com a organização, são os mais propícios a mostrarem resultados positivos, lealdade e satisfação em relação a empresa.

Ao ser afirmado que tudo que o RH faz torna o colaborador comprometido, 40,91% dos colaboradores concordam mais do que discordam e para 27,27% não faz diferença. Desse

modo, é fundamental que as organizações estejam atentas ao gerenciamento de um bom ambiente interno em função das características de seus recursos humanos, que são os elementos determinantes do grau de seu desempenho (BATISTA, 2010). Para que os resultados sejam ainda melhores, sugere-se que a empresa invista em cursos e treinamentos para os colaboradores, visto que, atualmente, a empresa não possui um planejamento voltado para esse fator. Essa é uma forma do colaborador sentir-se valorizado e estimulado pela organização.

Na última afirmativa do questionário, foi verificado se o colaborador concorda que a empresa proporciona e incentiva cada vez mais para que ele se torne um colaborador comprometido, 63,63% responderam entre concordam totalmente e concordam mais do que discordam, e para 22,73% não faz diferença. Sendo assim, fica claro que as práticas que a organização realiza estão gerando um maior comprometimento dos colaboradores, mesmo que ainda haja pouco planejamento do setor, podendo implementar práticas que auxiliem ainda mais a aumentar o comprometimento dos funcionários.

## **5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA**

Baseado nos resultados obtidos, conclui-se que o objetivo geral da pesquisa que foi identificar de que forma a gestão de pessoas contribui para um melhor comprometimento dos colaboradores da livraria, através da escala tipo *Likert*, foi alcançado. A pesquisa também contou com três objetivos específicos: conhecer o perfil do colaborador da livraria; descrever as ações de GP para comprometer as pessoas; avaliar o nível de comprometimento dos colaboradores; e identificar os pontos positivos no local de pesquisa.

Quanto ao primeiro objetivo específico, foi possível conhecer o perfil dos colaboradores da livraria, sendo a grande parte mulheres, com a idade entre 21 a 30 anos, solteiras, com ensino superior incompleto e que possuem uma renda mensal de 1 a 2 salários mínimos. Com o segundo objetivo, pode-se afirmar que foi possível entender como a GP da empresa funciona e quais as ações praticadas, como o processo de recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, além de remuneração variável, divisão de lucros e bonificações. Quanto ao terceiro objetivo, pode-se afirmar que os colaboradores apresentam um forte grau de comprometimento afetivo, dessa forma, o colaborador que possui esse sentimento de identificação, lealdade e dedicam os seus esforços a empresa, permanecem na organizam porque desejam. Também foi possível identificar um forte grau de comprometimento normativo, quando o colaborador possui o sentimento de obrigação em atender as

expectativas da empresa, muitas vezes esse sentimento ocorre pelo fato de a empresa já ter lhe oferecido alguma oportunidade, benefício ou recompensa. Além disso, foi possível identificar a existência da dimensão instrumental, mesmo que inferior as demais dimensões, que se refere ao colaborador que permanece na organização porque necessita.

Como pontos positivos da GP, foi possível constatar que as ações que são praticadas influenciam no comprometimento dos colaboradores, além de possibilitar recompensas, bônus, incentivos e proporcionar a oportunidade de crescimento aos seus colaboradores. Dessa forma, demonstra que a empresa se preocupa em integrar, ouvir e valorizar o seu colaborador. Acredita-se que essa pesquisa proporcionou ganhos à empresa, analisando os resultados positivos e negativos, para assim, melhorar os resultados futuramente.

Como sugestão para uma nova pesquisa, é importante que a empresa siga analisando se os processos de GP estão contribuindo para o comprometimento dos funcionários, a fim de buscar melhorias no setor, satisfação e comprometimento de todos os colaboradores, proporcionando resultados positivos para a empresa.

## REFERÊNCIAS

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico. Rede e-Tec Brasil, 2015.

BARBOSA, S. de L.; FARIA, J. H. Comprometimento: Uma avaliação crítica sobre a Práxis Organizacional. In: XXIV Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

BATISTA, F. H. A. Grupos gerenciais e o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul. 2010. 111f. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CUSTÓDIO, L., et al. Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. In: XVI SEMEAD, 2013. **Anais...** São Paulo, 2013. p. 3-13.

DALMAU, M. B. L.; COSTA, K. C. B. T. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2009.

DECENZO, D. A. ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: LTC, 2001.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.  
DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.  
GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, D. **Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos**. Impressa na Universidade de Coimbra: Coimbra, 2011.

JESUS, R. GOMES.; ROWE, D. E. O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. 2015. **Tese - TMStudies**, Faro, 2015.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.  
MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MEDEIROS, C. A. F; et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 11, n. 1, p. 1-16, jan/fev 2005. Disponível em < <https://www.redalyc.org/html/4011/401137444008/>> Acesso em: abril de 2019.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MONTEIRO, C. S. R. C. Práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional no setor bancário português. 2014. **Dissertação** – Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, 2014.

NASCIMENTO, J.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. F. Estudo sobre a validação do “Modelo do Comportamento Organizacional de Meyer e Allen” para o contexto português. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa v. 14, n. 1, p. 115-133, abril 2008. Disponível em <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v14n1/v14n1a08.pdf>> Acesso em: abril de 2019.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica: um manual para realização de pesquisas em Administração**. 2011. Disponível em <[https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf)> Acesso em: junho de 2019.

PAULA, V. V.; NOGUEIRA, G. M. N. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. 2016. Disponível em <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_047.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf)> Acesso em: abril de 2019.

PINTO, M. P. C. Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira. 2016. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2016.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 30-43, set. 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a04.pdf>> Acesso em: abril de 2019.

SCHEIBLE, A. C. F. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em suas relações com desempenho e práticas de gestão. 2004. 181f. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

SILVA, E. E. C. Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto. Salvador, 2009. **Dissertação (Mestrado em Psicologia)** - Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Salvador, 2009.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Gestão: revista científica de Administração**, v.10 n.10, p.52-60, jan/jun 2008. Disponível em <[http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_10523becubsos\\_humanos\\_x\\_gestyo\\_de\\_pessoas\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10523becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf)> Acesso em: abril de 2019.

TORES, G.; et al. Controle de gestão: a aplicabilidade do modelo das três dimensões na investigação de níveis e tipos de comprometimento do capital humano nas organizações terceirizadas. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília v. 3, n. 3, p. 39-61, dez./ 2009. Disponível em: <<http://www.repec.org.br/repec/article/view/100/63>> Acesso em: abril/2019.

VENTURA, V. L.; LEITE, N. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, jul./set. 2014.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas** .1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

WOOD JR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). RAE – **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.51, n. 3, p. 232-243, mai. 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/30967/29785>> Acesso em: março/2019.