

## **GESTÃO DE PESSOAS E FIDELIZAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS REDES SUPERMERCADISTAS DA CIDADE DE BOA VISTA-RR**

*PEOPLE'S MANAGEMENT AND EMPLOYEE ASSISTANCE: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN TWO SUPERMARKET NETWORKS OF THE CITY OF BOA VISTA-RR*

**Ícaro Matheus Cunha Araújo**

Email: icaromatheuscunha.a@gmail.com

Graduado em Administração pela UFRR, Boa Vista, RR, Brasil

**Denise Figueiró Mendes**

Email: denise.mendes@ufr.br

Mestre em Administração. Prof<sup>ª</sup> do Dep. de Administração da Universidade Federal de Roraima, Boa Vista, RR, Brasil

Manuscript first received/Recebido em: 13/07/2017 Manuscript accepted/Aprovado em: 28/06/2018

### **RESUMO**

Este estudo teve por finalidade identificar as estratégias voltadas para a fidelização de funcionários no contexto de duas redes de supermercados, cadastrados no Sistema Nacional de Emprego e Renda, de Boa Vista – Roraima. Após elucidar a relevância das relações de trabalho no âmbito organizacional, buscou-se conceituar as estratégias e práticas de gestão de pessoas que podem influenciar na motivação e fidelização de funcionários. Para atingir aos objetivos propostos, realizou-se um estudo descritivo-explicativo, de caráter qualitativo, envolvendo levantamento bibliográfico, estudo de caso e questionário. O estudo concluiu ao examinar o contexto das empresas que, apesar de desenvolverem estratégias organizacionais voltadas para a gestão de pessoas, suas práticas e ações ainda são informais e limitadas, podendo comprometer a motivação e fidelização dos funcionários.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas; Motivação e Fidelização de Funcionários; Setor Supermercado

### **ABSTRACT**

The purpose of this study was to identify the strategies aimed at employee loyalty in the context of two supermarket chains, registered in the National System of Employment and Income, Boa Vista - Roraima. After elucidating the relevance of the work relations in the organizational scope, we tried to conceptualize the strategies and practices of people management that can influence the motivation and loyalty of employees. To reach the

proposed objectives, a descriptive-explanatory study of qualitative character was carried out, involving a bibliographical survey, a case study and a questionnaire. The study concluded by examining the context of companies that, despite developing organizational strategies aimed at people management, their practices and actions are still informal and limited, and may compromise employee motivation and loyalty.

Key-words: People Management; Motivation and Loyalty of Employees; Supermarket

## **1 Introdução**

As organizações empresariais, na atualidade, têm se preocupado com um modelo de gestão de pessoas que garanta o funcionamento de suas atividades e permita os melhores resultados em sua finalidade, seja na prestação de serviços ou no sistema de produção. Tal gestão deve estar condizente com o atendimento das condições necessárias para que não só os objetivos organizacionais sejam alcançados, mas, também, os objetivos individuais dos funcionários.

Nesse contexto, Nelson (2013), assegura que os funcionários são a grande vantagem competitiva de uma empresa devendo, portanto, serem tratados de forma adequada.

Almeida (2004), complementa que a gestão dos funcionários devem ser preocupações constantes das organizações e todo o sistema de gestão de pessoas deve estar voltado para a missão e os objetivos institucionais.

Desta forma, as organizações parecem estar cientes que não basta ter os melhores funcionários; é preciso saber geri-los de forma a garantir o pleno exercício de toda a sua potencialidade, buscando uma relação duradoura e consistente.

Desde a contratação de um funcionário expectativas surgem de ambos os lados; mas o desligamento do mesmo gera perdas, muitas das vezes, imensuráveis. Para a empresa gera custos com demissão, nova admissão, treinamentos, perda na produtividade, influência do desligamento perante aos demais funcionários, reflexos na imagem e nos negócios da empresa; já para as pessoas gera desmotivação, insegurança e desvios de comportamento.

Assim, as relações de trabalho envolvem fatores externos e internos às organizações tais como: política econômica, política social, sindicatos, mercado de trabalho, organização do processo de trabalho, políticas de recursos humanos e práticas de gestão de pessoas, dentre outras.

Para Dessler (2003), nas relações de trabalho é essencial o constante aprimoramento das práticas que acabem com a discriminação no trabalho, garantindo oportunidades para qualquer pessoa com bases na lei, com direitos e garantias fundamentais, direitos e deveres

individuais e coletivos, direitos sociais, remuneração, benefícios, e a participação de sindicatos.

As relações de trabalho, segundo Goulart *et al* (1998):

São todas as relações que se estabelecem entre empregados e empregadores no interior das organizações, para a realização do trabalho. Essas relações entre agentes sociais que ocupam posições opostas, mas também complementares no processo produtivo, envolvem outros atores vinculados a esse processo - sindicatos, fornecedores, consumidores, Estado - com definições variadas e dinâmicas de *status* e papéis sendo o conflito uma constante e o poder variável dessas relações [...]. (GOULART *et al.*, 1998 p. 69-70).

Corroborando ao que diz aquele autor, Ribeiro (2012), afirma que “as relações de trabalho podem ser agrupadas por produtos tais como: rotinas de pessoal; relações sindicais; higiene, medicina e segurança do trabalho; comunicações; participação de empregados”. (Ribeiro, 2012. p. 17).

As organizações parecem ter ciência da importância em discutir a gestão dos seus recursos humanos como uma forma de agregar valor ao seu produto e/ou serviço a fim de se manterem competitivas no mercado; porém, a efetivação dessa mudança acontece de forma gradativa e à longo prazo devido a vários fatores em que se depara: resistências, dificuldades de compreensão e de mensuração. Desta forma, escolhem por agir dentro de uma política de baixos salários, alta rotatividade e racionalização de custos voltada para o trabalho, o que dificulta o comprometimento e a fidelização dos seus funcionários.

Tendo em vista a importância do tema, o presente trabalho propôs como objetivo o estudo das estratégias e práticas de gestão e fidelização de funcionários (se é que elas existem), no contexto de duas redes de supermercados, cadastrados no Sistema Nacional de Emprego e Renda (SINE), na cidade de Boa Vista-RR.

Para tanto, teve como objetivos secundários: a) verificar quais práticas de gestão de pessoas voltadas à fidelização dos funcionários os supermercados realizam; b) identificar estratégias de fidelização específicas que beneficiam e motivam os funcionários desses estabelecimentos; c) realizar um estudo comparativo das práticas de fidelização de funcionários entre as empresas.

A gestão de pessoas, ao longo dos anos, vem passando por profundas transformações e tem se destacado como uma das principais preocupações do âmbito empresarial, visto que as pessoas estão sendo, cada vez mais, consideradas como parceiras do negócio de uma empresa.

À medida que crescem, as empresas precisam desenvolver estratégias voltadas para oportunidade de crescimento e desenvolvimento dos seus funcionários, cultivar um ambiente amistoso e seguro, reconhecer e valorizar individualmente e, conseqüentemente, fidelizar os mesmos.

Segundo Luz (2003), muitos trabalhadores estão insatisfeitos por vários motivos: a remuneração recebida, o tipo de trabalho que exercem, as inadequadas condições de trabalho, a falta de perspectiva de desenvolvimento ou de crescimento profissional, a falta de reconhecimento e valorização, a pressão para realizar seus trabalhos, a falta de segurança em seus empregos, a falta de aproveitamento do potencial dos empregados, entre tantos outros.

Nesse sentido, ao observar a crescente evolução dos supermercados no município de Boa Vista, surgiu à necessidade de averiguar se nos mesmos existem práticas e ferramentas de gestão que propiciem a fidelização de seus funcionários, visto que nesse tipo de empreendimento há uma constância rotatividade de pessoal e de número de pessoas sendo treinadas em período de experiência, gerando custo para as organizações.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Definição de gestão de pessoas**

Em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, a principal engrenagem para que tudo funcione são as pessoas. Não seria possível existir uma organização sem pessoas.

São elas as responsáveis pela maioria das funções das empresas, pelas manutenções necessárias no maquinário, alimentam sistemas de informações, participam da produção e venda de produtos e serviços.

Saber geri-los é uma das tarefas difíceis que os proprietários de pequenas, médias e grandes empresas têm; mas o alinhamento das atividades e harmonia delas se dá com o passar do tempo, levando em conta as políticas e práticas de gestão de pessoas utilizadas.

Fidelis e Banov (2007) conceituam gestão de pessoas como a área com foco nas políticas e práticas organizacionais da gestão de pessoal no local onde atua, englobando várias disciplinas como: psicologia do trabalho, legislação trabalhista, previdência, tributos, medicina no trabalho, higiene, saúde e segurança do trabalho, serviço social, entre outros.

Para Gil (2010), a gestão de pessoas é uma função de gerenciamento com foco na cooperação de todos envolvidos para atingir os objetivos da empresa e também do indivíduo.

Dutra (2002), conceitua como sendo:

Um conjunto de políticas (princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em relação à organização) e práticas (diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo), que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo (DUTRA, 2002 p. 17).

Para França (2007), a gestão de pessoas – analisada pelos enfoques comportamental e administrativo, relaciona-se com os mais variados espaços organizacionais: novas tecnologias; redução ou novas posições na empresa; contratação, incluindo recrutamento e seleção de pessoas; treinamento e desenvolvimento; remuneração e benefícios; banco de talentos; segurança, saúde e qualidade de vida; comunicação com os empregados; engenharia de produção e ergonomia; sistemas de gestão de qualidade; inovação tecnológica; desenvolvimento sustentável ou marketing social; competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais.

## **2.2 Estratégias e práticas de gestão de pessoas voltadas para a fidelização de funcionários nas empresas**

A fidelização de um funcionário numa empresa acontece por meio de estratégias e práticas de gestão de pessoas, tais como: treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, higiene e segurança do trabalho, medicina do trabalho, remuneração e benefícios, qualidade de vida, motivação, dentre outras.

Essas práticas devem ser percebidas, pelos funcionários, como ações do interesse da empresa em valorizar o seu quadro de pessoal, almejando e garantindo de que se prevaleça uma relação duradoura entre as partes.

As estratégias abrangem inúmeras áreas de uma organização. Seu papel é aprimorar setores específicos, ou mesmo aqueles que de alguma forma colaboram para que a empresa lucre e se estabeleça no mercado.

Fragoso (2009) aponta que as estratégias se baseiam na composição de ações que os gerentes/administradores utilizam para atrair clientes, fidelizar colaboradores e alcançar o desempenho organizacional ao nível de competitividade.

França (2007), corrobora com este pensamento ao afirmar que:

A gestão estratégica no âmbito da gestão de pessoas representa efetiva evolução na administração de Recursos Humanos, que resulta na sintonia entre as ações de uma organização, nas metas do negócio e o comprometimento das pessoas para o sucesso destes resultados. (FRANÇA, 2007. p 25).

Marras (2010) assegura que o pressuposto que subsidia a gestão estratégica de pessoas consiste na ideia de que o desempenho organizacional é influenciado por um conjunto de práticas de gestão de pessoas e seu foco está mais direcionado para os negócios e para a estratégia e menos direcionado para as funções tradicionais de recursos humanos.

O mesmo autor aborda duas estratégias genéricas de gestão de pessoas desenvolvidas por Albuquerque: uma com enfoque de controle e outra com enfoque de comprometimento. Enquanto que a primeira apresenta uma política altamente centrada nos cargos, com baixo nível de exigência em qualificação e baixa participação dos empregados na tomada de decisão, a segunda desenvolve políticas orientadas para carreiras flexíveis, de longo prazo, elevada exigência de qualificação, confiança mútua e alta participação dos empregados nas tomadas de decisões.

A estratégia, em conjunto com a motivação, gera resultados positivos pois o funcionário tende a produzir mais quando se sente motivado, quando possui o reconhecimento dos chefes ao receber um elogio e quando gratificado de maneira justa.

Motivar, compreender e fidelizar funcionários não é mais um diferencial, mas sim uma necessidade sem a qual uma empresa não pode contar sequer com os mínimos índices de produtividade sendo cumpridos.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p.25), afirmam que: [...]“Fatos empíricos provam que colaboradores satisfeitos, tratados de forma correta tem mais chances de ter um comportamento melhor em seu ambiente de trabalho, superando-se em suas atribuições e isso é de grande importância nas organizações atualmente”.

Na maioria das vezes, a estratégia utilizada para fidelizar e motivar funcionários vem em forma de treinamentos, promoções, premiações para os funcionários que mais se destacam e, principalmente, nas políticas de remuneração. Porém, para Marras (2010), existem três perspectivas teóricas básicas no estudo da Gestão Estratégica de Pessoas, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Perspectivas teóricas básicas no estudo da Gestão Estratégica de Pessoas

Universalista	Existência de melhores práticas de gestão de pessoas capazes de proporcionar melhores resultados estratégicos em qualquer situação, em qualquer organização, independentemente de sua estratégia de negócios, do seu setor ou do seu tamanho.
Configuracional	Tem como aspecto central a ideia de que determinada prática de gestão de pessoas só gera benefícios substanciais quando combinada a outras práticas efetivas.
Contingencial	Advoga que as estratégias de gestão de pessoas serão mais efetivas quando estiverem devidamente integradas ao contexto ambiental e às estratégias organizacionais.

Fonte: Adaptado de Marras (2010)

O autor afirma que boa parte dos trabalhos realizados com relação ao tema segue a perspectiva contingencial.

Ao falarmos em gestão estratégica de pessoas, as organizações devem integrar as práticas de avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoal, políticas de valorização, qualidade de vida no trabalho e higiene e segurança no trabalho. Alinhadas à estratégia organizacional, essas práticas: promovem o aprimoramento contínuo; enfatizam o cliente; promovem desenvolvimento constante das competências dos funcionários; criam e incentivam as equipes de trabalho; incentivam o relacionamento entre as pessoas; desenvolvem a autodisciplina; e otimizam resultados.

### 2.2.1 Políticas de treinamento e desenvolvimento

O Treinamento, segundo França (2007), é um sistema, de curto prazo, que resulta na obtenção de aptidões, normas, ações e conceitos para melhorar características e cobranças a respeito de suas obrigações; já o desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Fidelis e Banov (2007), reforçam que o desenvolvimento, por ser de longo prazo, traz consigo a preocupação em manter as pessoas atualizadas e preparar o empregado para uma futura promoção, fato este que pode ser analisado com vantagem, pois nesse período ocorrerá a evolução do funcionário.

Dessler (2003), diz que o treinamento é o método utilizado para ensinar empregados técnicas necessárias para desempenhar suas funções.

Marras (2011), corrobora com esse pensamento quando indica que o treinamento “é um processo educacional ou de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (Marras, 2011 p.133).

Esse mesmo autor, distingue dois tipos de objetivos para a área de T&D, sendo eles específicos e genéricos, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 - Objetivos para a área de T&D

TREINAMENTO	
Objetivos Específicos	Objetivos Genéricos
Formação profissional: alcance da capacidade laboral para determinada profissão	Aumento direto da produtividade
	Aumento direta da qualidade
Especialização: oferece conhecimento ou	Incentivo motivacional

prática específica dentro de uma área de trabalho	Otimização pessoal e organizacional
Reciclagem: revisão de conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho	Atendimento de exigências das mudanças

Fonte: Adaptado de Marras (2011)

Para Fidelis e Banov (2007), o treinamento é visto por muitos como um mecanismo composto de acontecimentos que não dependem um do outro, mas que se vinculam aos objetivos de atender os desejos da organização.

Quando a empresa oferta treinamento, ela tem um melhor desempenho dos empregados, evita gastos com pessoas externas, não expõe a funcionalidade do serviço para pessoas não confiáveis, além de proporcionar um diferencial competitivo, melhorar a qualidade do serviço e a produtividade.

Quanto à sua abrangência, os objetivos do treinamento dividem-se em: aspecto técnico e aspecto comportamental; enquanto o primeiro diz respeito ao conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor, o segundo é responsável pelas informações e valores que serão repassados aos treinandos.

Filho e Cunha (2015), afirmam que uma empresa que investe em treinamento e desenvolvimento sofre menos com a falta de capacitação e mantém os funcionários dentro da empresa por estarem mais bem condicionados e integrados com o ambiente de trabalho; além de dar a possibilidade de identificar aspectos de liderança entre eles, fator que pode contribuir futuramente na gestão dos negócios.

As vantagens geradas através do treinamento e desenvolvimento são inúmeras. Ao treinar funcionários as empresas visam alcançar objetivos traçados ou mesmo diagnosticar problemas organizacionais causados pela falta de um trabalhador especializado.

## **2.2.2 Política de avaliação de desempenho**

Conceituando avaliação de desempenho, França (2007) diz que ela é uma prática onde os funcionários serão julgados e apreciados em conjunto com os objetivos atingidos e de forma eficiente dos recursos utilizados. Para a autora, essa prática tem o objetivo de diagnosticar e fazer uma análise do trabalhador de maneira individual ou em equipes verificando sua evolução profissional e sua performance.

Marras e Tose (2012) corroboram ao afirmarem que a avaliação “é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho” (Marras & Tose, 2012 p.4). Para esses autores, trata-se de um instrumento de gestão que, não somente acompanha o desempenho do trabalho de uma pessoa nas suas atividades, mas, também, o comportamento



delas, podendo esse instrumento ter foco no potencial, na análise comportamental, no desenvolvimento profissional, na realização de metas e nos resultados.

Já para Fidelis e Banov (2007) avaliar um funcionário é medir dentro de sua função seus pontos positivos e negativos, pois o mesmo foi inserido em um tipo de investimento pela empresa visando um retorno. A utilização dessa prática permite ao empregador conhecer as variáveis que podem ser utilizadas como vantagem competitiva sendo elas: pontualidade, qualidade de trabalho, relacionamentos interpessoais, inovação, dedicação ao trabalho, entre outros.

Luz (2003), complementa que a avaliação de desempenho também é um instrumento de indicador sobre o clima organizacional. Segundo o autor:

“[...] as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinado colaborador decorre de seu estado de ânimo, da sua apatia em relação à empresa, ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho”. (LUZ, 2003, p.33)

Por muitas vezes um elogio ou uma premiação pelo bom desempenho realizado pode vir a despertar no funcionário a vontade de ser cada vez mais esforçado, sendo vantajoso para a organização que, nesse momento, ganha um funcionário satisfeito e, conseqüentemente, fiel.

### **2.2.3 Políticas de valorização**

No mundo dos negócios, algumas empresas já compreenderam que para ter um desempenho melhor de seus funcionários deve existir algo que promova uma expectativa. Maximiano (2011), ao mencionar a teoria da expectativa, tenta mostrar que funcionários se mostram mais dispostos a alcançar os objetivos da empresa – ou mesmo recompensas – e nesse meio tempo erram menos.

No processo de valorização de pessoas existem algumas ferramentas como: política de cargos e salários, funcionário do mês, premiações, aniversariante do mês, treinamentos, cursos, dia de lazer, benefícios, dentre outros.

A remuneração e os incentivos salariais parecem ser a alternativa que as organizações mais utilizam para incentivar e fidelizar seus funcionários.

Segundo Silva e Oliveira (2009), os programas de incentivos são a ferramenta para gerenciamento de pessoas, sendo eles instrumentos essenciais, pois instigam o funcionário a alcançar as metas e objetivos com recompensa pelo desempenho adquirido e resultados alcançados.

Para Pontes (2004) o pagamento é a demonstração do quanto à empresa dá valor ao seu empregado e isso, em conjunto com um plano de carreiras e uma boa administração

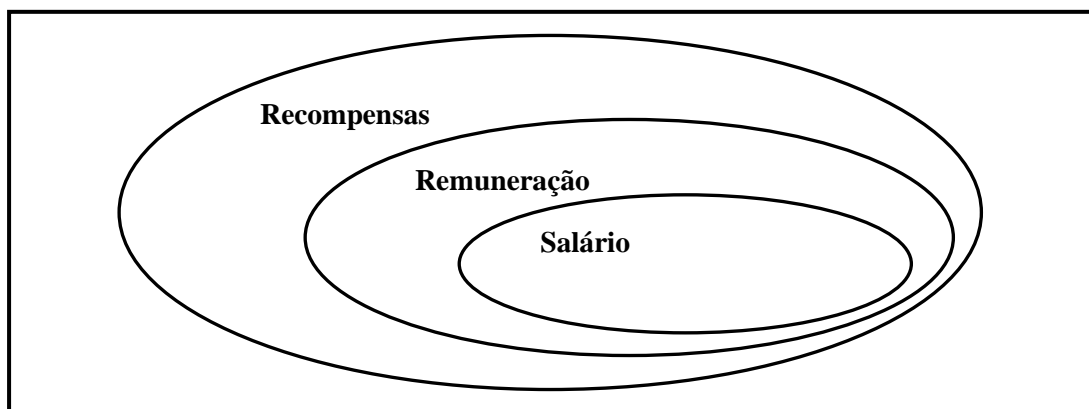
através do RH da organização, pode não ser um aspecto motivacional, e sim apenas uma base dos fatores de sua ocupação, ou expectativa de crescer na empresa, concluindo seu serviço.

Ao verificar a Teoria de Herzberg para entender o papel da remuneração, Pontes (2004), cita características da teoria que afirmam que ela é vinculada a satisfação das necessidades do indivíduo. Nessa teoria, o autor faz a divisão dos fatores, sendo eles: motivacionais ou higiênicos; onde a remuneração é considerada um fator higiênico que pode vir a ser algo negativo quando a expectativa do funcionário não é alcançada.

França, (2007), ao explicar sobre recompensa, remuneração e salário faz a diferenciação dos mesmos que por muitas vezes são vistos como sinônimos uns dos outros. Para a autora o salário é a parte permanente da remuneração, paga na maioria das vezes todos os meses. A remuneração agrega salário, benefícios e outros fatores participantes da remuneração variável. Já a recompensa engloba a remuneração e outros fatores como: um elogio, uma premiação por desempenho, uma promoção e um reconhecimento.

Essa classificação está explicitada na Figura 1:

Figura1: Níveis de Gestão de Pagamentos



Fonte: França (2007, p. 66)

Na Figura, a autora deixa claro que existe uma base e o restante são acréscimos gerados pelo trabalho do funcionário, proporcionando ao indivíduo um provento maior quando atinge os objetivos da organização.

Nessa linha de pensamento a mesma autora, divide a remuneração como sendo direta ou indireta; a remuneração direta é o total do dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado; já a indireta, é o conjunto de benefícios recebido.

Elucidando os benefícios, Dutra (2002), os classifica como sendo:

- Assistenciais: tem o objetivo de garantir segurança para o empregado e seus familiares em momentos inoportunos; podendo os mesmos estarem ligados a saúde ou a questão financeira ou mesmo em forma de aposentadoria.
- Recreativos: tem por finalidade promover aos funcionários e suas famílias o lazer como forma de produzir cultura através da diversão em clubes, e eventos que gerem essa interação.
- Serviços: proporcionam um conforto maior para o empregado como: estacionamento, restaurante, comunicação, dentre outros, garantindo melhor a qualidade de vida que esse funcionário possa vir a ter.

As vantagens dos benefícios são inúmeras, tanto para as empresas quanto para os funcionários. No Quadro 3, são destacadas algumas vantagens:

Quadro 3 - Vantagens da política de valorização para a organização e para o empregado

<b>Para a organização</b>	<b>Para o empregado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Eleva o moral dos empregados</li><li>• Reduz a rotatividade e o absenteísmo</li><li>• Eleva a lealdade do empregado para com a empresa</li><li>• Aumenta o bem-estar do empregado</li><li>• Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal</li><li>• Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho</li><li>• Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados</li><li>• Reduz distúrbios e queixas</li><li>• Promove relações públicas com a comunidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro</li><li>• Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais</li><li>• Aumenta a satisfação no trabalho</li><li>• Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual</li><li>• Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados</li><li>• Reduz sentimentos de insegurança</li><li>• Oferece oportunidades adicionais de assegurar <i>status</i> social</li><li>• Oferece compensação extra</li><li>• Melhora as relações com a empresa</li><li>• Reduz as causas de insatisfação</li></ul>

Fonte: Adaptado de Dutra (2002)

#### **2.2.4 Qualidade de vida no trabalho**

Para França (2007), a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT é a “capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas” (França, 2007, p.167).

Já para Marras (2010, p.236), “é o conjunto de escolhas de bem-estar – único e personalizado, em busca do equilíbrio biológico, psicológico, social e organizacional, a partir do vínculo com o trabalho”.

Em geral, a dimensão biológica está associada a hábitos saudáveis; a dimensão psicológica à autoestima e reconhecimento; a dimensão social ao consumo e educação; e a dimensão organizacional à ergonomia e clima.

Tabela 1 – Dimensões da Qualidade de vida

Dimensões	Foco
Organizacional	Imagem, treinamento e desenvolvimento, Processos e Tecnologia, Comitês de Decisão, Ausência de Burocracia, Rotinas de pessoal
Biológico	Semana Interna de Prevenção de Acidentes, Controle de riscos Ergonômicos – PPRA, Ambulatório Médico, Ginástica Laboral
Psicológico	Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Camaradagem, Clima organizacional, Carreira, Salário, Vida Pessoal.
Social	Convênios Comerciais, Tempo Livre – lazer, filhos, Cesta Básica, Previdência Privada, Financiamento de Cursos.

Fonte: França (1996 *apud* Marras, 2010, p.240)

No ambiente organizacional podem ocorrer muitas mudanças referente à qualidade de vida de um funcionário gerados pela fadiga, aborrecimentos e más condições de trabalho.

Para Marras (2011) através da qualidade de vida no trabalho, as empresas buscam melhor atuação no mercado, gastam menos, produzem mais, e neste meio tempo os trabalhadores buscam um olhar mais humano em relação a sua qualidade de vida, já que em seu ofício a rotina exaustiva prejudica sua saúde.

Segundo Gil (2010) é de grande importância o empregador ter o cuidado com seus funcionários, garantindo um local de trabalho adequado e que seja atraente; fato que poderá causar satisfação mediante suas necessidades, mas para isso a empresa deve passar a sensação de segurança a esse funcionário.

## 2.2.5 Higiene, segurança e medicina do trabalho

Marras (2011) indica que a segurança, higiene e medicina do trabalho atua tanto na área de prevenção quanto na de correção, bem como em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador, podendo ser questões ligadas a ergonomia, insalubridade, toxicologia, controles clínicos etc. Para o autor:

A higiene do trabalho é a área que se relaciona direta e indiretamente com a proteção à saúde do trabalhador, no que diz respeito à aquisição de patologias tipicamente relacionadas ao trabalho ou a agentes resultantes dele. (MARRAS, 2011. p 215).

Já Fidelis e Banov (2007) citam que a higiene, saúde e segurança do trabalho cuidam da saúde e segurança do trabalhador através de mecanismos internos como a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

Para Carvalho e Nascimento (2002) a higiene no trabalho tem como objetivo eliminar os fatores geradores de doenças, diminuir os efeitos gerados pelo trabalho em pessoas que possuem algum tipo de doença ou que já nasceram com deficiência física, realizar a prevenção de doenças que possam ser agravadas e cuidar da saúde dos funcionários e controle de sua produção através do ambiente de trabalho.

Esses autores conceituam a segurança do trabalho como o agrupamento de técnicas, sendo elas: educacionais, psicológicas e de saúde para a prevenção de acidentes através de melhorias no meio onde atuam, com a estimulação de práticas de prevenção.

Sobre a segurança e saúde de funcionários Spector (2006) afirma que doenças ou qualquer tipo de desgaste físico nas pessoas podem ser causados pelas condições de seu ambiente de trabalho, embora que esses malefícios podem ocorrer de maneira rápida ou demorarem a afetar o trabalhador. Por isso, ações voltadas para o “cuidar” dos funcionários devem estar nas práticas de gestão e em constante preocupação da organização, visto que a legislação prevê atuações e inspeções nesse sentido.

Reforçando o que elucida aquele autor, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), a finalidade da higiene e segurança no trabalho é basicamente dar aos trabalhadores, boas condições de trabalho nas quais deverão estar ligadas a saúde dos mesmos, gerando bem-estar conforme consta em leis ou na utilização de práticas de gestão ambiental.

Para Dessler (2003, p.289) “ uma política de segurança deve demonstrar que a empresa tomará todas as providências possíveis para eliminar ou reduzir a ocorrência de acidentes. Ela deve também enfatizar o fato de que a prevenção de acidentes não é apenas importante, mas essencial na sua empresa”.

## **2.3 Motivação Versus Fidelização**

### **2.3.1 Motivação**

Para compreendermos sobre motivação precisamos levar em conta a situação ou o contexto vivenciado pelo indivíduo, além dos motivos e da percepção próprios de cada um. Dessa forma, pode-se afirmar que um indivíduo motivado é movido por desejos, impulsos, necessidades, intenções, vontades ou qualquer outro elemento que o impulsione a uma ação, seja para buscar ou até mesmo fugir de uma situação qualquer.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) a motivação é “o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta” (Robbins, Judge & Sobral, 2010, p.196).

Fidelis e Banov (2007) analisam a motivação através de fatores motivacionais, sendo eles demonstrados na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Fatores Motivacionais

<b>Fatores motivadores</b>	<b>Descrição</b>
Responsabilidade	Sentimento pela responsabilidade pelo trabalho que executa independentemente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho nos cargos pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Fonte: Fidelis e Banov (2007, p.208)

O funcionário, quando bem motivado, trabalha com prazer; o que decidirá os níveis da motivação são os diversos fatores que ele encontrará no seu dia a dia.

Gil (2010) assegura que para os empregados produzirem mais precisam estar felizes e sentindo que suas habilidades condizem com o serviço realizado; pois, no trabalho, na maioria das vezes, a identidade pessoal é constituída, portando existe a importância de gostar do que faz.

Um funcionário desmotivado significa diminuição no seu trabalho; nada o fará querer realizar suas atividades com agilidade, com vontade, com alegria, fazendo com que o mesmo se sinta, ainda excluído, desvalorizado e chegando a pensar em se demitir quando surgir outra oportunidade.

### **2.3.2 Fidelização**

Quando uma empresa não estabelece estratégias de fidelização de funcionários pode trazer problemas futuros para organização, que por não valorizar o seu funcionário corre o risco de o mesmo pedir seu desligamento, gerando para a empresa um custo a mais, a diminuição de sua produção, forçando outros funcionários a executarem o papel de quem saiu e uma possível seleção, contratação e treinamento de um novo funcionário.

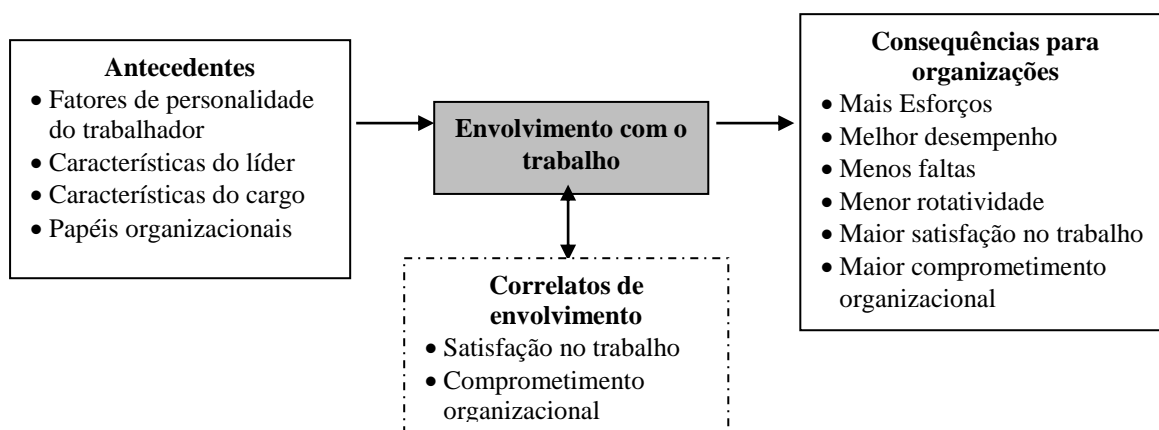
Fidelis e Banov (2007) afirmam que a saída e entrada de funcionários é algo rotineiro nas empresas, sendo pela vontade do funcionário ou do empregador. Esse fato é visto como um novo custo que gera estresse e a necessidade de fazer um novo investimento para recrutar, treinar e socializar o novo funcionário a uma determinada função.

Para Almeida (2013) a prática de fidelização é um dos muitos mecanismos que uma organização pode fazer uso para melhorar relativamente sua performance. Desta forma, a

fidelização de um funcionário está relacionada a aspectos que implicam diretamente em seu desempenho, absenteísmo e na redução da rotatividade de pessoas nas organizações.

Embora seja uma tarefa difícil é possível fidelizar os funcionários através de seu envolvimento com o trabalho, sua personalidade, o perfil de sua liderança, seu papel na organização e outros aspectos mostrados por Zanelli, Andrade e Bastos (2004), conforme a Figura 2:

Figura 2 - Fidelização através do envolvimento com o trabalho.



Fonte :Zanelli, Andrade e Bastos (2004, p. 306)

Observa-se que a fidelização de um funcionário poderá estar ligada com o nível de satisfação do mesmo em relação ao seu trabalho. Nesse sentido, Spector (2006) faz a correlação entre insatisfação que pode gerar uma grande rotatividade nas organizações; ou seja, funcionários insatisfeitos tem mais chances de pedir o seu desligamento.

Visto isto, torna-se de extrema importância visualizar o funcionário como um fator que impulsiona a organização em direção aos objetivos e sua permanência na empresa é essencial para que o fluxo de colaboração não seja quebrado, vislumbrando um ótimo retorno.

### 3 Aspectos Metodológicos

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Para atingir aos objetivos propostos, realizou-se um estudo descritivo-explicativo, de caráter qualitativo, envolvendo levantamento bibliográfico e estudo de caso.

Segundo Leite (2008) a pesquisa qualitativa não exige a necessidade da utilização de métodos estatísticos, mas estuda situações onde se faz necessário a classificação comparativa averiguando grau, intensidade e outros aspectos do acontecimento a ser estudado.

Conforme Oliveira (2002, p. 114), “a pesquisa descritiva é um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno”.

Netto e Mello (2008) reforçam que a pesquisa descritiva tem como objetivo identificar, registrar e analisar fatos e variações nos acontecimentos ou procedimentos.

Já a pesquisa bibliográfica, é a utilização de documentos formais, como livros, para a contextualização da pesquisa (Ciribelli, 2003); podendo ainda fazer o uso de textos de maneira documental, adotando métodos e objetivos em sua realização (Netto & Mello, 2008).

Gil (2005) complementa que a pesquisa bibliográfica tem bases em publicações realizadas e impressas, disponibilizadas em livros, revistas, jornais, entre outros.

O mesmo autor define estudo de caso como o estudo abrangente e massivo de um ou mais fenômeno que proporcionam detalhar o conhecimento; desta forma, a sua maior utilização é em estudos exploratórios e descritivos, podendo também ser importante para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos (Gil, 2005).

Já para Netto e Mello (2008), o estudo de caso é caracterizado como uma ferramenta que auxilia o processo de descrever sistemas de maneira individual ou de forma coletiva para saber como os fenômenos acontecem. Leite (2008) corrobora e complementa dizendo que o estudo de caso é uma ferramenta que auxilia na geração de outras pesquisas com foco em algum aspecto seja: pessoa, empresa e outros que serão analisados.

### **3.2 Unidade de pesquisa**

Foram escolhidas, por acessibilidade, duas empresas atuantes no setor de supermercados, cadastradas no SINE de Boa Vista – Roraima, sendo as mesmas identificadas como rede de supermercados “X” e “Y”.

Ponderando que são de porte e estruturas semelhantes serão aqui caracterizadas apenas para análise comparativa para, posteriormente, verificar se essas condições ainda interferem na efetividade da gestão e fidelização de pessoas.

### **3.3 Coleta dos dados**

Para atingir aos objetivos propostos, bem como analisar as ações e práticas de fidelização dos funcionários no contexto das empresas, foi aplicado um questionário estruturado com perguntas fechadas e composto por três partes. A primeira parte foi destinada para caracterização das empresas. Na segunda parte foram apresentadas algumas estratégias e



práticas de gestão de pessoas no intuito de saber se existem políticas, princípios e/ou diretrizes voltadas para a gestão de pessoas que contribuem ou auxiliam na fidelização dos funcionários. A terceira parte foi destinada para verificar os aspectos motivacionais e as ações que as empresas empregam no seu âmbito para fidelização dos funcionários.

Os questionários foram destinados aos responsáveis pelo setor de Recursos Humanos das empresas, sendo aplicados em janeiro de 2017.

## 4 Análise dos Dados

### 4.1 Caracterização das empresas

As empresas, objeto de análise desse trabalho, estão caracterizadas no Quadro 4 a seguir:

**Quadro 4 – Caracterização das Empresas**

<b>Empresa</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>
Forma Jurídica	Limitada	Limitada
Ramo/Setor	Varejo/Supermercados	Varejo/Supermercados
Nº de unidades (matriz mais filiais)	03	09
Nº de funcionários registrados	400	708
Nº de funcionários terceirizados	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

### 4.2 Estratégias e práticas de gestão de pessoas

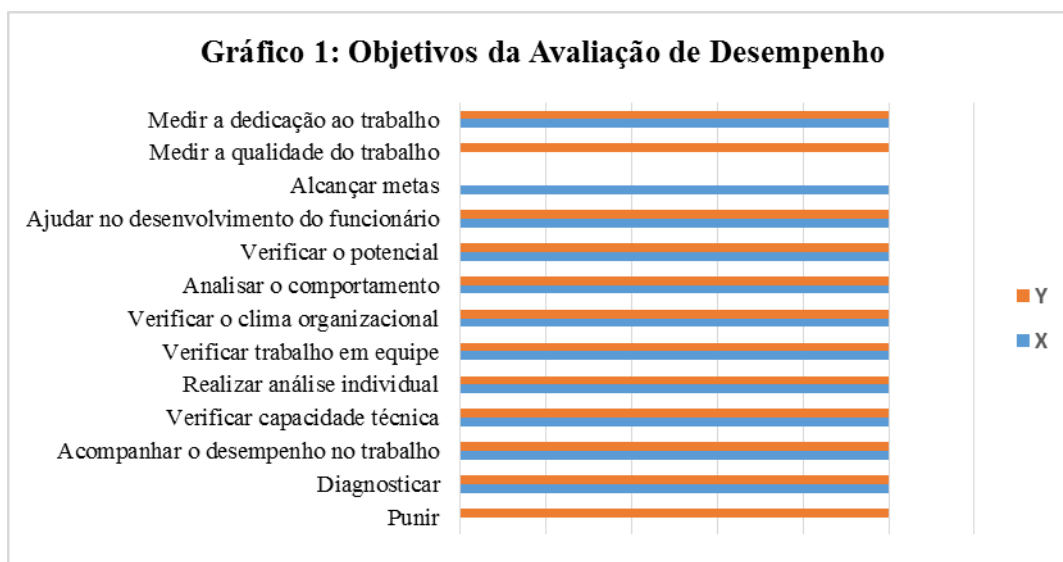
Quando perguntados se existem políticas desenvolvidas especificamente para a gestão de pessoas ambas as empresas responderam positivamente. Todas as práticas apresentadas – Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Valorização, Qualidade de Vida no Trabalho, e Higiene, Medicina e Segurança no trabalho, são aplicadas no contexto das empresas, com observação para a prática de valorização, que também compreende a Política de Cargos, Salários e Carreira, que não existe na empresa Y.

Quanto aos objetivos do Treinamento e Desenvolvimento citados por Marras (2011): formação profissional, especialização e reciclagem, todos estão presentes nas duas empresas; somente a prática de reciclagem não é contemplada pela Empresa X.

Ambas as empresas realizam o T&D para formação profissional e especialização; enquanto que a reciclagem é realizada somente na Empresa Y.

Quanto à abrangência do T&D, as empresas afirmaram que são realizados para passar tanto o conteúdo do trabalho e resultados esperados (aspecto técnico), quanto os valores da empresa (aspecto comportamental).

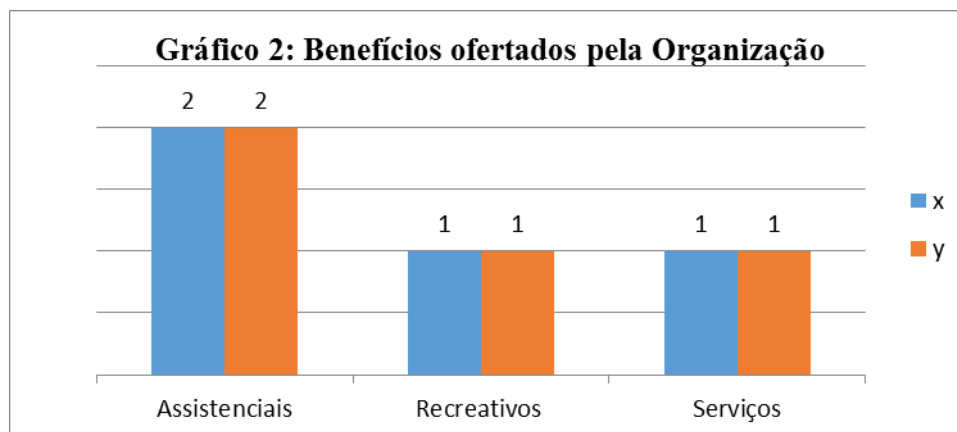
Sobre a Avaliação de Desempenho, as empresas afirmaram que aplicam esse instrumento, mensalmente; porém, informalmente e sem registros. Os objetivos da sua aplicabilidade, conforme assinalados pelas empresas, estão explicitados no Gráfico 1:



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

As empresas contemplam vários aspectos do desempenho dos seus funcionários, destacando diagnóstico, análise individual e em equipe citados por França (2007); comportamento, potencial, metas e resultados mencionados por Marras e Tose (2012); qualidade do trabalho e dedicação mencionados Fidelis e Banov (2007); e clima organizacional referido por Luz (2003). Vemos que a empresa Y utiliza a avaliação de desempenho também como punição.

Quanto à valorização de pessoas a Empresa X oferece cursos, promoções e premiações individuais; já a Empresa Y, somente cursos e promoções. Nenhuma das empresas oferta premiações em grupo. Além da remuneração direta (salário), ambas oferecem a remuneração indireta, em forma de benefícios, dos quais estão explicitados no Gráfico 2.

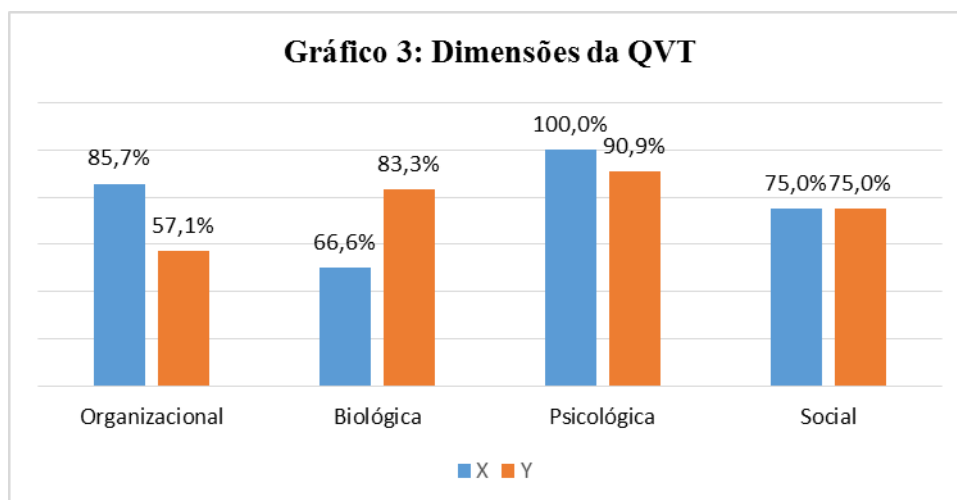


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Podemos observar que ambas as empresas oferecem apenas 2 benefícios assistenciais, 1 recreativo e 1 de serviços aos seus funcionários; porém, pela relevância social e segurança que os benefícios proporcionam as pessoas – elucidados por Dutra (2002), constata-se que ainda é bastante restrito no contexto das empresas analisadas.

Na Empresa X, os benefícios Assistenciais ofertados são: assistência financeira e financiamento de cursos; dos benefícios Recreativos: recreações e atividades desportivas; e de Serviço: estacionamento. Já na Empresa Y, os Assistenciais são: assistência odontológica e convênios (com farmácias, supermercado, ótica e entre outros); os Recreativos: recreações e atividades desportivas; e de Serviço: restaurante.

Em relação às dimensões da QVT: organizacional, biológica, psicológica e social propostas por Marras (2010) e França (2007), o bem-estar dos funcionários da Empresa X é promovido por ações voltadas 100% para a dimensão psicológica, seguida pela dimensão organizacional (85,7%), a social (75%) e biológica (66,6%). Já na Empresa Y, a dimensão psicológica (90,9%), seguida pela biológica (83,3%), social (75%) e organizacional (57,1%). O Gráfico 3 apresenta o comparativo entre as empresas.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

A Segurança, Higiene e Medicina do trabalho de ambas as empresas atua tanto preventivamente, quanto corretivamente; além de pontuarem a existência da Comissão Interna de Prevenção a Acidentes (CIPA).

Na terceira parte do questionário, onde buscou-se verificar os aspectos motivacionais e as ações que as empresas empregam para a fidelização dos funcionários e que, segundo Fidelis e Banov (2007) estão relacionados a: responsabilidade, reconhecimento, desafio, realização e crescimento, enquanto na Empresa X são realizadas ações voltadas a todos aqueles fatores, na Empresa Y o fator relacionado ao reconhecimento não foi pontuado.

De forma geral, ambas empresas se preocupam em motivar seus funcionários para que desenvolvam de forma mais eficiente as suas atividades laborais.

A motivação, em muitas das vezes, é o que irá determinar o nível de disposição do funcionário para dar o melhor de si dentro das organizações. Esse fator fará com que o mesmo produza mais, ou menos, determinando se irá realizar atividades além de suas atribuições e também vai definir o nível de satisfação que ele tem para trabalhar naquele ambiente.

## **5 Considerações Finais**

As estratégias organizacionais, voltadas para a Gestão de Pessoas, em conjunto com as práticas de Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Valorização, Qualidade de Vida no Trabalho, Higiene, Segurança e Medicina do trabalho e a motivação, representam efetivas ações para comprometer e fidelizar funcionários, conforme apontado por Fragoso (2009), França (2007), Marras (2010) e Robbins, Judge e Sobral (2010).

Através desse estudo, pode-se comprovar que as Empresas X e Y adotam, no seu âmbito, todas essas práticas, porém, informalmente e de forma limitada.

O fato das empresas abrangerem tanto os aspectos técnicos, quanto os comportamentais em seus processos de Treinamento e Desenvolvimento gera menos ansiedade e mais disposição nos seus funcionários, visto que aprendem como desenvolver suas atividades e sabem quais os resultados esperados deles; além de sintonizar os mesmos com a missão e os valores organizacionais.

Apesar de aplicarem a Avaliação de Desempenho para atingir aos mais variados objetivos e numa periodicidade mensal seus resultados não ficam registrados para embasar futuras promoções ou transferências e nem no intuito de conferir se, realmente, o desempenho dos funcionários é aprimorado a cada período avaliado.

Já a Valorização é uma das estratégias mais importantes na Gestão de Pessoas. Através dela é possível criar condições para atrair, reter e motivar os funcionários além de concretizar o valor da pessoa para a organização. Em se tratando dos benefícios, que tem como principal objetivo oferecer segurança e conforto aos trabalhadores, são ainda limitados no contexto de ambas as empresas.

O bem-estar dos funcionários parece ser uma constante preocupação das empresas, visto que buscam atender, de alguma forma, todas as dimensões relacionadas a Qualidade de Vida no Trabalho.

As empresas preocupam-se com a saúde e segurança dos seus funcionários atuando tanto na prevenção quanto na correção dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança no trabalho, já que no ambiente delas existem funções que demandam certos cuidados, como: açougueiros, repositores, carregadores, profissões estas que podem ter problemas no âmbito laboral.

O fato das empresas serem do mesmo setor, o número de unidades e de funcionários, além da experiência e formação dos responsáveis pela área de Recursos Humanos, podem ser condições que dificultam ou facilitam as ações efetivas das empresas em relação aos seus funcionários visto a dimensão a qual devem, alcançam e cogitam para o atendimento das necessidades mínimas das pessoas que nelas trabalham.

Por fim, pode-se afirmar que os aspectos motivacionais estão ligados a inúmeros fatores, além das práticas de Gestão de Pessoas; pois, os funcionários percebem o investimento, a valorização e o cuidado da empresa para com eles e seus familiares, permitindo um ambiente mais equilibrado, harmonizado e feliz; garantindo, portanto, pessoas com alto comprometimento e fiéis.

Vale ressaltar que esse estudo não teve o objetivo de verificar a percepção dos funcionários das empresas X e Y em relação às práticas aqui pontuadas e desenvolvidas pelas empresas, podendo ser uma sugestão para estudos futuros. Poderá, ainda, ser confrontado aos aspectos relacionados a rotatividade e absenteísmo no setor supermercadista.

## **6 Referências**

Almeida, A. G. (2013) *Universo das micro e pequenas empresas*. São Paulo: Biblioteca 24 Horas.

Almeida, W. (2004) *Captação e seleção de talentos*. São Paulo: Atlas, 15-16.

Carvalho, A. V, & Nascimento, L. P. (2002). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson.

Ciribelli, M. C. (2003). *Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica*. Rio de Janeiro: 7Letras.

Dessler, G. (2003). *Administração de recursos humanos*. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall.

Dutras, J. S. (2002) *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 17.

Fidelis, G. J, & Banov, M. R. (2007). *Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica*. 2. ed. São Paulo: Érica, 208.

Filho, A.F de S., & Cunha, F. S. (2015). Treinamento e desenvolvimento de pessoas: estratégia para percepção de traços de liderança nos colaboradores das empresas. *Revista Ampla de Gestão Empresarial*, 4(1), São Paulo, 1-14.

Fragoso, S. de A. (2009). Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. *Revista Brasileira de Estratégia*. 2(3), Curitiba, 307-315.

França, A. C. L. (2007) *Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2010) *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2005) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Goulart, I. B. et al. (1998) *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 69-70.

Leite, F. T. (2008) *Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa (monografias, dissertações, teses e livros)*. 2. ed. São Paulo: Idéias e Letras.

Luz, Ricardo. (2003) *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 33.

Marras, J. P, & Tose, M. G L. S. de (2012). *Avaliação de desempenho humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Marras, Jean P. (2011) *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14 ed. São Paulo: Saraiva.

Marras, Jean P. (2010) *Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Maximiano, A. C. A. (2011) *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Nelson, B. (2015). *1501 Maneiras de premiar seus colaboradores*. 1.ed. Botafogo Rio de Janeiro: Editora Sextante, 15.

Netto, A. de O, & Mello, C. (2008) *Metodologia da pesquisa científica*. 3 ed. São Paulo: Visual Books.

Oliveira, S. L. (2002) *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 114.

Pontes, B.R. (2004) *Administração de cargos e salário*. 10. ed. São Paulo: LTDA.

Ribeiro, R. V. (2012) *Estratégias em recursos humanos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 17.

Robbins, S. P, Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*.14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Silva, A. A, & Oliveira, E. C. W. L. (2009). Gestão de pessoas: uma abordagem sobre os programas de incentivos nas organizações. *Revista Multidisciplinar da Uniesp*. Ed.Saber Acadêmico – 07, São Paulo, 214 -216.

Spector, P. E. (2006) *Psicologia nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.

Tachizawa, T., Ferreira, V. C. P., & Fortuna, A. A. M. (2004). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada a estratégias de negócios*. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV.

Zanelli, C. J., Andrade, J. E. B., & Bastos, A. V. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.