

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NAS EMPRESAS VAREJISTAS

**Priscila de Souza Alvarenga Jabor**

Bacharel em Administração/ISECENSA  
priscilajabor\_adm@yahoo.com.br

**Teresa Cristina Firmino Leite**

Bacharel em Administração/ISECENSA  
tcleite32@hotmail.com

**Henrique Rego Monteiro da Hora**

Mestre em Engenharia de Produção/UENF  
dahora@gmail.com

**RESUMO**

Este trabalho acadêmico trata da qualidade de vida no trabalho nas empresas varejistas, ficando evidente a importância do ser humano para as organizações, reconhecendo-os como seu capital intelectual, como solução aos desafios existentes num mercado atualmente competitivo. Deste modo a gestão de pessoas vem ganhando cada vez mais presença nas organizações, já que muitas estão mais abertas e dispostas a tratar seus “empregados” realmente, como colaboradores ou patrimônio ativo, incentivando a sua participação nas decisões e utilizando, ao máximo, o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária ao seu desenvolvimento, deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. O varejo também é abordado em função da sua importância significativa dentro do cenário econômico em nossa sociedade, é considerado como uma das maiores indústrias nacionais em termos de emprego. Dentro dessa perspectiva, as ações dos varejistas estão voltadas para a contratação de pessoas com habilidades para desempenhar suas atividades em um mercado de rápidas e constantes mudanças. O diferencial do varejo está na prestação de serviço, por isso a necessidade de treinamento, capacitação profissional e atenção a Qualidade de Vida no Trabalho de seus colaboradores. Neste sentido, a QVT é vista como estratégia competitiva de diferencial de mercado, cujo desenvolvimento através de programas pode elevar o nível de satisfação do trabalhador e contribuir, conseqüentemente, para a lucratividade das organizações. Além de maximizar os resultados nas organizações, apresentar o conceito e os principais aspectos, os modelos e a importância da QVT para alcançar o bem-estar e a motivação no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, lucros para a empresa. É dada ênfase ao modelo Souza (2008), utilizado em um estudo de caso em três empresas varejistas nacionais onde, através de uma análise por meio de um questionário, mostra claramente a importância da presença da QVT, para os colaboradores e, em conseqüência, para as organizações que querem manter-se competitivas no mercado de trabalho.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas; Qualidade de Vida no Trabalho; Varejo.

**ABSTRACT**

This work deals with the academic quality of working life in retail businesses, where it is evident the importance of human beings for organizations, recognizing them as their intellectual capital, as a solution to the challenges in a competitive market today. Thus the management of people has been gaining increasing presence in organizations, since many are more open and willing to treat their "employees" really, as employees or shareholders' assets by encouraging their participation in decisions and using as much as possible the talents of people to achieve the synergy necessary for its development, because dealing with obtaining the necessary synergy for your no longer a problem and has become the solution for organizations. The retailer is also discussed in light of its importance in the economic scenario in our society, is regarded as one of the largest industries in terms of national employment. Within this perspective, the actions of retailers

are focused on hiring people with skills to perform their activities in a market of rapid and constant change. The difference is in the retail service provision, the need for training, professional training and attention quality of working life of its employees. In this sense, the quality of working life is seen as a strategy of differential competitive market, whose development through programs can increase the level of employee satisfaction, and contribute, therefore, profitability of organizations. In addition to maximizing the results for organizations to present the concept and the main aspects, the models and the importance of quality of working life to achieve the welfare and motivation in the workplace and therefore profits for the company. Emphasis is given to the model Souza (2008), used in a case study in three companies where national retailers, through an analysis by means of a questionnaire, shows clearly the importance of the presence of QVT for the employees and consequently for organizations who want to stay competitive in the labor market.

**Key words:** Management of People; E Quality of Working Life; Retail.

## 1- INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas vem facilitar de forma eficaz o desafio das organizações de preparar os colaboradores no desenvolvimento de suas atividades, buscando a excelência no atendimento ao cliente e alcance das metas; não deixando de considerar o caráter lucrativo das organizações.

As mudanças ocorridas no modelo de gestão exigiram um aumento da produtividade, fazendo com que a sobrevivência das empresas estivesse atrelada à sua capacidade de captar, absorver e responder as demandas requeridas pelo novo ambiente cada vez mais competitivo. Isso solicita especificamente às organizações com fins lucrativos, adaptação ao novo cenário.

Segundo Silva (2007, p.142), “A estratégia competitiva trata de como uma empresa decide competir em um mercado em resposta a estratégias e posições de seus competidores, de um modo a ganhar vantagem competitiva sustentável”.

Em geral, a sustentabilidade é demonstrada com responsabilidade em tudo o que é feito pela organização. Deve-se ter noção do impacto que pode ser causado ao ambiente em que se está e às pessoas envolvidas no processo.

Nesse contexto são analisados os recursos que podem ser aproveitados pelas empresas. Um recurso disponível e com excelente retorno de resultados para a empresa são as pessoas. As empresas que buscam sustentar vantagens competitivas ao longo do prazo devem considerar relevante investir no capital humano

O pensamento de Fernandes (1996, p.37), “As empresas têm que ser competitivas, e para tal têm que se preocupar com as pessoas, porque é, através do comprometimento das pessoas com as propostas da empresa, que os resultados serão atingidos”.

As organizações estão vendo os colaboradores como elementos estratégicos para terem vantagem competitiva. Tolfo e Piccinini (2001) confirmam tal postura, afirmando que: “São os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações”. Os autores ainda levantam a questão da necessidade de programar ações que propiciem a QVT. Com isso, torna-se quase que uma obrigatoriedade às organizações de hoje, a missão de aprimorar a qualidade de vida de seus colaboradores. Esse investimento se faz necessário para não comprometer sua sobrevivência no mercado global cada vez mais exigente de produtos com qualidade, produção rápida e eficiente. Assim pode-se começar a reavaliar a importância dos programas de QVT nas organizações.

A aplicação de programas que visem a qualidade de vida no trabalho é um dos diferenciais competitivos da organização, os quais podem reverter em benefício para a empresa, especialmente nas suas relações com os trabalhadores e na qualidade de seus produtos (DETONI, 2001).

Na mesma linha de pensamento, Conte (2003), interpreta o programa como instrumento que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como idéia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

“O programa de QVT pode ser analisado como uma maneira de as empresas renovarem suas organizações de trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho” (FERNANDES, 1996, p.35).

As pesquisas em torno da questão da Qualidade de Vida no Trabalho visam, dentre outras coisas, a compreensão a respeito de situações individuais dos colaboradores em seus ambientes, em nível organizacional, incluindo aspectos comportamentais e de satisfação individual na busca da concretização dos resultados da empresa.

Diante deste contexto, a busca da Qualidade de Vida no Trabalho associada a um ganho na produtividade se torna fundamental na estratégia empresarial para competir no mercado. A organização que implementa a QVT mostra a importância de cuidar do bem-estar dos colaboradores, pois estes deixam de ser apenas trabalhadores tornando-se elementos estratégicos por excelência e, assim, seu desempenho torna-se parte inerente do desenvolvimento da organização.

O varejo possui uma importância significativa dentro do cenário econômico em nossa sociedade, é considerado como uma das maiores indústrias nacionais em termos de emprego. Dentro dessa perspectiva, as ações dos varejistas estão voltadas para a contratação de pessoas com habilidades para desempenhar suas atividades em um mercado de rápidas e constantes mudanças.

Na visão de Spohn & Allen (1977) *apud* LAS CASA (1992, p.16), “Varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”.

Os varejistas utilizam estratégias pra tornarem-se concorrentes fortes, para isso não podem focar seu desempenho apenas na satisfação do cliente, visto que é de grande relevância. Mas, sobretudo, também conhecer seus concorrentes e as estratégias que serão utilizadas por eles, evitando que os mesmos atraiam seus clientes. O diferencial do varejo está na prestação de serviço, por isso a necessidade de treinamento, capacitação profissional e atenção a Qualidade de Vida no Trabalho de seus colaboradores.

Observa-se que a Gestão de Pessoas nessa nova era que estamos inseridos ajudam significativamente as organizações varejistas a se desenvolverem quanto a QVT nas organizações. Para que desta forma seus colaboradores tenham prazer e satisfação de estarem fazendo parte da organização que estão inseridas, e conseqüentemente ajudem a empresa a satisfazerem as necessidades dos clientes e desta forma conseqüentemente proporcionando a mesmo o sucesso devido.

## 2 - OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é levantar e analisar comparativamente a prática da QVT nas seguintes empresas varejistas: Ponto Frio, Magazine Luiza e Leader. Mais especificamente pretende-se conceituar a evolução Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho e Varejo; Pesquisar a origem e evolução da Qualidade de Vida no Trabalho e Analisar quais benefícios o Ponto Frio, Magazine Luiza e a Leader adquirem através da implementação da Qualidade de Vida no Trabalho para com os seus colaboradores.

## 3- GESTÃO DE PESSOAS

As organizações contemporâneas estão inseridas em uma era de mudanças, incertezas e desafios. A constante necessidade de inovação e renovação, a busca da flexibilidade para proporcionar mudança e transformação em termos de processo e as pessoas, bem como a adoção de idéias e conceitos parecem, hoje, aspectos essenciais para o sucesso organizacional.

Segundo Chiavenato (2005), as três eras ao longo do século XX - Industrialização Clássica e Neoclássica e a era da Informação - trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo destas três áreas, a área de RH (Recursos Humanos) passou por três etapas

---

distintas: Relações industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.

O termo gestão de pessoas surgiu não apenas com intuito de inovar o conceito diferente a administração de recursos humanos, mas também para identificar o caráter real de uma ação, sendo para isso considerada a própria gestão, que tem como foco de atenção as pessoas envolvidas em uma organização.

Segundo Chiavenato (2004, p.6):

“A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes”.

### 3- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O crescente aumento da produtividade vem despertando cada vez mais a atenção dos empresários quanto à importância dos aspectos físicos e ambientais do trabalho. A importância da QVT surge do fato de que as pessoas passam mais de 8 horas por dia no ambiente de trabalho, durante pelo menos 35 anos de suas vidas.

Para Nadler & Lawler (1983, p.20), “QVT é a grande esperança das organizações para atingirem alto nível de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo”.

Para Chiavenato (2004) “a Qualidade de Vida no Trabalho assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade”.

Neste sentido, a QVT é vista como estratégia competitiva de diferencial de mercado, cujo desenvolvimento através de programas pode elevar o nível de satisfação do trabalhador e contribuir, conseqüentemente, para a lucratividade das organizações. Além de maximizar os resultados nas organizações, apresentar o conceito e os principais aspectos, o Modelo e a importância da QV para alcançar a motivação no ambiente de trabalho e, em conseqüência, auferir lucros para a empresa.

#### 3.1- Origem e evolução da QVT

A qualidade de vida no trabalho nasceu logo após o surgimento do capitalismo industrial, época em que houve o empobrecimento dos artesãos em função do crescimento do uso de máquinas, da organização fabril da produção e a expulsão dos camponeses dos domínios feudais, fazendo com que houvesse o movimento de migração do campo para as cidades nascendo uma nova classe social: o proletariado (GORDON. 1994 *apud* BRANDÃO & MACIEL, 2005).

Devido à inexistência de limites legais, o trabalhador era explorado ilimitadamente, pois não havia férias, aposentadoria, jornada de trabalho, descanso semanal remunerado, proibição do trabalho infantil. Devido ao elevado grau de morbidade e mortalidade dos trabalhadores, havia o comprometimento tanto da sua reprodução biológica quanto da produtividade do seu trabalho (BRANDÃO & MACIEL, 2005).

A origem do movimento de qualidade de vida no trabalho remonta a 1950, com o surgimento da abordagem sócio-técnica. Somente na década de 60, tomaram impulso iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e bem estar geral dos trabalhadores. Entretanto, a expressão qualidade de vida no trabalho só foi introduzida, publicamente, no início da década de 70, pelo professor Louis Davis (UCLA, Los Angeles), ampliando o seu trabalho sobre o projeto de delineamento de cargos (*op. cit.*).

### 3.2- Modelos para avaliação da qualidade de vida no trabalho

Dentre os principais modelos desenvolvidos com o objetivo de identificar os aspectos que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho destacam-se os modelos propostos por: Walton (1973); Westley (1979); Davis & Werther (1983) e Hackman & Oldham (1975) (SOUZA, 2008, p.8).

#### a) O modelo de QVT Walton (1973)

Segundo Walton (1973) *apud* Souza (2008, p.8), “estabeleceu critérios para a Qualidade de Vida no Trabalho. Estes se dividem em oito categorias conceituais, assim descritas:”

- Compensação Justa e Adequada;
- Segurança e Saúde nas Condições de Trabalho;
- Oportunidade Imediata para uso e Desenvolvimento da Capacidade Humana;
- Oportunidade Futura para Crescimento e Segurança Continuados;
- Integração Social na Organização do Trabalho;
- Constitucionalismo na Organização do Trabalho;
- O Trabalho e o Espaço Total de Vida;
- A Relevância Social do Trabalho na Vida.

“Por este modelo, os critérios apresentados são intervenientes na QVT de modo geral, sendo tais aspectos determinantes dos níveis de satisfação experimentados pelos clientes internos, repercutindo nos níveis de desempenho” (SOUZA, 2008, p.11).

#### b) O modelo de QVT de Westley (1979)

Segundo Souza (2008), os problemas vivenciados pelas pessoas no ambiente de trabalho podem ser classificados em quatro categorias: injustiça, insegurança, isolamento e anomia. O 10 resume os fatores que caracterizam os problemas de QVT, apresentando os.

Quadro 1: Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho.

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Fatores Econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Cooperação - Divisão dos lucros - Participação nas decisões
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições Políticas	- Insatisfação - Greves e sabotagem	- Trabalho auto-supervisionado - Conselho de trabalhadores - Participação nas decisões
Fatores Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de mudança	- Sensação de isolamento - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Valorização das tarefas - Auto-realização no trabalho.
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de auto-desenvolvimento	- Desinteresse pelo trabalho - Absenteísmo e <i>turnover</i>	- Métodos sócios-tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relações inter-pessoais, distribuição de responsabilidade na equipe etc).

Fonte: Souza (2008).

**c) O modelo de QVT de Davis & Werther (1983)**

Segundo Rodrigues (1998) *apud* Souza (2008, p. 12), o modelo de Davis & Werther baseia-se em três grupos de elementos:

- Elementos Organizacionais;
- Elementos Ambientais;
- Elementos Comportamentais.

Para Davis & Werther, fatores como supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projeto de cargo influenciam a QVT. Sendo o trabalhador mais envolvido pela natureza do cargo. Então, o projeto de cargos por estes autores se dividia em três níveis: Organizacional, Ambiental e Comportamental. O objetivo destes autores era chegar a cargos produtivos e satisfatórios que trariam uma vida no trabalho de alta qualidade (RODRIGUES, 1998 *apud* SOUZA 2008, p.12).

**d) O modelo de QVT de Hackman & Oldham (1975)**

Segundo Souza (2008), o modelo propõe que resultados positivos pessoais e do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade, e baixo *turnover* e absenteísmo) são obtidos quando três ‘estados psicológicos críticos’ (percepção da significância do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos reais resultados do trabalho) estão presentes para um certo trabalhador. A **figura 1** ilustra o modelo.

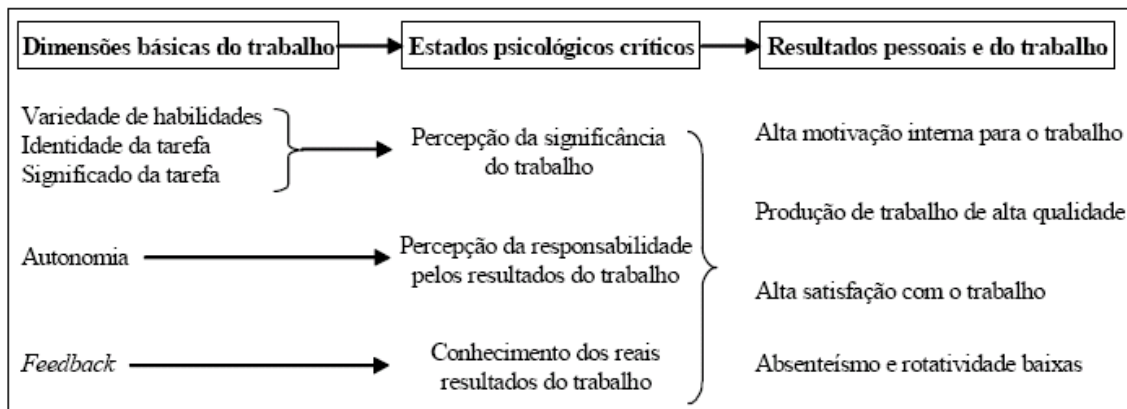


Figura 1: Modelo das dimensões básicas da tarefa. Fonte: Souza (2008).

Segundo o modelo de Hackman & Oldham (1975) *apud* Souza (2008, p.13) “os estados psicológicos críticos são criados pela presença de cinco dimensões ‘básicas’ do trabalho, descritas da seguinte forma:”

- Variedade de Habilidades;
- Identidade da Tarefa;
- Significado da Tarefa;
- Autonomia;
- *Feedback* do Próprio Trabalho (intrínseco).

Segundo Hackman & Oldham (1975) *apud* Souza (2008) além das dimensões acima descritas eles também consideram duas dimensões suplementares que têm sido úteis no entendimento dos resultados das tarefas pelos trabalhadores. Tais dimensões são:

- *Feedback* Extrínseco;
- Inter-relacionamento.

Hackman & Oldham (1975) *apud* Souza (2008) afirmam que o modelo não é capaz de captar os ‘resultados pessoais e do trabalho’ segundo a percepção do trabalhador no que se refere à sua própria produtividade e aos índices de absentéismo e *turnover*. Os resultados captados dos trabalhadores pelo modelo são:

- Satisfação Geral com o Trabalho;
- Motivação Interna para o Trabalho;
- Satisfação Específica.

Segundo Souza (2008) Comparando os modelos anteriormente apresentados, verifica-se que o modelo de Walton aparenta ser o mais abrangente. O que se justifica pela visão de Walton sobre a abrangência do conceito de QVT.

#### **e) O modelo de QVT de Souza (2008)**

Souza (2008) propõe um modelo aonde há uma etapa na qual são definidas as dimensões e subdimensões que irão compor o modelo de avaliação proposto para ser analisado as organizações que irão compor o estudo de caso deste trabalho.

Fundamentalmente, segue Souza (2008), foram consideradas as dimensões estabelecidas pelos modelos de Westley (1979), Davis & Werther (1983), Hackman & Oldham (1975) e Walton (1973), com predominância deste último, por ser mais completo que os demais modelos.

O **Quadro 2**, além de contribuir para este entendimento, apresenta as dimensões que irão compor o modelo proposto. Para facilitar a construção do questionário que representa o modelo de avaliação, as dimensões foram subdivididas de acordo com a relação existente de cada categoria conceitual com outros indicadores presentes nos modelos anteriormente citados:

Quadro2: Dimensões e subdimensões do modelo proposto e a relação com outros modelos.

Dimensões e Subdimensões do modelo proposto	Walton (1973)	Westley (1979)	Davis & Werther (1983)	Hackman & Oldham (1975)
1. Integração social na organização	Integração social	-	-	Inter-relacionamento
1.1. Igualitarismo				
1.2 Ausência de preconceito				
1.3 Facilidade de mobilidade social				
1.4 Apoio social				
1.5 Condições de abertura interpessoal				
2. Utilização da capacidade humana	Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana	Indicador psicológico e sociológico	Elementos comportamentais e organizacionais	-
2.1. Autonomia				Autonomia
2.2. Uso múltiplo de habilidade				Variedade de habilidades
2.3. Quantidade e qualidade de informações				-
2.4. Execução de tarefas completas				Variedade de habilidades
2.5. Planejamento do trabalho				Identidade da tarefa
2.6. <i>Feedback</i> (Extrínseco e Intrínseco)	-	-	-	<i>Feedback</i> extrínseco e intrínseco
3. Segurança e saúde nas condições de trabalho	Segurança e saúde nas condições de trabalho	-	-	-
3.1. Horários				
3.2. Condições físicas				
3.3. Limites de idade para o trabalho				
3.4. Qualidade/quantidade de recursos materiais				
3.5. Condições psicológicas	-	Indicador psicológico	-	-
4. Constitucionalismo	Constitucionalismo	Indicador político e sociológico	-	-
4.1. Privacidade				
4.2. Livre expressão				
4.3. Igualdade de tratamento				
4.4. Possibilidade de recurso				
5. Trabalho e espaço de vida	Trabalho e espaço de vida	-	-	-
5.1. Tempo de horas extras				
5.2. Tempo com família				
5.3. Atividades cívicas benéficas				
6. Compensação	Compensação justa e adequada	Indicador econômico	-	Satisfação com pagamento e compensações
6.1 Justa				
6.2 Adequada				
7. Oportunidade de carreira e garantia profissional	Oportunidade de carreira	Indicador político	Elementos ambientais	Satisfação com oportunidade de carreira
7.1 Oportunidade de continuidade dos estudos				
7.2 Incentivos/investimentos em cursos complementares ou de especialização				
7.3 Estabilidade no emprego ou renda				
7.4 Oportunidade de expansão na carreira				
8. Relevância social do trabalho	Relevância social do trabalho	-	-	Significado da tarefa



Fonte: Souza (2008).

**D1 - Dimensão ‘Integração Social na Organização’** - de acordo com esta dimensão nos é permite investigar algumas das diversas formas de relacionamento pessoais dentro de uma organização: o relacionamento entre pares dentro do mesmo departamento, com outros departamentos e com superiores. Permite ter um panorama da cooperação entre colegas de setor e o grau de interação exigida pelo trabalho. Os modelos de Walton (1973) e de Hackman & Oldham (1975) tratam desta dimensão e suas subdimensões diferenciando-se apenas em nomenclaturas (para Hackman & Oldham o que se trata aqui é denominado Inter-relacionamento) (SOUZA, 2008).

Quadro 3: D1 - Dimensão ‘Integração Social na Organização.

Sub-item	Descrição
<b>Igualitarismo</b>	Esta subdimensão permite analisar se há divisão de classes por <i>status</i> ;
<b>Ausência de preconceitos</b>	Avalia se há uma aceitação do cliente interno independente de raça, credo, sexo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física;
<b>Facilidade de mobilidade social</b>	Está relacionado ao crescimento do cliente interno dentro da organização. Analisa como é visto, seja por pares ou superiores, aquele funcionário que tem potencial para atingir níveis mais elevados hierarquicamente;
<b>Apoio social</b>	Cooperação entre os funcionários, ajuda recíproca;
<b>Condições de abertura interpessoal</b>	Permite analisar o relacionamento entre os membros da organização, seja entre pares, superior e subordinado. Se há uma abertura para se expressar opiniões e contribuir no planejamento e realização do trabalho, sem medo de represália ou ameaças.

Fonte: Baseado em Souza, 2008.

**D2 - Dimensão ‘Utilização da capacidade humana’** - definida por Walton (1973) como ‘Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana’, é dividida em cinco subdimensões. Porém, no modelo aqui proposto são consideradas seis subdimensões, por tratar também do *feedback*. O *feedback*, que pode ser extrínseco ou intrínseco, é tratado por Hackman & Oldham (1975) (SOUZA, 2008).

Quadro 4: D2 - Dimensão 'Utilização da capacidade humana'.

Sub-item	Descrição
<b>Autonomia</b>	Permite analisar a independência do cliente interno em suas atividades;
<b>Uso Múltiplo de Habilidade</b>	Analisa se as tarefas relacionadas com a função exercida pelo cliente interno leva-o a utilizar sua variedade de conhecimento, habilidades e talentos; e
<b>Quantidade e Qualidade de Informações</b>	Permite analisar se a quantidade e a qualidade das informações recebidas no âmbito organizacional são significativas para o processo total do trabalho, permitindo que este seja realizado da melhor maneira.
• <b>Execução de Tarefas Completas</b>	Analisa o envolvimento do cliente interno com o processo total do trabalho, sua realização como um todo e a responsabilidade pela qualidade e o bom desempenho do mesmo;
• <b>Planejamento do Trabalho</b>	Se há um planejamento do trabalho a ser realizado e se este é feito pelo próprio funcionário; e
• <b>Feedback</b>	Este se divide em intrínseco, quando relacionado a informações geradas no ato da realização do trabalho, e extrínseco, quando estas vêm através de superiores e colegas de trabalho. Esta subdimensão permite analisar, através da percepção do próprio funcionário, os meios com que este <i>feedback</i> é feito.

Fonte: Baseado em Souza, 2008.

**D3 - Dimensão 'Segurança e saúde nas condições de trabalho'** - já nesta dimensão são tratadas as condições físicas, ambientais e psicológicas que podem afetar o bem-estar do cliente interno (funcionário da instituição) (SOUZA, 2008).

Quadro 4: D3 - Dimensão 'Segurança e saúde nas condições de trabalho'.

Sub-item	Descrição
<b>Horários</b>	Avalia a carga horária de trabalho, a frequência com que ocorrem horas extras ou de trabalhos levados para casa que afetam a saúde do trabalhador;
<b>Condições Físicas</b>	Trata da ergonomia, das condições ambientais de trabalho, do fornecimento e da utilização de equipamentos de segurança na realização do trabalho;
<b>Limites de Idade para o Trabalho</b>	Visa detectar condições de trabalho que são destrutivas para o bem-estar das pessoas de acordo com a idade, devido a limitações naturais do ser humano;
<b>Qualidade e Quantidade de Recursos Materiais</b>	Esta subdimensão não é tratada em nenhum outro modelo observado nesta dissertação. Porém ressalta-se a importância de tratá-la, pois pode afetar a integridade psicológica do trabalhador. Quando não há o recurso material necessário para realização do trabalho com qualidade e na quantidade certa, o trabalhador pode ser pressionado pela organização na realização das tarefas (em produtividade); e

<b>Condições Psicológicas</b>	Permite investigar os fatores que podem levar a alienação no trabalho, ao desinteresse, que podem ocasionar problemas psicológicos, afetando no convívio com a sociedade e a familiares.
-------------------------------	--

Fonte: Baseado em Souza, 2008.

**D4 - Dimensão ‘Constitucionalismo’** - refere-se aos direitos e deveres de um membro da organização (SOUZA, 2008).

Quadro 5: D4 - Dimensão ‘Constitucionalismo’.

<b>Sub-item</b>	<b>Descrição</b>
<b>Privacidade</b>	Está relacionada à garantia de que informações sobre o comportamento do cliente interno fora da organização ou de seus familiares não diz respeito à empresa;
<b>Livre Expressão</b>	Abordam questões relativas ao direito de expressar opiniões e idéias abertamente;
<b>Igualdade de Tratamento</b>	Ou equidade, é o tratamento justo seja por recompensas ou compensação justa; e
<b>Possibilidade de Recurso</b>	É a possibilidade de o cliente interno se manifestar com relação a decisões organizacionais que o afetam direta ou indiretamente.

Fonte: Baseado em Souza, 2008.

**D5 - Dimensão ‘Trabalho e espaço de vida’** - observam-se as seguintes subdimensões (SOUZA, 2008).

Quadro 6: D5 - Dimensão ‘Trabalho e espaço de vida’.

<b>Sub-item</b>	<b>Descrição</b>
<b>Tempo de hora extras</b>	Corresponde à realização de horas extras dentro da organização e ao trabalho levado para ser realizado em casa;
<b>Tempo com família</b>	Corresponde ao tempo de lazer, de atividades sociais, de convívio familiar sem ser afetado pelo trabalho; e
<b>Atividades cívicas beneficentes</b>	Realização, pela organização, de atividades recreativas, sociais e beneficentes para os clientes internos.

Fonte: Baseado em Souza, 2008.

**D6 - Dimensão ‘Compensação adequada e justa’** - a adequação da compensação refere-se à relação entre o pagamento e a contribuição do trabalhador para com a organização (esforço, experiência, habilidades e qualificações). A compensação justa refere-se à relação existente entre o valor de salário pago e o cargo ocupado (SOUZA, 2008).

**D7 - Dimensão ‘Oportunidade de carreira e garantia profissional’** - pode ser compreendida como o quadro que se segue (SOUZA, 2008).

Quadro 1: D7 - Dimensão ‘Oportunidade de carreira e garantia profissional’.

<b>Sub-item</b>	<b>Descrição</b>
<b>Oportunidade de Continuidade dos Estudos</b>	Refere-se à oportunidade de desenvolvimento, seja por oferecimentos de cursos dentro da própria organização ou por meio de permissões para realização de cursos ou de continuidade de estudos, se estes vierem a coincidir eventualmente com o horário de trabalho.

<p>• <b>Incentivos ou Investimentos em Cursos Complementares ou de Especialização:</b></p>	<p>Financiamento integral ou parcial de cursos para progressos em termos organizacionais. E também o reconhecimento, através de promoções e/ou bonificações, de esforços do cliente interno em crescer em conhecimento;</p>
<p>• <b>Estabilidade no Emprego ou Renda:</b></p>	<p>Segurança em renda ou emprego. Quando o trabalhador se sente seguro em relação ao emprego e renda este pode investir em adquirir novos conhecimentos, gerando benefício para a própria organização; e</p>
<p>• <b>Oportunidade de Expansão na Carreira:</b></p>	<p>Utilização do conhecimento e habilidade adquirida em futuras atribuições do trabalho.</p>

Fonte: Baseado em Souza, 2008.

**D8 - Dimensão ‘Relevância social do trabalho’** - relaciona-se ao prestígio da organização alcançado por ser socialmente proporcionado à comunidade em que está inserida (SOUZA, 2008).

### 3.3 - VAREJO

Segundo Kotler & Armstrong (2003, p.336) “O varejo engloba todas as atividades envolvidas nas vendas de bens e serviços diretamente a consumidores finais para seu uso pessoal, e não empresarial”.

Para Bernardino (2004, p.17) “Os varejistas são responsáveis pelo atendimento aos consumidores e devem colocar os produtos e serviços ao alcance deles, para melhor satisfazê-los”.

#### 3.3.1- Tipos de varejistas

O varejo pode ser classificado por várias características e o modo como são organizadas. Segundo Kotler e Armstrong (2003, p.338) “Os varejistas também podem ser classificados pela extensão e abrangência de seu sortimento de produtos”.

Os negócios de varejo podem ser classificados de várias maneiras, mas as mais utilizadas são o varejo com loja e o varejo sem loja; as variedades e amplitudes são os números de categorias oferecidas pelos varejistas; o sortimento e a profundidade são os números de itens diferentes em uma categoria de mercadoria (BERNARDINO, 2004).

Existem diversas classificações de estabelecimentos varejistas, devido à complexidade do assunto, pois se trata de etapas da comercialização direta ao consumidor e existem várias formas de comercialização deste tipo (LAS CASAS, 1992).

Segue a baixo os tipos de varejos existentes:

- **Volume de serviços;**
- **Linhas de produto;**
  - . Lojas de especialidades ou conveniência;
  - . Lojas de departamento;
  - . Supermercados; e
  - . Super lojas.
- **Preços relativos;**
  - . Lojas de descontos; e
  - . Varejista de ponta de estoque.
- **Organizações de varejo**

- . Redes cooperativas;
  - . Franquias; e
  - . Conglomerados.
- **Varejo sem loja;**
    - . Varejo eletrônico;
    - . Catálogos;
    - . Porta a porta; e
    - . Televenda.

É um canal frequentemente usado para realizar a pré-venda, venda e pós-venda, abordando clientes atuais e futuros. Instrumento fundamental de apoio às vendas via Internet, catálogo, porta a porta e TV (BERNARDINO, 2004).

### **3.3.2- Decisões de marketing de varejo**

O mercado varejista está sempre em buscas de novas estratégias para atrair e reter clientes, eles vêm sortindo suas lojas dos mais diversos produtos.

Os varejistas tiveram que ficar atentos nas estratégias de mercado-alvo, decisão de sortimento e de serviço, decisão de preço, decisão de promoção e decisão de localização, pois estas estratégias acabaram influenciando de uma forma significativa o mercado varejista (KOTLER & ARMSTRONG, 2003).

#### **a) Mercado-alvo e decisão de posicionamento**

Para Kotler & Armstrong (2003, p.341) “Os varejistas devem, primeiramente, definir seus mercados-alvo e, então, decidir como se posicionarão nesses mercados”.

É necessário que antes de se definir o mercado-alvo os varejistas saibam onde querem atuar para não misturar os serviços e acabarem não atendendo bem nenhum mercado.

Varejistas de sucesso definem bem seus mercados-alvo e se posicionam vigorosamente (KOTLER & ARMSTRONG, 2003).

Antes da introdução dos clientes ao estabelecimento é necessário que se elabore a imagem que a empresa deseja projetar. Essa imagem é que fará com que a empresa seja bem sucedida ou acabe em pouco tempo.

O mercado-alvo enfatiza que os varejistas precisam considerar seus clientes e concorrentes a desenvolverem uma estratégia de varejo. Os varejistas de sucesso satisfazem às necessidades dos clientes de seu segmento de mercado-alvo melhor que sua concorrência (LEVY & WEITZ, 2000).

#### **b) Decisões de sortimento e de serviço**

Segundo Kotler & Armstrong (2003, p.343) “Os varejistas precisam tomar decisões sobre três importantes variáveis de produto: sortimento de produtos, mix de serviços e atmosfera da loja”.

Os sortimentos de produto devem suprir os desejos e expectativas dos compradores-alvo. Na busca por diferenciação dos concorrentes, o varejista pode lançar mão de qualquer uma das estratégias de diferenciação de produto, oferecendo mercadorias que nenhum outro concorrente oferece, promovendo eventos comerciais que chamam a atenção ou oferecendo ofertas-surpresa (KOTLER & ARMSTRONG, 2003).

Os varejistas devem decidir o mix de serviço que oferecerão aos clientes; este tipo de decisão é uma ferramenta-chave da concorrência não baseada em preço, diferenciando uma loja da outra (op. cit.).

A atmosfera da loja é o que deixa a impressão no cliente, cada uma tem um arranjo diferenciado que facilita ou dificulta a circulação do cliente. Essa atmosfera deve ser planejada para que se adapte ao mercado-alvo e leve o consumidor à compra; ela é uma poderosa ferramenta com a qual os varejistas podem diferenciar suas lojas das do concorrente (op. cit.).

### c) Determinação da política de preços

Para Kotler & Armstrong (2003, p.339) “Os varejistas podem ser classificados segundo os preços que cobram”. Grande parte cobra preço de mercado e oferece produtos e atendimento ao cliente de forma normal, outros oferecem produtos e serviços de melhor qualidade cobrando preços mais altos.

Segundo Levy & Weitz (2000, p.386) “No mercado de varejo de hoje, duas estratégias de preços opostas prevalecem: os preços baixos todos os dias e os preços altos/baixos”.

Dentro do composto de varejo, o preço é uma variável relevante, pois influi diretamente na rentabilidade do varejista, bem como na transmissão de uma determinada imagem ao consumidor (BERNARDINO, 2004).

Segundo Bernardino (2004, p.85) “As principais políticas de um estabelecimento varejista são”:

- **Preço único ou negociado** - os varejistas vendem seus produtos pelo preço único marcado na mercadoria ou lista de preços, independentemente das qualidades envolvidas;
- **Preços da concorrência** - o varejista monitora os preços que estão sendo praticados pelos principais competidores para decidir como fixará os seus: acima, em linha ou abaixo;
- **Preços altos/baixo** - os varejistas oferecem num dado momento pelos altos para determinados produtos e baixos para outros mediante promoções;
- **Preços múltiplos** - nesse caso, os varejistas vendem diferentes quantidades a diferentes preços;
- **Preços alinhados ou de linha** - os varejistas comercializam linhas diversificadas de produtos com preços muito próximos ou diferenciados;
- **Preços psicológicos** - os varejistas utilizam números quebrados para a precificação (op. cit.).

## 4- METODOLOGIA

Para o desenvolvimento dos estudos de caso do Ponto Frio, Magazine Luiza e Leader estaremos utilizando como modelo de avaliação o de Souza (2008), por ser um modelo mais atual e completo, no qual este modelo engloba todas as dimensões com suas respectivas subdimensões.

### a) Classificação da Pesquisa

Do ponto de vista de sua natureza, o trabalho é classificado, segundo Silva & Menezes (2001) como aplicada, pois envolve verdades e estudos e soluções locais. Do ponto de vista de sua abordagem, a pesquisa classifica-se como qualitativa, pois seus dados não recebem nenhum tipo de tratamento estatístico.

Para os procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica na fundamentação teórica, e estudo de caso em seu desenvolvimento. Pois, ainda segundo Silva e Menezes (op. cit.) envolve um estudo aprofundado e detalhado de um conhecimento.

### b) Procedimentos Metodológicos

A revisão bibliográfica dos temas relacionados com o trabalho é realizada em consultas à periódicos indexados nacionalmente, e também em livros bases do conhecimento científico.

Neste quesito, os trabalhos de Idalberto Chiavenato se destacam na revisão sobre gestão de pessoas e RH, pois os trabalhos consultados ou são de autoria do referido autor, ou fazem referência a ele.

O questionário foi elaborado a partir das teorias levantadas por Souza (2008), uma vez que este trabalho reúne todas as teorias dos principais modelos. O instrumento é considerado válido, pois já foi experimentado em pesquisas de campos por Souza (2008) e Ribeiro (2009).

O instrumento de interrogação é submetido a um funcionário do nível gerencial, para captar as suas percepções quanto às dimensões avaliadas.

As análises são realizadas por meio das comparações item-a-item do instrumento de interrogação bem como comparações de blocos de itens que abordam uma mesma dimensão.

### c) Limitações

A não cooperação com a pesquisa das respectivas empresas relacionadas, a distorção dos resultados esperados devido à dificuldade de realização da pesquisa pessoalmente em todas as empresas, desta forma, com a utilização do correio eletrônico, o resultado pode ser diferente do que seria se ocorresse pessoalmente.

Para caracterização dos objetos de estudo, houve também uma limitação, pois nem sempre os mesmos dados são disponibilizados, como quantidade de colaboradores, ranking nacional, etc.

### d) População & Amostra

A população é delimitada por empresas varejistas. Já a amostra é determinada por técnica não-probabilística e intencional.

Em um *brainstorm*<sup>1</sup> de uma pesquisa *top-of-mind*<sup>2</sup> entre pesquisadores envolvidos neste trabalho, foram elencadas várias empresas que se enquadravam no perfil pretendido. A todas foi enviado de alguma forma o instrumento de interrogação. O índice de resposta recebido foi muito aquém do esperado, onde somente três empresas concordaram em colaborar: Ponto Frio, Magazine Luiza e Leader.

Apesar do baixo índice de resposta, os dados coletados são suficientes para progresso da pesquisa, pois são empresas de abrangência nacional, cuja política de QVT de toda empresa pode ser avaliada pelas suas filiais.

### e) Instrumentos definidos para coleta de dados

Dada a limitação existente e o não contato diretamente com os colaboradores das empresas, opta-se pela utilização de um questionário com perguntas que permitem respostas abertas e a utilização dos sites das empresas. Deste modo, a captação de dados é mais rica do que utilizar algum tipo de escala, aonde há uma limitação para expressão das respostas por parte do pesquisado.

## 5- ESTUDO DE CASOS

Baseado no trabalho realizado sobre Qualidade de Vida no Trabalho, indicar as empresas Ponto Frio, Magazine Luiza e Leader como modelo de QVT, é sem dúvida, uma concretização que os resultados do sucesso estão diretamente relacionados à satisfação dos seus clientes internos; portanto este estudo tem como objetivo, conhecer parte dessa surpreendente parceria que une objetivos e realizações.

### 5.1- Caso Ponto Frio

O Ponto Frio atua desde 1946 no mercado, e é a segunda maior empresa varejista do Brasil e possui 456 lojas nos principais estados do país, além de Centros de Distribuição Avançados que possuem sistemas

<sup>1</sup> Brainstorm é uma técnica para geração de idéias, onde em uma reunião, seus membros expressam sua opinião objetivando obter a qualidade por meio da quantidade.

<sup>2</sup> *Top-of-mind* é uma técnica de pesquisa aonde se busca evidenciar as marcas que estão mais no pensamento das pessoas.

de informações integrados às lojas, permitindo uma gestão eficiente dos estoques da Companhia e o abastecimento dos pontos de venda em tempo hábil (PONTO FRIO, 2009).

A empresa conta com 10 mil colaboradores, atuando em 10 estados brasileiros e 5% de suas vendas são feitas on-line, mais do que uma questão de acesso ao computador, o crédito vem definindo o perfil médio dos consumidores on-line no País. Milhares de clientes que já fizeram uma compra no Ponto Frio on-line, mais de 80% pertencem às classes A e B (op. cit.).

O cartão Ponto Frio Unicard, administrado pelo Banco Investcred - joint venture entre o Ponto Frio e o Unibanco -, acumulou 591 mil clientes nos últimos 12 meses, atingindo uma base de 790 mil clientes em dezembro de 2007. Enviado por: CDN Comunicação Corporativa em 28/03/2008 (op. cit.).

A unidade pesquisada no município de Campos dos Goytacazes, está localizada no Shopping Avenida 28, na Avenida 28 de março, 574 - loja 5, a qual conta com 25 colaboradores diretos (op. cit.).

## 5.2- Caso Magazine Luiza

O Magazine Luiza é a terceira maior empresa varejista do Brasil. Sua fundadora, Luiza Trajano Donato, que atua a mais de 50 anos no mercado de comércio varejista, iniciando suas atividades em 1957. Tem na sua cultura e valores, o reconhecimento dos seus colaboradores como a verdadeira “alma” do negócio. Assim faz da empresa um diferencial no cenário varejista nacional (MAGAZINE LUIZA, 2009).

É reconhecida por iniciativas arrojadas, foi pioneira na abertura das chamadas lojas virtuais. Hoje, já existem 44 lojas virtuais do Magazine Luiza. O investimento corresponde a 15% de uma loja convencional (op. cit.).

Hoje, com as 397 lojas já existentes em sete estados brasileiros, conta com mais de 10 mil colaboradores, a rede soma 12 milhões de clientes. Até 2010, o Magazine espera atingir 1 bilhão de reais em receita só em São Paulo, com uma estimativa de 100 lojas abertas. Em 2008, a maior metrópole brasileira deve ajudar a rede a faturar 3,5 bilhões de reais, 35% mais que em 2007 (op. cit.).

## 5.3- Caso Leader

A Leader é uma empresa varejista atuante no mercado desde 1951, presente no sudeste, norte e nordeste, possuindo no total 44 lojas nos estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Sergipe, Pernambuco, Alagoas e Rio Grande do Norte. A rede possui ainda um centro de distribuição com movimentação média de 3 milhões de peças por mês (LEADER, 2009).

Ainda segundo a Leader (2009), são cadastrados mais de 12 milhões de clientes anualmente, mas

apenas 4 milhões são considerados ativos e aproximadamente, 3.800 colaboradores participam de todo este processo. A unidade pesquisada, no município de Campos dos Goytacazes foi a única da rede a cumprir as metas de vendas neste primeiro semestre de crise, e se mantém em primeira em vendas entre as 44 lojas espalhadas pelo Brasil.

Quadro 2: Missão e Visão das empresas.

Empresa	Missão	Visão
Ponto Frio	Comercializar, de forma rentável, produtos das melhores marcas e serviços associados, fidelizando os clientes através da excelência no atendimento.	Ser reconhecidos pelos consumidores como a primeira opção no varejo, na satisfação de suas necessidades e sonhos de consumo, superando suas expectativas e assegurando sua fidelidade com excelência no atendimento.
Magazine Luiza	Ser uma empresa de competitividade, inovadora e ousada, que visa sempre o bem-estar comum.	A empresa não disponibiliza este dado.



Leader	Comercializar produtos e serviços com qualidade e preço justo, que contribuam para elevar a auto-estima dos nossos clientes. Investimos no bem estar e desenvolvimento de nossos funcionários, o fator fundamental em nosso negócio.	Ser a melhor empresa em Excelência Operacional, garantindo rentabilidade sustentável, através de uma equipe motivada e de alta performance.
--------	--	---

Fonte: Elaborado a partir dos sites corporativos das empresas.

## 6- RESULTADOS E DISCUSSÃO

Estes quadros se referem ao modelo de Souza que comparativamente com o quadro da página 62 é o mais abrangente por isso a escolha deste modelo para estar aplicando um questionário para analisar e comparar as empresas estudadas Ponto Frio, Magazine Luiza e Leader.

Nos quadros abaixo, são apresentadas as respostas separadas por blocos e, entre os quadros, são analisados os resultados e feitas às devidas considerações no qual o questionário aplicado às organizações encontra-se em anexo nas páginas 84 a 85:

Quadro 3: BLOCO 1

Questões	Ponto Frio	Magazine Luiza	Leader
<b>Dimensão 1 Integração social na organização 1-6</b>	1- A uma divisão hierárquica com respeito e integração em todos os níveis.	1- Aqui a hierarquia existe para definir papéis e responsabilidades, mas diante dos desafios, todos trabalham juntos na busca de soluções. Todos têm acesso a todos, independentemente do cargo: todos os diretores, superintendentes e presidentes têm sempre as portas abertas.	1- Na empresa em que trabalho, a relação entre os níveis é bem estreita (principalmente a Diretoria e a Gerência Executiva).
	2- Não existe distinção, os mesmos são analisados pelo seu potencial.	2- A diversidade é sempre muito bem vinda. No varejo nosso principal foco é em pessoas (sejam elas clientes ou funcionários).	2- A empresa não faz distinção dessas características. A pessoa pode ser “ela mesma”.
	3- Cultura de valor “A Prata da Casa” (plano de carreira). Ex.: Cargos de gerência, recrutamento e seleção.	3- É visto com muito bons olhos. Em nossa empresa 80% das vagas são preenchidas por processos seletivos internos. Temos um Programa de Formação de Gerentes de Loja dentre outras iniciativas.	3- É visto como a própria denominação diz: UM POTENCIAL. Há uma cultura de desenvolvimento dos talentos internos e captação de mão de obra externa.
	4- Existe. A integração gera sustentação para a organização.	4- São permanentemente estimulados e valorizados.	4- Apesar de ser uma grande empresa, consegue-se manter um clima familiar. Isso proporciona certo apoio aos colaboradores.
	5- Sim. Até tem um canal de comunicação específico (intranet).	5- Sim, através da política de portas abertas e acesso a todas as lideranças. Através das ferramentas de comunicação da empresa: Portal, Disk Denuncia SAC, etc...	5- De certa forma, sim. Mas poderia haver uma participação maior das equipes no planejamento.

	6- Através de um canal de comunicação, no qual todos têm acesso.	6- Em todos os níveis.	6- Sob minha forma de gestão, todos os níveis podem opinar.
--	--	------------------------	---

Fonte: Os autores.

No quadro acima as respostas apresentadas, das empresas, diz respeito à integração social na mesma. É possível notar nas respostas que não é verificado nenhum problema nesta dimensão, tendo as empresas bom desempenho.

Isto se dá pelo fato de as empresas serem de grande porte no mercado, e possuírem gerentes alinhados com as modernas técnicas de administração, que valorizam o ambiente de trabalho, onde acredita que, quanto melhor o colaborador estiver dentro de seu ambiente, mais ele produzirá.

Quadro 10: BLOCO 2

Questões	Ponto Frio	Magazine Luiza	Leader
<b>Dimensão 2 Utilização da capacidade humana 7-15</b>	7- Parcialmente independente até certo limite.	7- Sim.	7- Concordo plenamente.
	8- Operacionalmente tem-se limite.	8- -----	8- -----
	9- Certamente.	9- Sim, plenamente.	9- Concordo plenamente.
	10- -----	10- -----	10- -----
	11- Sim com certeza.	11- Sim.	11- Sim. As informações fornecidas pela administração são de grande valia na tomada de decisão.
	12- O conhecimento do processo como todo, limitando-se aos detalhes.	12- Sim, tenho o conhecimento necessário (não em detalhes pela complexidade que isto envolve).	12- Posso o conhecimento total (não quer dizer que saberia realizar todas as etapas). Tive a oportunidade de percorrer as diversas áreas da empresa.
	13- Sim.	13- Sim.	13- Sim: planejamento anual, mensal e semanal.
	14- Depende, há os planos diretos da empresa e os meus individuais.	14- Sim e também por outros profissionais diretamente envolvidos.	14- Eu participo do anual e mensal. Já os semanais são desenvolvidos por minha equipe e eu.
15- Nem sempre, elas acontecem imediatamente, só quando há visita do regional, e os imediatos pelos próprios colaboradores.	15- Depende.	15- No ato.	

Fonte: Os autores.

No quadro acima, as respostas das empresas são referentes à utilidade da capacidade humana. É notório que elas valorizam a utilidade da capacidade humana como o todo, se restringindo a "detalhes", quanto ao operacional, que por questões hierárquicas acontecem.

Tal tipo de respostas alcançadas se dá pelo fato de as empresas terem visão de valorização de seu cliente interno, dando oportunidade aos seus colaboradores de desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal. Assim sua produção será igual ou maior que a esperada pelo gestor.

Quadro11: BLOCO 3

Questões	Ponto Frio	Magazine Luiza	Leader
<b>Dimensão 3 Segurança e saúde nas condições de trabalho 16-25</b>	16- Para realização do trabalho, sim.	16- Poderia ser um pouco menor.	16- Sim.
	17- Às vezes, por exemplo, datas comemorativas e eventos.	17- Não, corre ocasionalmente, mas pode ser compensada quando necessário.	17- Para o cargo que exerço, está coerente.
	18-Não.	18- ocasionalmente	18- Não. Somente no pensamento.
	19-Não.	19- Não.	19- Sim.
	20-Sim.	20- Sim, plenamente.	20- Sim.
	21- Sim.	21- Sim.	21- Sim.
	22- Sim.	22- Sim.	22- Não.
	23- Sim.	23- Sim.	23- Não. Principalmente a mão de obra.
	24- Não.	24- Não.	24- Não.
25- -----	25- -----	25- -----	

Fonte: Os autores.

No quadro acima as respostas apresentadas das empresas diz respeito à segurança e saúde nas condições de trabalho. Levando em consideração a localização das empresas, onde o Ponto Frio é loja de shopping, Magazine não se sabe ao certo e a Leader loja de rua é possível entender a desigualdade em algumas questões, pois numa loja de shopping a segurança é maior que uma loja de rua.

Na maioria dos dados as empresas são preocupadas com as condições de segurança e saúde de trabalho de seus colaboradores, proporcionando aos mesmos um ambiente favorável a realizações de suas tarefas; acredita-se que, num ambiente seguro, os colaboradores produzirão mais.

Quadro 11: BLOCO 4

Questões	Ponto Frio	Magazine Luiza	Leader
<b>Dimensão 4 Constitucion a-lismo 26-29</b>	26- Na gestão da gerente usa-se a flexibilidade.	26- Não.	26- Não.
	27- Parcial.	27- Total.	27- Parcial.
	28- Existem parcialmente, campanhas e incentivos.	28- Sim.	28- Parcial.
	29- Às vezes, por não receber visitas constantes, usa-se e-mail (notes), programas internos (intranet).	29- Sim.	29- Sim.

Fonte: Os autores.

No quadro acima as respostas apresentadas das empresas, se referem ao constitucionalismo. É possível notar que as respostas são unânimes, quando tratam os direitos e deveres de um membro da organização.

Este fato é devido às empresas valorizarem seu capital humano numa mesma visão. Sabem que a flexibilidade, liberdade de expressão, usadas de forma adequada, vem acrescentar de forma positiva e justa o papel do colaborador na produção de suas atividades na organização.

Quadro12: BLOCO 5

Questões	Ponto Frio	Magazine Luiza	Leader
<b>Dimensão 5 Trabalho e espaço de vida 30-31</b>	30- Muito.	30- Nada	30- Pouco. Mas tenho consciência da minha escolha
	31- Sim. Convenção (fundações para doações assistenciais).	31- Sim.	31- Sim.

Fonte: Os autores.

No quadro acima as respostas apresentadas pelas empresas, se referem ao trabalho e espaço de vida. É notório que num mercado competitivo atual é quase impossível o tempo pessoal não ser afetado, mesmo que os colaboradores tenham consciência do seu papel na organização.

Fica evidente para as empresas que o limite de espaço entre o trabalho e vida pessoal dos colaboradores é fundamental no ambiente organizacional, acredita-se, pois, que assim o rendimento dos mesmos contribuirá de forma positiva.

Quadro13: BLOCO 6

Questões	Ponto Frio	Magazine Luiza	Leader
<b>Dimensão 6 Compensação adequada e justa 32</b>	32- Não para função, mas sim para região.	32- Sim.	32- Não.

Fonte: Os autores.

No quadro acima as respostas apresentadas das empresas, se referem à compensação adequada e justa. Nessa dimensão há unanimidade das empresas, pois segundo os gestores a remuneração é justa para função e não para região.

Como o questionamento faz referência à relação existente entre o valor do salário pago e o cargo ocupado dentro da organização, as organizações investem em qualificação e conhecimento para os colaboradores. Logo os mesmos cobram o retorno em reconhecimento e, claro, também remuneração, uma vez que colocam em prática essas qualificações e conhecimentos. É preciso uma reavaliação dessa dimensão por parte dos empregadores, que visam à satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho para que os mesmos produzam mais e melhor.

Quadro 14: BLOCO 7

Questões	Ponto Frio	Magazine Luiza	Leader
<b>Dimensão 7 Oportunidade e de Carreira e garantia profissional 33-37</b>	33- Sim, internos.	33- Sim.	33- Sim.
	34- Cursos dentro da própria organização.	34- Os dois. Cursos dentro da própria organização e permissões para realizações de cursos ou de continuidade de estudos mesmo que, parcialmente, vierem a coincidir com horário de trabalho.	34- Cursos dentro da própria organização.
	35- Não.	35- Sim.	35- Não.
	36- Sim	36- Sim	36- Sim.
	37- Sim.	37- Sim.	37- Sim. Com certeza

Fonte: Os autores.

No quadro acima as respostas apresentadas pelas empresas, se referem à oportunidade de carreira e garantia profissional. Nesta dimensão as empresas contribuem de forma positiva quanto às oportunidades dadas aos seus colaboradores, sem problema algum.

Este fato também é possível por as empresas acreditarem que através destas ações junto aos seus colaboradores, contribuirão para um ambiente organizacional favorável para o progresso da organização e do colaborador que, motivados e reconhecidos, retribuirão de forma recíproca.

Quadro 15: BLOCO 8

Questões	Ponto Frio	Magazine Luiza	Leader
<b>Dimensão 8 Relevância social do trabalho 38-39</b>	38- Sim.	38- Sim.	38- Muito relevantes.
	39- 80%, por ser socialmente responsável. 80%, pelos benefícios proporcionados à comunidade.	39- 100%, por ser socialmente responsável. 100%, pelos benefícios proporcionados à comunidade.	39- 90% por ser socialmente responsável 90% pelos benefícios proporcionados à comunidade.

Fonte: Os autores.

No quadro acima as respostas apresentadas pelas empresas se referem à relevância social do trabalho. Nesta dimensão as empresas, não apresentam problemas, pelo contrário, soluções e benefícios. Com orgulho desempenham ações em suas empresas que atendem a comunidade.

Este fato é possível, pois as empresas têm uma mesma forma de ver a relevância social do trabalho. Estas empresas acreditam que sua responsabilidade vai muito além de somente sua organização propriamente dita, mas atender de forma responsável e criativa sua comunidade.

A Leader, aqui no município de Campos dos Goytacazes, faz doações a duas instituições, entre elas a Santa Casa de Misericórdia e Casa Espírita mensalmente, o Ponto Frio também faz doações assistenciais à comunidade, no Magazine Luiza, cada unidade tem autonomia para fazer também as doações.

## 7- CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo, levantar e analisar a prática da QVT nas seguintes empresas varejistas: Ponto Frio, Magazine Luiza e a Leader, através de um questionário realizado com os gerentes das mesmas.

Vários modelos de QVT foram apresentados nesta dissertação e foi tomado como referência o modelo de Souza (2008), pelo fato de apresentar um modelo mais completo e aplicável dentro da proposta desse trabalho.

Hoje, uma organização que possui um programa de qualidade de vida para o colaborador consegue competitividade no mercado, diferenciação, boa visibilidade pela sociedade e, conseqüentemente, um clima motivacional voltado para atender a integração do ser humano como um todo.

As organizações estão valorizando cada vez mais seus colaboradores, atendendo suas expectativas e proporcionando um ambiente favorável à realização de suas tarefas dando oportunidades de desenvolvimento tanto no aspecto profissional quanto no pessoal. Desta forma seus colaboradores sentindo-se valorizados rendem muito mais e, assim, alcançam os objetivos da organização.

Os resultados apresentados no levantamento e análise da prática da QVT das empresas varejistas Ponto Frio, Magazine Luiza e a Leader, através dos questionários respondidos pelos seus respectivos gestores se mostram satisfatórios, sobretudo pelo porte das empresas, que são conduzidas por colaboradores

alinhados com as modernas técnicas de administração, onde a produtividade da empresa está diretamente relacionada com a produtividade dos colaboradores. Os resultados da dimensão 1 (integração social na empresa) refletem bem esta impressão.

Conclui-se claramente que todas as empresas se enquadram perfeitamente no programa da qualidade de vida no trabalho, pois o capital humano para elas vem em primeiro plano, conseqüentemente, estes desenvolvem suas atividades com um grau de eficiência e eficácia elevado, e desta forma conseguem ser uma das melhores empresas varejistas.

Os resultados alcançados por meio deste trabalho não esgotam a possibilidade de continuar os estudos sobre os temas abordados, por ser um grande desafio a QVT, enfrentado na Gestão de Pessoas pelas organizações.

A sugestão é que, na realização de próximas entrevistas a outras empresas, consiga-se aumentar o número de empresas entrevistadas que permitirá realizar uma análise mais profunda das variáveis que determinam a QVT. Um caso interessante e de relevância é o do supermercado Wal-Mart (maior rede varejista do mundo). Embora tenhamos realizado uma tentativa, visitando a empresa, não recebemos retorno a tempo para conclusão dos nossos estudos. Existe um site educacional do Wal-Mart que poderá ajudar na continuação deste trabalho que é <http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/portaldoestudante.aspx?expandable=4>.

## 8- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS DA REVISÃO DE LITERATURA

BERNARDINO, Elaine *et al.* **Marketing de varejo**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BRANDÃO JUNIOR, Roberto Dantas, MACIEL, Cristina Mori. - **Qualidade de vida no trabalho (QVT):** na percepção dos funcionários de uma agência bancária. XII SIMPEP – Bauru, SP, Nov/2005.

**CASO** de sucesso: Magazine Luiza. Disponível em: <http://www.casodesucesso.com/?conteudoId=41>. Acesso em: 31/03/2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª ed. - São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

**LEADER**. Disponível em: <http://www.leader.com.br/>. Acesso em: 05/06/2009.

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

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**MAGAZINE** Luiza. Disponível em: <http://www.magazineluiza.com.br/quemsomos/index.asp>. Acesso em 13/008/2008.

---

**MAGAZINE** Luiza. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/09/magazine-luiza-venir-feliz.html>. Acesso em 20/03/2009.

MORAES, A. A.; KILIMNIK, Z. M.; RAMOS, W. M.. **O atual estágio da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil**. in Anais do XVIII ENANPAD, Curitiba, v. 10, p. 305-325, 1994.

**PONTO** Frio. Disponível em: <http://www.pontofrio.com.br/>. Acesso em: 05/06/2009.

RIBEIRO, Frederico de Souza. **Qualidade de Vida no Trabalho no Serviço Público: Um Estudo de Caso no Inss Gerência Campos**. 2009. 85p. Dissertação (Pós-Graduação) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense.

SILVA, Edna; MENEZES, Estera. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001

SILVA, R.C. **Gestão Estratégica da Tecnologia: Instrumentos teóricos e aplicações**. Ricardo Costa Silva (organizador). Bahia: Jacobina, 2007.

SOUZA, Rennata Guarino Bastos de. **Um modelo para avaliação da percepção da qualidade de vida no trabalho administrativo em universidades públicas**. 2008. 117p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual do Norte Fluminense - UENF.

TOLFO, S.R.; PICCININI V.C. **As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho**: Disjunções entre a teoria e a prática. RAC, v.5, n.1. Jan./abr. 2001: 165-193. Disponível em: <http://www.poprh.com.br/clientes/poprh/adm/arquivos/arqs/arq?%5B4%5D%5B1%5D.pdf>. Acesso em: 10/06/2009.

**WAL-MART**. Disponível em:

<<http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/portaldoestudante.aspx?expandable=4>>. Acesso em: 10/05/2009.