

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO PERÍODO DA COVID-19:
ESTUDO DE CASO COM VENDEDORES DO VAREJO DE CODÓ/MA**
Área temática: GPSS – Gestão de Pessoas

RESUMO

A pesquisa foi executada a partir da necessidade de avaliar a influência do comprometimento organizacional na performance dos vendedores do setor varejista do município de Codó-MA. Deste modo, delineou-se como objetivo a análise do comprometimento organizacional e fatores motivacionais durante o contexto da pandemia da COVID-19, assim como avaliar o grau de envolvimento dos colaboradores. Nesse enfoque, utilizou-se uma abordagem quanti-qualitativa com base na pesquisa exploratória e de campo tendo como instrumento de coleta de dados um questionário submetido por meio eletrônico (*Google Forms*) e encaminhado a empresas do segmento varejista de bens de consumo em geral de Codó-MA. A partir disso, os resultados revelaram que os envolvidos na empresa apesar de possuírem senso de integração com a empresa não pensam em permanecer por um longo período na organização.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Fatores motivacionais. Varejo. COVID-19.

ABSTRACT

The research was carried out based on the need to evaluate the influence of organizational commitment on the performance of retail salespeople in the municipality of Codó, MA. Thus, the objective of this study was to analyze organizational commitment and motivational factors during the context of the COVID-19 pandemic, as well as to assess the degree of involvement of employees. In this approach, we used a quanti-qualitative approach based on exploratory and field research having as instrument of data collection a questionnaire submitted electronically (*Google Forms*) and forwarded to companies in the retail segment of consumer goods in general in Codó-MA. From this, the results revealed that those involved in the company despite having a sense of integration with the company do not think about staying for a long time in the organization.

Keywords: Organizational commitment. Motivational factors. Retailing. COVID-19.

1 INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2019 surgiu em Wuhan, na China, o novo coronavírus (COVID-19) que provocou repercussão global, tendo sido declarada pandemia em março de 2020 (FIOCRUZ, 2020). Nesse contexto, os impactos advindos do período pandêmico ocasionaram mudanças radicais no cenário político, econômico e social, principalmente, pela rápida disseminação do vírus, insuficiência de conhecimento científico sobre a COVID-19 e grande desigualdade social e demográfica que potencializaram o cenário de incerteza na definição de estratégias de enfrentamento da pandemia no Brasil (BARRETO *et al.*, 2020).

Dessa forma, os efeitos da pandemia na economia e setores produtivos foram intensificados, sobretudo, em decorrência do aumento do desemprego, fechamento dos estabelecimentos considerados não essenciais e elevação dos gastos públicos com serviços de saúde e assistência econômica para empresas e trabalhadores (BUSS; TOBAR, 2020). Nessa perspectiva, as organizações intensificaram a busca por novas estratégias a fim de manterem a competitividade organizacional e adequação as mudanças do mercado assegurando a continuidade e fortalecimento dos negócios. Ademais, observa-se o aumento da preocupação das empresas em relação ao capital humano, visto que, a valorização e gestão de pessoas dentro das organizações torna-se fundamental para dar seguimento as atividades comerciais, principalmente, diante do enfrentamento das dificuldades advindas do período pandêmico (NAYAK; SAHOO, 2015).

As organizações têm se voltado cada vez mais a gestão de pessoas devido a influência das mudanças do ambiente interno e externo no comportamento dos colaboradores, com isso, torna-se necessário identificar a forma mais adequada de desenvolver as habilidades e estimular o engajamento dos funcionários visando o alcance dos objetivos e, conseqüentemente, melhor desempenho (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008). Diante disso, delimitou-se como problema desta pesquisa: Qual a influência do comprometimento organizacional na performance dos vendedores do setor varejista de Codó/MA?

Neste enfoque, destaca-se como eixo norteador da pesquisa a análise do nível de motivação e comprometimento organizacional durante o período pandêmico em empresas do ramo varejista do município de Codó/MA, à vista disso, tem-se como objetivos específicos: identificar as práticas adotadas por gestores para manter o comprometimento dos seus funcionários em tempos de pandemia; verificar os aspectos que estimulam a motivação e comprometimento dos funcionários no âmbito organizacional; discutir os principais desafios para a manutenção do comprometimento organizacional durante o período pandêmico; e, avaliar o grau de envolvimento dos colaboradores e os fatores que propiciam o seu aumento.

Isto posto, justifica-se o interesse na referida temática devido a necessidade de um estudo mais específico em relação ao comprometimento organizacional em empresas varejistas durante o período pandêmico buscando verificar e analisar as influências dos fatores motivacionais no ambiente organizacional assim como a identificação dos principais desafios enfrentados pelos varejistas codoenses no atual cenário, visto que, o conhecimento de tais fatores são fundamentais para a eficiência e qualidade dos serviços prestados além da maximização dos resultados da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO E SEGMENTOS DO RAMO VAREJISTA

A partir do comportamento dos consumidores e do mercado diante de determinado contexto, observa-se maior necessidade de adequação das empresas para estabelecer estratégias logísticas que garantam a continuidade da prestação de serviços em diferentes cenários, principalmente, durante o período da pandemia da COVID-19 que afetou diretamente os mais diversos setores econômicos em escala global (RODRIGUES, 2020).

Segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo – SBVC, o varejo é considerado o canal de distribuição de produtos cuja posição estratégica e proximidade com os consumidores finais facilita a comercialização dos produtos no mercado. Isto posto, o comércio varejista consolida-se de modo acelerado, englobando a maior parte do mercado e tornando-se cada vez mais complexo. Este segmento compreende a fase final da cadeia de suprimentos permeando a conexão entre consumo e produção, geralmente em pequenas quantidades (SBVC, 2020).

Dessa forma, observa-se o caráter intermediador desse segmento, visto que, possuem papel estratégico dentro do processo de venda por possuírem contato direto com os fornecedores, aqueles que produzem, e os consumidores, aqueles que compram. (PARENTE, 2000; ZANARDI, 2016) Com isso, corrobora Meirelles (2010):

O critério de classificação e formato varejista contribui para auxiliar o cliente no seu processo de compra [...] o cliente se posiciona de acordo com sua necessidade e efetua uma compra. Além de facilitar às empresas uma visão mais completa de todo o processo, tornando mais fácil formular estratégias integradas de serviços que sustentem relacionamentos duradouros e superem a ação dos concorrentes. (MEIRELLES, p. 27, 2010)

Ademais, destaca-se o crescimento positivo do impacto do varejo na economia no período de 2017 a 2019, alcançando cerca de 1,4%, no entanto, diante do contexto pandêmico os números passaram por uma queda, principalmente, devido ao fechamento do comércio não essencial e recessão econômica (SBVC, 2020). Em meio aos diversos tipos de comercialização que se têm no mercado, o comércio de varejo é um dos que mais empregam pessoas formalmente no Brasil ganhando espaço na economia, sobretudo, por atender as necessidades pessoais e familiares de maneira rápida e precisa (ZANARDI et al., 2015).

Nessa perspectiva, a segmentação do varejo mais utilizada na maioria dos países é a composta pelo varejo de bens de consumo em geral, de carros, combustíveis e a de serviços. Contudo, no Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em sua Pesquisa Mensal do Comércio (PCM) segmenta o varejo em dois grupos: o varejo restrito e o varejo ampliado. Dessa forma, tem-se que o varejo ampliado engloba, além do restrito, as concessionárias de veículos e as lojas de material de construção (IBGE, 2020).

De acordo com a observação do mercado atual, percebe-se que existe um maior nivelamento dos concorrentes, pois o acesso à informação está cada vez mais fácil e ilimitado. Através da internet, podem-se ver as principais tendências do mundo sobre qualquer negócio. As principais vitrines de moda podem ser apreciadas por todos os portes de lojistas e fabricantes, tornando as coleções e os serviços cada vez mais parecidos e facilmente copiáveis. (MEIRELLES, p. 27-28, 2010)

Desse modo, os mecanismos digitais que permitem a adaptação de novas estratégias de vendas, aumentam a competitividade dos comércios varejistas e a necessidade de maior comprometimento organizacional, tornando essencial a implementação de fatores que auxiliem na produtividade e motivação dos colaboradores, pois o engajamento destes na organização transforma o seguimento em um dos mais visitados no mercado.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No campo do comportamento organizacional destaca-se o comprometimento como uma das abordagens mais investigadas devido ao entendimento de que influencia diretamente a constituição e funcionamento de unidades sociais como equipes e organizações (MENEZES, 2009). Contudo, há uma pluralidade de definições a cerca dessa temática tornando o comprometimento organizacional um construto complexo e multifacetado. Nesse sentido, Bastos *et al.* (1997, p.98) corrobora que:

No cotidiano, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais frequentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de "compromisso", "com envolvimento": descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos [...] e indicaria o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo: estado de lealdade a algo, relativamente duradouro, e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso frequente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados: comprometer como prejudicar, impedir. (BASTOS *et al.*, 1997, p.98)

Nesse enfoque, observa-se que o termo é utilizado para descrever concepções valorativas opostas, entretanto, a utilização de comprometimento aborda um sentido comum de algo que une o indivíduo a outro elemento seja tangível ou intangível. No contexto organizacional, a cultura da empresa exerce influência no comprometimento dos trabalhadores, pois corresponde ao incentivo e esforço em torno de um objetivo comum, dessa forma, a cultura organizacional representa um mecanismo de controle informal que guia o comportamento dos indivíduos dentro das organizações (NAVES; COLETA, 2003).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2011, p. 125) o comprometimento organizacional é “uma forte convicção sobre objetivos e valores da organização, uma disposição para realizar um grande esforço de interesse da empresa e um forte desejo de permanecer como membro dela”. Portanto, compreende-se a necessidade das organizações estabelecerem estratégias de gestão que façam os colaboradores manterem o sentimento de satisfação e envolvimento com a empresa e, dessa forma, tornarem o ambiente mais propício ao desenvolvimento efetivo das suas atividades. Isto posto, destaca-se o comprometimento organizacional como produto resultante da correlação entre os objetivos da empresa e as necessidades dos colaboradores, dado que, a partir dessa relação mútua de ganhos que a colaboração passa a ser mais integrada estabelecendo a conexão entre produtividade e satisfação.

Em termos gerais, o envolvimento com a organização provoca a realização de um esforço considerável em prol dos objetivos e valores da empresa e, nesse intento, o comprometimento pode ser afetado pela natureza do vínculo, contudo, a abordagem utilizada nesta pesquisa é pautada no modelo proposto por Meyer e Allen (1990) que apresenta a estrutura tridimensional composto pelo comprometimento afetivo, instrumental e normativo (NAVES; COLETA, 2003; PASCHOAL, 2008).

Dessarte, a base afetiva corresponde ao grau que o indivíduo se sente emocionalmente ligado a organização permanecendo porque quer, enquanto na base instrumental o indivíduo permanece porque precisa e analisa os custos associados à sua saída e, por último, aqueles com comprometimento normativo permanecem na organização por possuírem o sentimento de obrigação ou dever moral (MEYER; ALLEN, 1990).

2.3 INSTRUMENTOS DE INCENTIVO AOS FUNCIONÁRIOS

Hodiernamente, um dos maiores desafios enfrentados por gestores tem sido a busca por estratégias que melhoram o engajamento e a produtividade dos seus funcionários, uma vez que, apenas a remuneração, apesar de ser um grande fator motivacional, não é mais o elemento primordial para manter as pessoas comprometidas, visto que, as pessoas buscam mais que isso dentro de uma organização, estas objetivam crescimento pessoal, participação na tomada de decisão da organização, necessidade de pertencimento e senso de realização pessoal. Desse modo, as organizações precisam criar um ambiente de trabalho que desenvolva a visão futura e a perspectiva de desempenho, para que assim, seus funcionários sintam-se comprometidos e alinhados com os objetivos organizacionais (MORIN, 2001).

Desse modo, destaca-se que um dos fatores primordiais no estudo sobre comprometimento organizacional, refere-se à motivação que está associada aos níveis de produtividade, principalmente, devido à alta competitividade do mercado e a ausência de resultados a curto e longo prazo. Nesse intento, os colaboradores objetivam realizar suas atribuições de forma eficiente, assim como atingirem suas necessidades pessoais e profissionais. Diante disso, os gestores buscam alinhar os interesses dos seus funcionários às exigências da organização, visto que, através desse processo, de ganhos mútuos, que há a manutenção do compromisso e obtenção de resultados mais satisfatórios (ARAUJO, 2006).

Dessa maneira, o comprometimento organizacional é visto com um instrumento para que os profissionais possam se engajar nas suas atividades laborais, ofertadas pelas empresas. Em relação ao exposto, Diehl e Milione (2016, p. 39) afirmam que “quando os funcionários recebem incentivos externos, como remuneração, mais status e mais liberdade, a probabilidade deles deixarem as organizações é baixa”. No entanto, Zanardi *et al.* (2015, p. 581), propõe que “existem três fatores que influenciam na motivação do colaborador: o conhecimento e resultados do seu trabalho e a significância percebida no seu trabalho”, diante disso, os fatores mencionados pelos autores são conceituados como “Estados Psicológicos Críticos”.

A insatisfação é apontada como presente na maioria dos trabalhadores que exercem quaisquer funções ou atividades dentro das organizações. Desta forma, as lideranças frequentemente despendem grande quantidade de recurso para minimizar o impacto negativo que a insatisfação pode causar tanto na organização como nos próprios indivíduos. Ainda segundo o autor, a QVT é alcançada quando o indivíduo, entre outros motivos, tem suas necessidades pessoais atendidas e seus objetivos conquistados. (ZANARDI, 2015, p. 579)

Dentro das organizações existem diversas maneiras de motivar um colaborador seja por meio de promoção de cargo ou reconhecimento, contudo, deve-se compreender a importância da remuneração como fator de incentivo pois, o colaborador passa a executar suas atividades com dedicação e responsabilidade esperando receber como contrapartida a remuneração condizente com os esforços, a partir disso, quando esse fator se torna efetivo na empresa é possível verificar a retenção de talentos e aumento da motivação do colaborador. Entretanto, conforme Sant’Anna *et al* (2002) quando o profissional pensa em mudança o fator monetário torna-se fundamental, mas não decisivo (MARRAS, 2001, 2009; CARVALHO *et al*, 2019).

Ademais, os fatores motivacionais estão diretamente relacionados a qualidade de vida no trabalho (QVT), logo, manifesta no colaborador satisfação, sensação pertencimento, segurança e resultados mais eficientes para a empresa, aumentando a produtividade e seus resultados financeiros. Assim, a QVT torna-se importante, principalmente, por desempenhar melhorias no ambiente de trabalho, adotando

estratégias que melhoram o desempenho e condicionamento nas atividades realizadas dentro das organizações e que são mencionadas pelos colaboradores, tendo como objetivo motivar seus colaboradores, desenvolver pessoas e contribuir para o bem-estar pessoal e da organização. (ZANARDI, 2016).

3 METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa adotou-se a abordagem quanti-qualitativa com o levantamento de dados realizado em cinco empresas do município de Codó (MA), tendo como questão central do estudo a análise do comprometimento dos colaboradores destas organizações e os fatores que contribuem para a motivação e permanência destes durante o contexto pandêmico. Direcionou-se a pesquisa a empresas do segmento varejistas de bens de consumo geral como: confecções, móveis, eletrodomésticos, produtos alimentícios e farmacêuticos.

Outrossim, quanto ao tipo de pesquisa, selecionou-se a exploratória e de caso, conforme metodologia descrita por Lakatos e Marconi (2019, 2020), Marconi (2016) e Yin (2005), com levantamento bibliográfico acerca do comércio varejista e os fatores que influenciam no comprometimento organizacional nas empresas, e, de campo tendo como instrumento de coleta de dados questionário submetido por meio eletrônico (*Google Forms*) contendo perguntas abertas e fechadas.

Quanto a coleta de dados, utilizou-se questionário composto por 13 questões e três seções sendo a primeira com intuito de identificar os respondentes e traçar o perfil dos funcionários; a segunda parte destinou-se a identificação do grau de comprometimento organizacional por meio da escala de Likert utilizando conforme Bryman (2012) múltiplos itens com frases declarativas com respostas variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”; e, na última parte questões relacionadas a motivação, satisfação e permanência na organização tendo valores médios entre 1 e 10. Nesse sentido, para Abbad *et al.* (2009) valores médios entre 1 e 4 indicam descrença, entre 4,1 e 7, indicam crença moderada e entre 7,1 e 10 demonstra uma percepção positiva acerca da temática.

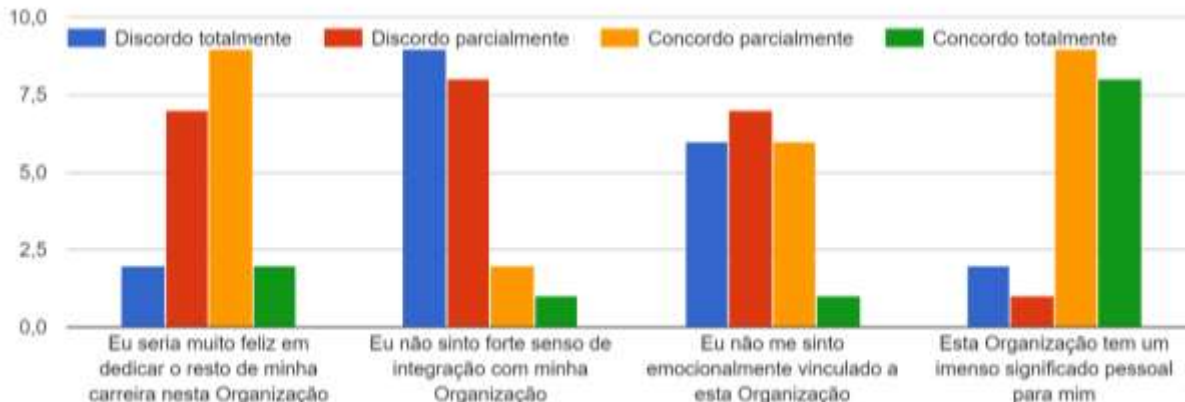
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As organizações estão passando por períodos difíceis, principalmente, devido ao contexto pandêmico, visto que, estas precisam moldar suas estratégias constantemente para se adequarem as novas demandas mercadológicas e por sua vez, manterem seus funcionários motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais. Desse modo, a pesquisa foi realizada com 5 empresas da cidade de Codó-MA, tendo como objetivo verificar o comprometimento organizacional no período da COVID-19, no segmento varejista de bens de consumo em geral. Neste intento, os resultados foram obtidos através do questionário composto por 13 questões dispostas em três seções para identificar o perfil dos respondentes assim como analisar os níveis de comprometimento, fatores motivacionais e de convivência nas organizações estudadas.

Isto posto, em relação a caracterização dos envolvidos no estudo, tem-se 50% das pessoas do gênero feminino e 50% do gênero masculino, sendo que 65% do todo são naturais do município de Codó (MA). Dentre estes, 80% trabalharam entre duas e cinco empresas, desempenhando durante a sua permanência mais de cinco cargos distintos. Ademais, conforme o gráfico 1, pode-se observar o nível de comprometimento em relação a base afetiva dos colaboradores, dessa forma, tem-se que apesar de sentirem uma integração com a empresa, eles não pensam em permanecer por um longo período na organização. A vista disso, Allen e Meyer (1990)

apontam que os funcionários que provavelmente não deixariam a organização são aqueles que estão fortemente comprometidos com os propósitos organizacionais e buscam esforços para contribuir com a sua evolução.

Gráfico 1 – Base afetiva do comprometimento organizacional

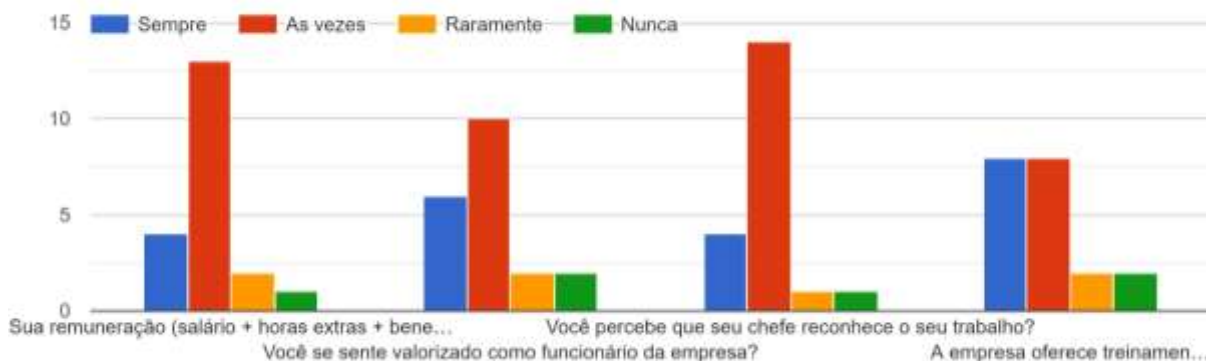


Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

Destarte, o comprometimento dos indivíduos pode ser associado à premissas que demonstram os aspectos pela qual os colaboradores desejam permanecer na organização conforme explicita Menetti *et al* (2015, p. 5) “base afetiva, quando o indivíduo permanece na organização porque quer; base instrumental, quando o indivíduo permanece na organização porque precisa [...]; base normativa, quando o indivíduo permanece na organização devido a um senso de dívida moral”. Quanto a base instrumental observou-se que os envolvidos na pesquisa, apresentam um elo de necessidade com o trabalho, visto que concordam que a saída da organização acarretará desafios pessoais e profissionais, além disso, quanto ao aspecto normativo do comprometimento identifica-se um sentimento de responsabilidade em permanecer na organização.

Por conseguinte, em relação a decisão de deixar a empresa os respondentes, afirmam que prejudicaria o desempenho organizacional, uma vez que, teriam gastos com a substituição por outros funcionários, para mais, muitas vezes a decisão de desligar-se da empresa está relacionada ao fator salarial devido desvalorização do trabalho ou até mesmo em questão de não atender as necessidades pessoais e profissionais de cada colaborador. Nesse sentido, evidencia-se, conforme gráfico 2, a forma em que os colaboradores analisam a organização:

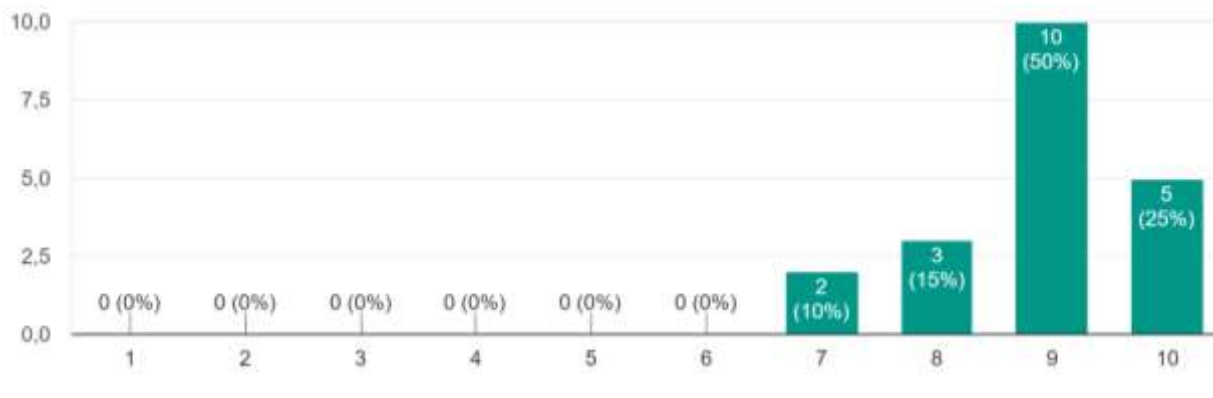
Gráfico 2 – Visão dos colaboradores quanto a organização que trabalham



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

Considerando o nível de comprometimento organizacional, 50% dos colaboradores demonstram estarem engajados com os objetivos da empresa (gráfico 3).

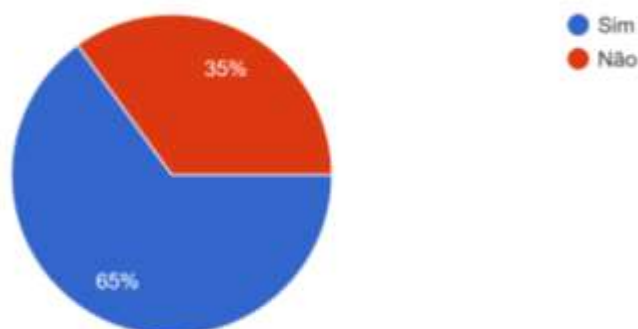
Gráfico 3 – Nível de comprometimento organizacional



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

Quando questionados quanto ao interesse em permanecer na organização que encontram-se atualmente 65%, apontam essa disposição (gráfico 4).

Gráfico 4 – Interesse de permanecer na organização



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo limita-se a um segmento de empresas, não podendo, a princípio, generalizar-se para outros segmentos. Há, portanto, a necessidade de novos estudos, em outras amostras de trabalhadores. Para trabalhos futuros existem algumas ações que podem ser retomadas, além de questões e hipóteses que se formularam a partir dos resultados aqui obtidos, os quais poderão ser desenvolvidos por meio de pesquisas para aprimorar os objetivos e os temas até aqui estudados.

Além disso, sugere-se que sejam incluídos participantes do sexo masculino viabilizando, assim, um estudo comparativo entre homens e mulheres. Aconselha-se que nesses estudos sejam utilizadas outras metodologias de pesquisa, a fim de compreender a dinâmica das relações aqui relatadas e, por conseguinte, enriquecer a literatura científica. Por fim, espera-se ter contribuído para novos direcionamentos relacionados aos temas aqui abordados.

O estudo cumpriu com a proposta, pois, os resultados obtidos através do questionário e dados analisados, evidenciou que embora as organizações estejam passando por dificuldades no contexto pandêmico, elas permanecem buscando alternativas para desenvolver estratégias visando a melhoria do engajamento e

motivação dos seus funcionários, como por exemplo, a adoção de incentivos e práticas voltadas ao reconhecimento dos colaboradores, melhorando os planos de cargos e salários, dentre outros.

Contudo, o estudo adotou uma abordagem seguida por propensões de pesquisas recentes, porém limita-se a apenas a um seguimento. Assim, observa-se a necessidade de estudos posteriores que venham a contemplar diferentes seguimentos empresariais e abrangendo outras regiões.

REFERÊNCIAS

ABBAD, D. S. et al. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed 2009.

ARAÚJO, L. C. G de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARRETO, Mauricio Lima *et al.* O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil? **Revista brasileira de epidemiologia**, Rio de Janeiro, v. 23, 2020.

BASTOS, Antonio Virgílio B; BRANDAO, Margarida G. A; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista administração contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 4ª ed. Oxford: Oxford University Press: 2012.

BIBIANO, Anderson. SANTOS, Renata Faria do. **Motivação e satisfação na administração pública**: um estudo de caso na prefeitura municipal de Valença/RJ. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/313019.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2021.

BUSS, Paulo Marchiori. TOBAR, Sebastián. A COVID-19 e as oportunidades de cooperação internacional em saúde. **Revista Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 4, 2020. Disponível em: <http://cadernos.ensp.fiocruz.br/csp/artigo/1031/covid-19-e-as-oportunidades-de-cooperacao-internacional-em-saude>. Acesso em: 13 abr. 2021.

CARVALHO, Ana Cristina Marques; DA SILVA, Priscila Cristina; DO NASCIMENTO, Letícia Maia. Causas e consequências da rotatividade de pessoas: estudo de caso em uma multinacional de fast food. **Pensar Acadêmico**, v. 17, n. 2, p. 138-160, 2019.

DIEHL, Liciane. MILIONI, Jéssica Fernanda Nickel. Comprometimento Organizacional dos trabalhadores do setor de Logística de uma empresa do ramo do varejo. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 5, n. 2, p. 33-55, 2016.

FERREIRA, Fábio José Rodrigues; CERIBELI, Harrison Bachion. **Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização**. 2016.

FIOCRUZ. **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia.** Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia> Acesso em: 13 abr. 2021.

FLAUZINO, D.; BORGES-ANDRADE, J. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de administração pública**, v. 42, n. 2, p. 253-73, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal de Comércio: relatórios metodológicos.** 5. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MEIRELLES, Maria Teresa Oliveira. Segmentação e posicionamento na gestão de marcas do varejo através de unidades estratégicas de negócios: análise de sua aplicação a uma loja de departamentos. 2010. 185 f. **Dissertação (mestrado)** - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2010.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment.** *Journal of Occupational Psychology*. n. 63, p. 1–18, 1990.

MENETTI, S.; KUBO, E.; OLIVA, E. A geração Y brasileira e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 14, n. 2, p. 2-12, 2015.

MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. **Tese de Doutorado em Psicologia**, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil, 2009.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2011.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista administração contemporânea**, Curitiba, v. 7, p. 205-222, 2003.

NAYAK, T.; SAHOO, C.K. **Quality of work life and organizational performance: the mediating role of employee commitment**. journal of health management. 2015.

PADILHA, Luciana Falcão *et al.* **Comprometimento organizacional de vendedoras das lojas de vestuário do comércio de Santa Maria/RS**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/21616826.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2021.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PASCHOAL, L. **Gestão de Pessoas nas Micros, Pequenas e Médias Empresas, Para Empresários e Dirigentes**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark Ltda, 2006.

RODRIGUES, Thiago Moreira. Os avanços e desafios do e-commerce na economia brasileira. **Revista Eletrônica de Debates em Economia**, v. 8, n. 1, 2020.

SANT'ANNA, Anderson de Souza *et al.* Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração, **Caderno de Ideias-CIO 208**, Fundação Dom Cabral, Minas Gerais, ago. 2002.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **O papel do varejo na economia brasileira**. Disponível em: http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2021/04/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira_2021-SBVC-5.pdf. Acesso em: 08 mar. 2021.

SPOHN, Robert F. Allen, Robert Y. **Retailing Reston**. NJ: Prentice Hall, 1977.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANARDI, Eduardo. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento em uma empresa do setor varejista**. 2016.

ZANARDI, Eduardo *et al.* Correlações entre qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: estudo em uma unidade de varejo de vestuário na cidade de Joinville/SC. **Revista Produção Online**, v. 15, n. 2, p. 573-600, 2015.