

TURNOVER DE UMA REDE SUPERMERCADISTA GAÚCHA À LUZ DA LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) E DO COMPROMETIMENTO DOS LIDERADOS

THAIS APARECIDA PEREIRA¹; ANA PAULA CAPUANO DA CRUZ²; FLÁVIA
CZARNESKI³

¹Universidade Federal do Rio Grande – thaispereira@furg.br

²Universidade Federal do Rio Grande – anapaulacapuanocruz@hotmail.com

³Universidade Federal do Rio Grande - flavia.furg@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A liderança, além de universal, é a vocação mais antiga do mundo (BASS, 2008) intrínseca ao ser humano (BERGAMINI, 1994). Contudo, sabe-se que a partir do momento que este fenômeno passou a ser investigado, no âmbito empresarial, é possível fragmentar a pesquisa sobre liderança em três principais abordagens: (i) dos Traços, (ii) Comportamental e (iii) Contingencial. Com relação as vertentes teóricas contemporâneas, estas são denominadas de “Nova Liderança”, neste conjunto encontram-se as lideranças (i) Carismática e (ii) Transformacional (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

Diferentemente das abordagens supracitadas que enfatizam a figura do líder, a Teoria das Trocas Líder-Membro (*Leader Member Exchange* – LMX) destaca-se pelo fato de sugerir que líderes desenvolvem relacionamentos diferenciados com cada colaborador. As relações podem variar de trocas estritamente relacionadas ao contrato de trabalho (baixa relação LMX) até relações caracterizadas pela confiança mútua, respeito e influência recíproca (DANSERAU; GRAEN; HAGA, 1975). Assim, a LMX assume que um processo de liderança efetiva ocorre quando líderes e seguidores são capazes de desenvolver um relacionamento maduro de parceria, gerando uma série de benefícios decorrentes dessa interação, a exemplo, do comprometimento dos funcionários (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

Em especial, tem-se que o tema comprometimento organizacional tem gerado crescente interesse investigativo (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993; MORAES; GODOI; BATISTA, 2004), tornando-se um constructo central no estudo sobre atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho (ALLEN; MEYER, 1996). Desta forma, comprometimento consiste em um estado psicológico que (i) contempla a relação entre os funcionários e a organização e, (ii) influencia a decisão de (des)continuar a adesão do funcionário à empresa (ALLEN; MEYER, 1996).

Cabe mencionar que índices de rotatividade (in)voluntária de pessoal tendem a ser menores quando, no ambiente organizacional, há díades interativas (líder-membro) de alta qualidade (cf. DULEBOHN *et al.*, 2012) e/ou funcionários comprometidos (cf. ALLEN; MEYER, 1996). Tendo em vista o exposto, o estudo tem por **objetivo geral** examinar como a interação líder-membro, representada pela *Leader Member Exchange* – LMX, influencia o comprometimento de liderados e o *turnover* de uma rede gaúcha de supermercados.

2. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso que será realizado em uma rede supermercadista gaúcha; em virtude de ser um dos segmentos que mais

empregam no país, no entanto, apresenta alta taxa de rotatividade de pessoal (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS, 2018).

Quanto ao *design* da pesquisa, de acordo com o objetivo traçado, a mesma se enquadra como descritiva. A Tabela 1 reúne a estratégia –de natureza mista– que será utilizada para coletar, bem como para analisar os dados deste estudo.

Tabela 1 – Abordagens da pesquisa

Abordagem	Objetivo	Coleta de dados	Análise dos dados	Participantes
Qualitativa	Apurar os índices de <i>turnover</i> do núcleo operacional	Entrevista semiestruturada	Análise de Conteúdo	Gestor(a) da área de Recursos Humanos
Quantitativa	Captar a qualidade da LMX e o grau de comprometimento do membro	Questionário autoadministrado	Modelagem de Equações Estruturais	Membros do núcleo operacional

Fonte: elaborado pelas autoras

3. RESULTADOS ESPERADOS

A pesquisa justifica-se pela possibilidade de gerar contribuição acadêmica ao examinar a diáde interativa líder-membro e ao considerar que liderados também influenciam os resultados organizacionais, por meio de seu comprometimento com a empresa. Adicionalmente, tendo em vista que o viés quantitativo ainda representa a metodologia hegemônica impressa aos estudos empíricos sobre liderança (STENTZ; CLARK; MATKIN, 2012; TURANO; CAVAZOTTE, 2016), espera-se gerar contribuições no âmbito científico ao ser adotada uma abordagem metodológica mista.

Ademais, face ao histórico de alta rotatividade de pessoal que o setor supermercadista apresenta, almeja-se que esta investigação contribua com *insights* endereçados ao departamento de recursos humanos, com vistas a reestruturar – se for o caso – as políticas voltadas ao capital humano da organização; sendo este, fonte de desempenho organizacional e posicionamento diferenciado.

Cumprir mencionar que até o momento, realizou-se duas reuniões, ambas informais, com um membro da diretoria (para apresentar uma proposta prévia do projeto, buscando seu consentimento para o desenvolvimento da pesquisa na rede) e com a esposa do fundador da rede (para explorar aspectos ligados ao surgimento e expansão da empresa). Tais reuniões propiciaram uma compreensão prévia quanto a estrutura e funcionamento da empresa.

4. CONCLUSÕES

Este estudo limita-se à investigação da liderança formal no contexto mercadológico, tendo o embasamento teórico sido construído sobre a égide da literatura da administração e psicologia organizacional. Embora haja pluralidade quanto aos enfoques pertinentes à liderança, para o atendimento do objetivo geral traçado, no que tange a exploração da influência da interação líder-membro no comprometimento dos liderados e no *turnover* organizacional, será adotada a Teoria das Trocas Líder-Membro, conforme preconizado por Graen e colaboradores (cf. DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975; GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

Sobre as limitações desta pesquisa, destaca-se que a mesma não trata da liderança de forma longitudinal, conforme sugerido por Dinh *et al.* (2014), bem como por Dulebohn *et al.* (2012) ao notarem que há intensa compreensão sobre como a interação LMX é instituída, porém, há poucas pesquisas que abordam a manutenção ou declínio desta relação, sendo a análise longitudinal um mecanismo relevante na avaliação da qualidade do relacionamento diádico.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS. Os motores da economia voltam a funcionar. **SuperHiper** (Revista Institucional), ano 44, n. 500, mar. 2018. Disponível em: <https://goo.gl/6v38FA>. Acessado em 16 jul. 2018.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, n. 3, p. 252-276, 1996.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research & managerial applications**. New York: Free Press, 2008.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 13, n. 1, p. 46-78, 1975.

DINH, J. E.; LORD, R. G.; GARDNER, W. L.; MEUSER, J. D.; LIDEN, R. C.; HU, J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 36-62, 2014.

DULEBOHN, J. H.; BOMMER, W. H.; LIDEN, R. C.; BROUER, R. L.; FERRIS, G. R. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. **Journal of Management**, v. 38, n. 6, p. 1715-1759, 2012.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MORAES, F. M. M.; GODOI, C. K.; BATISTA, M. A. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira



de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 12, p. 1-19, 2004.

STENTZ, J. E.; CLARK, V. L. P.; MATKIN, G. S. Applying mixed methods to leadership research: a review of current practices. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n. 6, p. 1173-1183, 2012.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.