

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE – PPGCont

THAIS APARECIDA PEREIRA

Relações de Liderança e Comprometimento dos liderados à luz do Sistema de Controle  
Gerencial de uma rede supermercadista gaúcha

RIO GRANDE - RS

2019

Thais Aparecida Pereira

Relações de Liderança e Comprometimento dos liderados à luz do Sistema de Controle Gerencial de uma rede supermercadista gaúcha

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – PPGCont, da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade.

Área de concentração: Controle Gerencial.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Flávia Regina Costa Czarneski

Rio Grande - RS

2019

Thais Aparecida Pereira

Relações de Liderança e Comprometimento dos liderados à luz do Sistema de Controle Gerencial de uma rede supermercadista gaúcha

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – PPGCont, da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, aprovada pela comissão de avaliação abaixo assinada:

---

Flávia Regina Costa Czarneski  
(Universidade Federal do Rio Grande – FURG)  
Presidente

---

Débora Gomes de Gomes  
(Universidade Federal do Rio Grande – FURG)  
Membro

---

Silvia Pereira de Castro Casa Nova  
(Universidade de São Paulo – USP)  
Membro

Rio Grande, 22 de Março de 2019

## AGRADECIMENTOS

Embora redigir uma dissertação seja um processo solitário, não poderia deixar de agradecer a quem (in)diretamente contribuiu para a realização deste trabalho.

Em especial, a minha família; meu companheiro Geferson Lucatelli; meus amigos Lucas Selbach, Dani Mesquita e Sara Bittencourt.

À minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Flávia Czarneski, por ter embarcado no desafio em alinhar Gestão de Pessoas & Ciências Contábeis, bem como, por ter viabilizado o acesso ao campo.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Paula Capuano da Cruz, pelas coorientações iniciais e discussões promovidas nas disciplinas, as quais estamparam muitas páginas desta dissertação.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Silvia Casa Nova, pelos apontamentos metodológicos e, também, por ter sido minha ‘anfitriã’ no período de mobilidade acadêmica na USP.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Débora de Gomes, pela participação na banca final e sugestões de melhorias.

Aos atores sociais da Rede Alfa de supermercados, pela confiança que depositaram em mim e no meu trabalho, pelas experiências pessoais e profissionais que compartilharam comigo.

Aos membros do PPGCont e NUPECOF/FURG, coordenadores do Programa, servidores da secretaria do curso e à Jú, bolsista - e também amiga – que transcreveu parte das entrevistas.

Por fim, agradeço ao subsídio recebido da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), ao longo de todo o mestrado, e as Políticas de Assistência Estudantil da FURG, as quais foram de fundamental importância, ao longo de toda minha jornada acadêmica na instituição.

*É muito fácil fugir, mas eu não vou  
Não vou trair quem eu fui, quem eu sou  
Eu gosto de onde eu vou e de onde eu vim  
Ensino da favela foi muito bom pra mim*

[RACIONAIS MC's – Fórmula Mágica da Paz, 1997]

## RESUMO

**Objetivo** – Esta dissertação teve por finalidade examinar como o Sistema de Controle Gerencial (SCG) influencia a díade interativa líder-membro, instrumentalizada pela *Leader-Member Exchange – LMX*, e o comprometimento tridimensional de membros operacionais.

**Pressupostos teóricos** - A LMX sugere que, dentro da mesma unidade de trabalho, as relações entre líder e liderados são plurais. Em particular, assume-se que em díades interativas de alta qualidade, os seguidores executam tarefas que transcendem sua obrigação. Fator este, preditivo do desempenho organizacional e reflexo do senso de comprometimento do funcionário.

**Design / metodologia** – Empreendeu-se um Estudo de Caso Único, onde uma rede supermercadista gaúcha, caracterizou-se como a unidade-caso. Para tanto, entrevistas foram conduzidas com múltiplos atores sociais; entre eles, fundadores do negócio, diretores, profissionais do RH e funcionários do núcleo operacional. Igualmente, observações não-participantes, análise documental e notas registradas em campo, foram fontes na construção de evidências. Para categorizar e analisar os dados obtidos, utilizou-se a técnica *Template Analysis*.

**Resultados** – Os achados sugerem que, desde a gestão familiar, o DNA da empresa era voltado ao cuidado e valorização do funcionário. Esta cultura organizacional - entendida nesta dissertação, como um forte mecanismo informal de controle - foi mantida, porém, sofisticada, pela nova gestão profissionalizada. Os dados também revelaram que, junto a nova gestão, o pacote de controles instituídos à rotina organizacional, busca atenuar as relações de alta (*in-group*) e baixa (*out-group*) qualidade entre líder-membros, visto que tais interações sociais, eram mais pessoais do que profissionais. Ademais, o núcleo operacional mostrou-se afetivamente comprometido, em virtude da cultura da empresa (herança dos valores da família transpostos aos negócios); enquanto que a influência exercida pelos novos artefatos do SCG, foi capaz de explicar o comprometimento normativo, também, apresentado pelos atores sociais acessados. O comprometimento de continuidade, o qual justifica o vínculo funcionário-empresa pelo fator, estritamente, financeiro, não representou o contexto analisado neste estudo.

**Limitações da pesquisa** – O acesso aos respondentes operacionais, durante a jornada de trabalho, pode ter condicionado respostas críticas e/ou espontâneas. Outra limitação, refere-se ao mapeamento dos controles gerenciais, realizado sem o auxílio de um roteiro semi-

estruturado de questões, haja vista que, originalmente, a questão de pesquisa norteadora desta dissertação, não contemplava o interesse em investigar a influência do SCG. Todavia, este enfoque emergiu durante a análise das evidências coletadas.

**Originalidade / valor** – (i) Adoção da lente paradigmática interpretativista, bem como de procedimentos metodológicos qualitativos, na pesquisa contábil; (ii) Tropicalização da LMX e do Comprometimento Tridimensional, isto é, adequação das abordagens internacionais ao cenário brasileiro e às particularidades que o compõe. Para isso, pressupostos teóricos e traços da cultura brasileira (os quais norteiam as políticas de gestão praticadas nas empresas) foram confrontados e analisados; (iii) Investigação do fenômeno da liderança, essencialmente, a partir das vivências e perspectivas compartilhadas pelo liderado (membro operacional). Por fim, (iv) geração de evidências empíricas, de modo a suportar os três componentes (afetivo, normativo e de continuidade) do comprometimento; uma vez que as comprovações empíricas concentram-se, estritamente, na base afetiva do Modelo Tridimensional do Comprometimento.

**Palavras-chave** – Liderança; Comprometimento; Controle Gerencial; LMX; Cultura Organizacional.

## **ABSTRACT**

**Purpose** – This dissertation aimed to examine how the Management Control System (MCS) influences the member-leader interactive dyad, instrumented by the Leader-Member Exchange - LMX, and the three-dimensional commitment of operational members.

**Theoretical assumptions** – The LMX suggests that, within the same unit of work, the relations between leader and led are plural. In particular, it is assumed that in high-quality interactive dyads, followers perform tasks that transcend their obligation. This factor, predictive of organizational performance and reflecting the employee's sense of commitment.

**Design / methodology** – A Single Case Study was carried out, where a supermarket chain in the state of Rio Grande do Sul, was characterized as the unit-case. For that, interviews were conducted with multiple social actors; among them, business founders, directors, HR professionals and operational core employees. Also, nonparticipant observations, documental analysis and field notes were sources in the construction of evidence. In order to categorize and analyze the data obtained, we used the technique Template Analysis.

**Results** – The findings suggest that, since the family management, the DNA of the company was directed to the care and valorization of the employee. This organizational culture - understood in this dissertation as a strong informal mechanism of control - was maintained, however, sophisticated by the new professional management. The data also revealed that, together with the new management, the package of controls established in the organizational routine, seeks to attenuate the relationships of high (in-group) and low (out-group) quality among member leaders, since such social interactions, were more personal than professional. In addition, the operational core was affectively compromised, due to the culture of the company (inheritance of family values transposed to the business); while the influence exerted by the new artifacts of the MCS was able to explain the normative commitment, also, presented by the social actors accessed. The commitment of continuity, which justifies the employee-company bond by the strictly financial factor, did not represent the context analyzed in this study.

**Research limitations** – Access to operational respondents during the work day may have conditioned critical and / or spontaneous responses. Another limitation refers to the mapping of managerial controls, carried out without the aid of a semi-structured questionnaire, since originally the question of the guiding research of this dissertation did not contemplate the

*interest in investigating the influence of the MCS. However, this approach emerged during the analysis of the evidence collected.*

**Originality / value** – (i) Adoption of the interpretative paradigmatic lens, as well as qualitative methodological procedures, in the accounting research; (ii) Tropicalization of LMX and Three-dimensional Commitment, that is, adequacy of international approaches to the Brazilian scenario and the particularities that compose it. For this, theoretical assumptions and traits of Brazilian culture (which guide the management policies practiced in companies) were confronted and analyzed; (iii) Investigation of the phenomenon of leadership, essentially, based on the experiences and perspectives shared by the leader (operational member). Finally, (iv) the generation of empirical evidence, in order to support the three components (affective, normative and continuity) of the commitment; since the empirical evidence is strictly focused on the affective basis of the Three-Dimensional Commitment Model.

**Keywords** – Leadership; Commitment; Management control; LMX; Organizational culture.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Esquema das etapas, dos testes e das táticas de validação de um Estudo de Caso .....	
....	69
<b>Figura 2</b> – Categorias de análise – <i>Template</i> .....	78
<b>Figura 3</b> – Mapa mental – Estratégias e Controles Gerenciais direcionados ao fator comportamental .....	98
<b>Figura 4</b> – Nuvem de palavras: liderança e afins .....	
109	

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Traços das obras de Simons (1995) e Otley (1999) .....	30
<b>Quadro 2</b> – Definições de comprometimento organizacional .....	51
<b>Quadro 3</b> – Estudos anteriores nacionais sobre interação líder-membro (LMX) .....	60
<b>Quadro 4</b> – Investigações empíricas sobre comprometimento organizacional no Brasil .....	63
<b>Quadro 5</b> – Composição do roteiro semiestruturado de entrevista .....	72
<b>Quadro 6</b> – Perfil dos atores sociais e dados das entrevistas .....	74
<b>Quadro 7</b> – Trajetória profissional do núcleo operacional .....	85
<b>Quadro 8</b> – Qualidade da díade interativa líder x membro – loja 1 .....	106
<b>Quadro 9</b> – Qualidade da díade interativa líder x membro – loja 2 .....	107

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
AGAS	Associação Gaúcha de Supermercados
ALS	<i>Average Leadership Style</i>
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CD	Centro de Distribuição
CEO	<i>Chief Executive Officers</i>
CO	Comprometimento Organizacional
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EaD	Ensino a Distância
EC	Estudo de Caso
EVA	<i>Economic Value Added</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LMX	<i>Leader Member Exchange</i>
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MCS	<i>Management Control Systems</i>
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
PDI	Planos de Desenvolvimento Individual
PIB	Produto Interno Bruto
<i>PMS</i>	<i>Performance Measurement Systems</i>
PP	Prevenção e Perdas
PwC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
RH	Recursos Humanos
RI	Relações Institucionais
ROI	<i>Return on investment</i> (Retorno sobre Investimento)
SCG	Sistema de Controle Gerencial
TCLE	Termo de Compromisso Livre e Esclarecido
VDL	<i>Vertical Dyadic Linkage</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 Contextualização do setor.....	15
1.2 Apresentação dos constructos e justificativas para as abordagens adotadas.....	17
1.3 Questão de pesquisa.....	20
1.4 Objetivos da pesquisa.....	21
1.5 Justificativa da pesquisa.....	22
1.6 Contornos e delimitações da pesquisa.....	24
1.7 Estrutura da pesquisa.....	26
<b>2 ARCABOUÇO TEÓRICO.....</b>	<b>27</b>
2.1 Sistema de Controle Gerencial e Desempenho Organizacional.....	27
2.1.1 Profissionalização e Sistema de Controle Gerencial.....	27
2.1.2 Desempenho Organizacional: definição e pertinência.....	30
2.1.3 Mensuração e avaliação do desempenho organizacional.....	32
2.2 Liderança Organizacional.....	35
2.2.1 Liderança: considerações acerca de sua pluralidade conceitual.....	35
2.2.2 Revisão histórica das perspectivas sobre liderança.....	37
2.2.2.1 Abordagem dos traços.....	37
2.2.2.2 Abordagem comportamental.....	38
2.2.2.3 Abordagem contingencial.....	39
2.2.2.4 Abordagem sobre a “Nova Liderança”.....	39
2.2.3 <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX): apontamentos gerais.....	41
2.2.3.1 LMX: surgimento, estágios evolutivos e pressupostos.....	42
2.2.3.2 LMX: conceitualização, dimensionalidade e instrumentos de mensuração.....	46
2.3 Comprometimento Organizacional.....	48
2.3.1 Conceitualizações e principais perspectivas.....	49
2.3.2 Perspectivas unidimensionais.....	52
2.3.3 Modelo tridimensional de Meyer e Allen.....	55
2.3.4 Antecedentes e consequentes do comprometimento.....	57
2.4 Arcabouço empírico nacional: LMX e Modelo Tridimensional de Comprometimento.....	58
2.4.1 (Re)contextualização e tropicalização dos constructos.....	58

<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>66</b>
3.1 Delineamento da pesquisa.....	66
3.2 Roteiro de operacionalização do estudo de caso qualitativo.....	69
3.2.1 Formulação do problema.....	70
3.2.2 Definição da unidade-caso e determinação do número de casos.....	70
3.2.3 Protocolo do estudo.....	71
3.2.3.1 Elementos pré-coleta de dados.....	72
3.2.4 Coleta de dados.....	75
3.2.5 Avaliação, análise e triangulação dos dados.....	77
3.2.6 Preparação do relatório.....	79
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO NEGÓCIO E CARACTERIZAÇÃO DOS ATORES SOCIAIS.....</b>	<b>81</b>
4.1 Rede Supermercada gaúcha: contextualização da empresa.....	81
4.2 Caracterizações dos sujeitos entrevistados.....	83
4.3 Valores familiares e estilo de liderança intergeracional.....	88
1ª GERAÇÃO – SEU ALCIDES.....	89
2ª GERAÇÃO – SEU JOSÉ.....	90
3ª GERAÇÃO - PEDRO.....	92
4.4 Trajetória da gestão familiar à profissionalizada.....	93
<b>5 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>100</b>
5.1 Liderança LMX e controles organizacionais.....	100
5.1.1 Construção da identidade de liderança.....	100
5.1.2 Pressupostos conceituais da LMX e evidências empíricas na Rede Alfa.....	104
5.1.3 Reflexos da profissionalização na interação Líder x Membro.....	112
5.2 Comprometimento tridimensional e controles organizacionais.....	115
5.2.1 Concepções espontâneas sobre comprometimento.....	116
5.2.2 Concepções e Graus de comprometimento sob a ótica do Modelo Tridimensional.....	118
5.2.3 Estratégias que promovem o comprometimento organizacional.....	122
5.2.4 Controles voltados ao comprometimento.....	128
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>132</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>155</b>

<b>APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GERENTE DE LOJA (LÍDER).....</b>	<b>160</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – ENCARREGADOS (LIDERADOS).....</b>	<b>164</b>
<b>APÊNDICE D – TERMO DE COMPROMISSO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....</b>	<b>168</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação versa sobre a influência que o Sistema de Controle Gerencial de uma rede de supermercados, localizada na região sul do país, causa na díade interativa líder-membro, no comprometimento do liderado e, por conseguinte, no desempenho organizacional. Haja vista o exposto, tem-se que a literatura, ao identificar os principais antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, suporta a articulação entre os constructos liderança → comprometimento → desempenho, explorados neste trabalho.

Outrossim, tem-se que a rotatividade de pessoal é o aspecto que vincula o contexto empresarial ao acadêmico. Isto é, o alto índice de *turnover* é um dos dilemas inerentes ao setor supermercadista, o qual é possível ser reduzido por meio das relações de liderança, tal como do comprometimento do colaborador, o que pode acarretar em um melhor desempenho organizacional, conforme assegurado por pressupostos teóricos e comprovado por evidências empíricas.

### 1.1 Contextualização do setor

Em virtude das mudanças experimentadas pelo varejo brasileiro, o mesmo vem demandando crescentes e contundentes esforços para o aprimoramento do desempenho organizacional (SOUZA; MACEDO; FERREIRA, 2010). Em particular, tem-se que um dos setores que vem se destacando frente a conjuntura nacional é o supermercadista (TESTON *et al.*, 2016). Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que o comércio varejista apresentou alta no volume de vendas nos últimos 12 meses, registrando crescimento de 2,3% para 3,2% em julho de 2018 e, em meio as atividades que compõe o varejo, o segmento de hipermercados e de supermercados, ainda que em ritmo paulatino, vem apresentando consecutivas taxas de crescimento de vendas (IBGE, 2018). Neste contexto, Pinho, Jeunon e Duarte (2016) salientam que a atividade que mais se destaca no setor varejista é a de supermercados.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), após enfrentar dois anos de retração da atividade econômica (2015-2016), - a pior recessão da história -, o Brasil apresenta sinais de retomada de crescimento, os quais refletem no desempenho do setor supermercadista. Destarte, a receita de tal setor ampliou de R\$ 338,7 bilhões (2016) para R\$ 353,2 bilhões (2017). Já a participação sobre o Produto Interno Bruto (PIB) apresentou

estabilidade no referido período, sendo que os supermercados representaram 5,4% do total produzido dentro do país (ABRAS, 2018).

Além da relevância que agregam ao varejo brasileiro, os supermercados exercem a responsabilidade social através da proporção de empregos que geram à medida que o faturamento aumenta (SILVA; FAMÁ, 1999). Desta forma, embora tratado como autosserviço, o setor supermercadista corresponde a um dos segmentos que mais empregam no país: são 1,8 milhão de pessoas segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego (CAGED/MTE). Esse setor, portanto, contribuiu para a redução da taxa de desemprego em 2017 (ABRAS, 2017; 2018). Não obstante, um dos dilemas enfrentados pelo setor, que emprega predominantemente mão de obra operacional, é a alta rotatividade de pessoal, que se traduziu em “perda de 1,9% dos postos de trabalho em 2015” (ABRAS, 2018).

Sobre rotatividade, o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) sugere que é algo comum na dinâmica do mercado de trabalho. No entanto, quando o ritmo das contratações e demissões é igualmente alto, em períodos de economia desaquecida e aquecida, é indispensável investigar o porquê dessa movimentação, já que a rotatividade prejudica: (i) o trabalhador – que fica sem renda e perde tempo na contagem da aposentadoria; (ii) as empresas – que iniciam o processo de recrutamento e seleção, sendo que o treinamento do novo funcionário demanda tempo e afeta a produtividade organizacional; e (iii) o governo – que necessita dispor de recursos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e do Fundo de Amparo do Trabalhador, haja vista que além de beneficiar o trabalhador, são utilizados em programas de desenvolvimento econômico, por exemplo (DIEESE, 2016).

Em adição a expressiva absorção de mão de obra - em geral, menos qualificada - e aos altos índices de rotatividade, sabe-se que o setor supermercadista reestruturou seus processos operacionais, financeiros e mercadológicos. Isto implica dizer que se trata de um setor que – anteriormente, com forte apelo familiar - profissionalizou sua gestão, adotando instrumentos de planejamento e aperfeiçoando instrumentos de aferição de custos e controles (SANTOS; GIMENEZ, 2002). Para Souza, Macedo e Ferreira (2010), as competências mercadológicas, ou seja, a oferta de valor aos consumidores e relacionamento com *stakeholders*, e competências operacionais, que compreendem o gerenciamento de processos internos e relacionamento com atores da rede de suprimentos, quando devidamente interligadas, são indispensáveis à sobrevivência da organização em um setor complexo, tal qual o supermercadista.

Diante do exposto, mostra-se oportuno empreender uma investigação no setor supermercadista com vistas a explorar a (des)vinculação colaborador/organização, sendo o *turnover* um indicador de gestão adotado para explicar o desempenho organizacional. Para tanto, vertentes teóricas e evidências empíricas asseguram que, no ambiente organizacional, a liderança e o comprometimento inibem a rotatividade de pessoal. Em outras palavras, díades interativas líder-membro de alta qualidade (DULEBOHN *et al.*, 2012; ERDOGAN; BAUER, 2015; GERSTNER; DAY, 1997; UHL-BIEN; GRAEN; SCANDURA, 2000) e/ou funcionários comprometidos (ALLEN; MEYER, 1990; 1996; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER; ALLEN, 1991; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979) tendem a manter o vínculo com a organização; reduzindo, portanto, a intenção do colaborador em se desligar da empresa ou da organização em dispensar o mesmo. Quando transposto ao setor supermercadista, entende-se que um baixo nível de rotatividade de pessoal assegurará o desempenho organizacional que o setor vem conquistando no cenário brasileiro pós-crise econômica.

Ancorando-se no raciocínio supracitado, cumpre mencionar que esta dissertação versará sobre a influência que o Sistema de Controle Gerencial (*Management Control Systems – MCS*) exerce sobre as interações líder-membro, no comprometimento do liderado e, por conseguinte, na rotatividade (in)voluntária de pessoal, fatores estes, preditivos do desempenho do setor supermercadista. Por ora, a discussão que se segue debruça-se na contextualização dos constructos adotados no âmbito desta investigação, quais sejam: (i) liderança, (ii) comprometimento, (iii) desempenho organizacional e (iv) controle gerencial.

## **1.2 Apresentação dos constructos e justificativas para as abordagens adotadas**

Devido à ascensão tecnológica, muitos indivíduos receiam perder seus empregos. É o que aponta o “*20th CEO Survey*”, relatório anual global da *PricewaterhouseCoopers* (PwC) de 2017. De fato, é perceptível, em distintos segmentos e países, a substituição da força de trabalho pela tecnologia - principalmente em economias emergentes e com elevada população não qualificada - como forma de estimular o crescimento econômico. Contudo, *Chief Executive Officers* (CEOs) admitem que as habilidades requeridas de maior relevância são intrinsecamente humanas, sendo (i) criatividade e inovação, (ii) liderança, (iii) inteligência emocional, (iv) adaptabilidade e (v) resolução de problemas, as habilidades mais difíceis de encontrar no processo de recrutamento de pessoal (PwC, 2017).

Em especial, diante das complexidades impulsionadas pela evolução tecnológica enfrentadas pelas organizações do século XXI, a habilidade de liderar torna-se cada vez mais relevante aos funcionários, mesmo àqueles que não exercem a função de líder (O'CONNELL, 2014). Desta forma, a liderança representa um tópico de central interesse nas empresas contemporâneas (TURANO; CAVAZOTTE, 2016) e, como tal, um relevante tema para o desenvolvimento de pesquisa acadêmica, dado os inúmeros dilemas sem respostas ou ainda nem descobertos (DAY *et al.*, 2014).

O campo de estudos sobre liderança passou a contemplar um conjunto maior de indivíduos, tais quais, líderes, seguidores, supervisores, além da cultura e contexto em que a organização se insere (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). Distintivamente da abordagem tradicional, a liderança não se restringe à figura do líder que define a direção, orienta seus “seguidores” e promove alinhamento entre os objetivos de sua equipe com os objetivos organizacionais mais amplos. Em vez disso, assume-se que os membros da equipe possuem participação ativa em todo o processo que antes estava centralizado no líder (DAY; HARRISON, 2007).

Face à dinamicidade que circunda o desenvolvimento da liderança, visto que envolve múltiplos indivíduos alocados em diferentes níveis de análises na hierarquia organizacional, uma abordagem largamente utilizada para compreender a interação e influência mútua entre líder e liderado consiste na Teoria das Trocas Líder-Membro (do inglês, *Leader-Member Exchange* – LMX) (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; BASS, 2008; DAY; HARRISON, 2007; DAY *et al.*, 2014; DINH *et al.*, 2014; GARDNER *et al.*, 2010; TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Deste modo, cabe mencionar que dentre as vertentes destinadas a compreender a troca social ou relacional entre líder e liderado – tais como: LMX, *Vertical Dyadic Linkage* (VDL), liderança relacional e liderança individualizada (DINH *et al.*, 2014) - a LMX caracteriza-se como uma das abordagens mais proeminentes, visto que consiste em uma das teorias sistemáticas pioneiras na inclusão do seguidor (membro) nos processos de liderança (SCHYNS; DAY, 2010).

Em detrimento das principais vertentes teóricas consolidadas no campo de estudos da liderança, as quais realçavam a figura do líder (Abordagem (i) dos Traços, (ii) Comportamental, (iii) Contingencial e (iv) da Nova Liderança), a escolha da LMX justifica-se por se tratar de uma abordagem alternativa ao deslocar a atenção a outros domínios da liderança organizacional, passando a contemplar os liderados, isto é, os membros. Assim, considera-se que a LMX se mostra coerente ao enfoque contemporâneo dado ao tema e, ao

adotar a LMX como lente teórica, espera-se que a mesma viabilize a compreensão do fenômeno complexo e multidimensional que é a liderança.

Conseqüentemente, postula-se na LMX que líderes estabelecem relacionamentos diferenciados com cada membro da mesma unidade de trabalho e que tais indivíduos se influenciam mutuamente. Em especial, assume-se que em díades interativas de alta qualidade, os seguidores executam tarefas que transcendem sua obrigação, fator este preditivo do desempenho organizacional (GRAEN; UHL-BIEN, 1995) e reflexo do senso de comprometimento do funcionário com a organização (GERSTNER; DAY, 1997).

No que tange ao desempenho organizacional tratado no campo da liderança como uma de suas conseqüências, Day *et al.* (2014) e Dinh *et al.* (2014) indicam que em pesquisas empíricas e em abordagens sobre liderança o líder é tratado como o principal responsável pelo atingimento dos objetivos organizacionais, sendo negligenciada, portanto, a colaboração do restante da equipe. Além disso, a compreensão do desempenho corporativo sob a ótica da liderança é relevante. Todavia, a pesquisa na área desviou o conceito de liderança, passando a vinculá-lo fortemente a preocupação com os resultados econômicos da organização (PODOLNY; KHURANA; BESHAROV, 2010). Em contraste ao exposto, o desempenho organizacional, no âmbito desta dissertação, será tratado como uma conseqüência das interações diádicas de alta qualidade, reconhecendo-se a relevância dos membros da equipe para tal.

A respeito da LMX, Gerstner e Day (1997) sugerem que a mesma contribui teórica e empiricamente para a literatura de liderança, uma vez que os achados de sua revisão revelaram, por exemplo, significativa relação entre LMX e comprometimento organizacional, desempenho de pessoal, e satisfação do funcionário com a empresa e com supervisores. A revisão meta-analítica de Dulebohn *et al.* (2012), ao suportar a hipótese de que a LMX se associa positivamente ao comprometimento organizacional afetivo e normativo, indica o comprometimento dos seguidores como um dos conseqüentes da LMX. Tse *et al.* (2018) destacam o nexa afetividade-LMX. Em particular baseados em investigações publicadas a partir dos anos 2000, os autores ratificam o vínculo entre LMX e comprometimento afetivo dos membros e da equipe.

Frente à linha tênue entre comprometimento e LMX, tem-se que comprometimento organizacional consiste no vínculo psicológico entre funcionário e organização, o qual impacta a decisão do funcionário em (des)continuar a adesão à empresa (ALLEN; MEYER, 1990; 1996). A literatura especializada agrega em seu bojo três principais desdobramentos do comprometimento e cada qual justifica a natureza do estado psicológico que liga o indivíduo à

organização, a saber: (i) **comprometimento de continuidade** (BECKER, 1960) – funcionários permanecem na empresa por necessidade; (ii) **comprometimento afetivo** (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979) – permanecem porque querem ou desejam ficar; (iii) **comprometimento normativo** (WIENER, 1982) – permanecem por obrigação, porque sentem que deveriam continuar.

No entanto, aspecto comum às tipologias supracitadas é a crença de que o comprometimento vincula um indivíduo a uma organização, reduzindo a probabilidade de rotatividade de funcionários (JACKSON; MEYER; WANG, 2013). Adicionalmente, Meyer e Allen (ALLEN; MEYER, 1990, 1996; MEYER; ALLEN, 1991; MEYER; ALLEN; SMITH, 1993) ao notarem as nuances do constructo, elaboraram um modelo tridimensional que contempla questões relativas aos três componentes do comprometimento. Para os autores, um indivíduo pode apresentar, concomitantemente, todos os tipos de comprometimento; todavia, em graus diferenciados.

Perante as três dimensões do comprometimento organizacional, o aspecto afetivo é o que recebe maior ênfase investigativa. Em particular, a predileção pelo elemento afetivo, também se reverbera quando consideradas as investigações que alinham LMX e comprometimento (JACKSON; MEYER; WANG, 2013; BUCH, 2015). Para Tse *et al.* (2018), embora a ideia do afeto como um fator que circunda os processos interativos entre líder-membro (LMX) não seja atual, a quantidade de pesquisas realizadas no presente milênio indica que o interesse sobre o tema cresceu exponencialmente.

A partir de investigações empíricas, liderança é comumente tratada como uma variável preditora do comprometimento organizacional (COSTA; BASTOS, 2014; KACMAR; CARLSON; BRYMER, 1999; MATHIEU; ZAJAC, 1990), corroborando, portanto, o engajamento entre tais constructos. No contexto brasileiro, mudanças ocorridas na sociedade civil – final da década de 70 – em virtude do regime político do país, impulsionaram as organizações a aderirem processos de inovação e a repensarem novas formas de gestão. Assim, “o gerente controlador, que era treinado para gerir uma mão de obra subserviente [...] passou a gerenciar uma mão de obra mais questionadora” (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015, p. 661). À vista disso, os autores pontuam que esta transição de chefe para líder consiste em uma característica organizacional relacionada ao comprometimento, dado que influencia a criação do vínculo entre indivíduo e organização.

### 1.3 Questão de pesquisa

A Rede Alfa de supermercados (nome fictício), cenário onde foi empreendido esta pesquisa, é o segmento principal de um grupo empresarial, que atua há mais de meio século na região sul do país. Além da obtenção da aprovação da Diretoria para a realização da pesquisa, a escolha da empresa - como objeto desta pesquisa acadêmica -, ocorreu em virtude da expressividade que apresenta no cenário estadual: a rede figura entre as dez primeiras posições do *ranking* que reúne 226 empresas do setor supermercadista do Rio Grande do Sul, que mais se destacaram em 2017. Este levantamento ocorre anualmente e é desenvolvido pela Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), que utiliza critérios para avaliar o desempenho, tais como: maior crescimento percentual de vendas e maior faturamento por *check-out* (caixas), por funcionário e por metro quadrado de área de venda - de acordo com o faturamento anual das empresas listadas.

Outra particularidade da Rede Alfa remete à sua gestão, que se encontra no processo de transição de familiar à profissionalizada. Diante do exposto, cumpre mencionar que, originalmente, no acesso ao campo, buscou-se evidências empíricas para o pressuposto de que as relações cultivadas entre líder-membros promoviam comprometimento e maior desempenho organizacional – desenvolveu-se toda uma argumentação neste sentido. No entanto, frente aos achados, emergiu a seguinte questão-problema, norteadora das análises e discussões promovidas nesta dissertação: **“Como o Sistema de Controle Gerencial influencia a díade interativa líder-membro e o comprometimento tridimensional dos membros operacionais de uma rede gaúcha de supermercados?”**

No que tange ao Controle Gerencial, de modo genérico, compreende em mecanismos formais (estrutura organizacional, normas e procedimentos operacionais, planejamento estratégico e etc.) e informais de controle (tais como, cultura, liderança, valores, ...), utilizados com a finalidade de regular o comportamento dos funcionários em prol do atingimento dos objetivos organizacionais (HEWEGE, 2012). À vista disso, o capital humano, para quem o sistema foi projetado, é o cerne do Sistema de Controle Organizacional (FLAMHOLTZ; DAS; TSUI, 1985).

#### **1.4 Objetivos da pesquisa**

Haja vista o contexto supracitado, esta dissertação tem por **objetivo geral** examinar como o Sistema de Controle Gerencial influencia a díade interativa líder-membro,

instrumentalizada pela *Leader-Member Exchange* – *LMX*, e o comprometimento tridimensional dos membros operacionais de uma rede gaúcha de supermercados.

Para tanto, este objetivo geral desdobrou-se nos seguintes **objetivos específicos**:

1. Resgatar a história da rede, os valores da família transpostos à empresa e os perfis de liderança, exibidos ao longo de três gerações à frente do negócio.
2. Compreender o processo de transição da gestão familiar à profissionalizada e mapear os principais controles instituídos.
3. Analisar, empiricamente, os pressupostos da *LMX*, bem como do Comprometimento Tridimensional, à luz do Sistema de Controle Gerencial da rede.
4. Triangular as evidências – advindas das percepções dos membros do núcleo operacional (gerentes e encarregados), dos profissionais de Recursos Humanos (diretor e coordenador) e fundadores da rede, sobre liderança, comprometimento e controles – mediante a análise de documentos organizacionais e das notas geradas nas observações, não participantes, do campo.

### 1.5 Justificativa da pesquisa

O empreendimento de uma pesquisa justifica-se pelo avanço teórico e/ou metodológico, adicionado ao que já se sabe acerca do fenômeno analisado (PAGLIARUSSI, 2017). A pesquisa contábil gerencial, em particular, tem como principal desafio “fornecer *insights* que sejam relevantes e úteis para profissionais e pesquisadores”, isto é, prover explicações para gerentes, organizações e sociedade (WANDERLEY; CULLEN, 2012, p. 37). Tais reflexões sobre o papel da pesquisa e da pesquisa em contabilidade gerencial norteiam as contribuições que se busca gerar nesta dissertação.

Como possíveis **contribuições acadêmicas**, destaca-se:

- (i) a adoção de procedimentos metodológicos qualitativos e da lente interpretativista, como estratégia de construção da realidade, contrariando a lógica de pesquisa da área e resguardando, portanto, o aspecto social da contabilidade.

Isto é, embora a Contabilidade, circunscreva-se no campo das Ciências Sociais Aplicadas, suas características, capazes de a diferenciarem das ciências naturais, são negligenciadas (LUKKA, 2010) e o *mainstream* positivista é descrito como o paradigma por excelência na pesquisa contábil (MAJOR,

2017). Igualmente, pesquisas de orientação quantitativa ainda são hegemônicas na literatura acadêmica brasileira sobre liderança (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017; TURANO; CAVAZOTTE, 2016) e sobre comprometimento (MOSCON, 2009).

- (ii) exploração dos efeitos dos controles gerenciais nas relações de liderança e comprometimento, temas que são tratados no arcabouço empírico nacional, porém, articulados a outros constructos. Ou seja, não se tem conhecimento de estudos precedentes que contemplaram a configuração proposta nesta dissertação.

A exemplo, Cruz, Frezatti e Bido (2015) investigaram como o estilo de liderança influencia o uso do Sistema de Controle Gerencial e, por conseguinte, o processo de inovação de empresas listadas no anuário das 500 Melhores & Maiores, de 2012. Enquanto Beuren *et al.*, (2016) verificaram se a percepção de justiça organizacional em relação às dimensões dos Sistemas de Controle Gerencial aumenta o comprometimento e a confiança dos gestores da mesma edição (2012) do *ranking* das Melhores & Maiores.

- (iii) tropicalização da abordagem LMX e Modelo Tridimensional do Comprometimento, visando adequá-los à cultura brasileira e às particularidades do setor supermercadista gaúcho.

Ao importar conceitos da literatura internacional, Fleury e Fleury (2001) e Lucas *et al.*, (2018) endossam a necessidade em adapta-los ao contexto nacional e à cultura organizacional posto que tais elementos impactam a gestão praticada no Brasil. Em especial, Chu e Wood Jr. (2008, p. 986) sugerem que “a compreensão dos sistemas culturais (de um país) é essencial para orientar a ação gerencial, evitar frustrações e viabilizar a implantação bem-sucedida de projetos transformacionais”.

A expectativa é que as contribuições desta dissertação se estendam ao **campo empírico**; à vista disso, a diretoria da Rede Alfa receberá um *feedback* no que tange a influência de suas práticas gerenciais na interação líder-membro, no comprometimento do núcleo operacional e, por conseguinte, no desempenho da rede supermercadista. A devolutiva será formalizada por meio de um relatório executivo e de uma apresentação oral, com um intervalo de tempo para questionamentos. Adicionalmente, os achados desta dissertação indicarão qual(is) componente(s) do comprometimento prevalece(m) na rede, bem como o grau de aderência dos líderes e liderados quanto as políticas de RH, institucionalizadas no

negócio. O conjunto de controles comportamentais, quando repensados, poderão encontrar suporte nos *insights* gerados neste trabalho. O *feedback* também pode ser útil, quando discutido aspectos sobre a sucessão familiar no negócio.

Quanto as contribuições direcionadas à **sociedade** e, de modo específico, aos **atores organizacionais da Rede Alfa**, pontua-se que nesta dissertação - diferente da lógica reproduzida na literatura da liderança -, as perspectivas e vivências compartilhadas pelos membros do núcleo operacional como imprescindíveis para o entendimento do fenômeno. Em outros termos, tem-se que a liderança se constitui do envolvimento de vários atores sociais, bem como da influência bidirecional, do topo hierárquico à base, e vice-e-versa, ocorridos em uma escala temporal contínua. Todavia, embora a eclosão de abordagens contemporâneas, a ênfase nos estudos sobre o tema recaí sobre a figura do líder, negligenciando, portanto, os seguidores (membros) (DAY *et al.*, 2014; DINH *et al.*, 2014; VERSIANI; CARVALHO NETO, 2017).

À medida que a literatura estabelece a distinção entre chefe/gestor/gerente *versus* líder, sugerindo que a condição mínima que caracteriza um líder é sua legitimação pelos seguidores (BASS, 2008; BASS; RIGGIO, 2005; YUKL, 1989), a desvalorização dos liderados, nos estudos, mostra-se incoerente. Em síntese, similar a Rezende (2016, p. 37), entende-se que “o liderado é parte fundamental, indissociável do fenômeno da liderança e deve ser considerado um ator importante para que a liderança de duplo sentido ocorra”, neste aspecto de enaltecimento dos membros da base hierárquica, reside a contribuição social deste trabalho.

## 1.6 Contornos e delimitações da pesquisa

Esta dissertação está calcada em um conjunto de estudos que transitam entre as áreas da Administração, Contabilidade Gerencial e Psicologia Organizacional. A adoção desta estratégia interdisciplinar de pesquisa, tem por finalidade aprofundar o conhecimento sobre os reflexos da profissionalização da gestão de uma empresa familiar nas trocas sociais entre colaboradores, bem como no senso de comprometimento. De modo específico, busca-se, neste trabalho, explorar de que forma o Sistema de Controle Gerencial influencia a díade interativa líder-membro e o comprometimento dos atores organizacionais de uma rede supermercadista gaúcha. Para tanto, delimitou-se abordagens, de forma a embasar a análise do fenômeno.

Complementarmente, cabe mencionar que, embora “empresa familiar” seja um tema que tangencia o objeto de pesquisa desta dissertação - isto é, na Rede Alfa de supermercados,

há o envolvimento direto de membros da segunda (Diretor-Presidente) e terceira (Diretor Superintendente) gerações da família, do mesmo modo que a identidade organizacional carrega valores familiares –, para fins de viabilização desta pesquisa, o recorte feito compreende o processo de profissionalização da gestão. Isto implica pontuar que, apesar da relevância quanto aos aspectos familiares na rotina organizacional, os mesmos não serão aprofundados à luz de um arcabouço teórico pertinente.

Quanto ao Sistema de Controle Gerencial, o enfoque dado nesta dissertação é generalista, ancorando-se, portanto, na premissa basilar de que se trata de um conjunto inter-relacionado de artefatos (HEWEGE, 2012), utilizado com a finalidade de controlar o comportamento dos funcionários em prol dos objetivos organizacionais previamente traçados (FLAMHOLTZ; DAS; TSUI, 1985). Além disso, ressalta-se que apesar da gestão profissionalizada, da Rede Alfa, estar instituindo controles que permeiam diversas áreas e departamentos, neste trabalho foram investigadas, somente, as políticas globais que tangenciam os Recursos Humanos da organização e as práticas de Gestão de Pessoas voltadas ao núcleo operacional da rede.

Em paralelo, quanto à temática de Liderança, por se tratar de um assunto com mais de um século de tradição em pesquisa (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; DAY *et al.*, 2014) e, em meio à diversidade de domínios que repousa, é natural a eclosão de diferentes abordagens teóricas. Van Seters e Field (1990) concentraram a pesquisa sobre liderança em nove grandes eras. Gardner *et al.* (2010) indicaram cerca de 26 teorias de liderança consideradas proeminentes. Dinh *et al.* (2014) mapearam 66 teorias, classificando-as entre estabelecidas e emergentes. Para o atendimento do objetivo geral, será adotada a *Leader-Member Exchange – LMX*, conforme preconizado por George Graen e colaboradores (para estudos iniciais, recomenda-se buscar: DANSEREAU; CASHMAN; GRAEN, 1973 e DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975; para estudo revisional da abordagem LMX, sugere-se: GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

No que tange ao Comprometimento, a base utilizada nesta dissertação, reside nas considerações de Meyer e Allen (ALLEN; MEYER, 1990, 1996; MEYER; ALLEN, 1991; MEYER; ALLEN; SMITH, 1993), ao passo que tais autores articularam, instrumentalizaram e verificaram empiricamente, através do Modelo Tridimensional, os três componentes do comprometimento abordados na literatura, quais sejam, (i) continuidade (BECKER, 1960), (ii) afetivo (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979) e (iii) normativo (WIENER, 1982).

Por fim, cabe salientar que, para explorar os constructos de forma qualitativa, bem como adequá-los ao contexto brasileiro, isto é, para “tropicalizá-los” (FLEURY; FLEURY,

2001; LUCAS *et al.*, 2018), foram, parcialmente, adotados os roteiros de entrevistas semiestruturadas de Rezende (2016) e Versiani e Carvalho Neto (2017) – para Liderança LMX – e de Moscon (2009) e Oliveira (2009) – para o Comprometimento Tridimensional. Quanto ao mapeamento dos controles gerenciais orientados à conduta dos funcionários, esta etapa foi atendida por meio de entrevistas qualitativas e espontâneas (isto é, sem roteiro semiestruturado de questões), junto ao Diretor-Presidente, Diretor e Coordenador de RH da Rede Alfa. Por conseguinte, os dados obtidos foram triangulados mediante observações não-participantes e registros do campo, além da análise de documentos organizacionais.

### 1.7 Estrutura da pesquisa

Esta dissertação é composta por 6 seções. A presente **seção introdutória** contextualiza o dilema tratado nesta pesquisa, exhibe a questão-problema que norteou esta investigação, a justificativa e relevância, bem como os contornos e delimitações da pesquisa. Encontram-se dispostos na **segunda seção** deste estudo, o arcabouço teórico estabelecido pelos constructos (i) Controle Gerencial e Desempenho Organizacional, (ii) Liderança e (iii) Comprometimento, acompanhados de seus desdobramentos, além de pesquisas empíricas nacionais – que adotaram a lente LMX e Comprometimento Tridimensional –, com a finalidade de adequar os constructos à realidade do Brasil.

Na **terceira seção**, mais do que delimitar e classificar os procedimentos metodológicos, buscou-se fundamentar as escolhas realizadas, conforme sua pertinência e, possível, contribuição à pesquisa contábil. Ademais, em virtude desta dissertação ter sido operacionalizada através do método de Estudo de Caso Único – o qual sugere que o contexto e o fenômeno analisado não se dissociam, a **quarta seção** promove a contextualização da rede familiar supermercadista analisada, além da caracterização dos atores sociais que colaboraram com esta pesquisa.

A **quinta seção** destina-se à análise das evidências empíricas e à discussão dos pressupostos da Liderança LMX e do Comprometimento Tridimensional à luz do Sistema de Controle Gerencial da Rede Alfa. Integram a **sexta seção** desta dissertação, as considerações finais quanto as descobertas, bem como suas implicações - contribuições esperadas de ordem prática, acadêmica e social - limitações e sugestões para futuras pesquisas.



## **2 ARCABOUÇO TEÓRICO**

Esta seção debruça-se na exploração dos temas: (i) Controle Gerencial e Desempenho Organizacional, (ii) Liderança e (iii) Comprometimento, bem como dos desdobramentos que acompanham tais constructos. Igualmente integra esta seção - com a finalidade de auxiliar na “tropicalização” dos constructos, quando transpostos ao cenário brasileiro e às particularidades que o compõe -, um conjunto de investigações nacionais que adotaram a abordagem LMX e o Modelo Tridimensional de Comprometimento.

### **2.1 Sistema de Controle Gerencial e Desempenho Organizacional**

Ainda que as características que compõe uma empresa familiar e a profissionalização da gestão da mesma, sejam temas intrincados, o foco desta dissertação recaí sobre a influência dos controles gerenciais sobre os comportamentos dos funcionários. Assim sendo, o escopo desta seção circunscreve-se nas (i) definições de Controle Gerencial, Sistemas de Controle Gerencial e Desempenho, (ii) elucidação da relevância do Desempenho para o contexto organizacional e (iii) a evolução do sistema de mensuração de desempenho, isto é, a inserção de medidas não financeiras.

#### **2.1.1 Profissionalização e Sistema de Controle Gerencial**

Em sentido lato, tem-se que sob a égide de que empresas familiares se caracterizam como um tipo de negócio predominante e, por consequência, contribuem diretamente para o desenvolvimento econômico global (PRENCIPE; BAR-YOSEF; DEKKER, 2014; SONGINI; GNAN; MALMI, 2013), a comunidade acadêmica contábil, elabora suas justificativas de pesquisas. E, em meio as características que diferenciam empresas familiares dos demais tipos de negócios, destaca-se que além fatores econômicos, os não-econômicos (ex: apego emocional) são fortes propulsores no processo de tomada de decisão; assim, normalmente é dado maior ênfase à continuidade do negócio, à preservação da reputação da empresa, ao controle familiar, do que, propriamente, à maximização dos lucros (PRENCIPE; BAR-YOSEF; DEKKER, 2014).

Conforme previamente abordado, além de apresentar maiores índices de desempenho, em um cenário brasileiro pós crise econômica (ABRAS, 2018), o comércio varejista - que

engloba o setor supermercadista – vem reestruturando seus processos operacionais, financeiros e mercadológicos; em outros termos, vem profissionalizando a gestão, até então, familiar (SANTOS; GIMENEZ, 2002). Nessa perspectiva, Dekker *et al.* (2012) argumentam que o processo de profissionalização de uma empresa familiar, não envolve apenas a contratação de gerentes não pertencentes à família, algo que reforça a equivocada premissa de que os membros da família são gerentes não-profissionais, que necessitam ser substituídos para a empresa crescer.

Dekker *et al.* (2012) constataram empiricamente que o conceito de profissionalização abrange, tanto dimensões que regem o negócio (ex: envolvimento não familiar nos sistemas de governança; descentralização de autoridade; atividades de gestão de nível superior), capazes de engajar os membros externos e de fornecer mecanismos apropriados de governança; quanto dimensões que medem a implementação de sistemas formais de controle (ex: sistemas de controle financeiro e de recursos humanos). Assim, as empresas, ao transitarem por estas dimensões, mesmo sendo familiares, se diferenciam uma das outras.

Stewart e Hitt (2012), igualmente, sugerem que a definição de profissionalização em virtude da proporção do envolvimento familiar x membros externos, se trata de uma definição restrita, ainda que amplamente disseminada pela comunidade acadêmica. Além disso, não compactuam com o estereótipo de que a gestão nos negócios familiares é menos formalizada, racional e padronizada do que nas empresas não familiares. De acordo com Stewart e Hitt (2012), a literatura exhibe seis graus de profissionalização adotados por negócios familiares, os quais transcendem a investigação quanto aos laços de parentesco entre os membros do conselho, gerentes e diretores.

Complementarmente, Songini, Gnan e Malmi (2013) salientam que objetivos (não)econômicos das empresas familiares, processos de formulação de metas e profissionalização, consistem em questões tipicamente circunscritas sob o domínio contábilístico, em especial nos Sistemas de Controle Gerencial e pesquisa de Planejamento Estratégico. Haja vista o exposto, a vertente da profissionalização abordada nesta dissertação, contempla a implementação de sistemas (in)formais de controle. Isso porque, o controle gerencial assegura recursos suficientes, mobiliza e orquestra ações individuais e coletivas em direção aos objetivos organizacionais; por conseguinte, Sistemas de Controle Gerencial compreendem um conjunto inter-relacionado de controles de uma organização (HEWEGE, 2012).

De acordo com Flamholtz, Das e Tsui (1985), mecanismos são utilizados com a finalidade de influenciar e controlar o comportamento dos colaboradores, o que aumenta a

probabilidade da consecução dos objetivos organizacionais. Para tanto, os autores sugerem que, o Sistema de Controle Organizacional - que tem por essência o fator humano/comportamental – é composto pelos mecanismos de planejamento, medição, *feedback* e avaliação-recompensa; em que, variáveis contextuais mais amplas (ambiente externo, cultura organizacional e estrutura organizacional) podem facilitar ou inibir a eficácia de tal Sistema, voltado a coordenação dos esforços humanos. Hewege (2012) acrescenta que os atores organizacionais (controlador, controlado) e o método de controle, conectam-se por meio de uma cadeia de poder, autoridade, regras, regulamentos, normas, valores e informações dentro do limite do controle.

Para Malmi e Brown (2008), um Sistema de Controle Gerencial não opera de forma isolada; isto é, consiste em um pacote composto pelos seguintes controles: (i) planejamento tático e estratégico; (ii) cibernéticos – orçamentos e medidas (não)financeiras; (iii) recompensas e compensação ao funcionário; (iv) administrativos – *design* organizacional e políticas/procedimentos; e, (v) culturais – valores, crenças e normas organizacionais. Tal modelo direciona-se ao nível gerencial, com a finalidade de controlar (in)diretamente e monitorar o comportamento dos subordinados, de modo a garantir o alinhamento aos objetivos organizacionais mais amplos.

Face a literatura normativa e ancorado ao pressuposto de que pouca ênfase era dada a estratégia empresarial, Simons (1990) apregoa que Sistemas de Controle Gerencial são imprescindíveis para a formulação da estratégia, bem como para a implementação da mesma; gerando, portanto, vantagem competitiva. Neste contexto, emergiu as Alavancas de Controle de Simons (1990; 1994), quais sejam, sistemas de (i) crenças – define, comunica e reforça valores corporativos; (ii) diagnóstico – monitora resultados e corrige desvios em relação ao padrão de desempenho; (iii) interativo – envolvimento regular e pessoal do gerente na tomada de decisão e (iv) fronteira – estabelece limites e regras explícitas.

Conforme Ferreira e Otley (2009), estudos posteriores tornaram a taxonomia “Sistemas de Controle Gerencial” restrita, se comparada ao trabalho seminal de Anthony, 1965; desta forma, adotaram o descritor “Sistemas de Gestão de Desempenho” (*Performance Management Systems – PMS*), o qual encapsula tanto mecanismos formais, processos, sistemas e redes adotados pelas organizações, quanto os controles informais, ainda que sutis, porém, relevantes. O modelo de Ferreira e Otley (2009) foi elaborado sob a égide de Simons (1995) e Otley (1999) – o Quadro 1 – reúne as principais características destas obras -, após superadas as fragilidades mapeadas em tais referências; além disso, fatores contextuais e cultura organizacional exercem influência nesta estrutura de controle.

**Quadro 1** – Traços das obras de Simons (1995) e Otley (1999)

Fonte	Tema	Objetivo	Principais características
Simons (1995)	Alavancas de controle	Implementar e controlar as estratégias do negócio	<b>CONCEITO-CHAVE</b> → ALAVANCA DE CONTROLE Valores fundamentais → sistemas de crenças Riscos a serem evitados → sistema de fronteira Variáveis de desempenho crítico → controle diagnóstico Incertezas estratégicas → sistema de controle interativo
Otley (1999)	Gestão de desempenho	Estudar o funcionamento dos MCSs	<b>Identificar:</b> objetivos organizacionais, processos e métodos de avaliação da realização dos objetivos. <b>Formular/Implementar:</b> estratégias e planos, processos de avaliação de desempenho em relação a implementação. <b>Configurar:</b> metas de desempenho e níveis que definirão objetivos. <b>Utilização:</b> dos sistemas de recompensas e atenção às implicações para alcançar (ou não) metas de desempenho. <b>Monitoramento:</b> do desempenho e aprendizagem, através dos tipos de fluxo de informações.

Fonte: Adaptado de Ferreira e Otley (2009).

O sistema de controle de Ferreira e Otley (2009) - diferente das Alavancas de Controle de Simons -, contempla controles formais/informais e, além dos níveis hierárquicos mais altos, o *design* pode ser utilizado nos demais níveis da organização. Destarte, a base conceitual do PMS, por ser holística, imprime maior precisão no que tange a gestão e controle do desempenho organizacional.

A partir das concepções tangenciadas, notou-se que além do controle comportamental, a mensuração do desempenho organizacional (a qual será descrita, mais detalhadamente, na próxima subseção) mostrou-se como um denominador comum dentre os domínios que compõe os Sistemas de Controle Gerencial. Por fim, Merchant e Otley (2007) sugerem que apesar dos entendimentos plurais quanto aos componentes dos Sistemas de Controle Gerencial, a literatura - independentemente do enfoque dado -, indica que são os gerentes que executam os procedimentos para manter as organizações, conforme planejado, isto é, são tais colaboradores que implementam os controles. Outrossim, há controles organizacionais gerais e departamentais (MERCHANT; OTLEY, 2007), os quais, nesta dissertação, foram investigados aqueles orientados à gestão de pessoas; em particular, que influenciam as relações de liderança e o comprometimento dos liderados.

### 2.1.2 Desempenho Organizacional: definição e pertinência

Tal qual liderança e comprometimento, desempenho organizacional é um constructo que não dispõe de definição precisa. Sobre este aspecto, Venkatraman e Ramanujam (1986)

observam que, embora o volume de estudos sobre desempenho aumenta continuamente, há pouca expectativa de chegar a um consenso no que tange à terminologia e definições básicas. O que faz do “desempenho” um termo ambíguo e indefinido - em especial por não especificar a quem a organização está destinando seu desempenho; contudo, assume-se que desempenho deve ser delineado à luz das expectativas dos *stakeholders*, e que decorre do alcance, com sucesso, dos objetivos organizacionais (OTLEY, 1999).

Carneiro *et al.* (2005) sugerem que desempenho organizacional se trata de um fenômeno multifacetado, em razão disso, o constructo não cabe em uma concepção simplista. Segundo tais autores, integrar, com parcimônia e de forma coerente, as múltiplas perspectivas do desempenho, representa um desafio. Em contraponto, para Corrêa e Hourneaux Jr. (2008, p. 51) “a tarefa de definir o que é desempenho parece ser mais simples que mensurar e avaliá-lo”, dado que a mensuração e avaliação inadequada do desempenho, inviabiliza, por exemplo, a identificação, análise e eliminação de eventuais falhas.

Adicionalmente, cabe mencionar o Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho, proposto por Matitz e Bulgacov (2011) com a finalidade de contribuir para a compreensão da natureza conceitual do desempenho, versado no campo dos estudos organizacionais e de estratégia. Em linhas gerais, o Modelo é constituído por *Aspectos Conceituais* (significados atribuídos ao conceito); *Formais* (operacionalização do conceito em termos morfológicos); e, *Relacionais* (operacionalização do conceito em termos relacionais).

Considerando as perspectivas teóricas utilizadas para embasamento da definição operacional do desempenho, Matitz e Bulgacov (2011) destacam as abordagens: (i) *Racional com foco em objetivos* – ou seja, a ênfase da definição recai nas saídas (*outputs*) e na materialização dos objetivos organizacionais previamente traçados; (ii) *Sistêmica com foco no acesso a recursos* – concentra-se nas entradas (*inputs*), verificando a capacidade de acesso e uso de tais recursos; (iii) *Processual com foco nos processos internos* – mensura-se o desempenho, a partir das características organizacionais decorrentes da conversão de *inputs* em *outputs*; (iv) *Percentual* – isto é, busca-se mensurar o grau de satisfação dos *stakeholders*, relacionado ao desempenho; e, (v) *Múltipla* – desempenho definido operacionalmente, sob o viés de duas ou mais perspectivas teóricas, de forma simultânea.

Por ora, tem-se que a relevância do desempenho organizacional na gestão estratégica, se manifesta em três dimensões, quais sejam, *teórica* – a conceitualização de desempenho reside no cerne da gestão estratégica, visto que as teorias desta área ressaltam, implícita ou explicitamente, as implicações do desempenho; *empírica* – grande parte das pesquisas da área empregam o desempenho para examinar questões pertinentes ao tema e ao processo de

estratégia; e, *gerencial* - a recorrente encomenda de pesquisas que prescrevem a melhoria e gerenciamento do desempenho, atestam o interesse empresarial sobre o tema (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

### **2.1.3 Mensuração e avaliação do desempenho organizacional**

Tratando-se de um tema que transpassa o interesse pragmático de gerentes organizacionais, visto que também se apresenta como um problema de pesquisa no meio acadêmico da contabilidade gerencial (OTLEY, 1999), a mensuração do desempenho é outro tópico frequentemente discutido, porém, raramente definido (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; 2005). Desta forma, a discordância entre indivíduos acerca das dimensões de desempenho, ocorre em virtude da definição imprecisa das medidas de desempenho (NEELY, 1999). Todavia, sabe-se que áreas de estudos agregam múltiplas suposições sobre o tema, bem como utilizam diferentes medidas de desempenho organizacional conforme suas questões de pesquisa (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Neely, Gregory e Platts (1995, 2005) sugerem que o alto desempenho é obtido conforme as empresas empreendem suas ações de maneira eficaz (ex: quando os requisitos dos clientes são atendidos) e eficiente (ex: atendimento destes requisitos, utilizando os recursos organizacionais, de forma economicamente viável); por conseguinte, a mensuração do desempenho envolve o processo de quantificação da eficácia e eficiência da ação. Adicionalmente, destaca-se que a mensuração pode ser entendida, em sentido lato, como o processo de quantificação da ação dos funcionários; ação a qual, gera desempenho (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995, 2005). Assim, a eficácia dos sistemas de medição de desempenho depende de como tais sistemas afetam o comportamento dos indivíduos (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 2007).

No tocante a linha tênue entre planejamento, controle e desempenho, Chenhall e Langfield-Smith (2007) indicam que a contabilidade gerencial exerceu função primordial, ao desenvolver medidas de desempenho capazes de auxiliar os gerentes quanto ao planejamento e controle organizacional. À vista disso, os Sistemas de Medição de Desempenho (*Performance Measurement Systems – PMS*) consistem em um dos componentes dos Sistemas de Controle Gerencial (*Management Control Systems – MCS*) (HENRI, 2006). Neely (1999) reitera que a mensuração do desempenho empresarial há muito integra a agenda de gestão, no que concerne ao planejamento e controle; todavia, o autor observa o aumento maciço do

interesse acadêmico e corporativo pelo tema, nos anos 90 em relação à década anterior, denominando este fenômeno de “revolução da mensuração de desempenho”.

Sobre os atributos que integram os Sistemas de Medição de Desempenho, destaca-se a *diversidade de métricas* (amplo conjunto de medidas financeiras e não financeiras) e a *natureza do uso* (HENRI, 2006). Em particular, classifica-se quatro tipos de uso dos sistemas de medição, quais sejam, (i) monitoramento – as saídas são mensuradas e comparadas com as metas previamente definidas; após *feedback*, se necessárias, correções são feitas; (ii) atenção focada – a alta gerência dissemina, através de medidas de desempenho, quais os objetivos organizacionais prioritários; (iii) tomada de decisão estratégica – dentre alternativas, a alta gerência, baseada em informações, analisa quais são as mais adequadas; e, (iv) legitimação – o desempenho mensurado com o auxílio do sistema contábil e de controle, é utilizado para justificar e validar as decisões e ações atuais e futuras dos gestores (HENRI, 2006).

Neely, Gregory e Platts (1995; 2005) sugerem que a estrutura dos Sistemas de Medição de Desempenho cinge:

as *medidas individuais de desempenho* (quando posicionadas em um contexto estratégico, influenciam as ações das pessoas) – sendo elas, qualidade (medidas de desempenho alicerçadas neste aspecto se concentram na quantidade de defeitos produzidos e no custo da qualidade), tempo (vantagem competitiva e medida crucial do desempenho na manufatura), custo/preço (aspecto que moldou os sistemas de contabilidade gerencial) e flexibilidade (capacidade de mudanças, como respostas; analisando-se o tempo e custo para tal);

o *conjunto de medidas de desempenho* – a literatura, ao preconizar inúmeras possibilidades de conjuntos, endossa a complexidade dos sistemas de medição de desempenho; dentre os exemplos, destaca-se a conexão entre medidas relacionadas a resultados (competitividade e desempenho financeiro) e concentradas nos determinantes dos resultados (qualidade, utilização de recursos e inovação);

a *relação entre o sistema de medição de desempenho e o ambiente no qual ele opera* - após desenvolvido, implementa-se o sistema, tendo em vista sua interação com o ambiente externo (mercado que compete); desta forma, um sistema de desempenho equilibrado fornece aos gerentes informações relacionadas aos clientes e concorrentes.

Outro aspecto que tangencia a literatura, remete-se aos tipos de indicadores de desempenho. Nesse sentido, em consonância com a mensuração do desempenho, emergem os dilemas: quais medidas de desempenho adotar e como gerenciar a evolução do sistema de mensuração (NEELY, 1999). *A priori*, assume-se que o desempenho pode ser considerado tendo em vista seu impacto (i) econômico-financeiro-mercadológico; (ii) social; (iii)

ambiental-natural; (iv) técnico-operacional; (v) político; (vi) misto – ou seja, correspondente a duas ou mais áreas simultâneas do resultado organizacional (MATITZ; BULGACOV, 2011). Desse modo, estudos sugerem que medidas tradicionais, quando predominantemente adotadas, não captam a pluralidade de impactos do desempenho.

Em especial, a consideração dispensada apenas ao desempenho financeiro organizacional e a utilização de estruturas e teorias extraídas, sobretudo, da economia, faziam da contabilidade gerencial uma área restrita; neste sentido, até mesmo os “aspectos comportamentais” da área associava-se ao viés econômico, por meio do desenvolvimento da Teoria da Agência (OTLEY, 1999). Chenhall e Langfield-Smith (2007) reiteram que por anos a contabilidade gerencial enfatizou medidas agregadas de desempenho financeiro da organização, reflexo disso é a ampla e contínua promoção de medidas como Retorno sobre Investimento (ROI) e Análise do Valor Econômico (EVA) pela comunidade acadêmica e pragmática, além dos sistemas orçamentários que determinam a eficácia das organizações, quando cumprem os custos padrão e as metas financeiras gerais. Por outro lado, também há acadêmicos e profissionais que criticam as medidas tradicionais de desempenho, por estas dependerem, estritamente, de métricas financeiras (HENRI, 2006).

Neely (1999) elenca alguns fatores que impulsionaram a reformulação das métricas tradicionais de desempenho, o que justifica o crescente interesse e volume de estudos sobre o tema; quais sejam, (i) natureza mutável do trabalho – demandando mensuração adequada, de forma a auxiliar a tomada de decisão; (ii) aumento da concorrência global – com a mudança de estratégias, além do custo, o valor do produto passou a ser mensurado; (iii) iniciativas específicas de melhoria – por exemplo, produção enxuta – foram adotadas; (iv) premiações (inter)nacionais da qualidade; (v) mudança nos papéis organizacionais – implicando na revisão crítica dos contadores e na inclusão da ótica de profissionais de recursos humanos quanto aos sistemas de mensuração; (vi) mudanças nas demandas externas – resultando na eclosão de órgãos reguladores; (vii) poder da tecnologia da informação – refletindo na forma de capturar, analisar e apresentar dados.

Diante do exposto, tem-se que o desempenho organizacional é passível de ser mensurado por meio de *indicadores financeiros simples* - crescimento de vendas, lucratividade (expressa por índices tais como, retorno sobre o investimento, sobre a venda e sobre o patrimônio líquido) – fundamentados nos resultados que refletem o cumprimento das metas econômicas empresariais; e de *indicadores de desempenho operacional* (isto é, não financeiros) – participação de mercado, qualidade dos produtos, eficácia do *marketing* e etc. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Esta inclusão de medidas não financeiras e do conjunto de medidas vinculado à estratégia organizacional, ocorreu nos anos 90 (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 2007), visto que a contabilidade gerencial e demais práticas de mensuração de desempenho necessitaram abranger, não apenas uma perspectiva econômica, mas também social, comportamental e gerencial, inseridas em um contexto organizacional geral (OTLEY, 1999).

Embora novos trabalhos na literatura contábil versem sobre a inserção de medidas não financeiras como suporte à tomada de decisão e utilizadas para explicar o resultado organizacional, Chenhall e Langfield-Smith (2007) entendem que os *insights* de outras áreas (quais sejam, gerenciamento de operações e de recursos humanos, *marketing*, estratégia), tendo em vista interdependência entre elas, contribuem para o entendimento do papel e dos problemas de mensuração de desempenho.

Adicionalmente, destaca-se que apesar do panorama da área revelar que as investigações empíricas sobre desempenho organizacional são conduzidas por múltiplas disciplinas, o maior obstáculo que permeia a área é a baixa interação entre acadêmicos, inibindo os avanços substanciais à literatura especializada (NEELY, 1999). Para Chenhall e Langfield-Smith (2007), ainda que a contabilidade gerencial tenha contribuído fundamentalmente na mensuração do desempenho, há o estigma de que pesquisadores contábeis sejam pouco relutantes em recorrer a outras disciplinas, como fonte de inspiração e ideias. Por fim, Henri (2006) sugere a adoção de metodologias qualitativas para investigar, com maiores detalhes, a importância dos Sistemas de Medição de Desempenho, de modo a justificar decisões, bem como ações retroativas, atuais e futuras.

## **2.2 Liderança Organizacional**

Definições e principais abordagens sobre liderança – em virtude do pioneirismo e da contribuição para a consolidação do fenômeno como tema de pesquisa - são apresentados nesta seção. *A posteriori*, liderança organizacional, no nível diádico, será tratada a partir do enfoque teórico dado pela *Leader-Member Exchange* (LMX).

### **2.2.1 Liderança: considerações acerca de sua pluralidade conceitual**

Liderança consiste em um evento tão antigo quanto a humanidade, a qual permeia diversos contextos sociais (BERGAMINI, 1994). Em particular, há décadas, o estudo da liderança configura-se como uma parte importante e central da literatura sobre gestão e

comportamento organizacional (YUKL, 1989). Contudo, a liderança, embora seja largamente discutida sob a perspectiva mercadológica, manifesta-se também no âmbito religioso, político, militar e etc. (CALAÇA; VIZEU, 2015), enquadrando-se como objeto de pesquisa acadêmica em demais áreas, tais como, história, psicologia e sociologia (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

Em adição, revisões meta-analíticas atestam a amplitude da produção científica sobre liderança (ver: GARDNER *et al.*, 2010; MUMFORD, 2011; TURANO; CAVAZOTTE, 2016), bem como a tendência desta produção apresentar contínuo crescimento (DINH *et al.*, 2014). Destarte, em virtude de sua longa e vasta tradição em pesquisa, é natural que a liderança agregue em seu bojo inúmeras definições, sendo estas não necessariamente antagônicas (BERGAMINI, 1994).

Assim, Van Seters e Field (1990) advertem que o termo “líder” foi cunhado antes de “liderança”. Nesse sentido, Day *et al.* (2014) esclarecem a diferenciação entre líder (intrapessoal, liderança individual) e liderança (fenômeno interpessoal, focado na capacidade de liderança), ou seja, líder remete ao indivíduo e liderança compreende a relação deste com um grupo. Face às possibilidades quanto ao delineamento da liderança, a definição do termo poderá ser guiada de acordo com os propósitos que a pesquisa busca atender (BASS, 2008), posto que, solucionar a “controvérsia” acerca da definição apropriada de liderança, além de não factível e não desejável, a pluralidade de concepções age como diferentes perspectivas sobre o mesmo fenômeno, em virtude de sua complexidade (YUKL, 1989).

Day e Harrison (2007) relatam que, devido à falta de singularidade em relação a definição de liderança, a cientificidade do campo de estudos é questionada; apesar disso, Day e Harrison (2007, p. 360) entendem que o conceito de liderança não pode ser estático, dado que “a complexidade e a multidimensionalidade da própria natureza da liderança mitigam a possibilidade de uma definição simples ou unitária”. Corroborando com o exposto, Gardner *et al.* (2010), ao considerarem que liderança se trata de um processo complexo, multinível e socialmente construído, enaltecem a falta de consenso sobre a definição do tema.

Nesta perspectiva, enquanto para Bergamini (1994) são bem-vindos os diferentes enfoques destinados ao mesmo fenômeno, posto que, teorias decorrentes de estudos empíricos se complementam, imprimindo maior completude ao entendimento da liderança, para Day *et al.* (2014), ainda que o tema seja investigado há mais de um século, pesquisas acadêmicas e teorias sobre *líderes e desenvolvimento de liderança*, não apresentam tradição quanto ao rigor despendido. Não obstante, segundo Banks *et al.* (2018), decorrente da proliferação de novos constructos de liderança, é possível que a literatura acumulada sobre *comportamento do líder* se torne redundante, violando, portanto, o princípio metodológico da parcimônia.

De acordo com Bennis (1959), apesar de possuir um grande volume de escritos, sabe-se menos acerca da liderança do que qualquer outro tópico das ciências comportamentais. Em particular, nos últimos 80 anos, a busca pela explicação da liderança como conceito e prática desencadeou uma complexa teia de teorias e estruturas, além do contínuo questionamento entre os acadêmicos quanto às definições e abordagens mais, respectivamente, adequadas e eficazes (O'CONNELL, 2014). Desta forma, embora o fenômeno há anos seja pesquisado, não há compreensão exata do que é liderança e de como ela pode ser alcançada (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

Com base no exposto, depreende-se que a literatura é consensual no que tange a inexistência de uma definição precisa acerca da liderança. À vista disso, liderança, no âmbito deste trabalho, é entendida como “um conjunto inter-relacionado de eventos, passíveis de ser afetados pelas ações de líderes, bem como dos membros da equipe; assim, os resultados obtidos, sendo bons ou ruins, são compartilhados por ambos; além disso, a interação líder-membro viabiliza a compreensão do ambiente, a solução de dilemas e a criação de serviços/produtos com valor agregado” (SCANDURA; GRAEN; NOVAK, 1986), sendo esta definição a que melhor reflete o propósito empreendido nesta dissertação.

## **2.2.2 Revisão histórica das perspectivas sobre liderança**

A liderança, além de universal, é a vocação mais antiga do mundo (BASS, 2008) intrínseca ao ser humano. Contudo, sabe-se que a investigação deste fenômeno, quando relacionado ao âmbito empresarial, fragmenta-se em três principais escolas de pensamentos: (i) abordagem dos traços, (ii) abordagem comportamental e (iii) abordagem contingencial (YUKL, 1989; BERGAMINI, 1994). Em relação às vertentes teóricas contemporâneas, as lideranças (i) carismática e (ii) transformacional/transacional integram o conjunto da “Nova Liderança”, sendo estas as mais expressivas e largamente abordadas neste período (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). Destarte, nesta seção será apresentado um panorama dos enfoques de liderança mencionados.

### **2.2.2.1 Abordagem dos traços**

Inaugurando os estudos que buscavam compreender a liderança como um processo, a *Era da Personalidade* agrega em seu bojo as primeiras teorias formais de liderança, quais sejam, Teoria do Grande Homem (preconizava que a personalidade de líderes, mundialmente

conhecidos, deveria ser imitada) e Teoria dos Traços (indicava que o conjunto de traços/características pertinentes a grandes líderes era inato); frente à dificuldade em imitar um indivíduo e considerando que não havia uma personalidade padronizada, a Teoria dos Traços ganhou maior ênfase investigativa (VAN SETERS; FIELD, 1990). Assim, de 1904-1948, ou seja, até meados do século XX, pesquisadores se debruçaram na busca pelos traços pessoais dos líderes (BASS, 2008; BERGAMINI, 1994), tendo em vista que o sucesso como tal atribuía-se à posse de suas habilidades “extraordinárias” (YUKL, 1989).

Todavia, apesar de alguns traços em comum, por exemplo, inteligência, autoconfiança, determinação, integridade e sociabilidade, terem sido observados em uma gama de líderes (LANG, 2010), estudos empíricos revelaram que a posse de certos traços, não necessariamente é um preditor do sucesso quanto ao desempenho na liderança. Além disso, não foi possível determinar traços definitivos e universais; desta forma, ao invés de explicar “quem são os líderes” (traços), os pesquisadores redirecionaram seu objeto de estudo para “o que os líderes fazem” (comportamentos) (GLYNN; DEJORDY, 2010). Os traços, embora já não fossem o foco principal, foram adicionados a teorias posteriores sobre liderança como uma variável explicativa (VAN SETERS; FIELD, 1990).

#### 2.2.2.2 Abordagem comportamental

A abordagem comportamental se contrapõe ao cerne da abordagem dos traços, isto é, de que a liderança é restrita aos indivíduos que têm um conjunto especial de características inatas, as quais não podem ser aprendidas (LANG, 2010). Nesta segunda fase dos estudos sobre liderança, apregoa-se que é possível, mediante treinamentos, que um indivíduo se torne líder. Para tal, o primeiro passo foi a classificação do estilo de liderança; assim, no início da década de 1950, os cientistas comportamentais se empenharam na investigação do comportamento do líder eficaz (BERGAMINI, 1994).

A *Era do Comportamento* (VAN SETERS; FIELD, 1990), versa sobre o que os líderes fazem e como agem, além de apontar quais características e comportamentos podem ser aprendidos pelos indivíduos, com a finalidade de se tornarem melhores líderes (DIONNE *et al.*, 2014). Sob esta perspectiva, emergem estilos de liderança dicotômicos: (i) orientado para pessoas (líder demonstra preocupação com os liderados, considera a opinião das minorias na tomada de decisão e tenta reduzir os conflitos no ambiente de trabalho) e, (ii) orientado para as tarefas (a ênfase dada pelo líder recai sobre o atingimento, com alto nível de desempenho, de metas organizacionais) (CHEMERS, 2000).

Embora a abordagem comportamental tenha apurado os estilos de liderança e estabelecido estreita conexão com os liderados e o desempenho organizacional, Glynn e DeJordy (2010) advertem que investigações empreendidas sugeriam a inexistência de um estilo de liderança que, independente da configuração, se mostra universalmente eficaz; à vista disso, pesquisadores passaram a buscar por teorias de liderança mais, situacionalmente, específicas.

#### 2.2.2.3 Abordagem contingencial

Em virtude da integração entre as premissas advindas das abordagens precedentes, a *Era da Contingência*, contribuiu para o avanço da teorização sobre liderança; destarte, assumia-se que a liderança eficaz não residia em formas puras e unidimensionais, mas sim, era composta por um ou mais elementos do comportamento e personalidade, além de estar diretamente condicionada às contingências do ambiente externo (VAN SETERS; FIELD, 1990).

Neste sentido, em função de contextos plurais demandarem lideranças distintas, sugere-se que líderes tenham um repertório de atributos e de estilos comportamentais capazes de fazer frente às situações específicas da tarefa ou do perfil da equipe de liderados (GLYNN; DEJORDY, 2010). Deste modo, a flexibilidade preconizada pelas teorias contingenciais decorre do pressuposto de que não há um modo universalmente eficaz de liderar. Em adição, a partir da lente contingencial, características comportamentais dos liderados passaram a integrar o quadro de investigações acerca da liderança; assim sendo, postula-se que líderes e seguidores exercem papéis ativos na transformação organizacional (BERGAMINI, 1994).

Cumprе mencionar que apesar da abordagem contingencial enfatizar a necessidade de adaptação do líder às situações; Fiedler, apregoava que o estilo do líder era fixo, o qual não deveria ser modificado para atender uma demanda. À vista disso, o modelo desenvolvido pelo pesquisador, em meados da década de 60, auxilia na identificação do estilo de liderança (voltado para tarefa vs. voltado para relacionamento), assim, a partir da avaliação das variáveis contingenciais, direcionava-se o líder à situação mais adequada ao seu estilo (BASS, 2008; CHEMERS, 2000).

#### 2.2.2.4 Abordagem sobre a “Nova Liderança”

A “Nova Liderança” emergiu em uma fase marcada pela desilusão que pairava no universo da pesquisa. Ou seja, previamente, a *Era Ante Liderança* decorreu de estudos empíricos desenvolvidos para testar as abordagens vigentes da liderança, onde os resultados se mostraram inconclusivos; assim, o fenômeno liderança passou a ser, ceticamente, questionado (VAN SETERS; FIELD, 1990). Surge, neste contexto, um agrupamento de abordagens alternativas, denominado “Nova Liderança” (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; TURANO; CAVAZOTTE, 2016), tendo como principais interesses de pesquisa, os processos carismáticos e transformacionais (YUKL, 1989).

O diferencial das novas abordagens de liderança reside na ênfase dada às emoções e aos valores ideológicos e morais do líder, ao passo que as abordagens “tradicionais” sublinharam apenas a natureza racional da liderança (YUKL, 1999). Em outros termos, enquanto os modelos precedentes descreviam a atuação do líder, a partir das relações de trocas com seguidores, pautadas em metas organizacionais; os novos modelos lançam luz ao comportamento simbólico do líder, que se reverbera, por exemplo, na transmissão de mensagens visionárias e inspiradoras, na atenção dada, de forma individualizada, aos seguidores (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

Tendo em vista o tratamento das Lideranças Carismática e Transformacional como equivalentes, muito embora apresentem diferenças plausíveis, as quais não devem ser ignoradas ou descartadas (YUKL, 1999), cabe pontuar que a concepção teológica sobre ‘carisma’ foi adaptada e inserida, na década de 20, ao campo da liderança organizacional pelo sociólogo Max Weber, ao sugerir que, em tempos de crise, são os líderes carismáticos que inspiram o desenvolvimento e a manutenção de organizações complexas (BASS, 2008). Posteriormente, por volta do final dos anos 70, House identificou como os líderes carismáticos se comportam, como se diferem dos indivíduos e quais condições eram mais propícias para sua ascensão (YUKL, 1989). House também analisou, nos líderes históricos, quais características responsáveis por gerar elevados níveis de devoção e comprometimento dos seguidores (CHEMERS, 2000).

No que tange às lideranças antagônicas, transformacional e transacional, tais foram inicialmente cunhadas por Burns, ao visualizar, entre 1960-70, a instabilidade nas esferas políticas, econômicas e ideológicas nos EUA; *a posteriori*, mediante trabalhos de Bennis e de Bass, desenvolvidos entre as décadas de 1980-90, estes estilos de liderança, foram introduzidos na literatura gerencial com a finalidade de atender aos interesses pragmáticos das organizações puramente econômicas (CALAÇA; VIZEU, 2015).

Segundo Bass (2008), Bass e Riggio (2005) e Lang (2010), a liderança transformacional (participativa - orientada a pessoas) é composta pelas seguintes dimensões: (i) Influência Idealizada ou Liderança Carismática; (ii) Motivação Inspiradora; (iii) Estímulo Intelectual e (iv) Consideração Individualizada. Enquanto a liderança transacional (diretiva - orientada a tarefas) tem como especificidades a (i) Recompensa Contingente e o (ii) Gerenciamento por Exceção Ativa ou Passiva. O *Laissez-Faire* compreende o estilo de liderança mais ineficaz, dado que, diante de adversidades, o líder se abstém da tomada de decisões; sendo assim, sua autoridade não é utilizada e suas responsabilidades enquanto líder são ignoradas (BASS, 2008; BASS; RIGGIO, 2005; LANG, 2010).

Em sentido lato, Glynn e DeJordy (2010) advertem que sob os três paradigmas fundacionais da liderança (traços, comportamental e contingencial) foram edificadas diversas teorias. A partir do exposto, depreende-se que os elementos dicotômicos (tarefa vs. relacionamento) são usualmente difundidos na literatura tradicional e emergente da liderança, todavia, o que gera a singularidade de cada enfoque são as características adicionais que cada qual agrega. Complementarmente, nota-se que as abordagens tangenciadas nesta seção realçam a figura do líder; destarte, como uma abordagem alternativa que desloca a atenção a outros domínios da liderança organizacional, serão apresentados os pressupostos e desdobramentos da LMX.

### **2.2.3 *Leader-Member Exchange (LMX): apontamentos gerais***

Alicerçando-se na compreensão de liderança como um fenômeno complexo, multidimensional e socialmente construído (DAY; HARRISON, 2007; GARDNER *et al.*, 2010), a literatura que versava sobre liderança a partir da tríade: influência, grupo e objetivos, ou seja, a influência que o líder tem sobre um grupo de indivíduos em prol da realização de uma meta ou objetivo organizacional (ver: STOGDILL, 1950; GARDNER, 1990), passou, também, a contemplar as interações e influência mútua entre líderes e seguidores no processo de liderança; sendo a *Leader-Member Exchange*, o enfoque proeminente desta perspectiva teórica (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; BASS, 2008; DAY; HARRISON, 2007; DAY *et al.*, 2014; DINH *et al.*, 2014; GARDNER *et al.*, 2010; SCHYNS; DAY, 2010; TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Em particular, para Dinh *et al.* (2014), liderança cinge a contribuição de vários atores organizacionais, bem como a influência bidirecional (ou seja, do topo à base hierárquica e vice-versa) manifesta ao longo do tempo; todavia, os autores advertem que as pesquisas

sobre o fenômeno se concentram no nível individual, isto é, na figura do líder. Graen e Uhl-Bien (1995) corroboram com o exposto ao considerarem que a ênfase da tipologia: traços, comportamentos e estilos, recaí sobre o líder, negligenciando os demais níveis onde a liderança opera, quais sejam, o papel do seguidor, bem como o relacionamento entre ambos.

Por conseguinte, em contraponto às teorias tradicionais que exploram a liderança em função das características pessoais do líder e/ou situacionais, a LMX é ímpar ao considerar a relação diádica (líder-membro) como nível de análise, fornecendo uma explicação mais equilibrada da natureza multifacetada da liderança (GERSTNER; DAY, 1997). Neste sentido, pesquisadores da LMX dispensaram pouca atenção à personalidade do líder; no entanto, consideraram a extroversão e amabilidade do líder como preditores da LMX (DULEBOHN *et al.*, 2012).

Não obstante, cabe sublinhar que a LMX não despreza as pesquisas predecessoras sobre liderança; mas sim, em essência, postula que outros elementos integram a análise do fenômeno. Assim, Graen e Uhl-Bien (1995) indicam que a LMX surge como uma troca social transacional, evoluindo esta troca entre líder-seguidor para transformacional; Gerstner e Day (1997) e Schyns e Day (2010) demonstraram a conexão entre os estilos de liderança transacional / transformacional - de Burns e Bass - e a LMX. A revisão meta-analítica de Dulebohn *et al.* (2012), apesar de fornecer suporte empírico para a afirmação de que as relações LMX são transacionais e transformacionais, os autores ressaltam que nem todas as dimensões da liderança transformacional [motivação inspiradora e estímulo intelectual] estão positivamente relacionadas ao LMX.

#### 2.2.3.1 LMX: surgimento, estágios evolutivos e pressupostos

No tocante ao limiar e refinamentos da perspectiva LMX, Graen e Uhl-Bien (1995) delineiam quatro estágios centrais, quais sejam: (i) descoberta de relacionamentos diádicos (líder-membro) diferenciados (*in-groups* e *out-groups*); (ii) investigação da qualidade e implicações organizacionais de tais relacionamentos; (iii) construção de parcerias diádicas de alta qualidade, a partir de abordagem prescritiva; (iv) expansão dos relacionamentos LMX a outros níveis organizacionais de análise. Haja vista o exposto, esta seção será desenvolvida à luz da classificação de Graen e Uhl-Bien (1995), a qual também foi adotada por Gerstner e Day (1997), Schriesheim, Castro e Cogliser (1999) e Amaral (2007).

Em particular, a LMX originou-se nas décadas de 1970 e 1980 (UHL-BIEN; GRAEN; SCANDURA, 2000), em um contexto onde predominavam as hierarquias organizacionais e a

autoridade concentrada no topo (ERDOGAN; BAUER, 2015), além das pesquisas acadêmicas tipicamente voltadas ao líder (SCHYNS; DAY, 2010). Assimetricamente, tem-se que o cerne da LMX reside na investigação das interações entre líderes e seguidores, por entender que tais relacionamentos são capazes de formar e manter os processos de liderança, sendo também um preditivo do desempenho empresarial. Dulebohn *et al.* (2012) sublinham que o pioneirismo da LMX reside na atenção dada a cada relação diádica e na indicação de que líderes não desenvolvem relacionamentos homogêneos. A diferenciação de papéis e a interação social, portanto, são as características que revitalizaram o estudo da liderança em dada ocasião (VAN SETERS; FIELD, 1990).

Aditivamente, cabe mencionar que a gênese da LMX repousa na perspectiva da *Vertical-Dyad Linkage* (VDL) (BASS, 2008; DIENESCH; LIDEN, 1986; GRAEN; UHLBIEN, 1995; SCHRIESHEIM; CASTRO; COGLISER, 1999). Assim, a VDL emergiu em contraposição aos pressupostos da literatura tradicional (traços, comportamental e situacional) de que (i) a eficácia organizacional é obtida, estritamente, a partir do cargo de liderança formalmente designado, (ii) líderes manifestam um estilo de liderança padrão/médio (pressuposto designado *Average Leadership Style* - ALS), sendo as variações na média, tratadas como desvios, como erros a serem reduzidos (DIENESCH; LIDEN, 1986; LIDEN; GRAEN, 1980). À vista disso, se inadequadas, as suposições da ALS talvez possam justificar décadas de lento processo na área de liderança (DANSEREAU; GRAEN, HAGA, 1975).

Sob a ótica da VDL, as investigações seminais empreendidas por Dansereau, Cashman e Graen (1973) e Dansereau, Graen e Haga (1975) asseguram que líderes estabelecem relações diferenciadas com cada membro de sua equipe, e que os membros reagem distintivamente a esse tratamento. Desta forma, os membros mais próximos do líder (*in-groups*) geram contribuições que vão além de suas obrigações formais de trabalho; em contrapartida, adquirem maior atenção, confiança, suporte e sensibilidade de seus líderes (LIDEN; GRAEN, 1980). Os membros que não são escolhidos (*out-groups*), agem apenas como contratados, executando somente as tarefas rotineiras, as quais são obrigatórias; além disso, são isentos de tratamentos preferenciais, devido a troca formal que mantém com seu líder (LIDEN; GRAEN, 1980).

Alicerçados nos achados da VDL que contestam os pressupostos da ALS, para Graen e Uhl-Bien (1995), contempla a **fase inaugural** dos estudos da LMX, o fato de profissionais terem gerado descrições comportamentais díspares acerca de um líder em comum; isto é, as trocas sociais de alta (*in-groups*) e baixa (*out-groups*) qualidade, justificadas por Liden e Graen (1980) pela impossibilidade do líder em executar todos os aspectos da sua função,

delegando, portanto, certas tarefas críticas aos subordinados de sua confiança, visto que o desempenho da unidade reflete seu papel como líder. Por ora, Graen e Uhl-Bien (1995) advertem que o foco investigativo inicial era no comportamento do líder sob a ótica do seguidor; porém, em meio as significativas variações nas respostas obtidas, a díade líder-membro se tornou o foco de análise, domínio onde a perspectiva LMX começou a se desenvolver.

No **segundo estágio** há a alteração da nomenclatura VDL para LMX. O que distingue tais perspectivas é que enquanto a VDL descreve as interações diferenciadas ocorridas na mesma unidade de trabalho, a LMX explica como se desenvolvem estas interações e quais seus impactos para o funcionamento organizacional; desse modo, pesquisadores se debruçaram na exploração das características dos relacionamentos diádicos (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

A exemplo, Dienesch e Liden (1986) elaboraram um modelo explicativo do desenvolvimento do intercâmbio entre líder-membro, composto pelas seguintes fases: (i) *interação inicial* entre líder e membro, onde a percepção do líder sobre certas características individuais pode afetar esta fase e o desenvolvimento da LMX; (ii) como uma forma de teste, o *líder delega* ao membro - de acordo com o cargo organizacional ocupado - um conjunto inicial de tarefas; (iii) *comportamento do membro* em resposta às delegações do líder; espera-se que o membro apresente muito mais do que apenas a execução da tarefa; (iv) *atribuições do líder* - interpretação e explicação - *para o comportamento do membro*; sucedendo na (v) *resposta do líder* ao comportamento do membro, ou seja, (vi) na *natureza da troca* (alta ou baixa), caracterizada como um processo contínuo e recíproco entre líder e membro.

Embora a literatura sugira que a reciprocidade é o elemento que dita o tom no processo de troca social de alta qualidade, entre líderes e membros (DULEBOHN *et al.*, 2012; SCHYNS; DAY, 2010; UHL-BIEN; GRAEN; SCANDURA, 2000; LIDEN; MASLYN, 1998), nem sempre as díades apresentam concordância acerca da qualidade de sua relação (GERSTNER; DAY, 1997; SCHYNS; DAY, 2010). Sobre este aspecto, Zhou e Schriesheim (2010) sugerem que líderes tendem a atribuir maior importância às dimensões orientadas a tarefas, enquanto membros enfatizam os aspectos sociais da relação de trabalho; ocasionando na falta de convergência na construção das percepções sobre o mesmo relacionamento. Ademais, em virtude da inexistência de dois parceiros diádicos iguais, nem todos os relacionamentos LMX são estabelecidos de forma igualitária (ERDOGAN; BAUER, 2015).

Por meio de uma revisão meta-analítica de 247 estudos, Dulebohn *et al.* (2012) mapearam 21 antecedentes e 16 consequentes da relação diádica LMX. Os achados dos

autores suportam que (i) as *características dos seguidores* [tais como, competência, agradabilidade, extroversão, afetividade, dentre outras], (ii) as *características dos líderes* [expectativas em relação aos membros, traços transformacionais e transacionais, extroversão e amabilidade] e (iii) o *relacionamento interpessoal* [decorrente da percepção de interesses mútuos, do afeto e da confiança prévia do líder na competência do seguidor, do desejo de autopromoção demonstrado pelo seguidor, e etc.], constituem o conjunto de antecedentes da LMX.

Gerstner e Day (1997), a partir da análise de 79 estudos, postulam que variáveis atitudinais e de desempenho advém das relações entre líderes e membros; em especial, os resultados indicaram relações significativas entre LMX e o desempenho do membro no cargo e geral; satisfação do membro com o trabalho e com o líder; comprometimento organizacional afetivo. A tais achados, Dulebohn *et al.* (2012) acrescentam que a LMX está positivamente relacionada aos comportamentos de cidadania organizacional; ao empoderamento do seguidor; ao desempenho, comprometimento [afetivo e normativo] e satisfação do seguidor com o salário. A LMX relaciona-se negativamente com a rotatividade de pessoal, a intenção de rotatividade, a ambiguidade e o conflito de papéis (DULEBOHN *et al.*, 2012; GERSTNER; DAY, 1997).

Os achados mais expressivos do segundo estágio da LMX foram capazes de validar a existência de díades diferenciadas, de descrever como são e como se desenvolvem os relacionamentos, de documentar relações positivas e significativas entre LMX e variáveis distintas (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Em especial, os dados revelaram que (i) os relacionamentos LMX são desenvolvidos a partir das características e comportamentos dos líderes/membros, através do processo de criação de papéis; e que (ii) os relacionamentos LMX de maior qualidade geram resultados positivos para líderes, membros, núcleo de trabalho e para a organização como um todo (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

O **estágio três** da LMX é marcado por um enfoque que transcende as concepções de trocas sociais de alta (*in-groups*) e baixa (*out-groups*) qualidade, o *Making Leadership Model* (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Em linhas gerais, a proposta vigente da LMX distancia-se da compreensão de que líderes preferem certos membros a outros; sugerindo, portanto, que líderes considerem a individualidade de cada membro da sua equipe, com a finalidade de estabelecer parcerias com todos eles; visto que, desta forma, o processo de liderança será mais efetivo e, ainda mais, baseado no desenvolvimento de relacionamentos de liderança (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

Em contraste ao relacionamento LMX de alta qualidade restrito a uma parcela da equipe, conforme VDL; pesquisadores que apregoam o modelo de desenvolvimento de liderança (*Making Leadership Model*), ao analisarem quais seriam os efeitos se os líderes - após treinamento - estabelecessem relacionamentos de alta qualidade com todos os seus subordinados, constataram que os membros (seguidores) apresentaram melhoria em seu desempenho (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

No **quarto estágio** do desenvolvimento da literatura da LMX é proposto que padrões de qualidade de relacionamentos sejam investigados dentro da *estrutura de liderança*; isto implica na consideração da criticidade dos relacionamentos para o desempenho de tarefas, como também, nos efeitos de relacionamentos diferenciados entre si e sobre toda a estrutura organizacional (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

Paralelamente, cabe sublinhar que as investigações de díades independentes e de relacionamentos diádicos dentro de grupos de trabalho, embora predominantes na literatura, não contemplam de forma plena a complexidade dos processos de liderança e do ambiente organizacional. Desta forma, a estrutura de liderança, conforme supracitado, compreende as relações de liderança entre indivíduos em toda a organização, ou seja, transpassa as fronteiras das unidades de trabalho, sendo, portanto, uma investigação LMX multinível e em vários domínios (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

Em particular, a abordagem multinível envolve a liderança nos níveis: individual (líder-membro), de equipe e organizacional, o que demanda conceituação mais avançada, complexa e inclusiva; tal qual, liderança tida como uma propriedade compartilhada de um sistema social, englobando interdependências entre indivíduos, equipes e organizações (DAY; HARRISON, 2007). Por fim, congruente a proposta do quarto estágio evolutivo da pesquisa LMX, Schyns e Day (2010) advertem que o foco prevaiente em inúmeras investigações, consistiu nos antecedentes e consequentes da LMX no nível individual ou diádico; contudo, tal foco vem se deslocando para o nível da equipe.

#### 2.2.3.2 LMX: conceitualização, dimensionalidade e instrumentos de mensuração

De acordo com Dienesch e Liden (1986, p. 624) a “definição explícita do construto LMX está conspicuamente ausente da literatura existente”. Em complemento, Schriesheim, Castro e Cogliser (1999) ao revisarem 147 estudos sobre LMX, publicados entre 1972-1998, constataram que, de fato, as primeiras pesquisas, em virtude de sua natureza exploratória/empírica, não apresentaram definições detalhadas do constructo e nem

delinearam as dimensionalidades (elementos) da liderança LMX. Todavia, os autores indicam que estudos posteriores adicionaram variações e mudanças evolutivas na definição teórica da LMX.

Em meio à pluralidade de definições da LMX, esta abordagem pode ser entendida como “(a) um sistema de componentes e seus relacionamentos, (b) envolvendo ambos os membros de uma díade (c) em padrões interdependentes de comportamento, (d) compartilhando instrumentalidades de resultados mútuos e (e) produzindo concepções de ambientes, mapas e valor” (SCANDURA; GRAEN; NOVAK, 1986, p. 580). Embora sinalizem que tal definição comporta grande parte dos elementos essenciais do constructo LMX, Scandura, Graen e Novak (1986) reconhecem a complexidade de sua conceitualização.

À vista disso, os autores descompactam o conjunto de frases propostas e discutem, separadamente, os itens. Destarte, tem-se que LMX é um (a) conjunto inter-relacionado de eventos, (b) passíveis de ser afetados pela ação de qualquer um dos indivíduos (líder-membro) (c) que atuam de forma interdependente em prol da conclusão de certa tarefa. Os (d) resultados acumulados, sendo bons ou ruins, são compartilhados por ambos; ou seja, líder-membro ganham ou perdem juntos. Por fim, como (e) saídas da díade, Scandura, Graen e Novak (1986) destacam, o desenvolvimento de meios que viabilizam a compreensão de situações (concepções de ambientes), a criação de soluções para vários dilemas (mapas), bem como de serviços ou produtos com valor agregado.

Outro apontamento acerca da LMX, refere-se à dimensionalidade da abordagem, ou seja, questiona-se na literatura se o relacionamento líder-membro é uni ou multidimensional, e de que maneira a interação líder-membro pode ser mensurada. Neste sentido, ainda que estudos tenham mapeado várias dimensões da LMX e determinado alto relacionamento entre tais, Gerstner e Day (1997) sugerem que mais pesquisas sejam empreendidas com esta finalidade.

Pioneiros ao levantar esse questionamento, Dienesch e Liden (1986) consideram que a liderança LMX pode ser categorizada através de três dimensões: (i) *contribuição percebida* pelo líder sobre a quantidade, direção e qualidade da atividade que o membro exerce em prol dos objetivos (explícitos ou implícitos), além da percepção do membro, sobre o líder, no que tange ao fornecimento de recursos e oportunidades para o desempenho da tarefa; (ii) *lealdade* – fidelidade entre as partes; a lealdade é manifesta publicamente por meio do apoio às ações e ao caráter do outro membro da díade; e, (iii) *afeto* – proveniente da atração interpessoal mútua, ao invés da atração em função do trabalho ou dos valores profissionais.

Liden e Maslyn (1998) adicionaram um quarto item ao modelo tridimensional supracitado, tais pesquisadores consideram que o (iv) *respeito profissional* do membro pelo líder – e vice-e-versa, auxilia na justificativa do estabelecimento e manutenção da relação de alta qualidade entre ambos. Assim, o respeito profissional advém da reputação que o sujeito tem dentro e/ou fora da organização, além disso, este é passível de ser instituído mesmo antes das partes atuarem em conjunto. Liden e Maslyn (1998) também desenvolveram e validaram um instrumento para medir as quatro dimensões abordadas.

Sobre as dimensões da LMX, Schriesheim, Castro e Cogliser (1999) notaram que o volume expandiu conforme a diversidade de conceituações empregadas ao constructo LMX. Em particular, a partir da análise de 13 estudos publicados no período de um ano, mapeou-se um conjunto de dezoito subdimensões pertinentes ao constructo LMX, capazes de explicar a interação líder-membro - exemplos de dimensões incluem: confiança, competência, assistência e apoio, compreensão, autoridade, delegação (SCHRIESHEIM; CASTRO; COGLISER, 1999).

Consequentemente, entende-se que as nuances dos relacionamentos diádicos demandam diferentes instrumentos para sua captação; entretanto, estudos são unânimes ao apontar como uma fragilidade da LMX, a multiplicidade de instrumentos de medição (ver: AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; BASS, 2008; DIENESCH; LIDEN, 1986; GERSTNER; DAY, 1997; SCHRIESHEIM; CASTRO; COGLISER, 1999), o que gerou distintas operacionalizações da LMX, em estudos empíricos que compõe a literatura especializada (DIENESCH; LIDEN, 1986). Diante de escalas com variações de 2 a 16 itens, Graen e Uhl-Bien (1995) reconhecem que as métricas da LMX mudaram ao longo de décadas de pesquisa e advertem que os refinamentos das medidas ocorreram com o fito de explorar e testar a dimensionalidade do LMX.

Sob este aspecto, Graen e Uhl-Bien (1995) postulam que as parcerias LMX estabelecem-se por meio de três dimensões: (i) *respeito* mútuo pela capacidade alheia; (ii) *confiança* intensa e recíproca; e, (iii) expectativa de que a *interação obrigatória* evolua para uma troca social - líder-membro - de alto nível. Não obstante, os autores concluem que a LMX possui várias dimensões, sendo estas, altamente correlacionadas entre si, o que implica na utilização da escala unidimensional LMX-7 itens, por ser concisa e, ainda assim, produzir os mesmos efeitos de escalas com muitas dimensões.

A sugestão de Graen e Uhl-Bien (1995) quanto à utilização da escala LMX-7 é altamente suportada pela literatura (ver: BASS, 2008; DULEBOHN *et al.*, 2012; ERDOGAN; BAUER, 2015; SCHRIESHEIM; CASTRO; COGLISER, 1999), pois fornece propriedades

psicométricas mais sólidas, quando comparada ao restante das medidas disponíveis (GERSTNER; DAY, 1997). Todavia, nesta dissertação a escala LMX-7 não foi utilizada, visto que a estratégia da presente investigação se fundamenta no viés qualitativo, bem como, busca tropicalizar os constructos. Por conseguinte, a interação líder-membro será contemplada a partir da adoção parcial do roteiro semiestruturado de Rezende (2016) e Versiani e Carvalho Neto (2017), tais entrevistas foram empreendidas no contexto brasileiro, além disso utilizaram a abordagem LMX.

### **2.3 Comprometimento Organizacional**

Esta seção dedica-se a apresentação de um panorama da literatura sobre Comprometimento Organizacional (CO). Salienta-se que teorias sobre CO foram desenvolvidas nas décadas de 1960-80; posteriormente, considerado como um fenômeno tridimensional, o constructo foi empiricamente testado nos anos 90.

#### **2.3.1 Conceitualizações e principais perspectivas**

O tema *comprometimento organizacional* gerou 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). Tal constatação também se aplica à produção científica brasileira; assim sendo, comprometimento organizacional caracteriza-se como um dos tópicos mais examinados no domínio pertencente à área do Comportamento Organizacional (MENEZES; BASTOS, 2010; RODRIGUES; BASTOS, 2010).

Pesquisas conduzidas sobre o tema perpassam pelos campos teórico e empírico (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979), por discussões sociológicas (BECKER, 1960), antropológicas e psicológicas (MENEZES; BASTOS, 2009). Na psicologia comportamental, por exemplo, procura-se desvendar qual o fator responsável por diferenciar a maneira pela qual os funcionários reagem e enfrentam os desafios do seu trabalho (MORAES; GODOI; BATISTA, 2004). Em uma perspectiva empresarial, sem um “patrimônio humano” comprometido com o trabalho, as inovações tecnológicas mostram-se insuficientes (BASTOS, 1993); desta forma, selecionar e manter um quadro funcional competente, dedicado, e sobretudo, envolvido com os problemas organizacionais, consiste em uma das preocupações que permeia tanto o universo acadêmico, como o pragmático (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

Embora a literatura sobre comprometimento organizacional seja constituída por decênios de tradição em pesquisa, tendo se intensificado como objeto de pesquisa a datar de 1970 (BASTOS, 1993) e perpetuado, nos anos 90, como um dos principais focos de investigação (MEYER *et al.*, 2002), estudos lançam luz à falta de consenso no que tange a conceituação e mensuração do comprometimento (ALLEN; MEYER, 1990; BASTOS, 1993; COSTA; BASTOS, 2014; MEDEIROS *et al.*, 2005; MENEZES; BASTOS, 2009; MEYER; ALLEN, 1991; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; RODRIGUES; BASTOS, 2010). Becker (1960) adverte que sob o enfoque sociológico o constructo foi tratado de forma primitiva, havendo pouca análise formal sobre tal, à vista disso, comprometimento imbrica-se a uma série de significados de senso comum, com ambiguidades previsíveis.

A pluralidade de definições e métricas, implica em fragilidades metodológicas (MEYER; ALLEN, 1991; BASTOS, 1994). Não obstante, Moraes, Godoi e Batista (2004) sublinham que apesar de não haver definição única, o pressuposto básico que guia os pesquisadores restringe-se a delimitação e identificação dos determinantes do comprometimento, de modo a direcionar esforços capazes de envolver os indivíduos integralmente à empresa, com o fito de que maiores escores de produtividade sejam atingidos. Rodrigues e Bastos (2010) sugerem que comprometimento está intrincado ao ambiente, assim, mudanças contextuais causam alterações no constructo; todavia, para os autores a definições de comprometimento organizacional da academia e do universo corporativo estão desalinhadas.

De acordo com Bastos (1994, p. 81) na língua portuguesa o termo “comprometimento” possui dual significado, quais sejam: (i) relacionado à “ocorrência de ações que impedem ou dificultam a consecução de um determinado objetivo” (ex: a meta foi comprometida pela falta de ...) e (ii) relacionado às ideias de engajamento e envolvimento (ex: ele é comprometido com as suas tarefas). Ao discutir sobre comprometimento a partir da linguagem cotidiana, Bastos (1994) identifica problemas conceituais advindos da transposição do seu uso para o universo científico. Para o autor, o uso da concepção de comprometimento, com carga valorativa negativa é negligenciado nas investigações acadêmicas; além disso, a associação de comprometimento com “engajamento”, como sendo algo benéfico, também se mostra restrito, posto que em determinadas circunstâncias, um forte engajamento pode ser hostil, enviesando as percepções do funcionário.

Segundo Menezes e Bastos (2009), comprometimento organizacional se trata de um constructo polissêmico, edificado sob as perspectivas atitudinal e comportamental. Para um entendimento teórico mais aprofundado sobre o assunto, os autores julgam necessário um

aporte histórico que capte a relação entre o comprometimento e processos de influência e vinculação social, todavia, o que diferencia esta proposta da investigação usual são as fontes para a construção do conhecimento, que passam a residir nas áreas sociológica, antropológica e da psicologia social.

Em meio à literatura internacional, emergem vertentes conceituais que foram basilares no campo do comprometimento organizacional, tais quais: (i) **Comprometimento de Continuidade** (BECKER, 1960), (ii) **Comprometimento Afetivo** (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979) e, (iii) **Comprometimento Normativo** (WIENER, 1982). Adicionalmente, o rol de estudos preconizados por Meyer e Allen (ver: ALLEN; MEYER, 1990, 1996; MEYER; ALLEN, 1984, 1991; MEYER; ALLEN; SMITH, 1993; MEYER *et al.*, 2002, dentre outros) gerou relevantes contribuições científicas ao unificar e operacionalizar a tríade dos enfoques supracitados (MEDEIROS *et al.*, 2005). O modelo tridimensional sistematizado por Meyer e Allen, além de possuir maior poder explicativo, configura-se como o modelo internacionalmente mais aceito (PEIXOTO *et al.*, 2015).

Meyer e Allen (1991), com a finalidade de fornecer um arranjo para a “literatura um tanto confusa”, examinaram as concepções do comprometimento e descobriram três temas latentes na produção científica: (i) apego afetivo à organização, (ii) potenciais custos percebidos associados à saída da organização e, (iii) obrigação de permanecer na organização. Em virtude disso, Meyer, Allen e Smith (1993) sugerem que o comprometimento se trata de um constructo complexo e multifacetado, podendo assumir diferentes formatos, cabendo ao pesquisador escolher métricas precisas que capturem as nuances das respectivas dimensões.

O Quadro 2 reúne, por ordem cronológica, as definições de comprometimento, conforme perspectiva orientativa. Vale sublinhar que o enfoque mais expressivo, em termos de objeto de investigação e ótica para conceituar o constructo, é a perspectiva afetiva do comprometimento (MEDEIROS; ENDERS, 1998; MORAES; GODOI; BATISTA, 2004). Por ora, comum às conceituações é a associação de comprometimento ao *turnover*, de modo que funcionários vigorosamente comprometidos são apontados como menos propensos a interromper o vínculo organizacional (MEYER; ALLEN, 1991).

**Quadro 2** – Definições de comprometimento organizacional

Autor(es)	Perspectiva	Definição	Motivo da permanência - Meyer e Allen (1991)
Becker (1960)	Continuidade	disposição para se envolver em linhas de atividade consistentes	Necessidade (precisa)
Mowday,	Afetiva	força relativa da identificação e envolvimento	Deseja (quer)

Steers e Porter (1979)		de um indivíduo em uma determinada organização	
Wiener (1982)	Normativa	totalidade das pressões normativas internalizadas para atuar de forma a atender aos interesses organizacionais	Obrigação (deve)

Fonte: Elaborado a partir da literatura.

Allen e Meyer (1990) revisitaram os estudos supracitados e extraíram o denominador comum entre eles, assim, comprometimento foi conceituado como um estado psicológico que (i) contempla a rela o entre os funcionários e a organiza o e, (ii) possui influência na decisão de (des)continuar a adesão do funcionário   empresa. Neste prisma, ao entender o comprometimento organizacional como um vínculo psicológico entre as partes, torna-se menos provável a possibilidade de o empregado romper, de forma voluntária, seu elo com a organiza o (ALLEN; MEYER, 1996).

Meyer e Allen (1991) expandiram o conceito de comprometimento organizacional ao argumentarem que o estado psicológico não se restringe   congruência entre os valores do funcionário aos da organiza o, como preconizado por Mowday, Steers e Porter (1979). Por conseguinte, constatou-se que a natureza do estado psicológico que conecta o indivíduo   organiza o se diferencia em cada perspectiva, ou seja, funcionários afetivamente comprometidos permanecem na empresa porque querem; aqueles com maior comprometimento de continuidade, porque precisam; e, os membros com comprometimento normativo, porque sentem que deveriam continuar (ALLEN; MEYER, 1990, 1996; MEYER; ALLEN, 1991; MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

### 2.3.2 Perspectivas unidimensionais

Considerando uma perspectiva unidimensional, apesar da ordem cronológica, a ênfase investigativa recaí sobre o **Comprometimento Afetivo** de Mowday, Steers e Porter (1979), tal corrente dominou a literatura por maior período temporal (MEDEIROS; ENDERS, 1998; MORAES; GODOI; BATISTA, 2004), devido seu pioneirismo e forte influência (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). Para Mowday, Steers e Porter (1979), um indivíduo comprometido tende a demonstrar os seguintes fatores relacionados: (i) forte crença e aceita o quanto aos objetivos e valores organizacionais, (ii) vontade de se esforçar em prol da organiza o, e (iii) um maciço interesse em cultivar a adesão   organiza o. Além das características pessoais e

estruturais, um fator chave que justifica o apego à organização são as experiências do indivíduo no trabalho (MEYER; ALLEN, 1991).

O cerne da concepção de Mowday, Steers e Porter (1979) reside no envolvimento ativo, bem como no apego que o indivíduo possui com a organização, seus objetivos e valores; ao passo que, ser comprometido transcende a ideia de estar satisfeito no trabalho, pois a satisfação restringe-se ao ambiente específico da tarefa onde o funcionário desempenha sua função, já o comprometimento assume um caráter global, implicando na disposição do funcionário em querer contribuir com o bem-estar da organização em sua totalidade. Não obstante, ainda são usuais estudos que versam sobre a relação entre comprometimento e satisfação no trabalho (ver: CURRY *et al.*, 1986; LEITE; RODRIGUES; ALBUQUERQUE, 2014; LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017; ZEINABADI, 2010).

Para mensurar o comprometimento afetivo, Mowday, Steers e Porter (1979) projetaram o *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ, em formato *Likert* e composto por 15 afirmações. Uma versão parcial do instrumento (9 itens) foi validada por meio da aplicação à 2.563 funcionários de 9 organizações de segmentos distintos. Embora a literatura disponha de outras métricas, o OCQ prevalece como referência, posto que as demais medidas não foram submetidas a uma avaliação psicométrica rigorosa (ALLEN; MEYER, 1990; MEYER; ALLEN, 1991).

O segundo enfoque da literatura, denominado **Comprometimento de Continuidade**, foi elaborado sob a égide dos pressupostos de Becker (1960), que entende o comprometimento como “linhas consistentes de atividades”; as atividades, apesar de sua diversidade, atendem ao mesmo objetivo, desta forma, o termo destacado é equivalente à rejeição de alternativas viáveis, no momento em que o sujeito escolhe a que melhor atende seus propósitos.

Na ótica de Becker (1960), um elemento crucial que condiciona a permanência e o engajamento dos indivíduos à organização são as apostas laterais (do inglês, *side-bets*), ou seja, múltiplos investimentos realizados pelos indivíduos, não necessariamente de forma consciente e/ou deliberada, todavia, as apostas laterais só irão influenciar o comprometimento se o indivíduo estiver ciente de que tais foram feitas. Assim, o indivíduo pondera os custos e benefícios relacionados ao seu envolvimento na organização social, o que limita suas ações futuras em querer interromper ou manter sua atuação na empresa.

O receio de não encontrar um emprego substituto ou de que os investimentos feitos não serão recompensados, são as ameaças de perdas que reduzem a possibilidade de desvinculação (MEYER; ALLEN, 1984). No entanto, é possível que o indivíduo não se

preocupe com tais aspectos de continuidade, até o momento que testar, no mercado, suas habilidades e perceber que elas estão se tornando menos negociáveis; assim, a partir desta constatação é que o indivíduo passa a reconhecer os custos atrelados a seu vínculo organizacional, instaurando-se o comprometimento de continuidade (MEYER; ALLEN, 1991).

As apostas laterais podem estar atreladas ao tempo, esforço ou dinheiro investido que, posteriormente, seria perdido ou considerado sem utilidade, caso o indivíduo se desligasse da organização. Devido à subjetividade quanto ao valor das apostas laterais, Becker (1960) sugere que para uma compreensão plena do que gera o comprometimento, faz-se necessário analisar, de forma singular, o universo do indivíduo, qual sistema de valores que o rege; quais coisas deseja e quais seriam as perdas temidas. Enfim, o que lhe dá prazer a ponto de persistir em uma dada linha consistente de atividades.

O comprometimento preconizado por Becker (1960) foi instrumentalizado por meio das escalas de Ritzer e Trice (1969) e de Hrebiniak e Alluto (1972) (MEDEIROS *et al.*, 2005). Todavia, correlacionadas com as variáveis: idade e tempo de permanência no trabalho, Meyer e Allen (1984) testaram as escalas de (i) Ritzer e Trice [E-RT], (ii) Hrebiniak e Alluto [E-HA], (iii) Mowday, Steers e Porter [OCQ], (iv) Meyer e Allen (referente ao comprometimento de continuidade [CC] e afetivo [CA]), concluindo que tais métricas são inadequadas para testar os pressupostos da "*Side-Bet Theory*" de Becker (1960), visto que, a E-RT, E-HA e OCQ se correlacionaram significativamente entre si e com a métrica de CA, mas não se correlacionaram com o CC, isto significa que estas escalas estão saturadas de traços afetivos.

Adicionalmente, conforme sugerido por Ritzer e Trice (1969), os *side-bets* aumentariam de acordo com a idade e o tempo de serviço, entretanto, tais variáveis apresentaram relações insignificantes com a escala CC, mas correlacionaram significativamente com as medidas afetivas. Diante dos resultados, Meyer e Allen (1984) propõem que a perspectiva de continuidade seja mensurada com base na magnitude e/ou na quantidade de apostas laterais feitas e a percepção do indivíduo em relação a falta de empregos substitutos.

O terceiro enfoque dado ao comprometimento organizacional, foi mais abordado na literatura no plano teórico do que empírico; embora menos comum, sua operacionalização é igualmente viável (ALLEN; MEYER, 1990), trata-se do **Comprometimento Normativo** de Wiener (1982) que está fortemente ancorado no Modelo de Intenções Comportamentais de Fishbein (FISHBEIN, 1967; FISHBEIN; AJZEN, 1975), podendo ser considerado como uma

extensão ou reconceitualização desta perspectiva que busca prever e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos.

Wiener (1982) adverte que as “intenções comportamentais” ocorrem em virtude dos seguintes fatores: (i) da atitude/avaliação em relação à realização da atividade, isto é, advém das crenças do sujeito sobre as consequências de tal ação e dos valores que o indivíduo possui, além (ii) das pressões normativas percebidas ou das normas subjetivas - ou seja, das crenças individuais que são construídas a partir da ótica de figuras referentes (ex: pais, família e amigos) sobre como agir - alinhado a motivação do indivíduo em querer seguir tais orientações.

Transposto ao contexto organizacional, comprometimento normativo decorre das pressões internalizadas pelo indivíduo que moldam sua maneira de agir, com vistas a atender aos propósitos e interesses da empresa. Representando, portanto, um meio de controle sobre as ações dos indivíduos (MEDEIROS *et al.*, 2005). Nesta perspectiva, funcionários comprometidos tendem a exibir comportamentos não em prol de si, mas sim porque julgam ser o “certo” e moral a fazer, independente de possíveis recompensas ou punições (WIENER, 1982). A literatura também reconhece que há pessoas consideradas mais propensas do que outras a desenvolver o comprometimento normativo.

Os antecedentes do comprometimento organizacional normativo são determinados pelas seguintes crenças internalizadas pelos funcionários: (i) valores generalizados de lealdade e dever, ou seja, sugere significativo envolvimento pessoal, o engajamento é uma obrigação moralmente aceita, e (ii) identificação organizacional, isto é, convicções pessoais congruentes à missão, objetivos e políticas da empresa; tal identificação pode ser instituída em processos organizacionais, como a socialização (WIENER, 1982).

### **2.3.3 Modelo tridimensional de Meyer e Allen**

Distintivamente da abordagem usual, Meyer e Allen (1991) não consideram o comprometimento afetivo, de continuidade e normativo como tipologias do comprometimento, mas sim, como componentes do constructo “comprometimento”, dado que o mesmo funcionário pode experienciar as três perspectivas em intensidades distintas. Cada componente é singular, proporcionando experiências e refletindo em consequências diferentes no comportamento do indivíduo no âmbito organizacional (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). Destarte, a “soma líquida” do comprometimento do membro com a organização representa cada um desses estados psicológicos separáveis (ALLEN; MEYER, 1990, p. 4).

A partir desta ideia de concomitância conceitual, Meyer e Allen (1984) engendraram uma escala para captar os três componentes do comprometimento organizacional. Originalmente o instrumento era composto por 24 itens, sendo um terço deles orientado para cada perspectiva de comprometimento. De acordo com Meyer e Allen (1996), as medidas relativas ao comprometimento afetivo e de continuidade foram adotadas pela primeira vez em Meyer e Allen (1984) e as métricas do comprometimento normativo em Allen e Meyer (1990). Posteriormente, Meyer, Allen e Smith (1993) revisaram o modelo, reduzindo-o para 18 itens capazes de medir o comprometimento organizacional e ocupacional em correlação aos seus antecedentes e consequentes. O que difere as versões é que, na atualizada, no que tange a obrigação dos funcionários em permanecer na organização, foi dado um enfoque geral ao comprometimento normativo, ao invés de concentrar na obrigação socializada (MEYER *et al.*, 2002).

A substancial contribuição do conjunto de estudos de Meyer e Allen repousa na operacionalização das abordagens sobre comprometimento, sendo a versão de Meyer, Allen e Smith (1993) predominantemente utilizada (MEDEIROS *et al.*, 2005; RODRIGUES; BASTOS, 2010). Ademais, o modelo tridimensional passou por críticas e validações, entretanto apesar de internacionalmente validado o instrumento, Meyer e Allen (1996) advertem que a validação é um processo perene. No Brasil, em especial, Medeiros e Enders (1998) validaram o modelo de acordo com a realidade cultural do país, sendo comprovada a aplicabilidade do instrumento no país, a partir da *performance* do indivíduo no trabalho.

Rodrigues e Bastos (2010), após análise crítica do modelo, sugerem que as concepções de comprometimento são incongruentes entre a academia e o universo empresarial; há sobreposições/redundâncias entre as métricas afetivas e normativas. Além disso, os autores recomendam a exclusão do componente de continuidade, por julgarem incoerente perspectivas antagônicas apresentarem relações significativamente positivas com as mesmas variáveis (satisfação com o trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e envolvimento).

Enquanto Rodrigues e Bastos (2010) preconizam o comprometimento como um constructo unidimensional, Medeiros *et al.* (1999) reexaminaram o modelo tridimensional de Meyer, Allen e Smith (1993), buscando comprovar a existência do quarto componente do modelo, desconhecido ou negligenciado pela literatura. Assim, a nova dimensão, denominada **afiliativa**, é formada pelos indicadores: "Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização"; "Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização" e "Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização", indicando a inexistência de

vínculo entre funcionário e empresa, em virtude da falta de integração ou identificação entre as partes.

Em adição, Meyer, Allen e Smith (1993) verificaram que o modelo de três componentes de Meyer e Allen (1991), utilizado para mensurar o comprometimento organizacional entre empregado e empregador, pode ser também aplicado em outros domínios, tais como o comprometimento do indivíduo com sindicatos, com a carreira, com a profissão e etc. A generalização do modelo foi testada a partir da correlação das medidas de comprometimento ocupacional com variáveis designadas como potenciais antecedentes e consequentes do comprometimento. À vista disso, são múltiplos os objetos de pesquisa no campo do comprometimento, devido sua amplitude (BASTOS, 1993; MEDEIROS *et al.*, 2005).

Allen e Meyer (1996) reconhecem que interpretações iniciais do comprometimento são unidimensionais e contraditórias, à vista disso, o constructo passou a ser considerado como uma atitude multidimensional e instrumentos foram expandidos para acompanhar esta tendência. Todavia, perspectivas uni e multidimensional circundam debates vigentes - longe de ser finalizados - em relação ao melhor modelo explicativo (COSTA; BASTOS, 2014). Desta forma, há correntes teóricas que defendem a multiplicidade de lentes explicativas (abordagem tridimensional), assim como, aquelas que preconizam um arcabouço teórico e metodológico com enfoque central – isto é, modelo unidimensional (PEIXOTO *et al.*, 2015). Salienta-se que, independente da perspectiva adotada, o comprometimento visa explicar a permanência, índices de produtividade, desempenho, dentre outros atributos desejáveis ou esperados pelas empresas (COSTA; BASTOS, 2014).

### **2.3.4 Antecedentes e consequentes do comprometimento**

A sugestão de investigar teoricamente quais são os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, originou-se do estudo seminal de Mowday, Steers e Porter (1979). Por conseguinte, estudos da área passaram a explorar quais os preceptores e as consequências de um sujeito comprometido em prol do alcance dos objetivos corporativos (ALLEN; MEYER, 1996; MORAES; GODOI; BATISTA, 2004). Nesta perspectiva, sabe-se que os antecedentes, correlatos e consequências se diversificam entre a tríade dimensional do comprometimento (MEYER *et al.*, 2002). Além deste novo enfoque de pesquisa, o comprometimento passou a ser abordado em outras pesquisas, secundariamente, como uma variável (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

Para Wiener (1982) três classes emergem como **antecedentes** do comprometimento: (i) as variáveis de personalidade e as orientações de valor do sujeito; (ii) as características e experiências de trabalho; e, (iii) variáveis pessoais e funcionais (ex: idade e tempo de serviço). Já Meyer e Allen (1991) delimitam os antecedentes de acordo com o componente do comprometimento: (i) afetivo – características pessoais, estruturais, relacionadas ao trabalho e as experiências de trabalho; (ii) continuidade – investimentos ou apostas laterais (*side-bets*), disponibilidade de empregos substitutos; e, (iii) normativo – internalização de pressões normativas advindas da socialização familiar, cultural e organizacional, e a retribuição ou reembolso de “recompensas antecipadas”, tais como, pagamento da matrícula da faculdade ou custos associados à formação profissional.

O *turnover*, a intenção de permanecer na organização e o desempenho são fatores considerados **resultantes** do comprometimento (WIENER, 1982), além desses, Meyer e Allen (1991) pontuam a vontade que o funcionário tem em contribuir para a eficácia organizacional. O estudo meta-analítico de Meyer *et al.* (2002) foi realizado com o fito de avaliar as relações entre os componentes do comprometimento com o ambiente organizacional, além das relações do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) com as variáveis antecedentes e consequentes do comprometimento. Por fim, Allen e Meyer (1990) criaram e testaram medidas para captar, especificamente, os antecedentes do comprometimento de acordo com suas perspectivas.

## **2.4 Arcabouço empírico nacional: LMX e Modelo Tridimensional de Comprometimento**

Esta seção tem por finalidade exibir as principais características do setor supermercadista brasileiro, bem como ‘tropicalizar’ os constructos desta pesquisa, isto é, adequá-los à realidade nacional, tendo em vista o contexto e as particularidades que exercem influência sobre os achados de pesquisas científicas. Para tanto, investigações empíricas sobre liderança e comprometimento sob a ótica, respectivamente, da LMX e do Modelo Tridimensional do Comprometimento serão revisadas.

### **2.4.1 (Re)contextualização e tropicalização dos constructos**

No que tange as teorizações do comprometimento organizacional, salienta-se que estas eclodiram entre as décadas de 1960-80, com a finalidade de investigar atitudes e comportamentos dos funcionários que justificassem seu vínculo com a empresa. Por outro

lado, entre as décadas de 1970-80, a literatura sobre liderança ainda se atrelava fortemente a figura do líder, visto que a hierarquia organizacional era rígida e a autoridade concentrava-se no topo. Surge nesta conjuntura, a abordagem LMX que, em síntese, preconizava a qualidade da interação líder-membro, bem como as consequências deste vínculo social.

A respeito de ambos os temas, pontua-se que, além transitarem entre as esferas empresarial e acadêmica, tais se conectam. Ou seja, embora liderança e comprometimento sejam constructos consolidados e amplamente discutidos, é surpreendente que ainda hajam tentativas sistemáticas relativas a integração entre os achados destas literaturas (JACKSON; MEYER; WANG, 2013). Por conseguinte, destaca-se que, sob a ótica do comprometimento organizacional, a liderança é tratada como uma de suas variáveis preditoras (COSTA; BASTOS, 2014; KACMAR; CARLSON; BRYMER, 1999; MATHIEU; ZAJAC, 1990; PINHO, BASTOS; ROWE, 2015), e, simetricamente, à luz do arcabouço teórico e empírico da liderança, em particular da LMX, sugere-se que o comprometimento dos membros é uma das consequências da díade de alta qualidade (ver: GERSTNER; DAY, 1997; UHL-BIEN; GRAEN; SCANDURA, 2000; SCHYNS; DAY, 2010; DULEBOHN *et al.*, 2012; ERDOGAN, BAUER, 2015).

Frente ao supracitado, estudos empíricos testaram e, por vezes, asseguraram a associação (in)direta entre LMX e comprometimento afetivo, conforme observado, por exemplo, no contexto norte-americano (GREEN; ANDERSON; SHIVERS, 1996; KINICKI; VECCHIO, 1994; LIDEN; WAYNE; SPARROWE, 2000; NYSTROM, 1990), chinês (JING-ZHOU; WEN-XIA, 2011; WEI; LEE; KWAN, 2016); australiano (BRUNETTO *et al.*, 2012; FARR-WHARTON; BRUNETTO; SHACKLOCK, 2011) e holandês (VAN BREUKELEN; KONST; VAN DER VLIST, 2002; YOUSAF *et al.*, 2011).

E, ainda que com menor ênfase investigativa, os demais componentes do comprometimento, isto é, normativo e de continuidade, também foram analisados junto à abordagem LMX; exemplos incluem, pesquisa conduzida por Lee (2005) em Singapura; por Liao, Hu e Chung (2009) em Taiwan; por Ansari, Hung e Aafaqi (2007) na Malásia. Quanto ao comprometimento associado ao desempenho organizacional, a literatura reúne pesquisas empreendidas em empresas dos setores hoteleiro, de transporte e de concessionárias de automóveis na Espanha (ROCA-PUIG *et al.*, 2007), no segmento bancário da Nigéria (MUHAMMAD; ABDULLAH, 2016) e no setor de saúde sem fins lucrativos de Portugal (MACEDO; PINHO; SILVA, 2016).

A partir do exposto, depreende-se que a abordagem LMX, bem como o Modelo Tridimensional de Comprometimento foram, empiricamente, testados em âmbito global, o

que permitiu a disseminação dos pressupostos de tais constructos. Isto é, a literatura avançou em investigações voltadas a outros domínios da liderança, além do líder; assim como, o comprometimento tornou-se um constructo consolidado, capaz de justificar os índices de *turnover* organizacional.

Todavia, a adoção da abordagem LMX, no Brasil, não se mostrou tão recorrente quanto na literatura internacional. Endossando esta afirmação, Silveira (2006), verificou a inexistência de pesquisas, adequadas à realidade brasileira, direcionadas a relação diádica supervisor-subordinado sob a ótica da LMX e diversidade. Para Amaral (2007), retratar as relações diádicas, entender a formação de díades que envolvem líder-liderado, representa o preenchimento de uma lacuna de pesquisa na literatura brasileira. Pereira (2016) observou que estudos que testam os pressupostos da LMX e humildade do líder, normalmente são americanos, chineses e europeus (estes, em menor escala), diferente do Brasil, onde pesquisas empíricas sobre estas temáticas, são quase inexistentes. Brant (2012) também realça a carência de estudos nacionais sobre liderança, voltados a relação líder-membro e aos estilos de liderança mais efetivos no país.

Neste sentido, o Quadro 3 sintetiza as investigações sobre LMX empreendidas no Brasil.

**Quadro 3** – Estudos anteriores nacionais sobre interação líder-membro (LMX)

<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Participantes/Contexto</b>	<b>Objetivo e método</b>	<b>Resultados</b>
Silveira	2006	Respondentes de diferentes empresas e tipos de organizações de São Paulo e do Paraná.	Investigar os efeitos da (dis)similaridades, reais e percebidas, na qualidade da relação entre 48 líderes e 89 membros, por meio do autopreenchimento de questionário; em especial, da escala LMX-7.	Os achados sugeriram que gênero, idade e conflito família-trabalho não foram consideradas características similares e percebidas por líderes-membro; por isso, não exerceram influência na qualidade da díade. A principal determinante da LMX foi a frequência do contato entre as partes.
Amaral	2007	Funcionários (gerentes; operacionais/técnicos) de empresas brasileiras privadas e públicas ou de economia mista.	Identificar e analisar os aspectos que compõe a interação entre líder-membro. Assim, 255 alunos de uma escola de negócios em São Paulo/SP, responderam um questionário multidimensional, composto pela escala LMX-MDM.	As dimensões da LMX – exceto Contribuição - Lealdade, Afeto e Respeito Profissional se correlacionaram. Em especial, tem-se que os liderados se perceberam identificados e pertencentes ao círculo mais próximo do líder; ou seja, o Respeito Profissional, agrupou as demais dimensões tratadas no estudo, quais sejam, identidade social e autocategorização.
Amaral <i>et al.</i> ,	2007	Estudantes de administração de uma universidade particular em São Paulo/SP.	Investigar a relação existente entre os pressupostos da LMX e a diversidade de gênero. Para tanto, realizou-se uma <i>survey</i> exploratória, com 241 alunos (liderados), os quais, avaliaram professores (líderes), através da escala LMX-MDM.	Os resultados revelaram que as dimensões (afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional) da LMX são percebidas por todos os indivíduos da pesquisa. No entanto, as mulheres sentem-se mais participantes do endogrupo (ou seja, mais próximas ao professor) comparativamente aos respondentes do gênero masculino.
Silveira e Hanashiro	2009	Profissionais de distintos níveis hierárquicos e atuantes em empresas de São Paulo e Paraná, pertencentes a diferentes setores.	Analisar a influência da (dis)similaridade real e percebida nas díades em três atributos: gênero, idade e conflito família-trabalho, na qualidade da relação. Para isso, 48 superiores e 89 subordinados responderam ao instrumento com a LMX-7.	Os achados apontaram que gênero, idade e conflito família-trabalho, não são características suficientes para o liderado entender que possui similaridades com seu superior. Assim, não exercem influência na qualidade da interação entre líder-membro. As relações são pautadas de acordo com a frequência do contato, o que, por conseguinte, aperfeiçoa a qualidade da interação.
Brant	2012	Respondentes do núcleo operacional (diversos cargos) de uma organização de grande porte da indústria de celulose, de Minas Gerais.	Verificar a qualidade LMX, os estilos de liderança e o impacto destes para a empresa e membros. Realizou-se uma <i>survey</i> com 161 membros do núcleo operacional. A qualidade da díade foi mensurada a partir da escala LMX-7.	Constatou-se que o estilo de liderança Transformacional é capaz de gerar resultados organizacionais positivos e de influenciar a satisfação no trabalho. Ademais, os achados sugerem que relações diádicas de alta qualidade tem forte peso na satisfação do liderado no trabalho.
Santos <i>et</i>	2012	Profissionais de diferentes	Identificar o impacto da relação líderes/membros na	Verificou-se que a relação com o líder e o estilo de liderança

<i>al.</i> ,		departamentos de uma empresa do setor de celulose, de Minas Gerais.	satisfação no trabalho. Para tanto, 161 membros preencheram um questionário contendo, entre outras, a escala LMX-7.	(transformacional) adotado por ele, são fatores que influenciam na produtividade dos funcionários e, também, na sua satisfação no trabalho na indústria mineira de celulose.
Niemeyer	2013	Vendedores e gerentes de 15 lojas de uma empresa multinacional de Telecomunicações, atuante no Brasil.	Examinar a influência da liderança ética no relacionamento de 15 líderes e 161 seguidores, bem como, os impactos da qualidade da interação líder-membro. Os dados foram coletados através de questionários autoperenchidos.	Evidências empíricas suportaram as hipóteses a seguir: - A liderança ética afeta positivamente a qualidade da interação LMX e o comportamento de cidadania organizacional individual; - A qualidade da interação LMX afeta positivamente o desempenho individual do liderado e o comprometimento com a meta.
Pereira	2016	Núcleo operacional (técnicos de operação) de duas refinarias de petróleo no Sul e Sudeste do país, avaliaram seus supervisores (líderes).	Analisar a influência da humildade e da eficácia do líder como antecedentes da LMX e avaliar os impactos da interação líder-membro. Para isso, 196 liderados preencheram um questionário fechado, o qual englobou a escala LMX-7.	Em síntese, constatou-se que quanto maior a humildade do líder, melhor sua relação com os liderados e, por consequência, melhores os resultados de desempenho e de comportamento de cidadania organizacional dos colaboradores das refinarias brasileiras.
Rezende	2016	Operadores de equipamento e operadores de correias (níveis operacionais mais baixo na hierarquia) de uma mineradora em Minas Gerais.	Analisar a percepção dos liderados no chão de fábrica sobre o que eles consideram relevante no fenômeno da liderança, associando com as características das abordagens de liderança; dentre elas, a LMX. Foram realizadas 32 entrevistas semiestruturadas e a pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso único.	Em meio as narrativas, emergiu três categorias de análise que compreendem aspectos que traduzem o fenômeno liderança: (i) a <i>capacidade técnica</i> do líder e a forma como é transmitida ao liderado; (ii) a influência que as <i>vivências pessoais</i> dos liderados exercem em sua percepção sobre liderança; e (iii) ter <i>dom de liderar</i> , como a principal característica utilizada para legitimar um líder; isto é, a liderança é inata, conforme apontado pelo chão de fábrica.
Versiani e Carvalho Neto	2017	Funcionários de uma mineradora em Minas Gerais que atuavam na área da operação no nível mais baixo da hierarquia.	Identificar quem é líder e como os liderados constroem a referência de líderes; a partir das lentes teóricas da liderança transacional, transformacional e LMX. Desta forma, 32 membros do núcleo foram entrevistados.	Operários antigos são reconhecidos, pelos demais, como líder; visto que tomam iniciativas e em virtude de seu conhecimento técnico, transmitem conhecimento aos colegas. As principais características esperadas em um líder, são congruentes ao estilo transformacional; porém, os entrevistados, não demonstraram necessidade em ter uma relação mais próxima com seu líder.

Fonte: Elaborado a partir da literatura citada.

Conforme características apresentadas no Quadro 3, traçou-se o seguinte panorama:

- (i) Embora desde as décadas de 1970-80, a LMX preconize a interação e influência mútua entre líder e membros, a adoção desta abordagem no Brasil é recente (a datar de 2006); assim, infere-se que dar voz aos liderados e reconhecer sua relevância no fenômeno da liderança, representa uma oportunidade de pesquisa.
- (ii) Entende-se que o Brasil, em virtude de sua amplitude territorial, é um país com diversidade cultural, econômica, social e etc. Nesse sentido, os achados das investigações supracitadas, ao contemplarem o eixo sul/sudeste, não representam, de forma plena, a identidade e cultura nacional. Inclusive, Silveira e Hanashiro (2009) e Brant (2012) reconhecem este aspecto e sugerem que novos estudos sejam realizados, com a finalidade de verificar características ligadas ao regionalismo dos respondentes.
- (iii) Com exceção de Rezende (2016) e Versiani e Carvalho Neto (2017), as investigações possuem caráter quantitativo; com ampla utilização da escala LMX-7, associada a instrumentos que contemplam outros constructos.
- (iv) À luz dos pressupostos da LMX, os achados sugerem que subordinados brasileiros preferem líderes humildes e com características transformacionais, aspectos que promovem a aproximação entre as partes e o aperfeiçoamento da qualidade da interação. Além disso, a frequência do contato, ao invés de características em comum (gênero, idade e etc.), determina a qualidade da relação; no entanto, os brasileiros não sentem a necessidade de ter uma relação, com seu superior imediato, que transcenda os limites profissionais. E o líder, mesmo não sendo formalmente designado, é aquele que tem o dom de liderar (inato) e sabe transmitir seu conhecimento técnico aos colegas de trabalho.

O constructo Comprometimento, comparativamente a LMX, é mais abordado pela comunidade científica brasileira. No entanto, investigações sobre o tema, não são frequentes na literatura contábil, mas sim na Administração. O Quadro 4 reúne investigações brasileiras sobre comprometimento.



**Quadro 4 – Investigações empíricas sobre comprometimento organizacional no Brasil**

Autor(es)	Ano	Participantes/Contexto	Objetivo e método	Resultados
Costa, Moraes e Cançado	2008	Vendedores e gerentes do comércio varejista (de malas e acessórios) na região metropolitana de Belo Horizonte/MG.	Descrever o grau de comprometimento de 53 atores sociais e investigar a relação entre comprometimento e <i>turnover</i> . Os dados foram obtidos através de questionários, entrevistas semiestruturadas e grupo focal.	Os resultados indicaram que gerentes são mais comprometidos afetivamente (se identificam aos valores organizacionais), enquanto os vendedores apresentam comprometimento de continuidade (permanecem na empresa em virtude dos custos e benefícios associados à sua saída). Por falta de índices sistematizados de <i>turnover</i> , não foi possível estabelecer uma relação com o comprometimento.
Moscon	2009	Gestores de um <i>shopping center</i> e uma multinacional fornecedora de tecnologia e serviços. Ambos em Salvador/BA.	Compreender quais as percepções de gestores acerca do que é um funcionário comprometido com a organização e de que modo se vinculam às estratégias de gestão da equipe de trabalho. Entrevistas semiestruturadas foram conduzidas.	Observou-se que os gestores associam aspectos positivos ao colaborador que apresenta comprometimento afetivo e aspectos negativos ao comprometimento de continuidade. Isto interfere na gestão de pessoas, uma vez que trabalhadores afetivamente comprometidos são indicados para assumir posto de supervisão ou gerência, além de serem selecionados para a realização de treinamentos técnicos ou execução de projetos especiais.
Oliveira	2009	Profissionais de RH, (ex)integrantes do GDP -Grupo de Desenvolvimento de Pessoas em Belo Horizonte/MG.	Investigar se há coerência entre teoria e prática do comprometimento, considerando a visão de profissionais de RH e o contexto brasileiro. Para tal, 20 profissionais de RH foram entrevistados, além de um pesquisador acadêmico sobre o tema.	As evidências apontam que profissionais de RH tem conhecimento do tema e endossam a pertinência em versar sobre comprometimento. Porém, tais profissionais não conhecem os termos utilizados na literatura. Ademais, poucas organizações fazem uso de ferramentas de mensuração e avaliação do comprometimento. Assim, avaliações de desempenho/metras cumprem este papel.
Moscon, Bastos e Souza	2012	Gestores de uma indústria e uma empresa prestadora de serviços, localizadas na região metropolitana de Salvador/BA.	Compreender a visão que os gestores possuem sobre o que é um trabalhador comprometido com a organização. Assim, entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com 4 gerentes, 2 coordenadores e 2 supervisores de diferentes departamentos.	As respostas fragmentam-se em dois eixos: 1) funcionário que atende às demandas da sua função; porém, não demonstra esforço extra e não se preocupa com o futuro da empresa (características relacionadas ao comprometimento de continuidade); 2) colaborador que se preocupa com os resultados organizacionais, por isso, contribui com ideias, sugestões e soluções (comprometimento afetivo).
Leite, Rodrigues e Albuquerque	2014	Policiais, oficiais de alto comando, chefe da área de Recursos Humanos e membros do alto nível	Investigar a influência da satisfação no trabalho no comprometimento. Além disso, foi analisado o impacto do contexto organizacional nas relações estabelecidas entre as variáveis investigadas. Para	Os achados sugerem que satisfação do funcionário com os relacionamentos interpessoais é um antecedente do comprometimento. Tal satisfação possui papel mediador nas expectativas iniciais realistas, na variedade de tarefas e no escopo do trabalho, aspectos esses que influenciam o comprometimento.

		(comando geral, gabinete de assuntos internos, conselho de administração, coordenadores e diretores) da Polícia Militar da Bahia.	tanto, 10.052 questionários foram respondidos por Policiais Militares, 6 oficiais de alto comando foram entrevistados, além de um grupo focal composto por 7 membros dos três maiores níveis organizacionais.	Verificou-se que a satisfação com as recompensas e a criatividade no contexto de trabalho não estabeleceram impacto significativo no comprometimento. Ademais, o cumprimento de regras e normas não se mostrou como um ponto de insatisfação, visto que a cultura organizacional está fortemente vinculada à disciplina.
Paiva, Dutra e Luz	2015	Operadores Receptivos de uma unidade de <i>call center</i> , localizada em Belo Horizonte/MG.	Analisar o comprometimento organizacional de funcionários de um <i>call center</i> . Para tanto, 399 questionários foram respondidos e 22 entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os operadores.	Os dados revelaram que as bases “obrigação por desempenho” e - em menor grau - “afetiva” do comprometimento foram as mais positivamente avaliadas; todavia, a pressão contínua por resultado pode vir a gerar problemas de saúde (físicos e psíquicos) e, conseqüentemente, o enfraquecimento dos laços simbólicos (e afetivos) do indivíduo com a organização. Notou-se também que, quanto maior o tempo de empresa, menor o comprometimento.
Pinho, Bastos e Rowe	2015	Gestores de organizações públicas (federal/municipal) do segmento de tecnologia da informação; gestores de empresa privada do setor de comércio e varejo.	Analisar os vínculos entre Entrincheiramento, Consentimento e Comprometimento; bem como, evidenciar as práticas e políticas de RH voltadas a tais vínculos. Realizou-se entrevistas semiestruturadas com 20 gestores de 3 organizações.	Em particular, os gestores apontaram que comprometimento é gerado em virtude de ações (benefícios, treinamentos), características organizacionais (modelo de gestão, liderança participativa) e do contexto organizacional. No que tange a gestão do comprometimento, emergiu as seguintes políticas: reconhecer/valorizar o funcionário; investir no colaborador por meio de treinamento/qualificação; dar mais orientação a ele, por meio da liderança.
Beuren <i>et al.</i> ,	2016	Amostra, composta por 67 respondentes, extraída do <i>ranking</i> das Melhores e Maiores da Revista Exame, edição de 2012.	Verificar se a percepção de justiça em relação às dimensões dos Sistemas de Controle Gerencial aumenta o comprometimento e a confiança dos gestores. Para tal, realizou-se uma <i>survey</i> , com envio do instrumento por e-mail.	Os resultados indicaram que o princípio da controlabilidade não influencia a percepção dos gestores a considerar o SCG mais justo, e a utilização de múltiplas medidas de desempenho não afeta a percepção de justiça distributiva e de justiça processual. Além disso, apenas a justiça distributiva influencia o comprometimento dos gestores.

Fonte: Elaborado a partir da literatura citada.

Com base no conjunto das investigações empíricas brasileiras sobre comprometimento organizacional (Quadro 4), depreende-se que:

- (i) Os estudos revelaram o perfil do comprometimento e as concepções sobre o tema, conforme trabalhadores e profissionais, majoritariamente, mineiros e baianos. Portanto, não foi identificado um conjunto de estudos que abrangesse um maior contexto nacional.
- (ii) Embora Beuren *et al.*, (2016) incluíram a discussão à área contábil, articulando-a aos Sistemas de Controle Gerencial e à Justiça Organizacional, o constructo é amplamente abordado na literatura da Administração. Em particular, a área de Gestão de Pessoas é hegemônica, ao vincular o comprometimento às práticas e políticas de RH; além de Moscon (2009) e Pinho, Bastos e Rowe (2015), exemplos incluem a investigação conduzida por Bandeira, Marques e Veiga (2002) na Empresa de Correios e Telégrafos em Belo Horizonte/MG e a *survey* de Scheible e Bastos (2013) junto a funcionários de diferentes unidades de uma empresa brasileira do setor de tecnologia da informação.
- (iii) O comprometimento é tratado a partir de estratégias plurais, haja vista que os estudos apresentam natureza quantitativa, qualitativa e, por vezes, combinam tais métodos, o que aumenta a confiabilidade dos achados.
- (iv) Em síntese, as evidências empíricas sugerem que no Brasil, o comprometimento de base normativa é negligenciado nas pesquisas. Adicionalmente, têm-se que as políticas e gestão de RH são influenciadas em virtude da preferência dos gestores por colaboradores afetivamente comprometidos. Quanto aos preditores do comprometimento, destaca-se a qualidade dos relacionamentos interpessoais, o modelo de gestão e o contexto organizacional; no entanto, as organizações não apresentaram diferentes ferramentas de mensuração do comprometimento, além da avaliação de desempenho, *performance* e de atingimento de metas.
- (v)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se nesta seção, além do delineamento da pesquisa, a estratégia metodológica empregada nesta dissertação. Em sentido lato, esta pesquisa, de caráter qualitativo e circunscrita no paradigma interpretativista, consiste em um Estudo de Caso Único. A construção de evidências (coleta de dados) foi realizada por meio de entrevistas; observações, não-participantes, do campo; e, análise documental. Tais dados foram categorizados por meio da técnica *Template Analysis* (KING, 2004). Em complemento, Pagliarussi (2017, p. 7) sugere que em seções como esta, “todas as escolhas metodológicas devem ser explicadas, descritas e justificadas quanto à sua pertinência”, ao invés da mera utilização de taxonomias e classificações que nada esclarecem a respeito do que, de fato, importa. Sob esta orientação, fundamenta-se a presente seção metodológica.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Trata-se de uma dissertação norteada pela **Abordagem Qualitativa**, em contraste à produção científica brasileira em Contabilidade, na qual a adoção monoparadigmática positivista, junto ao pacote metodológico quantitativo, caracterizam-se como preponderantes (FREZATTI; NASCIMENTO; JUNQUEIRA, 2009; COSENZA *et al.*, 2016; LOURENÇO; SAUERBRONN, 2016) - embora a Contabilidade Gerencial venha se mostrando acessível a novos contornos (cf. NASCIMENTO, 2015; VASCONCELOS *et al.*, 2017), portanto, um campo heterogêneo de pesquisa (WANDERLEY; CULLEN, 2011), diferente da Contabilidade Financeira (cf. SCHIEHLL; BORBA; MURCIA, 2007). Os estudos de Contabilidade Gerencial na tradição europeia, por sua vez, são vanguardistas no que tange a adoção de perspectivas metodológicas e teóricas não dominantes (LUKKA, 2010; LOURENÇO; SAUERBRONN, 2016; MAJOR, 2017), diferente da pesquisa contábil no Brasil.

Alternativo ao *mainstream* norte-americano, em que fundamentado na teoria econômica neoclássica, o pesquisador mantém distância do objeto de análise e assume postura neutra, visando compreender a realidade - por meio de testes de hipóteses e inferências estatísticas - para posterior generalização dos achados (FREZATTI; NASCIMENTO; JUNQUEIRA, 2009; MAJOR, 2017), o campo qualitativo de pesquisa abarca uma abordagem naturalista e interpretativa do mundo, “o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos

dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17). Outro contraponto refere-se à flexibilidade do método qualitativo, visto que, objetivos e questões de pesquisa são passíveis de alterações, tanto no decorrer da coleta de dados, como na condução da investigação e durante a análise dos achados (PAGLIARUSSI, 2017).

A amplitude da pesquisa qualitativa abrange um mosaico de orientações e de escolhas metodológicas (YIN, 2016). Deste modo, múltiplos são os (i) paradigmas e perspectivas teóricas, como o construtivismo ou a teoria crítica; as (ii) estratégias de operacionalização: etnografia, *ground theory* ou estudo de caso; bem como, os (iii) métodos de coleta e análise de dados, como observação, grupos focais e análise textual, que se circunscrevem no campo qualitativo de pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 2006). Desta forma, entende-se que a flexibilidade impressa à pesquisa qualitativa, ora estimula a criatividade do pesquisador, ora confunde-o em meio à tantas possibilidades.

À vista disso, tem-se que esta pesquisa está calcada no **Paradigma Interpretativista**, que sustenta que métodos rígidos, importados das ciências naturais, são inadequados para o estudo da realidade socialmente construída (LEE, 1991). A escola interpretativa assume que o mundo é socialmente construído, o que não anula a possibilidade de haver múltiplas realidades (LUKKA, 2010), ressignificando, portanto, a relevância dos atores sociais - pesquisador/sujeitos da pesquisa (VASCONCELOS *et al.*, 2017).

Além disso, esta pesquisa foi operacionalizada a partir do método de **Estudo de Caso (EC)**, caracterizado como uma investigação empírica - em profundidade - de um fenômeno, atrelado ao seu contexto natural (YIN, 2010). Tal método é adequado quando busca-se explicar ‘como’ ou ‘por que’ determinada circunstância ocorre, além de se mostrar relevante, dada a descrição ampla e ‘profunda’, passível de ser realizada, sobre o fenômeno social investigado (YIN, 2010). Portanto, a adoção do EC não se trata de uma escolha puramente metodológica. Mas sim, da escolha do fenômeno a ser estudado. Cada EC consiste em uma investigação concentrada (STAKE, 2000), em que a realidade social é penetrada através do mergulho profundo e exaustivo em um objeto, algo que nem sempre é possível em uma pesquisa estritamente quantitativa (MARTINS, 2008).

Ao passo que o(a) pesquisador(a) necessita interagir com a evidência e o campo, visto que para compreender a realidade, não se pode estudá-la à distância, como fazem os positivistas (MAJOR, 2017), uma das especificidades da abordagem qualitativa, remete-se ao pesquisador como sendo o principal instrumento de coleta de dados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; YIN, 2016). Assim, nesta dissertação, **entrevistas semiestruturadas** e **observações não-participantes** foram realizadas pela pesquisadora,

como métodos de acesso ao campo e aos atores sociais. Complementarmente, tem-se que, como estratégia de triangulação de dados, **documentos institucionais** foram analisados, de modo a consolidar os achados e a gerar maior rigor na presente investigação científica qualitativa.

Os dados gerados, após transcrição das entrevistas e notas de campo, foram categorizados conforme a técnica *Template Analysis*, preconizada por King (2004, p. 257), indicada em estudos que comparam “as perspectivas de diferentes grupos de funcionários dentro de um contexto específico”. Tal técnica auxilia na organização e análise de dados textuais, a partir de *Templates*, isto é, lista de códigos, hierarquicamente estruturados, que podem ser definidos *a priori*, assim como podem ser modificados, na medida em que o(a) pesquisador(a) avança na leitura e interpretação dos textos (KING, 2004).

Em suma, entende-se que se mostra oportuno empreender uma pesquisa contábil gerencial de cunho qualitativo, haja vista que a disciplina de contabilidade, embora agregue em seu bojo o fato de se enquadrar como uma ciência social – tendo características expressivamente diferentes das ciências naturais –, esta essência “social aplicada” vem sendo amplamente negligenciada nas pesquisas acadêmicas (LUKKA, 2010). Desta forma, “a realidade de que a Contabilidade se ocupa, ainda que possa aparentar ser objetiva, de fato, compreende questões de índole essencialmente qualitativa, que não são possíveis de serem captadas por meio de modelos puramente matemáticos” (MAJOR, 2017, p. 174), algo em que o *mainstream* falha, ao desconsiderar a contabilidade gerencial como sendo uma prática social (WANDERLEY; CULLEN, 2011).

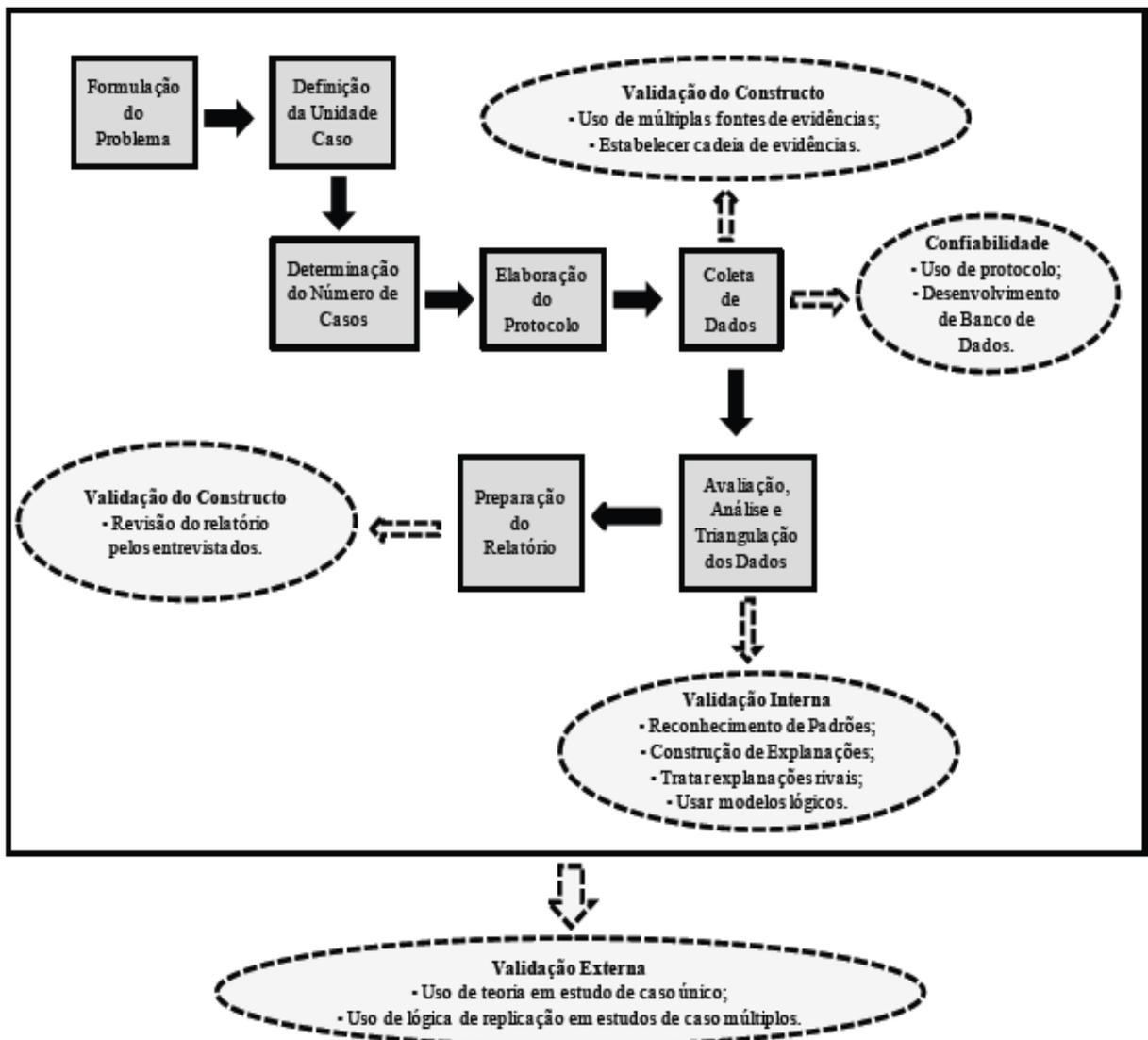
Reiterando as concepções de Frezatti, Nascimento e Junqueira (2009), Lourenço e Sauerbronn (2016), Nascimento (2015) e Wanderley e Cullen (2011), cumpre pontuar que, nesta seção, não houve a intenção de desqualificar a utilização da perspectiva positivista na pesquisa acadêmica em contabilidade. Reconhece-se, inclusive, as implicações que tal abordagem gerou e continua gerando à área.

Ademais, diante do exposto, destaca-se que a complexidade dos fenômenos contábeis e organizacionais, o contexto analisado e a questão de pesquisa são aspectos determinantes para a escolha de uma lente de pesquisa mais adequada, o que desafia o *status quo* e promove o incremento de perspectivas metodológicas e paradigmáticas plurais na agenda de pesquisa da contabilidade gerencial, como é o caso da presente investigação.

### 3.2 Roteiro de operacionalização do estudo de caso qualitativo

Conforme seção anterior, essa pesquisa foi empreendida em uma rede supermercadista gaúcha. Para tanto, adotou-se, como estratégia de pesquisa, o EC. Frente as fragilidades observadas em pesquisas nas Ciências Sociais Aplicadas, em especial, na produção contábil brasileira, em virtude da falta de rigor metodológico, planejamento/roteiro do EC (cf. LIMA *et al.*, 2012; MARQUES; CAMACHO; ALCANTARA, 2015), esta seção contempla o Protocolo de Estudo de Caso que foi adotado nesta dissertação - o que permite a validação do estudo e agrega maior confiabilidade ao mesmo. A Figura 1 abrange as etapas e estratégias utilizadas para a condução e validação deste EC.

**Figura 1** - Esquema das etapas, dos testes e das táticas de validação de um Estudo de Caso



Fonte: Lima *et al.* (2012, p. 134).

### 3.2.1 Formulação do problema

Embora esta seja uma etapa basilar em qualquer projeto de pesquisa, a ênfase desta seção recaí sobre o estabelecimento do protocolo e a utilização de tal roteiro durante a presença da pesquisadora no campo. Assim, pontua-se, em linhas gerais, que de acordo com a tipologia de Yin (2001), há três tipos de Estudos de Casos, em que a questão de pesquisa é utilizada como critério para o enquadramento do estudo, quais sejam: (i) explanatórios, (ii) exploratórios e (iii) descritivos.

Neste sentido, pesquisas com a finalidade de compreender ‘como’ ou ‘por que’ algo ocorre, possuem caráter mais explanatório (YIN, 2001), a exemplo desta dissertação, que norteia-se pelo questionamento sobre *‘como’ (de que forma) a profissionalização da gestão de uma empresa familiar influencia a díade interativa líder-membro e o comprometimento tridimensional dos membros operacionais com a organização*. Yin (2001) sugere que, em Estudos de Casos Explanatórios, mais do que explorar e descrever um cenário, o pesquisador propõe diferentes explicações para o mesmo conjunto de eventos contemporâneos, como também, indica explicações aplicáveis a outras situações.

Por ora, sabe-se que o método de EC possui distintas finalidades, tais quais: (i) fornecer descrição do contexto, (ii) testar e/ou (iii) modificar teorias existentes, (iv) gerar nova teoria (COOPER; MORGAN, 2008; EISENHARDT, 1989). Em adição, tem-se que estas decorrências do EC são orientadas pelo posicionamento epistemológico do pesquisador (OTLEY; BERRY, 1994). Nesta dissertação, a utilização do EC tem por finalidade explorar novos/emergentes processos organizacionais, bem como o comportamento dos funcionários frente a tais processos (cf. HARTLEY, 2004).

### 3.2.2 Definição da unidade-caso e determinação do número de casos

O termo ‘caso’ dá margem à plurais concepções. Para Stake (2000), um ‘caso’ pode ser simples ou complexo, único ou múltiplo, longo ou curto, porém nem tudo pode ser classificado como um caso. Gil (2002, p. 138) sugere que, genuinamente, unidade-caso relacionava-se a um indivíduo em dado contexto; todavia, outros elementos foram incorporados ao conceito de unidade-caso, o qual passou a ser tratado “como uma família ou qualquer outro grupo social, um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma

cultura”, além dos Casos definidos a partir de uma perspectiva temporal, como por exemplo, um evento, episódio e/ou um período de tempo.

No âmbito desta dissertação, realizou-se um Estudo de Caso Qualitativo Único, onde uma rede de supermercados gaúcha caracterizou-se como a unidade-caso organizacional. Para refinar a análise, haja vista que esta pesquisa prezou pela qualidade dos dados – em detrimento da quantidade - foram selecionadas duas, dentre as dez lojas que compõe a rede, para a investigação do fenômeno da profissionalização da gestão. Para tanto, a heterogeneidade das lojas foi utilizada como critério de seleção, o que, posteriormente, permitiu comparação dos achados, conforme estilo da loja.

Neste sentido, tem-se que a **Loja 1** localiza-se em um bairro periférico e é a menor loja da rede, em termos de espaço físico, *mix* de produtos e desempenho abaixo do esperado. Seu quadro funcional é mais enxuto: reúne cerca de 62 indivíduos. Já a **Loja 2** foi a segunda loja da rede a ser inaugurada e está localizada na região central da cidade. Apresenta o melhor desempenho dentre as lojas da rede e seu quadro funcional é composto por 236 colaboradores. É importante salientar que os dirigentes da rede não estimulam a “comparação/competição” entre loja de maior e menor desempenho. No entanto, para fins de seleção das unidades, este aspecto foi levado em consideração.

### 3.2.3 Protocolo do estudo

O pesquisador, ao elaborar e seguir um Protocolo de Estudo de Caso, tem como principal finalidade aumentar a confiabilidade do seu trabalho, conforme orientação de Yin (2001). Esse fato é intensificado em pesquisas puramente qualitativas, posto que a flexibilidade e subjetividade que acompanham o viés, implicam na falta de consenso quanto aos critérios de avaliação deste tipo de pesquisa, diferente daquelas alicerçadas ao *mainstream* e ao arranjo metodológico quantitativo, em que os achados são generalizáveis (GEPHART, 2004; PRATT, 2008).

O Protocolo remete a um documento utilizado como um roteiro na coleta de dados, o que facilita a execução desta etapa (LIMA *et al.*, 2012). Além disso, o Protocolo - por se tratar de um conjunto de códigos, menções e procedimentos - viabiliza a replicação do estudo ou a aplicação em outro caso que guarda características semelhantes ao estudo de caso original (MARTINS, 2008). Yin (2001) sugere que um Protocolo abarque os seguintes pontos: (i) visão geral do projeto, (ii) procedimentos de campo, (iii) determinação das questões/informações a serem coletadas e (iv) guia para a elaboração do relatório final.

Para a elaboração do Protocolo desta dissertação (Apêndice A), tomou-se como diretriz o “Protocolo de ética da pesquisa de campo” de Mucci (2014), o qual contemplou a seguinte agenda: (i) carta de apresentação/agradecimento, (ii) escopo, (iii) utilidade e (iv) procedimentos da pesquisa, (v) tempo de permanência do pesquisador na empresa e cronograma, (vi) procedimentos éticos e (vii) benefício da pesquisa para a organização. Após formulado, o Protocolo foi apresentado, no início do mês de setembro/2018, ao Diretor Presidente e Diretor de Recursos Humanos/Relações Institucionais, que formalmente autorizaram o empreendimento desta dissertação nas dependências da rede supermercadista.

### 3.2.3.1 Elementos pré-coleta de dados

Esta subseção versa sobre procedimentos antecedentes e imprescindíveis à etapa de coleta de dados com enfoque qualitativo. Haja vista o acesso ao campo por meio da realização de entrevistas, tal estratégia perpassou as seguintes fases: (i) elaboração do roteiro de entrevista, (ii) pré-teste do roteiro e entrevista-piloto, (iii) critério de seleção dos atores sociais. Estas fases serão tratadas a seguir.

Tendo por base a ‘tropicalização’ dos constructos explorados nesta dissertação, o roteiro semiestruturado de entrevista foi elaborado a partir da literatura empírica que adequou as premissas da Liderança LMX, bem como do Comprometimento Tridimensional à realidade brasileira. Em particular, considerando o núcleo operacional, o Quadro 5 reúne informações pertinentes a composição do roteiro utilizado nas entrevistas individuais semiestruturadas, com gerentes das lojas – líderes (Apêndice B) e encarregados dos setores - liderados (Apêndice C). Quanto ao “Termo de Compromisso Livre e Esclarecido (TCLE)”, este se encontra disposto no Apêndice D desta dissertação. Todas as entrevistas, realizadas junto ao núcleo operacional, foram gravadas, conforme previsto no TCLE.

**Quadro 5** – Composição do roteiro semiestruturado de entrevista

Constructos	Objetivos	Literatura	Ator social	Questões - exemplos
Bloco 1. liderança	mapear percepções sobre liderança; investigar qualidade LMX	Rezende (2016); Versiani e Carvalho Neto (2017)	gerente loja	O que você considera que seja essencial na relação líder-liderado?
			encarregado setor	Como você define a liderança na sua empresa?
Bloco 2. Comprometi- mento	mapear percepções sobre comprometimento; investigar grau de comprometimento	Moscon (2009); Oliveira (2009)	gerente loja	A empresa possui alguma ferramenta para avaliar o comprometimento dos funcionários?
			encarregado setor	Quando você pensa na empresa, o que te faz manter vínculo com ela?

Constructos	Objetivos	Literatura	Ator social	Questões - exemplos
Bloco 3. dados demográficos e funcionais	traçar perfil pessoal e profissional dos atores sociais	-	gerente loja	A rede foi sua primeira experiência de trabalho formalizada?
			encarregado setor	Há quanto tempo você trabalha com seu atual gerente?

Fonte: Elaboração própria.

Alicerçando-se na literatura, bem como em estudos empíricos nacionais, o roteiro de entrevista elaborado foi submetido a análise de docentes dos Programas de Pós-Graduação em Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP), bem como do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC/FURG), as contribuições geradas referiram-se a estrutura, clareza e quantidade de perguntas. Para fins de treinamento e ‘apropriação’ do conteúdo do roteiro, após aceitas as observações e sugestões de melhorias, realizou-se entrevistas-piloto com dois voluntários - discente e funcionária da FURG, o que permitiu o aprimoramento na maneira de expor um questionamento e auxiliou na estruturação final do roteiro.

No que tange aos critérios de seleção dos respondentes, esta etapa foi inspirada por estudos que analisaram, empiricamente, o fenômeno da liderança LMX sob a ótica do liderado (cf. AMARAL *et al.*, 2007; BRANT, 2012; REZENDE, 2016; VERSIANI; CARVALHO NETO, 2017). Isto é, optou-se por dar voz aos gerentes de lojas e aos encarregados de setores, sendo estes, membros do núcleo operacional conforme a estrutura hierárquica da empresa. A escolha de tais funções, teve como ponto de partida a principal premissa da abordagem LMX: de que um líder estabelece relacionamentos diferenciados dentro do mesmo contexto de trabalho. Assim, os encarregados avaliaram a qualidade de sua relação com o gerente geral da loja, por ser este o líder em comum entre os demais membros que exercem a mesma função.

Quanto ao número de entrevistados, para King (2004), estudos que adotam a técnica *Template Analysis*, geralmente, são realizados com 20 a 30 participantes inseridos no mesmo contexto, o que permite a comparação de perspectivas sobre o mesmo fenômeno. Nesta dissertação, além do atual Diretor-Presidente e da esposa do fundador da rede, foram entrevistados dois gerentes de loja; 14 encarregados de setor, um coordenador e um diretor, como estratégia de triangulação de dados, totalizando a quantidade mínima de participantes preconizada por King (2004).

Sobre a seleção dos respondentes, a mesma foi conduzida pela pesquisadora, a qual teve liberdade nesta etapa. Portanto, cumpre mencionar que os dirigentes da empresa

estudada, não direcionaram possíveis respondentes, tampouco coibiram a participação de qualquer funcionário – ações que poderiam enviesar os achados.

O Quadro 6 reúne as principais informações relativas ao perfil dos respondentes, tempo de duração da entrevista, bem como a quantidade de páginas após a transcrição das mesmas. Com a finalidade de assegurar o anonimato dos respondentes e, também, por entender que estes, na lente qualitativa, se destacam pela sua singularidade, utilizou-se como estratégia a adoção de nomes fictícios, ao invés de códigos impessoais, tais como entrevistado A, B, C... entrevistado 1, 2, 3.

**Quadro 6** – Perfil dos atores sociais e dados das entrevistas

Unidade	Nome Fictício	Idade	Escolaridade	Estado Civil	Cargo Atual	Tempo	Pgs
-	Amélia	84	Não informada	Viúva	Não atua mais na empresa	1:20:00	-
Central	José	64	Ensino Superior Incompleto	Casado	Diretor Presidente	2:10:00	-
	Afonso	61	MBA em Gestão	Viúvo	Diretor de Recursos Humanos e Relações Institucionais	2:30:56	39
						2:33:35	40
Fábio	36	Graduação em Administração	Casado	Coordenador de Recursos Humanos	2:06:22	49	
Loja 1	Breno	24	Ensino Superior Completo	Solteiro	Gerente da loja 1	00:41:22	17
	Bernardo	22	Ensino Médio Completo	Solteiro	Encarregado Hortifruti	00:45:06	17
	Bruna	52	Ensino Médio Incompleto	Solteira	Encarregada Padaria	00:30:50	17
	Bianca	45	Ensino Médio Completo	Solteira	Encarregada Prevenção e Perdas	00:40:17	16
	Benício	34	Ensino Médio Completo	Solteiro	Encarregado Aprovevisionador	00:14:48	10
	Bento	48	Ensino Fundamental Incompleto	Divorciado	Encarregado Açougue	00:21:13	12
Loja 2	Carlos	47	Ensino Superior Incompleto	Casado	Gerente da loja 2	00:38:25	13
	Cíntia	46	Ensino Fundamental Completo	Solteira	Encarregada Fiambreteria	00:15:38	7
	Caio	35	Ensino Médio Completo	Casado	Encarregado Depósito	00:28:38	7
	César	31	Ensino Superior Incompleto	Casado	Encarregado Açougue	00:35:40	16
	Calil	27	Ensino Médio Completo	Casado	Encarregado Hortifruti	00:45:09	20
	Cristiano	47	Ensino Médio Incompleto	Solteiro	Encarregado Laticínios	00:29:35	14
	Clarice	37	Ensino Médio Incompleto	Solteira	Encarregada Padaria	00:22:34	11
	Cecília	29	Ensino Médio	Solteira	Encarregada Frente	00:30:2	15

			Completo		Caixa	4	
	Caetano	33	Pós-Graduação Incompleta	Casado	Encarregado Padaria - produção	00:54:08	22
	Celso	24	Ensino Médio Completo	Solteiro	Sub-encarregado Mercearia	00:14:58	8

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.2.4 Coleta de dados

Dados e evidências são substanciais para uma pesquisa. De acordo com Yin (2001), os dados podem derivar de seis principais fontes: exame de documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Cada fonte de evidência demanda habilidades e procedimentos metodológicos diferenciados. Em especial, entrevistas permitem o vínculo entre a literatura e o campo empírico, bem como viabiliza a compreensão do contexto analisado. Nesta dissertação, optou-se por duas principais estratégias na condução de entrevistas, a técnica de **entrevista de história oral** (cf. VERGARA, 2015) e **entrevista semiestruturada** (cf. YIN, 2016), em virtude do teor das informações que pretendeu-se coletar, bem como do perfil dos atores sociais abordados.

Isto é, com a intenção de explorar aspectos ligados ao surgimento e expansão, bem como resgatar a história do negócio e os valores da família transpostos ao mesmo, em meados de março/2018, realizou-se um encontro com a matriarca da família – esposa do fundador da rede supermercadista – que participou, ativamente, desde a idealização à consolidação do negócio. Neste encontro, o foco residiu na entrevistada, em suas experiências e trajetória, tendo como pano de fundo, suas vivências na empresa da família.

Em complemento, o Diretor Presidente, que representa a 2ª geração da família à frente do negócio, também foi acessado, durante o mês de setembro/2018, por meio da entrevista de história oral. Nesta oportunidade, objetivou-se entender a dinâmica do negócio – respeitando a ordem cronológica do surgimento à profissionalização da gestão –, detectar os valores organizacionais cultivados, investigar o envolvimento dos membros da família no negócio e resgatar os estilos de liderança que permeiam o contexto organizacional.

Em meio aos relatos espontâneos, os atores sociais estabeleceram uma linha tênue entre o negócio, a família, e os acontecimentos marcantes em suas vidas – aspectos que justificam a adoção da entrevista de história oral como estratégia (VERGARA, 2015). Ambas as narrativas, a pedido dos atores sociais, não foram gravadas. Desta forma, para auxiliar no relatório final de pesquisa, notas de campo foram redigidas como registros. Cumpre mencionar que tais conversas se caracterizaram como o início da aproximação com a

empresa, bem como permitiram entender o fenômeno da transição entre a gestão familiar e profissionalizada, em seu contexto natural.

Por outro lado, sublinha-se que esta dissertação também contemplou a interação entre a pesquisadora com funcionários do nível estratégico e operacional - mediante entrevistas semiestruturadas - com a finalidade de compreender o reflexo da transição da gestão e instituição de controles gerenciais nas relações entre líder-liderado e no comprometimento dos funcionários com a organização. São características de entrevistas semiestruturadas: (i) o uso de questionário formal, roteirizado, (ii) o pesquisador busca repetir seu comportamento na entrevista seguinte, (iii) a relação ocorre entre ‘entrevistador’ e ‘entrevistado’ (YIN, 2016), as quais buscou-se seguir, vez que os atores sociais foram acessados durante a jornada de trabalho, portanto, não havendo tempo hábil para desenvolver entrevistas mais flexíveis.

A alta administração da rede supermercadista disponibilizou uma sala, em cada loja, para a permanência da pesquisadora e realização das entrevistas, bem como liberou o expediente da manhã para este fim. Desta forma, nos dias 16, 18 e 19 de outubro/2018, o gerente geral e nove encarregados (em um total de 10) da Loja 2, foram entrevistados. Já na Loja 1, o gerente e cinco dos seis encarregados foram entrevistados nos dias 25 e 30 de outubro/2018. Somente dois encarregados não estavam disponíveis durante o período de coleta e por isso não foram entrevistados. Ademais, o acesso ao campo, rendeu cerca de 19 horas de conteúdo em áudio, o que resultou em 350 páginas de transcrição, na íntegra, realizada manualmente, isto é, sem auxílio de *software*. Também durante a inserção no campo, anotações foram redigidas no diário de campo.

Visando o empreendimento de um Estudo de Caso de alta qualidade, Yin (2001) sugere três princípios, os quais atenuam os problemas de validade do constructo e confiabilidade da pesquisa, quais sejam: (i) utilização de mais de uma fonte de evidências (triangulação de dados); (ii) criação de um banco de dados (organização e documentação dos dados coletados); (iii) manutenção de um encadeamento de evidências (conexão entre a questão de pesquisa, protocolos, fontes de evidências, banco de dados e relatório final, assim observadores externos – leitores – seguirão as evidências rumo às conclusões do estudo).

Transpostos tais princípios à presente dissertação, tem-se que:

- (i) A principal fonte de coleta de dados residiu em **entrevistas semiestruturadas** feitas com membros do núcleo operacional. No entanto, para fins de triangulação dos dados, foram realizadas entrevistas de **história oral** com os membros da 1ª e 2ª geração da família (sobre surgimento, expansão e valores da organização), além de **entrevistas qualitativas**

(espontâneas, sem roteiro) realizadas com Diretor de RH (sobre aspectos ligados a profissionalização da gestão) e com Coordenador de RH (sobre controles gerenciais voltados à liderança e comprometimento). Em adição, **observações não-participantes** (sem interferência) foram realizadas em um processo de integração de novos funcionários, bem como em um expressivo evento de encerramento de ano, para 400 funcionários. Por fim, para **análise documental**, utilizou-se como fontes o manual de código de conduta, o organograma organizacional, os índices de *turnover*, o *website* e a página institucional no *Facebook*®.

- (ii) O banco de dados foi composto por: agenda com apontamentos oriundos do campo; áudios das entrevistas qualitativas e semiestruturadas, acompanhadas de suas transcrições (geradas no processador de textos *Microsoft Word*®); planilhas relacionando respondentes, datas, horários e locais onde as entrevistas foram realizadas; fotografias, áudios e vídeos do evento anual; documentos físicos (manual de conduta, por exemplo), os quais foram armazenados em uma pasta catálogo.
- (iii) Embora pesquisadores não exerçam controle sobre os fenômenos observados, Yin (2016) sugere que o pesquisador, por ser o principal instrumento de pesquisa, é quem filtra o que será observado e como tais eventos serão relatados. Assim, todo o esforço empreendido nesta dissertação, na coleta de evidências, buscou contemplar o seguinte encadeamento: de que forma os controles gerenciais, da atual gestão profissionalizada, influenciam as relações de liderança e o comprometimento dos funcionários. No campo, buscou-se observar a materialização desta relação de influência.

### 3.2.5 Avaliação, análise e triangulação dos dados

Contrastante ao método quantitativo; em pesquisas qualitativas, a coleta e análise dos dados ocorrem, praticamente, de maneira simultânea (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). À medida em que a coleta qualitativa de dados, em Estudo de Casos, vale-se de possibilidades plurais, é natural que o processo de análise e interpretação dos achados também contemple diferentes modelos (GIL, 2002; LIMA *et al.*, 2012). Para Gil (2002, p. 141), o cerne da análise e interpretação de dados em EC reside na “preservação da totalidade da unidade social”.

Conforme Gephart (2004), embora pesquisadores qualitativos reúnam dados relevantes, ao analisa-los, não extraem todo seu potencial, por vezes, em virtude da subjetividade que o viés imprime à concepção e análise dos mesmos. Assim, Yin (2001) recomenda como estratégias analíticas: (i) basear-se nas proposições teóricas, as quais levaram ao estudo de caso e, por sua vez, refletem os dilemas da pesquisa, as revisões da literatura realizadas sobre o tema e as interpretações construídas, ou, (ii) desenvolver uma estrutura descritiva, com a finalidade de organizar o estudo de caso - embora o autor enfatize a adoção da estratégia anterior (i).

Assim, a coexistência entre liderança LMX e comprometimento dos funcionários, consiste em uma preposição teórica básica desta dissertação. Para tanto, investigou-se de que forma o Sistema de Controle Gerencial, instituídos por meio da profissionalização da gestão de uma empresa familiar, influencia esta relação. Para auxiliar a organização e análise dos dados, realizou-se a categorização dos mesmos, conforme preconizado no *Template Analysis* (cf. KING, 2004). Tem-se que as proposições teóricas, o problema de pesquisa, bem como o roteiro semiestruturado de entrevista, foram pontos de partida para a criação dos *templates*.

Em linhas gerais, um código (*template*) refere-se a um rótulo anexado a uma seção de texto, sendo tal tema/questão identificados como importantes, e por isso, interpretados. O cerne do *Template Analysis* repousa na organização hierárquica de tais códigos, gerando um agrupamento de códigos semelhantes (KING, 2004). Congruente à abordagem qualitativa de pesquisa, uma das maiores vantagens do *Template Analysis* é seu caráter altamente flexível, isto é, diferente da categorização elaborada na ‘análise de conteúdo’, os dados textuais são analisados sob a ótica do modelo inicial de *templates*. No entanto, tal codificação é revisada à luz da análise em andamento (KING, 2004). Por ora, a Figura 2 contempla os *templates* que nortearam a etapa analítica desta dissertação. No processo de organização dos dados, fragmentos das entrevistas (com todos os 20 atores sociais) foram atrelados a cada tópico e subtópico do modelo *template* elaborado.

**Figura 2** – Categorias de análise – *Template*

1 CONTEXTUALIZAÇÃO & CARACTERIZAÇÃO
1 Contextualização do negócio
2 Perfil pessoal e trajetória profissional
1 Alta administração
2 Núcleo operacional

## 2 GESTÃO FAMILIAR

- 1 Estilo de liderança
  - 1 Primeira geração
  - 2 Segunda geração
  - 3 Terceira geração
- 2 Valores familiares transpostos ao negócio

## 3 GESTÃO PROFISSIONALIZADA

- 1 Transição da gestão familiar à profissionalizada
  - 1 Observação e diagnóstico inicial do negócio
  - 2 Valores organizacionais perpetuados
  - 3 Estratégias e controles gerenciais instituídos
    - 1 Liderança LMX
    - 2 Comprometimento tridimensional

## 4 REFLEXOS DA PROFISSIONALIZAÇÃO

- 1 Liderança LMX e controles organizacionais
  - 1 Identidade da liderança organizacional
    - 1 Perspectiva da alta gestão
    - 2 Perspectivas do núcleo operacional
  - 2 Pressupostos da LMX e evidências empíricas
    - 1 Qualidade da interação líder x membro
- 2 Comprometimento tridimensional e controles organizacionais
  - 1 Concepções sobre comprometimento organizacional
    - 1 Perspectiva da alta gestão
    - 2 Perspectivas do núcleo operacional
  - 2 Pressupostos do comprometimento e evidências empíricas
    - 1 Grau de comprometimento dos liderados

Fonte: Elaborada pela autora.

### 3.2.6 Preparação do relatório

Por fim, ainda que a apresentação dos achados, por meio do relatório de pesquisa, seja a última etapa do Estudo de Caso, Yin (2001) recomenda que seja redigido durante a condução da pesquisa. Ademais, os relatórios não seguem fórmulas estereotipadas. Assim, os resultados podem ser compartilhados de forma oral ou escrita. O essencial é que seja revelado qual contribuição foi gerada ao conhecimento e à prática da pesquisa (YIN, 2001).

À vista do exposto, Wanderley e Cullen (2012) reforçam que o principal desafio da pesquisa contábil gerencial se refere ao fornecimento de *insights* relevantes e úteis para a comunidade acadêmica, organizações e sociedade, sendo tais informações descortinadas na finalização da investigação. Conforme Gil (2002, p. 142), como meio de demonstrar que o EC “constitui procedimento científico e não têm propósitos literários”, os relatórios finais tem envolvido “partes destinadas à apresentação do problema, à metodologia empregada, aos resultados obtidos e às conclusões”.

Sob tais orientações, os achados desta dissertação foram apresentados, na forma escrita e oral, à comunidade acadêmica e aos dirigentes da empresa, para esses últimos sobretudo, através de relatório executivo, conforme previsto no “Protocolo de ética da pesquisa de campo”. A presente dissertação (documento) consiste no relatório do EC voltado à comunidade acadêmica, que se guiou conforme elementos básicos de pesquisa (introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e considerações finais), bem como, se priorizou a contribuição sob três pilares, quais sejam: acadêmico, pragmático e social.

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO NEGÓCIO E CARACTERIZAÇÃO DOS ATORES SOCIAIS

Haja vista que o método de Estudo de Caso preconiza a análise aprofundada do fenômeno contemporâneo, sem desvinculá-lo de seu contexto natural, depreende-se que o panorama organizacional, exibido nas próximas subseções, contribui para a análise dos achados. Destarte, o conteúdo abordado a seguir, contempla as principais características: (i) do negócio, (ii) dos atores organizacionais – cargos estratégicos e operacionais, (iii) do perfil de liderança das gerações à frente do negócio, e (iv) do processo de transição da gestão familiar à profissionalizada.

### 4.1 Rede Supermercadista gaúcha: contextualização da empresa

*A priori*, tem-se que o portfólio de atuação do grupo empresarial pesquisado abrange o setor supermercadista, além de outros seguimentos. No entanto, cabe mencionar que a presente investigação recai sobre a rede de supermercados deste grupo, a qual, representa a primeira área de atuação e em operação há mais de meio século. Atualmente, a rede é composta por dez lojas, com data prevista para a abertura de mais duas unidades. Complementarmente, pontua-se que, para fins de sigilo, a rede será tratada pelo nome fictício: REDE ALFA.

Em síntese, a Rede Alfa originou-se de um pequeno restaurante, situado no Rio Grande do Sul. Seu Alcides, apesar de pouca formação escolar, tornou-se empreendedor por necessidade e aos 24 anos, em 1950, já era proprietário do restaurante em questão. Anterior a isso, teve as seguintes vivências: funcionário, sócio, arrendou o ponto, até adquiri-lo, tornando-se, enfim, proprietário individual. À frente do negócio, transformou o estabelecimento em um híbrido entre restaurante e armazém. Em paralelo, Seu Alcides passou a oferecer alimentação e hospedagem aos agricultores e pessoas que migravam para a cidade em busca de emprego.

Em virtude da intensa rotina que o restaurante demandava, em 1958, o negócio passou a contemplar somente a comercialização de produtos, em atacado e varejo. Assim, encerra-se a preparação de refeições, dando lugar ao armazém de secos e molhados. Seu Alcides, aderiu ao armazém o formato “pegue-pague”, ou seja, o cliente pegava sua mercadoria e pagava no caixa. Esta tendência de negócio configura-se como autoatendimento, que foi preservada no

primeiro supermercado da rede, inaugurado em 1961/62. Neste período, além do envolvimento direto da família no negócio, a loja possuía de 40 a 50 funcionários. Em 1972, o empreendimento - que já possuía forte imagem na região -, expandiu, devido a abertura da segunda loja da rede, passando a ser considerado o maior supermercado do Estado, na ocasião.

Entre as 10 lojas consolidadas, oito situam-se na cidade onde surgiu o negócio, junto ao Escritório e Depósito Central e as outras duas lojas estão estabelecidas nas cidades vizinhas. Embora o pioneirismo na região, a rede contava com um concorrente direto, durante a consolidação de sua imagem. Atualmente, possui como concorrência um grande expoente do comércio varejista internacional. Em adição, sabe-se que a Rede Alfa está entre as dez primeiras posições no *ranking* da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), que reúne 226 empresas do ramo que apresentaram os melhores resultados e desempenhos em nível estadual, no exercício de 2017.

Ademais, sublinha-se o envolvimento da família no grupo empresarial, sobretudo, nas fases do restaurante e armazém, onde Seu Alcides, ao assumir a direção, contava com o auxílio da esposa, do cunhado, do irmão, bem como, de dois empregados de confiança. Em particular, Dona Amélia, esposa do Seu Alcides, desde início da década de 50, contribuiu ativamente para a expansão do negócio. Seu José, único filho do casal, atuou desde criança na rede da família, especialmente, quando Seu Alcides – aos 54 anos – passou a se dedicar exclusivamente a outras atividades do grupo. Ao assumir à frente do negócio, Seu José inaugurou, entre o período de 1980 a 2014, seis das 10 lojas da rede, além de um Centro de Distribuição (CD) e armazenamento de mercadorias.

Naturalmente, face a amplitude da rede, o número de funcionários aumentou de acordo com a demanda. Neste sentido, entre a dezena de lojas, Escritório Central e CD, a Rede Alfa gera mais de 2.000 postos de trabalho diretos na região e conforme característica do setor supermercadista, a mão de obra da rede também se concentra no núcleo operacional. Em termos de estrutura e gestão, sabe-se que: a empresa familiar é dirigida por membros da segunda e terceira geração, sendo estes, Diretor-Presidente e Diretor Superintendente da rede; desde 2002, há registros da atuação de consultores externos, estes, ainda com pouca autonomia, instituíam certos procedimentos organizacionais profissionalizados.

Em 2013, o consultor de Recursos Humanos e outros profissionais do mercado passaram a integrar a gestão, momento que de fato, mudanças estruturais mais profundas passaram a ocorrer. Este último período traduz o panorama atual de empresa, que de familiar está encaminhando-se à profissionalização de sua gestão.

## 4.2 Caracterizações dos sujeitos entrevistados

Esta subseção destina-se a apresentação de informações que tangenciam aspectos pessoais, bem como a trajetória profissional de cada sujeito entrevistado. Entende-se que - como um processo que antecede a análise dos dados que, efetivamente, contemplam o objetivo da pesquisa - a presente caracterização dos sujeitos, possibilitará uma vinculação mais plena entre os posicionamentos obtidos via entrevista e os elementos contextuais que envolvem a organização, os quais foram observados no campo.

No que diz respeito a participação dos 20 entrevistados (atores sociais), quando estratificada por sexo, este grupo é, predominantemente, masculino (75%), seguido por 20% de participação feminina e, por fim, 5% entre os entrevistados que não se consideram entre os especificados. Referente a formação escolar, tem-se que no núcleo operacional, o ensino médio compreende o grau mais elevado obtido pelos respondentes; já na alta administração, destaca-se o *Master in Business Administration* (MBA) do Diretor de Recursos Humanos e Relações Institucionais, o qual vem encaminhando a gestão familiar da rede supermercadista à profissionalização.

Antes da coleta de dados, propriamente dita, os primeiros atores sociais acessados foram Dona Amélia e Seu José. Tais contatos tiveram por objetivo resgatar a história e os valores familiares transpostos à organização. À vista disso, pontua-se que nos anos iniciais da década de 50, **Dona Amélia** quando começou a namorar Seu Alcides, este já assumia a direção do restaurante. Dona Amélia relata que trabalhou intensamente no restaurante e armazém, sua jornada de trabalho excedia o horário comercial, vez que também auxiliava no recebimento e tratamento dos produtos - comprados diretamente da fábrica -, antes de expô-los para comercialização.

Considerando a fase mais consolidada do supermercado, Dona Amélia era a responsável pelo contato com empresas fornecedoras e realizava compras das mercadorias. Embora a participação direta de Dona Amélia no negócio, esta era mais de “botar a mão na massa” - conforme relato - e de trabalhar na execução de atividades operacionais, enquanto as decisões eram centralizadas em Seu Alcides.

**Seu José** nasceu em 1954, período em que o restaurante estava na fase de crescimento, o que demandava muito envolvimento de seus pais. Por consequência, sua infância foi

vigorosamente entrelaçada aos negócios da família. Dona Amélia descreve que, por não ter muito tempo para cuidar de seu filho, Seu Alcides construiu um carrinho de madeira, sua mãe confeccionou um colchãozinho e ali Seu José vivia “soltinho no mundo”. Esta forma lúdica simboliza a estreia do filho nos negócios da família.

Desde muito cedo estimulado, Seu José aos 6/7 anos já trabalhava no armazém e com, somente, 10 anos de idade já fazia serviços de banco, algo que a pedido do gerente da conta, Seu Alcides isentou o filho desta obrigação, em virtude do risco em transitar pelas ruas com alta quantia de dinheiro em malote. Desde 1980, Seu José assume a posição de Diretor-Presidente do grupo. Embora tenha iniciado um curso universitário, não deu seguimento à formação e seu *know how* foi adquirido em meio a rotina de trabalho, dado que atuou em todas as áreas – da operacional à estratégica -, até presidir o grupo, o que lhe permitiu uma visão prática e holística do negócio.

**Afonso**, atual Diretor de Recursos Humanos (RH) e Relações Institucionais (RI) da Rede Alfa, atuava como consultor de RH na capital gaúcha. Além de seu conhecimento teórico, representado pela graduação em Administração e MBA em Gestão, possuía experiência na gestão de RH em supermercados. Sentindo que a rede precisava instaurar um novo processo de gestão, Seu José contratou Afonso, em 2002, o qual prestou consultoria nos próximos anos, incorporando ao negócio, uma visão acadêmica e processos profissionalizados. Por motivos familiares, tal consultor retorna a Porto Alegre, onde passa 4 anos. Em 2011, Afonso retorna ao grupo, não como consultor, mas como funcionário. Atuando primeiramente em outro negócio do grupo, exerceu um realinhamento da empresa e preparou alguém para assumir a gestão. Desde 2013 exerce seu cargo na rede supermercadista. Afonso, junto ao Diretor-Presidente e demais dirigentes, estão amadurecendo a ideia de criar um Conselho, onde, após sua aposentadoria, pretende manter o vínculo com o grupo, como um dos conselheiros.

**Fábio** é Coordenador do Departamento de RH e, paralelamente, atua como membro do Comitê de RH da AGAS. Sua experiência no grupo também se divide em dois momentos. Formado em Administração em 2007, foi para Porto Alegre/RS iniciar sua carreira, onde agregou, ao seu currículo, experiências em varejistas multinacionais. Em 2009, retornou à cidade de origem. Neste período, começou a trabalhar na Rede Alfa como auxiliar de RH. Por ministrar treinamentos aos funcionários, foi convidado pela psicóloga organizacional a lecionar, no período noturno, em uma Instituição de curso profissionalizante. Posteriormente, optou em somente dar aulas, já que era horista e, em termos salariais, era mais vantajoso. Ademais, a trajetória profissional de Fábio contempla a atuação no RH de uma empresa

familiar da cidade e outra experiência como docente. Em 2015, a convite de seu Afonso, retornou para a Rede Alfa, trabalhando na área de Treinamento & Desenvolvimento, até assumir o atual cargo de Coordenador de RH.

No que tange ao **núcleo operacional**, estes representam o maior quantitativo de funcionários da rede. Na presente pesquisa foram entrevistados 14 encarregados e 2 gerentes geral, sendo um de cada loja (dentre as 10 lojas que compõe a Rede). O Quadro 7 reúne as principais informações sobre a trajetória profissional dos mesmos.

**Quadro 7** – Trajetória profissional do núcleo operacional

Unidade	Nome Fictício	1ª experiência de trabalho?	Tempo que trabalha na rede	Tempo na atual função	Função atual
Loja 1	Breno	sim	6 anos	2 anos	Gerente da Loja
	Bernardo	sim	2 anos, 8 meses	1 ano e 2 meses	Enc. <i>Hortifruti</i>
	Bruna	não	15 anos, 10 meses	6 anos	Enc. Padaria
	Bianca	não	4 anos, 6 meses	1 ano	Enc. Prevenção e Perdas
	Benício	não	2 anos	3 meses	Enc. Aproveitador
	Bento	sim	22 anos	2 anos	Enc. Açougue
Loja 2	Carlos	sim	25 anos	12 anos	Gerente da Loja
	Cíntia	não	21 anos	15 anos	Enc. Fiambreria
	Caio	sim	16 anos	4 anos	Enc. Depósito
	César	sim	12 anos	7 anos	Enc. Açougue
	Calil	não	5 anos	5 meses	Enc. <i>Hortifruti</i>
	Cristiano	não	14 anos	8 anos	Enc. Laticínios
	Clarice	não	3 anos	7 meses	Enc. Padaria
	Cecília	sim	6 anos, 11 meses	3 anos	Enc. Frente Caixa
	Caetano	sim	15 anos	10 anos	Enc. Padaria - produção
	Celso	não	4 anos, 5 meses	3 anos	Subenc. Mercearia

Fonte: dados da pesquisa.

A partir do Quadro 7, tem-se que a Rede Alfa, foi a primeira experiência de trabalho formalizada de oito respondentes, quantidade proporcional ao número de entrevistados que possuem outras experiências de trabalho. Nota-se também que, o tempo na empresa variou entre dois a 25 anos. Desta forma, depreende-se que a composição do núcleo operacional, em termos de trajetória profissional, apresenta pluralidade. Ademais, como aspecto em comum, sublinha-se que todos os respondentes ascenderam em relação as funções que ocupavam inicialmente. Isto endossa a política da empresa de valorização do funcionário, ou seja, ao invés de contratar funcionários com experiência de encarregado ou gerencia, na Rede Alfa opta-se em desenvolver internamente os potenciais talentos.

Em especial, a trajetória profissional de cada membro será comentada, conforme a ordem do Quadro 7. **BRENO**, gerente da Loja 1, começou a trabalhar na empresa aos 16

anos, como Jovem Aprendiz. Possui formação em Gestão Financeira e, atualmente, a empresa lhe custeia um curso tecnológico EaD (Ensino a Distância) em Gestão de Lojas e Pontos de Vendas. Breno entende que, por ter começado desde “lá debaixo” no nível hierárquico, antes de “cobrar” seus subordinados, já sabe o que eles estão pensando. Para ele, o mais interessante em sua trajetória é ter passado por vários setores e ter crescido, até chegar na gerência.

**BERNARDO**, que atua há mais de dois anos na empresa, iniciou no setor de *hortifruti*. Seis meses após o período de teste, foi promovido a subencarregado do setor e há mais de um ano atua como encarregado do mesmo. Embora só tenha experiência no setor de *hortifruti*, das oito lojas que a rede possui na cidade, já trabalhou em seis delas. Isto indica que ele entende a dinâmica de cada loja, que difere em virtude do tamanho e público que atende.

**BRUNA**, que está há mais de 15 anos na empresa, era auxiliar de padaria e fiabreria, época em que os setores atuavam em conjunto. Bruna relata que sempre gostou da padaria. Logo, quando surgiu a oportunidade de escolher um único setor, optou por este, em que atua como encarregada há seis anos. Bruna se diz pouco criativa e, apesar de sempre dar seu melhor, pede ajuda quando sente que precisa. A respondente comenta sobre sua dificuldade em mexer em computadores. Para ela, ser encarregada envolve também o atendimento ao público e organização do setor, não somente lidar com relatórios.

**BIANCA**, embora acumule experiências de trabalho com o público, por ter atuado por mais de 12 anos como comerciária, na Rede Alfa trabalha no setor de Prevenção e Perdas (PP), com questões voltadas a segurança e controle dos produtos e setores. Para Bianca, seu perfil menos expansivo e de pouca conversa ajuda na sua postura profissional, dado que sua área exige um controle rígido de todos os outros setores. Bianca gosta do que faz, como também, se sente à vontade em fazer cobranças. Iniciou como auxiliar de PP, já trabalhou em outras lojas do grupo e, neste momento, atua há três meses na Loja 1.

**BENÍCIO** trabalhou por 12 anos em uma rede internacional de supermercados. Atua na Rede Alfa há dois anos e há três meses ocupa o cargo de encarregado aprovisionador, ou seja, Benício está sendo o responsável por executar um projeto, em implementação, direcionado às lojas de pequeno porte da rede, em que a responsabilidade pela liderança, área comercial e operacional da loja recai a este cargo de encarregado.

**BENTO** trabalha há mais de duas décadas na Rede Alfa. Assim, relata que já passou por vários setores dentro da empresa, tais como, *hortifruti*, padaria, laticínios, dado que anteriormente havia uma espécie de “rodízio” de funções. Bento lembra que, às sextas e

sábados, auxiliava no açougue - setor que é encarregado há, somente, dois anos. O colaborador comenta que já lhe foi oferecido antes este cargo de encarregado, mas, por não querer tanta responsabilidade, não aceitou a promoção. Há dois anos, quando se sentiu preparado, passou a atuar na posição de encarregado do açougue.

**CARLOS** é gerente da Loja 2, trabalha há 25 anos na Rede Alfa, e há 12 anos assumiu o cargo de gerência. Transitou pelas lojas do grupo, atuando também como gerente. Carlos possui ensino superior incompleto.

Já **CINTIA**, atua há 21 anos na empresa e, endossando o que anteriormente foi mencionado, começou como auxiliar no setor de padaria por três anos e meio, quando este operava em conjunto à fiambreteria. Há 15 anos atua como encarregada de fiambreteria. Nesses mais de 20 anos, Cíntia trabalhou em várias lojas de rede, já foi premiada e reconhecida pela empresa, em virtude de seu comprometimento.

**CAIO** trilhou uma carreira na empresa. Atua na Rede Alfa há 16 anos, tendo iniciado como auxiliar de supermercado, estoquista, conferente... até assumir a função de encarregado de depósito, a qual exerce há quatro anos. Caio enfatiza que, pelo fato de a empresa ter sido sua primeira experiência profissional, o jeito que ele lidera sua equipe vem sendo aprendido conforme a empresa sugere.

Por sua vez o encarregado do açougue, **CÉSAR**, também iniciou sua vida profissional na Rede Alfa, há 12 anos. César relembra que na época ia servir a Marinha, mas, com sua mãe desempregada, optou em trabalhar no varejo, visto que o salário do supermercado era um pouco maior. No entanto, foi ascendendo na empresa e há sete anos atua como encarregado.

**CALIL**, antes de ingressar na Rede Alfa, além de não ter experiência em supermercado, era cabelereiro. Assim, enfatiza que se surpreendeu com o uniforme, mais ainda com as botinas que lhe deram. Contudo, atua há cinco anos no negócio e há cinco meses assumiu posição de encarregado do setor de *hortifruti*. Calil se descreve como uma pessoa que realiza suas atividades com bastante satisfação, além de sempre buscar aprender. Acredita, inclusive, que estas características impulsionaram sua carreira.

**CRISTIANO**, que já havia trabalhado em outro supermercado concorrente, têm 14 anos de Rede Alfa. Inicialmente, era auxiliar do setor de laticínios. Conforme demonstrava seu trabalho, foi galgando outras posições dentro do setor, até se tornar encarregado, há oito anos. Fazendo um paralelo entre as empresas que atuou, Cristiano menciona que na Rede Alfa, conhece os donos, algo que não acontecia na antiga empresa que atuava.

**CLARICE** possui uma trajetória profissional composta pela atuação em loja, em restaurante, além de soldadora na indústria naval da cidade. Todavia, devido à falência do

setor naval, Clarice foi trabalhar na Rede Alfa, com a intenção de ficar poucos meses. Foi gostando de trabalhar no atendimento e dos três anos que está na empresa, há sete meses assumiu o posto de encarregada do setor de padaria.

**CECÍLIA** iniciou sua carreira na empresa há quase sete anos como operadora de caixa. Em menos de um ano na empresa, iniciou um treinamento para fiscal de caixa. Há três anos é encarregada de frente de caixa, além de substituir o gerente da loja no período de férias, nas folgas ou nos intervalos durante a jornada de trabalho. Cecília relata que por ser uma pessoa mais “na dela”, sente que, às vezes, sua equipe tem uma percepção equivocada sobre ela. Normalmente tal encarregada realiza processos de integração do novo colaborador à organização, transmitindo a história da rede e ensinando os procedimentos operacionais.

**CAETANO** iniciou sua experiência de trabalho na Rede Alfa e destaca que há 15 anos, era um menino assustado, cheio de incertezas, dúvidas e medos. Nos cinco primeiros anos atuou como: empacotador, abastecedor/supridor de mercadorias, auxiliar de padeiro, padeiro nível C, B e A. Há 10 anos, atua como encarregado de padaria (produção e atendimento). À vista disso, enfatiza seu espírito competitivo. Atualmente, participa do programa interno de *Trainee*. Desta forma, está sendo preparado para assumir, em breve, a gerência de uma das lojas da rede.

**CELSO** atua há quatro anos e cinco meses na Rede Alfa. Esta não foi sua primeira experiência profissional. Na rede, iniciou na frente de caixa, atuando como empacotador, depois passou a ser abastecedor, promotor, e há três anos assumiu o cargo de subencarregado do setor de mercearia. Atuar como segundo encarregado, significa que o mesmo está sendo preparado para, futuramente, assumir o cargo de encarregado do setor.

Em síntese, espera-se que a descrição qualitativa do perfil dos respondentes e de seu vínculo com a empresa subsidie um melhor entendimento dos achados explorados nas próximas seções. A agenda a seguir abarca a análise dos constructos Liderança e Comprometimento. Para tanto, serão consideradas duas esferas: (i) valores genuínos dos membros da família, que foram transpostos à organização e (ii) a bagagem acadêmica e profissional dos diretores externos que compõe a gestão profissional. Cabe ressaltar que há colaboradores que experienciaram as duas grandes fases da gestão (familiar e profissional) e outros que foram socializados já no ambiente corporativo aos moldes atuais. Isto implica dizer que o perfil dos entrevistados é diversificado.

#### **4.3 Valores familiares e estilo de liderança intergeracional**

No que tange ao envolvimento da família no negócio, sabe-se que Seu **Alcides**, na década de 50, empreendeu por necessidade. Desta forma, até a consolidação da empresa no mercado, houve envolvimento ativo da esposa, irmão e cunhado. Seu **José** adquiriu experiência no negócio, muito em virtude do contato direto e involuntário que tivera. Nesse sentido, Seu José relata que tinha outros interesses, tais quais, arquitetura. No entanto, não se sente frustrado por ter se dedicado exclusivamente ao negócio da família, dando continuidade ao que o pai e a mãe construíram. Já os três filhos de Seu José, embora tenham atuado na empresa quando mais jovens, nasceram em um contexto diferente. **Pedro** é o único dos filhos que atua no setor supermercadista. André trabalha em outro negócio do grupo. E Aline é arquiteta e atua fora do país. Considerando as três gerações no negócio, destacam-se a seguir os estilos de liderança e os valores enraizados na cultura organizacional, para cada uma dessas gerações.

#### 1ª GERAÇÃO – SEU ALCIDES

Sobre Seu Alcides, ele chegara ao Brasil aos dois anos de idade. Filho de portugueses que imigraram em busca de oportunidade de emprego na agricultura, Seu Alcides trabalhou no plantio de cebolas no interior do Rio Grande do Sul. Dentre quatro irmãos, era o único que, desde criança, demonstrava um caráter inquieto e inconformado com a vida no campo. Seu José, ao versar sobre liderança, menciona que há vários tipos de líderes. Neste contexto, recorda que seu pai tinha um ímpeto empreendedor, que era um líder nato, autoritário, visto que desde criança, as coisas tinham que acontecer do jeito que ele queria. Para Seu José, seu pai sempre queria ser o melhor no que fazia e a estes traços, ele atribui o “espírito vencedor” do seu pai.

Dona Amélia endossa a percepção de Seu José. Para ela, seu marido era um homem de “muita fibra”. Quando ele queria uma coisa, tinha que ser na hora dele. Dona Amélia também recorda as histórias que sua sogra contava sobre Seu Alcides, um “espírito forte que veio ao mundo”. Dois irmãos de Seu Alcides até chegaram a trabalhar com ele, mas, um deles desistiu em virtude da diferença de temperamentos. Inclusive, este irmão até teve negócios, mas nada tão grande como a rede supermercadista de Seu Alcides. Para Dona Amélia, embora as pessoas possam se desenvolver, por exemplo, por meio dos estudos, “quem é, já nasce pronto”.

Além da vida humilde no campo, Seu Alcides teve uma extensa trajetória de trabalho, acumulando experiências operacionais, como auxiliar de pedreiro no Uruguai e caminhoneiro

em São Paulo, até retornar ao Estado gaúcho e trabalhar no restaurante. Aos 24 anos tornou-se proprietário do restaurante. Quando questionado sobre o tino para negócios que seu pai possuía – já que cursou somente o ensino primário –, Seu José acredita que as principais fontes que explicam o perfil visionário do pai foram: fornecedores (naquela época eram ‘diferentes’, conheciam muitos lugares e negócios); representantes comerciais que o incentivavam e compartilhavam suas vivências, principalmente por também serem portugueses; o grande volume de leituras de revistas especializadas; as viagens internacionais realizadas (Buenos Aires, Montevideo); o desenvolvimento mental – até fez um curso de hipnose por correspondência, o que atesta sua “mente diferenciada” e “espírito dominador”.

Frente às iniciativas audaciosas que tomava, Seu Alcides conseguiu elevar a imagem do negócio a um patamar de reconhecimento na região. Dentre tais, destacam-se o pioneirismo em adotar o conceito de autoatendimento e a disponibilização de transporte para os clientes, dado a falta de asfalto na região e a inviabilidade da chegada do transporte público até o local. Dona Amélia relembra que o “pessoal entendido” dizia: “que português burro, ganha lá (na loja A), pra botar fora aqui (na loja B)”. Mas, contrariando o que diziam, a loja B foi a que apresentou melhor desempenho em comparação as demais lojas do grupo, ela relata.

Outra característica no seu estilo de gestão é a tomada de decisão centralizada, muito embora já existisse uma equipe de funcionários no escritório, além da atuação da família no negócio. Dona Amélia comenta que seu filho José demorou muito tempo para assumir o controle das decisões, em virtude do perfil do marido. Como reflexo do exposto, Seu Alcides concedeu ao seu filho um negócio em outro setor, para que cada qual gerisse seu negócio da maneira que achasse conveniente.

Devido ao perfil controlador de Seu Alcides, funcionários com nível hierárquico mais alto na época (área de compras e comercial) tencionavam renunciar ao cargo. Neste contexto, o herdeiro de Seu Alcides passou a gerir o negócio. Assim, Seu José saiu da gestão de sua empresa e retornou a gestão das lojas do supermercado. Já Seu Alcides, aos 54 anos, adquiriu propriedades em cidade próxima e passou a trabalhar no campo.

Contudo, apesar da rigidez de Seu Alcides, depreende-se que o mesmo apresentava um comportamento paradoxal, isto é, “tinha fibra”, porém tratava seus funcionários, sobretudo operacionais, de forma paternalista. Nunca hesitou em ajudar os outros, sempre que estivesse ao seu alcance. Durante o encontro, Dona Amélia confirmou uma história que circula pela cidade: de que casas eram cedidas aos funcionários, para morarem. Em complemento, Dona Amélia informou que as casas não eram novas, mas que eram compradas com a finalidade de

serem destruídas e assim expandir a rede supermercadista. Enquanto Seu Alcides não possuía condições para tal, os funcionários habitavam esses imóveis.

## 2ª GERAÇÃO – SEU JOSÉ

Frente a uma sucessão antecipada, Seu José, que desde criança participava da rotina do negócio familiar, passa a tomar o controle das decisões, na década de 1980. Como esta movimentação foi “articulada” por alguns funcionários, ao contrário do esperado, este processo não foi naturalmente aceito pelos demais. Seu José relembra que nos primeiros três anos, popularmente falando, “comeu o pão que o diabo amassou”, tendo em vista que, ao propor mudanças, se deparou com muita resistência. Para ele, “desafiar o *modus operandis* não é fácil” e que, de certa forma, sua gestão representava rupturas em antigos hábitos. Além disso, destacou que alguns “admiradores” de seu pai levavam ao Seu Alcides informações relativas à sua gestão, principalmente as falhas.

Quando questionado sobre quais as características de um bom líder, Seu José pontua que “saber preparar as pessoas” é um dos aspectos. Também considera que a empresa é um ser vivo, logo, a empresa é o líder - isto é, que a personalidade do líder é transmitida à organização. Desta forma, complementa: “Injetar a personalidade forte na empresa, complica”, a exemplo do histórico de seu pai. No que tange a interação entre Seu José e funcionários, este descreve-a como sendo muito boa e, relembra, que em certos casos, tinha dó dos funcionários, pela forma – um pouco dura – que seu pai os tratava.

Seu José se considerava mais funcionário do que filho do presidente, enfatizando que, até assumir a maior posição dentro da empresa (Diretor-Presidente), trabalhou no “chão de fábrica”, na área operacional, passando por muitos setores. Até por isso, entende melhor os funcionários. No entanto, admite que se talvez tivesse passado por uma experiência “mais afrescalhada”, – conforme suas palavras – a conjuntura da rede, em certos pontos, teria sido diferente. A partir do exposto, entende-se que a demanda por uma consultoria externa, ocorreu com a finalidade de solucionar este dilema.

Sobre a divergência entre a sua personalidade em relação a do pai, – o qual refere-se como sendo “o grande sol, que necessita ser contemplado” – Seu José sugere que cada um é cada um, que o positivo ou o negativo é algo intrínseco ao indivíduo. Para ele, sua “formatação” é natural, afirmando que sua sensibilidade em lidar com as pessoas foi devido as contingências (situações cotidianas) e que desde criança apresentava preocupação com as pessoas. Complementa relatando que na juventude, consumia seu tempo, lendo muito e

observando gente. Assim, afirmou que, normalmente, quando tem uma impressão sobre alguém, esta não falha. Seu José nutre o hábito de tomar café no refeitório com os funcionários da operação, o acesso a ele também é bastante aberto.

Já ao traçar um paralelo entre os estilos de gestão, tem-se que a principal diferença consiste na gestão centralizada da primeira geração e a gestão mais participativa, marca da segunda geração. Seu José, apesar de defender a ideia de que “pisar na loja” – ou seja, o contato direto com a atmosfera do negócio –, é mais relevante do que conhecimentos acadêmicos, solicitou a consultoria de especialistas, o que posteriormente, resultou na integração de membros externos em posições estratégicas, bem como, na profissionalização de procedimentos da empresa, que por consequência, vem sofisticando a cultura organizacional.

Apesar da idade (um pouco mais de 60 anos), grande parte da vida de Seu José foi exercendo papéis na empresa. Desta forma, o assunto sucessão não lhe causa desconfortos. Sob esta circunstância, esforços – para a seleção e preparação de sucessores de certos cargos da diretoria – vem sendo empreendidos. Todavia, para Seu José, executivos que atuam em outros segmentos são muito competentes, porém, não servem para atuar na rede supermercadista, pois, precisam conhecer o negócio, as particularidades do mesmo e os valores da família. Um elemento que Seu José prioriza é a trajetória profissional, construída dentro da própria empresa, “vir de baixo, conhecer todos os processos”. Tendo em vista o exposto, nota-se a preocupação de Seu José em preservar a cultura e valores organizacionais.

Seu José se mostra aberto a propostas de mudanças trazidas por aquele que se candidatar à sucessão do cargo de gerente administrativo, “desde que a proposta seja atrativa e bem elaborada”, enfatiza. Em complemento, sabe-se que, ainda que seu filho Pedro seja o principal indicado a lhe suceder, Seu José sugere também que este processo não será automático (de pai para filho), pois, mais do que laços sanguíneos, deve-se apresentar capacidade para assumir tal posto. Em síntese, sucessão representa um dos dilemas vigentes da organização, tendo em vista a baixa participação dos filhos de Seu José no negócio. Além disso, considerando os demais cargos da empresa, “as chefias não preparam seus sucessores”, aponta o entrevistado.

### 3ª GERAÇÃO – PEDRO

Pedro, 37 anos, é um dos filhos de Seu José, sendo o único que atua diretamente na rede de supermercados. No entanto, divide-se entre o trabalho e sua paixão, que é o campo.

Como justificativa da falta de envolvimento dos filhos no negócio, Seu José relata que as crenças da matriarca da família foram transpostas aos netos quando crianças, algo que pode explicar o baixo envolvimento agora na fase adulta. Sua mãe e sua esposa, apesar do carinho pelo negócio, possuíam a percepção negativa de que os membros da família despendiam mais tempo trabalhando, portanto, abdicando da convivência familiar.

Para Seu José é primordial o envolvimento, desde pequenos, dos filhos no negócio: esta iniciativa cria vínculos a longo prazo. A exemplo da sua vivência na empresa, desde o operacional, transitando por setores e posições hierárquicas, “saber respeitar os superiores” – mesmo sendo o herdeiro – caracteriza-se também como algo fundamental e no seu ponto de vista, é isso que determina os vínculos futuros no negócio.

Sobre o neto, Dona Amélia menciona que Pedro, por ter passado mais tempo com ela e o marido, adquiriu a personalidade forte do avô paterno (Seu Alcides), bem como, herdou sua paixão pelo campo e cavalos. Para Seu José, Pedro “é (parecido com) o vô dele”. Supõe-se, então que, também, possua “fibra” e tenha uma postura menos maleável. Pedro vem sendo preparado para suceder Seu José nos negócios familiares. Apesar de reservado, Dona Amélia menciona que ele apresenta preocupação com os funcionários, ajuda no que for preciso. No entanto, diferente da época de seu marido Alcides, quando a empresa tinha poucos funcionários, nos dias atuais, é impossível querer ajudar mais de 2.000 colaboradores. Endossando o exposto, o coordenador de RH ressalta:

*“ele (Pedro) é mais na dele, né? ele não desrespeita ninguém, não trata ninguém com grosseria, mas ele tem aquela postura ali. [...] O Seu José, já por ser mais simples no modo de agir dele, já conquistou mais isso (relação mais próxima com o funcionário), né? Mas isso é um trabalho do tempo, né? É que nem a gente sabe, essa questão de gerações, ninguém vai ser igual ao outro” (FÁBIO)*

#### **4.4 Trajetória da gestão familiar à profissionalizada**

*“No entendimento do Seu José, ele entendia que precisava mudar, só não entendia exatamente o quê. E ele sabia que precisava mudar, que precisava ter um novo processo de gestão. E, internamente ele não conseguia buscar esta resposta. Ai eu vim e fiz esse levantamento e apresentei para o Seu José e para outros diretores da época, o que eu encontrei. [...] Nós precisávamos de uma mudança urgente, sob pena de uma empresa em situação falimentar” (AFONSO – DIRETOR DE RH & RI)*

À luz do supracitado, infere-se que a decisão em ‘perpetuar o negócio’, impulsionou a profissionalização da gestão da Rede Alfa que, embora tenha agregado profissionais do mercado ao quadro de cargos estratégicos, manteve a influência da família na tomada de decisão. De antemão, tem-se que esta coexistência (família/membro exterior) na

Administração, observada na rede supermercadista, exemplifica o tipo de profissionalização híbrida, sugerida por Stewart e Hitt (2013).

É sabido que o processo de profissionalização da gestão da Rede Alfa, desdobrou-se em dois principais momentos: início em 2002 e retomada em 2013, e que o consultor porto-alegrense, Afonso, conduziu tal movimento. Para tanto, transitou pelas lojas durante 90 dias, neste período, conversou com chefias, observou funcionários ... enfim, sentiu o clima da empresa. Para Fábio, *“ele (Afonso) sendo um profissional da área de gestão, da administração, ele se preocupou em conhecer a empresa. Ele não veio engessado, com um modelo pronto e colocou [...]”*. O método de Afonso mostrou-se congruente aos valores familiares, que Seu José preserva e enfatiza: uma gestão que considere os colaboradores e as particularidades do negócio. Sobre este aspecto, Afonso corrobora:

*“Eu acho que a questão de ser familiar, facilita sim, porque é o presidente que está acima, nós não estamos ligados à uma multinacional que a matriz está na Holanda ou está nos Estados Unidos e que as coisas vêm prontas de lá. Não! Nós fazemos aqui. Então, isso facilita bastante, né? A gente tem essa mobilidade, a gente tem esta flexibilidade para fazer as coisas dentro daquilo que a gente .... e nós estamos muito próximo. Vou na loja e as pessoas ... a gente fala com as pessoas: ‘Oi, seu Afonso, tudo bem?’, ‘Tudo bem!’, não importa se são os empacotadores, se são os auxiliares de supermercados, se são açougueiros. E, então, a gente está muito próximo das pessoas, né? E isso nos facilita bastante, né?”*

Em síntese, Afonso diagnosticou que a gestão da Rede Alfa se edificava sob a égide da confiança e amizade, o que negligenciava o profissionalismo nas relações de trabalho e na tomada de decisões. Para ele, esta característica é comum em empresas familiares, onde o critério levado em consideração, na rede supermercadista, era *“eu confio, eu digo pra ele e ele vai lá e faz, ele sai correndo, vai lá e faz”*. Corroborando Dekker *et al.* (2012), esta evidência empírica sugere que mediante a inexistência ou a pouca abertura a membros não-familiares ao negócio, o sistema de gestão de Recursos Humanos depende de controles informais, tais quais confiança mútua, fortes laços, lealdade, valores e normas compartilhados.

Assim, têm-se as principais fragilidades da gestão familiar, mapeadas por Afonso:

- (i) critérios inadequados para a promoção de funcionários à líderes, o que repercutia em chefias sem perfil para tal:

*“As chefias, os líderes da empresa, nem posso chamar de líderes naquela época, eles eram completamente despreparados. [...] Bastava não chegar atrasado, ter assiduidade, ter pontualidade, cara esforçado: ‘Bom, vai ser o encarregado.’ Perdia, muitas vezes, um bom operador, um bom açougueiro, um bom padeiro e ganhava-se, muitas vezes, um péssimo encarregado.”*

- (ii) chefias com baixo nível de escolaridade:

*“Eu fiz um levantamento, 80% das nossas chefias, ou boa parte, - eu não sei precisar agora o percentual - mas, a maioria absoluta não tinha o ensino médio e muitos não tinham o ensino fundamental.”*

(iii) inexistência de integração e treinamento voltado ao novo colaborador:

*“O processo de integração era pífio. Então, a gente não buscava o comprometimento das pessoas. [...] Nós não fazíamos nenhum treinamento: as pessoas aprendiam por osmose, né? Encostava do lado do outro, olhava o que o outro estava fazendo e aprendia. Aprendia tudo de bom, mas também todos os vícios.”*

(iv) inexistência da identidade institucional, assim, cada loja refletia o perfil do gerente, não havendo padronização quanto aos procedimentos:

*“As lojas Alfa, elas não tinham o ‘Jeitão Alfa’. Elas tinham o jeitão do seu gerente. Cada loja era uma Alfa, entenderam? Nós não tínhamos lá ‘padrão Alfa de loja.’ Nós tínhamos o padrão do gerente. Tinha alguns conceitos, algumas coisas que era para todas. Mas, tinha muito o jeitão do gerente.”*

(v) considerando aspectos globais, não havia planejamento estratégico da empresa. E em particular, a visão, missão e valores organizacionais não eram claros, dado que não estavam formalizados:

*“Nós não tínhamos o planejamento. Ai, eu consegui convencer a necessidade de nós montarmos um planejamento e, felizmente, eu acho que em 2013 mesmo, nós sentamos para montar o nosso planejamento. [...] E olhando o aspecto interno, nós sempre montamos a matriz S.W.O.T., onde a gente identifica as nossas fraquezas, as nossas fortalezas, as nossas ameaças, as nossas oportunidades. Então, a gente lista tudo isso. O primeiro nós fizemos fora da empresa, começamos por isso e uma das fraquezas foi: não tem missão, não tem visão, não têm valores. E, a partir daí nós estruturamos um primeiro planejamento.”*

(vi) inexistência da avaliação e controle de desempenho de pessoal:

*“A gente vem trabalhando, já faz mais de dois anos, na avaliação de desempenho (de pessoal). Porque nós entendemos que é muito importante a gente usar a avaliação de desempenho, principalmente, como forma de feedback de rendimento de atuação.”*

Face ao exposto, Afonso menciona que durante a instituição de novos procedimentos organizacionais, deparou-se com a resistência dos funcionários, que invalidavam suas ações. Depreende-se que inserir uma visão acadêmica ao negócio gerou incertezas no pragmático Seu José. Isso porque, Afonso ressalta que, no período em que “somente” observava a dinâmica do ambiente, Seu José ficava nervoso, no sentido de “*esse cara não vai trabalhar?*”

E este pensamento foi ganhando força, à medida em que funcionários nutriam esta crença. Neste prisma, Afonso relata:

*“Esse conflito foi aflorando ... foi aflorando ... e em determinadas situações foi bem difícil. Se eu não tivesse uma capacidade de resiliência muito grande, eu teria desistido. Mas, eu entendia também que se a gente quisesse mudar a cultura empresarial, nós precisávamos passar por esse momento. Dentro da minha formação, eu sabia o que estava acontecendo, qual era o movimento: o meu papel era na verdade prover, mostrar pro José os caminhos, né? E desconstruir este conceito.”*

Para auxiliar no processo de mudança, Afonso trouxe uma equipe de profissionais: um consultor logístico, um gerente de operações e um comprador, que permaneceu na rede como gerente, e atua há 12 anos. Após alguns anos de trabalho, Afonso havia conseguido instaurar alguns processos, refinar certos aspectos da cultura organizacional. No entanto, por questões pessoais, retornara a Porto Alegre, onde permaneceu por quatro anos. Em 2013 voltou a atuar na Rede Alfa, não como consultor, mas sim, como Diretor de RH & RI. Vale destacar que a saída de Afonso e este hiato (período que se afastou da organização) não foram motivados pela resistência dos funcionários, em relação as mudanças que o consultor externo estava propondo.

Ao retornar ao negócio, Afonso mostrou-se preocupado, tendo em vista que parte daquele trabalho que haviam iniciado, começava a se desestruturar. No entanto, diferentemente da primeira fase, percebeu que a diretoria e demais funcionários haviam se conscientizado quanto a importância das novas ações. Sobre o segundo momento na empresa, Afonso destaca:

*“o salto que a gente deu em seis anos é um negócio fabuloso. Por quê? Porque tínhamos uma preparação. Antes, nós tínhamos ... Porque eu acho que o fato, - claro, eu não gostaria de ter ido embora pelo motivo que eu fui (motivos de cunho pessoal; não vinculado a sua atuação profissional na empresa) – mas, o fato da minha ausência, fez Seu José ver ‘aquele cara tinha razão’. Então, quando eu voltei em 2013, tudo ficou fácil, tudo foi fácil. [...] E foi muito rápido, eu acho que a empresa amadureceu no sofrimento, esse sofrimento de ‘bom, eu não tenho certeza’, ‘será que nós estamos no caminho certo?’, e eu acho que isso fez com que a empresa amadurecesse e facilitasse toda essa retomada a partir de 2013.”*

Fábio, endossa o supracitado:

*“com a chegada do Afonso com outros profissionais de área, (tais como) o Diretor Comercial, o Pedro e o Seu José, se abriram, ficaram mais receptivos pra essa questão do conhecimento e são mais adeptos (aos novos processos).”*

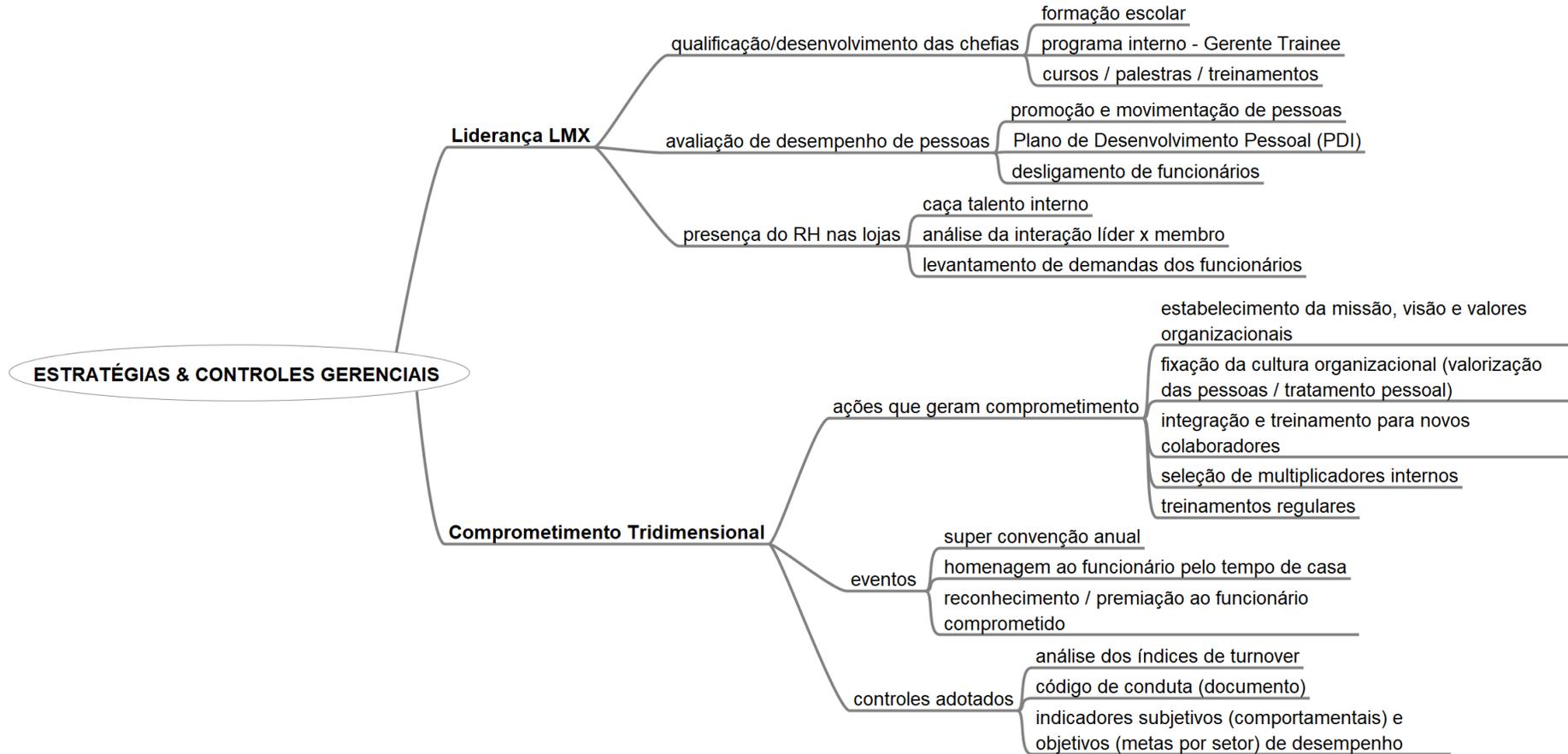
No que se refere ao propósito e a relevância das práticas de controle gerencial, implementadas na Rede Alfa, Afonso destaca que a utilização de controles serve

*“pra reduzir custo, pra melhorar a nossa produtividade, pra que nós possamos saber o que ... Existe uma máxima que é: ‘tu não melhoras aquilo que tu não medes’. Tu não consegues .... então, essas coisas ... O número é importante pra isso, né? Então, nós precisamos, realmente, ter o controle. E o controle nos leva à ação. De novo, se eu não conheço o número, se eu não quantifico isso, eu não consigo melhorar! Então, é por isso. Os indicadores, na verdade, servem pra isso.”*

Quando a literatura contábil sugere que Sistemas de Controle Gerencial têm por finalidade orquestrar o comportamento dos colaboradores em prol do atingimento dos objetivos da empresa (HEWEGE, 2012) e, para tanto, utiliza-se mecanismos plurais (MALMI; BROWN, 2008), a concepção do Diretor de RH & RI sobre ‘controles’ como um meio de melhorar processos, parece ser simplista – tanto porque, em tal contexto organizacional foi, também, percebido a influência (in)direta dos controles na conduta dos líderes e membros operacionais.

Adicionalmente, tem-se que os SCG’s podem ser gerais e/ou departamentais. E, na Rede Alfa, embora diversos setores tenham sido submetidos a mudanças e instauração de novos processos, o foco das próximas (sub)seções, recaí sobre as práticas direcionadas às pessoas, bem como sobre os principais controles adotados para mediar comportamentos e trocas sociais no ambiente corporativo, os quais “moldaram” as relações de liderança e comprometimento. Desta forma, algumas práticas adotadas, em resposta às fragilidades da gestão familiar da Rede Alfa, serão tangenciadas na Figura 3 e analisadas posteriormente.

Figura 3 – Mapa mental – Estratégias e Controles Gerenciais direcionados ao fator comportamental



Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que embora a cultura e a gestão da Rede Alfa estejam em processo de transição, a “valorização das pessoas” compreende um valor familiar transposto ao negócio, preservado e altamente difundido no dia a dia empresarial. É importante destacar que a cultura organizacional é um dos elementos que integram os SCG’s (FLAMHOLTZ; DAS; TSUI, 1985; MALMI; BROWN, 2008; FERREIRA; OTLEY, 2009), além de exercer forte influência no grau de comprometimento do funcionário. Este último pressuposto está alinhado à percepção empírica do diretor de RH & RI. Isto é, Para Afonso,

*“Nós somos uma empresa diferente, né? E aí isso tem a ver ... quanto tu me perguntas: ‘Porque as pessoas se fixam na empresa?’, também tem isso como motivo, né? [...] Eu acho que está dentro dos valores, né? Mas, isso está muito ligado a forma do nosso fundador e a forma do nosso presidente ser, né? Ele (Seu José), embora, ele não entendesse o formato necessário pra chegar onde a gente chegou, mas ele, - como atitude, como forma de ser - ele tinha na sua pessoa, essa forma de ser, né? E isso, é como eu sempre digo: ‘Você só faz um trabalho, só faz um trabalho onde tu vais alavancar um processo de mudança, vai implantar determinadas coisas, se o presidente entender e quiser fazer. Se não quiser fazer, esquece, não vai acontecer.’ Então, se nós temos hoje esse nível de entendimento na empresa, é porque ele entendeu e permitiu que fosse feito”*

Sobre o DNA da Rede supermercadista Alfa, tal Diretor de RH & RI complementa,

*“Isso tem muito a ver com a figura do Seu José, tem muito a ver com a figura dele. Felizmente, ele conseguiu dar esse formato pra empresa, sempre foi uma ideia dele. **Por isso ele me trouxe pra cá, já pensando neste formato, profissionalizar ... mas não deixando de lado essa ... essa ... esse aspecto cultural que a empresa tem que é de valorizar as pessoas**” (AFONSO)*

Em linhas gerais, destaca-se que a rede supermercadista se encontra em processo de profissionalização da gestão, no entanto, o envolvimento da família foi preservado. Algo que se traduz em uma forte cultura organizacional voltada a valorização das pessoas. As novas práticas de controle gerencial (Figura 3), por sua vez, orientam o comportamento dos colaboradores da Rede Alfa, equalizando as interações sociais – sem negligenciar a pluralidade dos indivíduos – e influenciando o comprometimento dos membros operacionais.

## 5 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS E DISCUSSÕES

O cerne desta seção reside em suportar a premissa quanto as influências dos controles gerenciais da Rede Alfa de supermercados. Para tanto, a agenda desta seção perpassa por evidências empíricas em consonância aos pressupostos conceituais da Liderança LMX e do Comprometimento Tridimensional.

### 5.1 Liderança LMX e controles organizacionais

Integram esta seção: o fenômeno da liderança, abordado sob diferentes perspectivas; pressupostos conceituais e evidências empíricas da LMX; reflexos dos controles gerenciais nas interações sociais entre líder e membro.

#### 5.1.1 Construção da identidade de liderança

Frente as relações de trabalho, anteriormente, pautadas na amizade, confiança e poder, a nova gestão profissionalizada da Rede Alfa delimitou o perfil esperado de um líder, bem como os critérios necessários para a promoção ao cargo. Em complemento, as narrativas a seguir, demonstram que os gerentes das lojas (líderes) ainda possuem um papel bastante operacional; algo que justifica as iniciativas de formações de liderança, atualmente promovidas na rede.

*“Assim, primeiro, né? - isso vale não só pro perfil de liderança - primeiro de tudo, questão básica: a pessoa tem que gostar de lidar com pessoas, quer seja com o atendimento, quer seja pra todos os cargos ... precisa gostar de lidar com as pessoas. E para os gerentes: perfil de liderança, capacidade de resiliência, persistência, visão que possa ter uma visão sistêmica, **aquele cara com olhar da águia, sabe? E que olha a nível de sistema, mas consegue também focar no problema ...** Então, a proatividade, pra nós, é de fundamental importância” (AFONSO – DIRETOR DE RH & RI)*

*“Os principais (pontos) que a gente avalia é a questão de ser formador - dentro desse critério que a gente vem trabalhando da formação das pessoas -; trabalho em equipe; responsabilidade; confiança; e um outro item que eu não cheguei a comentar, que é a criatividade. A gente colocou isso, pra eles não ficarem na mesmice de: ‘não, só esse processo assim, tem que ser feito assim, assim, assim ...’. Então não, eles levaram um susto quando a gente remoldou isso daí, e eles tinham muita dificuldade nisso, de fazer a sua autoavaliação em relação a criatividade. Vários me ligavam: ‘Ah, não entendo isso daqui, criatividade, o que que é isso daqui?’” (FÁBIO – COORDENADOR DE RH)*

Assim, além de estabelecer os atributos supracitados, a organização passou a qualificar e a desenvolver os líderes, por meio, (i) da parceria com instituições educacionais e,

consequentemente, oferta de Ensino Fundamental e Médio aos funcionários; (ii) do Programa Interno Gerente *Trainee* (custeio da Formação Superior a alguns encarregados (*trainees*) de setores, visando prepará-los e promovê-los à gerentes das lojas. Além disso, o *trainee* adquire experiência prática em cada setor da rede); (iii) Programa Anual de Desenvolvimento de Líderes (treinamentos temáticos, orientados para atuais líderes - 2018: filosofia e ferramentas da Avaliação de Desempenho), Encontro das Chefias (finalidade de formar e preparar chefias) e etc. Em particular, sobre os reflexos do fomento à educação, Fábio salienta:

*“a gente mudou, principalmente a cultura, né? Hoje, nós temos gerentes que estão estudando curso superior. Era uma visão que a gente não tinha, né? Era aquele gerente moldado à moda antiga. Eu digo que tinha aquela síndrome de Gabriela: ‘eu nasci assim, vou morrer assim’ (voz de riso). E hoje a gente conseguiu reverter isso. E é uma sementinha, né? Então, a gente vem trabalhando muito forte nessa questão de melhorar continuamente, principalmente as pessoas, né? Porque a gente tem cargos de gestão que as pessoas não tinham nem o ensino fundamental, né?”*

No que tange a construção da identidade de uma liderança profissionalizada, Breno, gerente da loja 1 e, também, *Trainee*, relata:

*“ah, melhorou muito, melhorou muito, porque antigamente, há um tempo atrás, a gente (líderes) não tinha muito a parte teórica, era só na prática, né? Então, hoje ... **hoje um encarregado ele é influenciado a ver números, né? E não a botar a mão na massa** – vamos dizer assim. Não é que a gente não possa ser operacional, não é isso, mas a tecnologia vem vindo, a gente veio também se atualizando. E hoje a gente tem ... hoje a gente consegue ver vendas por hora, qualquer produto que a gente quiser saber .... Então a tecnologia, ela ajudou muito. Então, a questão liderança assim, na minha opinião, melhorou muito, até com cursos que a empresa fornece pra gente ... que uma coisa que ninguém tira da gente é o conhecimento, né? A gente tá sempre aprendendo, a gente nunca sabe tudo, né?”*

Quando questionados como veem a liderança acontecendo na Rede Alfa, alguns atores sociais traçaram um paralelo entre as relações de liderança na época da gestão familiar em comparação a atual gestão profissionalizada, o que endossou o panorama previamente descrito pelos profissionais de RH, Afonso e Fábio. A exemplo, Bento, que atua há 22 anos na Rede Alfa, relembra:

*“- Bom, agora mudou bastante, né? De primeiro, vamos dizer assim, a época dos encarregados, eles eram mais carrascos, vamos dizer assim. Eles te cobravam demais, o que tu não poderias fazer. [...] **Hoje nós temos cursos de vários ... de encarregados, pra saber como lidar com as pessoas, pra como fazer as reuniões.***  
*- E os gerentes? Como que eram antes?*  
*- Os gerentes eram a mesma coisa também ... bem diferentes do que são hoje, hoje eles são mais compreensíveis, mais família, vamos dizer assim”*

Diante do exposto, depreende-se que as estratégias de qualificação/formação e instituição de uma identidade de liderança permitem “moldar” e controlar o comportamento dos colaboradores, ainda que os profissionais do RH declarem que, ao empreender iniciativas como estas, o objetivo é de contribuir para que a rede supermercadista se torne referência na região, em termos de atendimento e qualidade (visão organizacional). Tais estratégias agregam em seu bojo a finalidade central dos SCG, isto é, o controle comportamental (HEWEGE, 2012).

A exemplo, quando investigada a percepção de liderança sob a ótica do líder (gerente de loja), bem como do liderado (encarregado de setor), as narrativas mostraram-se alinhadas ao preconizado pela gestão profissionalizada, o que assegura a influência dos programas de qualificação e desenvolvimento de chefias nas perspectivas dos colaboradores. Em síntese, os discursos apresentam três características latentes, são elas: (i) líder que lidera pelo exemplo, (ii) líder que influencia a equipe, e, (iii) líder que mantém relacionamento com liderado, equilibrando aspectos pessoais e profissionais. Conforme relatos a seguir:

*“Liderança, eu tenho que **ser um espelho**, eu tenho que tenho que passar ... as pessoas têm que olhar assim e ver: ‘bah, o cara é integro, o cara é ...’, eu vejo isso” (CÉSAR)*

*“Primeiro: motivar, tirar o que tu tens de bom e trabalhar o que tu tens pra melhorar; ser justo, correto, não me preocupar em agradar e nem desagradar. Liderança pra mim é fazer que tu olhes pra mim e diga assim: ‘**eu quero ser ele, eu quero chegar onde ele chegou**’. [...] Onde tu tiveres uma equipe motivada, com foco no objetivo, é muito fácil liderar, e a equipe vai na frente, ela vai na tua frente e tu só vai atrás, tu deixas a equipe dar o ritmo, daí tu vai atrás” (CAETANO)*

*“Liderar ... tem o líder e tem o chefe, né? O chefe é aquele que manda e pronto. O líder não, o líder está sempre ali do lado, ajuda, mostra ali o caminho pra pessoa, não é largar lá a tarefa e diz: ‘Faz.’ Não! Acho que se a pessoa está com dúvida, a gente vai lá e auxilia, isso é o líder, **mostra o caminho e incentiva as pessoas**” (CECÍLIA)*

*“Antigamente no meu setor, até pouco tempo atrás quando eu entrei, o estilo de liderança ele era ... ele era diferente, na parte de que **era mais cobrança e menos envolvimento com o colaborador**. Hoje a gente está fazendo um trabalho de se aproximar do colaborador, porque a gente tem que ter o conhecimento, porque às vezes a pessoa não está rendendo legal, aí tu vais ver que lá no fundo, ela está com um problema, entende? Então nessa parte aí a gente tem que conhecer porque: todo mundo tem uma família, tem uma vida pra se ... não é só o funcionário da empresa. [...] E isso aí é diferente, o trabalho que a empresa está fazendo com a gente, até porque eles estão dando bastante curso, bastante coisa assim, tem nos ajudado a trabalhar essa parte” (BIANCA)*

*“Eu não acredito que tu consigas separar o teu pessoal da tua vida profissional, porque **quando a gente fala de liderança, a gente fala de caráter**, né? No meu ponto de vista, então se tu não tiveres caráter, automaticamente tu não vais fazer uma boa liderança, se tu não tiveres empatia, menos ainda. Porque a gente não vai tratar uma pessoa como número” (CALIL)*

O líder é aquele legitimado pelos seguidores. Destarte, não necessariamente ocupa cargo formal (BASS, 2008; YUKL, 1989). Este aspecto ratifica a relevância em concentrar a

investigação na percepção dos liderados acerca das características e comportamentos que um líder deve apresentar. Todavia, diferentemente do que a literatura preconiza, na Rede Alfa os atores organizacionais indicaram como líderes e fontes de inspiração, somente, líderes formalmente designados, tais como diretor comercial, supervisores técnicos dos setores, chefias imediatas anteriores, encarregados. Além disso, nenhum respondente mencionou o atual gerente – ao qual estão hierarquicamente subordinados – como um exemplo de líder organizacional. Possivelmente, em virtude do breve tempo de díade (interação).

Congruente aos achados de Versiani e Carvalho Neto (2017), as justificativas dos encarregados da Rede Alfa para a legitimação de um líder residem na capacidade do indivíduo em ensinar como executar as tarefas operacionais, ou seja, na maneira que ele transmite seu conhecimento técnico. Tal inferência foi extraída com base nos relatos a seguir. Cabe ressaltar que, quando comparado ao que a gestão profissionalizada preconiza como liderança (isto é, resiliência, visão sistêmica, criatividade e etc.), as justificativas a seguir, mostram-se restritas.

*“Não que eu me espelhe assim, porque ele tem um estilo diferente, mas é uma pessoa que **me ensinou muito**, porque muitas vezes, o meu setor eu via que ele estava bom, e essa pessoa chegava e – sabe, alguns pontos - ela: ‘ah, aquilo ali não está bom.’ É uma pessoa que te desafiava bastante, entendeu? Ele é um líder que te desafia, ele nunca ... não é que ele nunca fala que está bom, ele fala que está bom, mas só que ao mesmo tempo ele já ... ele não deixa tu entrar na zona de conforto ... ele tá sempre oportunizando ... esse que é o ... eu até me espelho, eu gosto, eu gosto do estilo dele ...” (CÉSAR)*

*“Pra mim é o encarregado que **me treinou**, ele é um exemplo de liderança. [...] Ele é assim ó: ‘vamos fazer, vamos fazer.’ E não tem escolha, é fazer! Ele é bem ... bem incisivo, ele é – como é que eu posso te explicar? – ele ... pra ele não tem meio-termo, é ação! Tem que fazer acontecer e ser melhor do que os outros, ser o primeiro lugar!” (CLARICE)*

*“É uma pessoa assim, que se hoje eu sou alguém, eu devo muito a essa pessoa. Ela era minha encarregada e **me ensinou tudo**, tudo ... desde como se montava um balcão, tudo ... Eu fui pra loja x na temporada e ela disse pra mim: ‘Não deixa ninguém dizer que tu não sabes fazer.’ E eu tinha um medo de ir pra loja x e não voltar, sabe? E aí ela ... eu fui pra lá e voltei de lá, e ela: ‘Eu te quero de volta aqui.’ Aí eu cheguei e eu soube que o meu trabalho estava garantido e que eu tinha vaga pra voltar” (BRUNA)*

*“Então, eu me espelho muito na pessoa que **me ensinou tudo o que eu sei**, na parte do meu setor, que era a minha encarregada, quando eu entrei na empresa. [...] Sempre que eu tinha uma dificuldade, eu já não estava mais na loja dela, e como eu não estava com ela, e ela sempre deixou aberto pra mim que sempre que eu precisasse de alguma coisa – referente a parte profissional – que eu pudesse procurar ela, que ela me auxiliava. Então eu me espelho muito nela, praticamente assim, o meu perfil de trabalho, eu trabalho mais ou menos como ela, só não sou tão rígida quanto ela, ela era uma pessoa bem ... mas, eu me espelho muito nela, o que eu sei, eu agradeço a ela, o modo que ela me passou ... me ensinou ...” (BIANCA)*

Por outro lado, para captar a percepção genuína dos entrevistados sobre liderança, utilizou-se como estratégia suas vivências pessoais. Isto é, solicitou-se a indicação de pessoas

– fora do ambiente organizacional – que se associassem à liderança. Enquanto que, em Rezende (2016) e Versiani e Carvalho Neto (2017) esta categoria de análise emergiu naturalmente dos dados, na presente dissertação, este questionamento foi realizado com a intenção de investigar se a percepção do liderado, sobre liderança organizacional, é autêntica ou trata-se de uma reprodução dos discursos da área de RH.

Dentre os exemplos de liderança no cotidiano, destacam-se: donas de casa, autopercepção como líder, familiares (pais, mães e avós), treinadores de futebol (Titi e Renato Gaúcho), técnico de vôlei (Bernardinho), líderes religiosos, prefeito/presidente, Presidente da *Walmart* Brasil. Essas percepções estão evidenciadas nas transcrições apresentadas a seguir:

*“Hoje, não por eu ser um gremista – vamos dizer assim -, hoje eu acho que é o Renato (Gaúcho), né? É um exemplo de líder. Porque ele tem ... ele sabe conversar com as pessoas, botar na cabeça das pessoas o que tem que fazer e cobrar na hora certa, né?”* (BENTO)

*“Um exemplo de líder ... um ... vou te dar um exemplo ... meu pai! Meu pai foi um líder dentro do ... dentro da nossa religião ... porque eu sou espírita e ele era pela parte de ... parte de candomblé, essas coisas, e ele foi um líder que – não por ser meu pai – mas era uma pessoa que sabia trabalhar com as pessoas, sabia se comunicar, sei lá, tinha um jeito de passar o conhecimento que ele tinha. Então, eu acho que isso me ajudou na minha formação também ... eu me espelho nele ...”* (BIANCA)

*“Seria esse o meu exemplo: Jesus Cristo, que com doze apóstolos e olha até hoje o líder que ele é, né? Então, esse é o melhor exemplo, pela forma dele conduzir todas as situações e tudo o que acontecia, como ele fazia, como ele agia, né? As pessoas erravam, ele ia lá e mostrava, ensinava. E olha hoje, ele continua sendo o nosso líder, no meu ponto de vista, né?”* (CRISTIANO)

Os achados indicam que há um alinhamento entre as concepções de liderança organizacional (aquele que se mostra como exemplo, influencia e transmite conhecimento) e cotidiana (conduz pessoas, têm iniciativas, toma decisões, compartilha experiências). No entanto, embora a cultura organizacional seja voltada a valorização das pessoas, nos discursos supracitados notou-se que o fenômeno da liderança na Rede Alfa atrela-se, estritamente, à figura do líder. Portanto, descolado da LMX e demais enfoques contemporâneos (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; DAY; HARRISON, 2007), que sugerem que o membro (liderado) também é um agente de mudança. Diante do exposto, recomenda-se apenas que a relevância do colaborador, integre a concepção sobre o fenômeno da liderança organizacional.

### 5.1.2 Pressupostos conceituais da LMX e evidências empíricas na Rede Alfa

Esta seção será norteadada pelos pressupostos da abordagem LMX, articulados ao contexto organizacional da Rede Alfa de supermercados. De antemão, ressalta-se que em

virtude da nova configuração da gestão, notou-se que as interações entre líder e membros repousam em aspectos profissionais – isso não significa que a esfera pessoal foi negligenciada, mas, sim, que as relações buscam atender ao “jeitão Rede Alfa de ser” (identidade institucional), preservando, portanto, os valores da família transpostos ao negócio, os quais remetem-se a valorização do colaborador. Este achado é congruente ao preconizado na LMX, de que a influência é bidirecional, ou seja, do topo à base hierárquica, onde todos os atores sociais são relevantes para o desempenho organizacional satisfatório (DINH *et al.*, 2014; GRAEN; UHL-BIEN, 1995), apesar desse entendimento não estar explícito nas concepções sobre liderança.

Adicionalmente, cabe demonstrar que tipo de relação a Diretoria e Coordenação de RH esperam que gerentes das lojas (líderes) e encarregados dos setores (membros) cultivem no ambiente de trabalho. Ao longo desta seção, será perceptível a influência de tais princípios nas narrativas do núcleo operacional.

#### AFONSO – DIRETOR DE RH & RI

*“Costumo dizer aos nossos líderes o seguinte - que muitos líderes, muitos gerentes, que eu escutei muito isso aqui na Rede Alfa e isso me chamava a atenção – tinha um gerente, que eu escutei ele verbalizar pra um grupo de pessoas, em uma reunião que ele fez na loja e que eu estava presente, no momento eu não fiz nada, mas depois a gente conversou. Ele disse: ‘Ah, quando vocês entram pelo portão da loja, vocês têm que esquecer tudo o que está lá fora. Aqui vocês têm que ser profissionais’ ... Gradativamente, fui trabalhando isso com eles, né? Eu digo pra eles o seguinte: **‘Não existe duas pessoas iguais, o Afonso é uma pessoa. Existe pessoas que conseguem administrar melhor, trabalhar melhor as suas mazelas, seus problemas, as suas dificuldades, e outros não.’** E eu dizia pra eles também ... por isso é que eles tinham que conhecer as pessoas, precisa conhecer as pessoas, né? ... Alguém chegou diferente? Opa, essa pessoa está precisando de um ombro... Bom, então são esses aspectos, né?  
[...] autoridade a gente conquista de duas formas: ou pelo poder, né? o poder dado, empossado: ‘ó, tu tens o poder, tu és a gerente da loja, eu estou te dando o poder.’ Mas, **existe aquela autoridade que tu conquistas pelo exemplo, pela aplicação ... esta é a legítima autoridade, né?’**”*

#### FÁBIO – COORDENADOR DE RH

*“Eu tive a oportunidade de montar uma equipe de fora (quando tornou-se Coordenador de RH) e eu não quis, porque eu acho que a **Lei do Descarte** é muito fácil, né? Agora, tu trabalhar as pessoas, tu convencer; tu mostrar que aquilo era errado, que isso é certo ... e hoje eu estou colhendo frutos maravilhosos, eu costumo dizer pra todo mundo aqui da equipe, né: **‘afinidade é diferente de profissionalismo, eu posso ter afinidade com x, y, mas, eu tenho que tratar todo mundo profissionalmente igual.’**”*

É perceptível as diretrizes da gestão profissionalizada, no que tange a relação líder x membro, imbuídas no relato do gerente *Trainee* Breno. Por exemplo, a “Lei do Descarte” é reproduzida no discurso abaixo:

*“Pilhas e pilhas de currículo eu tenho, então seria muito fácil eu dizer: ‘muito bom, obrigado por tudo, tchau.’ Não! A gente quer resgatar aquela pessoa: ‘Vamos trabalhar ela, vamos ver o que a gente consegue tirar de melhor dela.’ Pode ser que a pessoa é limitada, né? Tem gente que é muito bom operacionalmente, tu colocas como líder, estragou a pessoa” (BRENO)*

Um pressuposto basilar da LMX remete-se aos relacionamentos plurais dentro do mesmo ambiente organizacional. Desta forma, a abordagem sugere que o líder mantém interações sociais singularizadas com os membros, o que reflete em percepções divergentes sobre o mesmo líder (DANSEREAU; CASHMAN; GRAEN, 1973; DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975; LIDEN; GRAEN, 1980). Todavia, as interações sociais mostraram-se igualitárias, visto que a nova gestão da Rede Alfa, preconiza que sejam pautadas pelo profissionalismo, respeito e com afetividade controlada. Os Quadros 8 e 9 reúnem o estilo de liderança de cada gerente, bem como as percepções dos liderados sobre sua chefia imediata.

**Quadro 8 – Qualidade da díade interativa líder x membro – loja 1**

<b>BRENO (LOJA 1 – MENOR DESEMPENHO) → AUTOPERCEPÇÃO COMO LÍDER</b>		
<p><i>Minha relação com os subordinados é muito boa né? Eu me prontifico o máximo em ajudar eles, até porque tem uns encarregados que cuidam de dois setores diferentes, né, por mais que a loja é pequena: ‘Ah, vende menos.’ Mas, o processo é o mesmo, tudo o que a gente faz aqui, é feito na loja x, é feito na loja y, óbvio que eles vendem muito mais do que a gente. Mas, os processos são os mesmos, né? Então, a gente tem que saber se organizar e executar todo o planejado, né? Então assim, a minha relação com eles é muito boa, eu dou liberdade pra eles expressar ideias, por eu já ter sido encarregado. Então, eu sei o que eles estão pensando ... então eu sei qual é o ponto, onde eu posso chegar né, qual o caminho que eu chego, né?</i></p> <p><i>Thais: mas a relação é mais profissional ou ela avança para questões mais pessoais?</i></p> <p><i>- Ah, se eu te disser que não rola questões mais pessoais, eu estou te mentindo, né? Todos os dias a gente está bem, mas daqui a pouco tem um dia que tu não tá muito bem, né? Tu, também, tens que conhecer a pessoa, né? ‘Tu não tá legal hoje, né?’ Daqui a pouco tu vai ter uma certa intimidade: ‘Ah, aconteceu isso’ ... tentar ajudar também, né, porque se não, tu tens um problema, se tu tiveres um problema no trabalho, tu vais ter dois problemas, né? Então ... claro que a gente fala a maior parte da parte profissional, né, mas a gente está sempre envolvido com a parte ... não existe: ‘ah, o Breno, da porta pra fora e o Breno da porta pra dentro.’ Não, o Breno é o Breno, né? E a gente tem que saber líder com situações. Então, eu acredito que essas situações, assim, a gente sempre entra pro lado pessoal.</i></p>		
<b>PERCEPÇÃO DOS ENCARREGADOS (SUBORDINADOS IMEDIATOS)</b>		
<b>Tempo de díade</b>	<b>Características pessoais e comportamentais</b>	<b>Classificação da relação</b>
<p><i>Se conhecem há 1 ano e 3 meses. Atualmente, trabalham há 1 mês como líder e liderado.</i></p>	<p><i>Eu acho que ele é uma pessoa que ... que é bastante focada no que faz, bastante determinada. Então, ele ganhou essa oportunidade de gerencia e eu acho que ele tem tudo pra ter sucesso na empresa, eu já disse isso pra ele lá trás, quando ele era encarregado. Ele tem tudo pra crescer mesmo ... é uma pessoa bastante esperta, e no profissional é uma pessoa competitiva, acho que isso leva ele à frente né? A pessoa que aceita – claro, vamos supor que perdeu em alguma coisa, ele sabe perder. Porém, aquilo ali que ele viu que saiu ruim ali, saiu mal ali, ele vai tentar melhorar, amanhã ele já vai está trabalhando pra</i></p>	<p><i>O meu atual gerente, eu conheço ele de outra loja na verdade ... a gente teve ... eu tive o prazer de trabalhar com ele lá na loja x [...] tem um vínculo entre nós assim, porque a gente era encarregado. Então a gente ... claro, a gente se comunicava mais do que o nosso gerente antigo, mas agora ele como gerente, o respeito mantém o mesmo e a relação é bastante aberta assim, é bom de trabalhar ... realmente, é bom de trabalhar com ele. Como meu atual gerente, é uma relação, é como eu disse, aberta, a gente troca ideias, a gente cobra um do outro, pra melhorias, no caso: O que ele tem que me cobrar, ele me cobra. O que ele tem que me passar, ele me passa, né? Visões</i></p>

	<i>tentar melhorar em cima daquilo ali – é uma pessoa bastante profissional mesmo.</i>	<i>ou algo do tipo, então, é uma relação boa.</i>
<i>Trabalham há 1 semana; porém, já trabalharam juntos em outra loja da rede.</i>	<i>Ele é profissional mesmo, um baita profissional, ele entende, ele vai atrás, entendesse? Mais ou menos o que eu posso te falar é isso ... é pouco tempo né? ... ele corre atrás, ele vai lá, ele me fala o que eu tenho que fazer, essas coisas assim. Apoio tem ... apoio ...</i>	<i>Nossa relação é boa, ela é profissional. Como eu te disse, ele me ajuda em várias coisas ali, no setor; no caso ... ele tem mais ... que a pessoa de fora, ela tem mais visão de quem está lá dentro, né? Então aquilo ... eu passo o dia a dia, e muitas coisas passam despercebidas por ti, né? Ai ele já vem e: "Fulano, isso, isso e isso." Algumas coisinhas né?</i>
<i>Atualmente trabalham, no máximo, 4 meses juntos.</i>	<i>Ó, de início, eu fiquei meio assim. Apesar de ter trabalhado com ele, ele chegou meio assim ... a gente ficou meio ... porque era novo, aquela coisa toda assim, sabe? Mas não, até que agora está tranquilo (risos). Thais: 'Novo' no sentido de: 'Ele tem idade pra ser meu filho e ele é meu gerente?' - Não, não é tão por isso, é que ... sei lá ... é que é estranho, sabe? Vem mudanças de repente, sabe? Fica meio na retranca, sabe? Mas, não, agora está tranquilo. Os primeiros dias foram complicados, de freio de mão puxado, sabe? Mas, não, mas, agora tá tranquilo.</i>	<i>Huumm, nossa relação é tranquila e profissional, assim. Por a gente ter se conhecido antes, a gente conversa, ele me cobra as coisas, claro. Quando eu estou errada, eu reconheço, é uma coisa que eu tenho de bom, quando eu estou errada eu reconheço meu erro. Mas, seu eu estou certa, eu bato o pé. [...] Uma coisa que eu tenho de ... eu não consigo mexer muito em computador. Na minha dificuldade, ele me ajuda bastante ... ele vai ali e tira pra mim (ex: preços, pedidos e etc). Então, ele me ajuda bastante sim.</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

### Quadro 9 – Qualidade da diáde interativa líder x membro – loja 2

<b>CARLOS (LOJA 2 – MAIOR DESEMPENHO) → AUTOPERCEPÇÃO COMO LÍDER</b>		
<i>Bom, eu procuro desenvolver um trabalho dentro daquilo que eu te falei, né? Eu procuro ser o mais ético, transparente, respeito com o profissional, com o pessoal, porque essas situações fazem com que a pessoa não aceite que eu mande ela, faz com que a pessoa aceite a minha liderança junto a ela, então eu não tenho ... - evolui muito, lógico, né? Nesses 12 anos de gerência que eu tenho, é claro, que a gente evolui, vai amadurecendo, né? Mas eu posso dizer que atingi um nível onde eu consigo deixar muito claro para as pessoas e também ser exemplo - não que a gente não erre, nós erramos, né? Todos os dias a gente comete erros, mas a gente erra é por desconhecimento, por incompetência, por ignorância de alguma situação -, mas as pessoas que trabalham comigo, elas tem a certeza de ética, de moral, de respeito, de conduta que eu acho que é o principal, digamos assim, é a base de tudo, né? E, então, eu não tenho problema nenhum em relação aos meus liderados, eles têm total liberdade de falar comigo, inclusive pra dar ideias.</i>		
<b>PERCEPÇÃO DOS ENCARREGADOS (SUBORDINADOS IMEDIATOS)</b>		
<b>Tempo de diáde</b>	<b>Características pessoais e comportamentais</b>	<b>Classificação da relação</b>
<i>Vai fazer 1 mês. Mas, já havia trabalhado com ele de 3 a 5 anos.</i>	<i>Eu vejo ele como um grande líder, comprometido. Ele tem essa empatia com o funcionário, ele consegue puxar pra ele o funcionário, ele não afasta, ele te traz pra junto dele e é um grande profissional, eu acho.</i>	<i>Nossa relação é profissional, profissional, mas a gente ... como conversa, a gente tem ... aquela conversa ... daqui a pouco um particular, mas é dentro da empresa. Fora da empresa, a gente não tem contato nenhum.</i>
<i>Trabalham há 6 meses; primeira vez que trabalham juntos.</i>	<i>É, ele chegou ... a loja, era uma loja boa já, até porque o gerente que estava aqui foi promovido. Então, ele é um cara, um cara que está do nosso lado, ele ajuda. Eu considero ele um pouco menos participativo do que o outro, mas ele está sempre procurando ajudar, ele é um cara que te ajuda, te escuta ali e tenta te ajudar o máximo que for possível, ele só não é</i>	<i>É boa, é boa. A gente conversa, a gente troca ideia, mas eu te digo assim, a diferença é que eu procuro ele, o outro (gerente) te procurava. Só isso, e ele era mais detalhista, mais ... te desafiava mais. Thais: - mas você percebe que essa relação é só com você ou se mantém ... - Com todas e com todos, é o perfil dele ...</i>

	<i>tão desafiador que nem o outro, mas ele ... ele ajuda.</i>	<i>não sei se ele não quer atrapalhar, é o perfil dele.</i>
<i>Trabalham há 2 meses; porém, já trabalharam juntos em outras lojas da rede.</i>	<i>Bom as características dele, ele é um cara determinado, ele é um cara consciente do que deve ser feito, do que tem que ser feito. [...] Bom ele é, ele é autêntico, ele é profissional mesmo, ele nos passa o que é cobrado dele, né? Cobrado é a forma de falar, o que é passado pra ele, que nós temos que fazer - de uma maneira tranquila -, sabendo que, muitas vezes, é uma coisa séria e todo cuidado que a gente tem que ter.</i>	<i>É uma relação de confiança, né, a confiança tanto pro lado profissional, quanto pro lado pessoal, porque muitas vezes eu tenho um problema eu converso com ele, por ele ser meu imediato. Então, quer dizer, só quem pode me ajudar é ele. E só quem pode ajudar ele, sou eu, fazendo o que tem que ser feito né? então ... a gente precisa ter afinidade ...</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme narrativas dos Quadros 8 e 9, a qualidade do relacionamento LMX mostrou-se homogênea. Desta forma, supõe-se que, em virtude do tempo da díade, não houve tempo hábil para construir e intensificar relações, haja vista que Breno atua há seis anos na rede, há dois anos desempenha papel de líder e, somente, há três meses desenvolve a função de líder na Loja 1. No caso de Carlos, ele atua há 25 anos na rede, há 12 anos assumiu cargo de líder, mas atua na Loja 2, como tal, apenas há quatro meses. Esta inferência baseia-se nas investigações empíricas de Silveira (2006) e Silveira e Hanashiro (2009), os quais demonstraram que, no Brasil, gênero, idade e conflito família-trabalho, não são características suficientes para estabelecer díades de alta qualidade. Mas, sim, a frequência do contato entre líder x membro. Isto implica considerar que, quanto mais tempo trabalham juntos, melhor será a qualidade da relação.

Quando convidados a indicar características essenciais na relação entre líder e membro, ‘respeito’ foi a ideia mais difundida pelo núcleo operacional da Rede Alfa, seguida por ‘confiança’, além de ‘transparência’, ‘união’ e etc. Face aos achados, depreende-se que a visão empírica dos entrevistados se mostra alinhada ao preconizado por Graen e Uhl-Bien (1995), que sugerem que ‘respeito’, junto a ‘confiança’ e ‘interação inicial obrigatória’ são as três dimensões que melhor explicam a relação criada entre líder x membro.

Do mesmo modo que ‘confiança’ e ‘respeito’ se mostram coerentes ao que a gestão profissionalizada vislumbra em uma relação entre líder e membros. Para o coordenador Fábio, os pontos essenciais em uma díade interativa são: “*A questão do exemplo, né? todo o nosso líder tem que ser o exemplo e ele tem que estabelecer uma relação de **confiança**. Porque essa questão da confiança? Porque se tu não confias, tu não segues, tu não fazes, tu não realizas ...*”. Complementarmente, no que diz respeito ao relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, a gestão da Rede Alfa, por meio do Código de Conduta, estabelece que

a “colaboração e **respeito** mútuo são essenciais no ambiente de trabalho”. Sob tais aspectos, fundamenta-se as perspectivas do núcleo operacional,

*“Respeito, porque é primordial o líder respeitar quem ele está levando junto com ele, e a pessoa que está indo junto com ele é gratificante se sentir respeitada pelo líder.” (CRISTIANO)*

*“Confiança! Se não tiver confiança não vai a lugar nenhum.” (CINTIA)*

A Figura 4 reúne os demais termos utilizados para designar: líder, liderança, liderado e relação líder x membro, conforme perspectivas dos atores operacionais (gerentes das lojas e encarregados dos setores) da rede supermercadista. Este levantamento foi realizado mediante entrevista semiestruturada.

**Figura 4** – Nuvem de palavras: liderança e afins



Fonte: Dados da pesquisa.

Sabe-se que a percepção quanto à qualidade da interação líder-membro deve ser recíproca entre líder e liderado (DULEBOHN *et al.*, 2012; SCHYNS; DAY, 2010; UHLBIEN; GRAEN; SCANDURA, 2000; LIDEN; MASLYN, 1998). Este aspecto foi

corroborado na Rede Alfa e evidenciado nos Quadros 8 e 9. Ou seja, embora os encarregados não tenham destacado as mesmas características pessoais e comportamentais de seu líder em comum, a classificação da relação LMX apresentou uniformidade. Todos os atores sociais (incluindo líder e liderado) apontaram a qualidade da interação como boa ou muito boa, além de, predominantemente, profissional, conforme rege as novas diretrizes da Rede Alfa de supermercados. Mas, sem desconsiderar a pessoalidade.

Em adição, observou-se que ambos, líderes e liderados, priorizam uma relação pautada no respeito, confiança e profissionalismo. E que tal relação avança, moderadamente, para questões pessoais, com a finalidade de melhorar a rotina de trabalho e o clima organizacional. Este achado mostra-se congruente a Versiane e Carvalho Neto (2017, p. 8), haja vista que, também, “não foi percebida uma necessidade dos liderados em ter uma relação mais íntima com o líder”. Isto significa que, embora Zhou e Schriesheim (2010) apregoem que, numa relação diádica, o líder priorize aspectos ligados a execução de tarefas, enquanto o liderado concentra-se em questões afetivas e relacionais, na Rede Alfa esta lógica não foi reproduzida, haja vista que, para ambos (líder x membro), a questão profissional é mais relevante, de acordo com o que preconiza a gestão profissionalizada. No entanto, isto não significa que relações afetivas são negligenciadas, mas sim, alinhadas à cultura organizacional.

Outro pressuposto da LMX remete-se a delegação e cumprimento de tarefas. Isto é, diante da impossibilidade do líder em exercer todas suas atribuições, o mesmo delega tarefas aos membros de confiança (*in-groups* – díades de alta qualidade), naturalmente, porque o desempenho da unidade refletirá sua atuação como líder. Enquanto isso, membros do *out-group* (interações de baixa qualidade) executam somente as tarefas obrigatórias (LIDEN; GRAEN, 1980). Para tanto, o líder estabelece critérios, antes de escolher um liderado e delegar a tarefa. Enquanto o liderado, quanto melhor a qualidade do convívio, mais estará disposto a executar tarefas que transcendem a sua obrigação. Desta forma, a análise que o líder faz, da tarefa delegada e, conseqüentemente, executada, refletirá a qualidade de sua interação com seu subordinado.

No caso da Rede Alfa de supermercados, os critérios utilizados pelos líderes, para a delegar uma tarefa, são:

#### BRENO - GERENTE LOJA 1

*“Hãaan, primeiramente a gente tem que **conhecer a pessoa**, né? Porque daqui a pouco precisa desse serviço, há a necessidade de uma agilidade e eu acabo botando uma pessoa que tem um tempo mais lento, né. Então, eu acredito que a primeira coisa é conhecer as pessoas, né? Até pra poder botar a pessoa certa, no lugar certo. Hãaan, eu acredito que seria isso, ter essa percepção, até porque essa loja é uma loja pequena e a gente consegue conhecer mais ... consegue conhecer melhor as pessoas né?”*

THAIS: *Quais são os critérios que você utilizaria se tivesse que promover uma pessoa?*

*A promoção é o que a gente mais quer fazer, né? Promover uma pessoa ... pra mim é ... Eu, pra eu começar o meu estágio pra gerente, eu tive que deixar alguém no meu lugar. Então, eu tive que preparar alguém, né? Então, eu não tive medo de preparar ... igual a mim ele não vai ser, em alguns pontos ele pode ser melhor do que eu, né? Ninguém é insubstituível, ninguém é insubstituível. Então, seria passar tudo pra ele, tanto que foi que eu passei, já fui deixando-o preparado, porque se caso surgisse uma oportunidade, ele estaria pronto. E foi o que aconteceu ... chegaram em mim e: “O que que tu achas? Tens alguém?” E se eu dissesse que não? Então, desde quando foi ... porque assim, a gente tem um encarregado e tem um segundo – a gente chama –, quando a gente está de folga, ele fica ... então, **no momento que você já entra como líder, já tem que começar a preparar alguém.***

*Então, eu acredito que tu tens que ver o **interesse da pessoa** e também tem que ver o **comprometimento**, né? Às vezes a pessoa também parece uma criança pequena: ‘Porque isso? Mas porque aquilo?’ Mas eu acho interessante isso, tu tens que ... que nem um colaborador novo, ele chega: ‘Cara, pergunta 10, 20 vezes, só não quero que tu fiques com dúvida ou com medo de fazer.’ ‘Não, faz mais pergunta.’ Então, eu acredito que pra gente promover alguém pra liderança, tem que ter esse **comprometimento**, tem que ter essa **iniciativa**, né? E, às vezes, a pessoa tem tudo isso, mas tu vês que a pessoa ... a questão ... é uma pessoa muito boa – vamos se dizer assim – no sentido que é uma pessoa muito sentimental. Ai, **tem vez que tem que agir na razão, se tu agir na emoção, tu não demite ninguém** – que é a pior coisa, é ter que demitir alguém, por mais que a pessoa esteja fazendo tudo errado, está te prejudicando, mas por trás dela, daqui a pouco, tem um filho, tem três filhos, mora de aluguel, só a pessoa que trabalha. Ai tu ficas naquela situação assim, ó, é muito ruim, muito ruim, muito ruim ... essa situação é horrível!”*

## CARLOS - GERENTE LOJA 2

*“Dentro do grupo de encarregados né, geralmente eles têm a mesma ... a mesma ... o mesmo tipo de evolução, né? **Mas sempre no grupo, tem um que se destaca**, geralmente tem a pessoa que fica junto com o gerente no horário do intervalo, né? **Então, geralmente essa pessoa que é o encarregado que eu tenho aqui, que é que eu escolho.** Geralmente, eu escolho pra fazer ‘missão’, como a gente fala: ‘Ah, temos uma missão, temos que fazer tal situação na loja.’ Então, eu procuro ver esse critério assim. Geralmente a pessoa que faz gerencia comigo é a pessoa que está, digamos assim, - não sei se pode ser essa palavra - com um degrau acima dos outros encarregados, no sentido de visão da loja num todo, porque acompanha o gerente. É a pessoa com quem eu divido mais situações da loja, né? com os outros encarregados a gente faz a rotina, né? Mas, com esta pessoa que rende o meu horário, que é o subgerente, digamos assim, é a pessoa que eu detalho mais o meu dia-a-dia. Então, **é a pessoa que eu tenho mais é confiança de executar alguma tarefa extra**, digamos assim.*

THAIS: *Mas você que escolhe esse subgerente ou foi naturalmente ... assim, vocês se aproximaram mais...*

*Não, é a empresa, geralmente tem assim ... **já vem de um tempo pra cá que a pessoa que fica no lugar do gerente, geralmente é o encarregado do setor “X”, né?** Porque já é o que circula mais toda loja, é o que tem mais ... né? Alguma loja tem algum ou outro encarregado que é de um outro setor. Mas, geralmente, quem fica no lugar do gerente é o encarregado do setor “X”, é o chefe de loja que a gente chama, que é o que fica mais junto ao gerente, assim. Sempre dá certo.*

THAIS: *E quais são os critérios que o senhor utiliza pra avaliar uma tarefa delegada aos encarregados?*

*Quando o encarregado recebe uma determinada tarefa, o que que a gente avalia, né? A efetividade, né? Se ele cumpriu aquela tarefa de maneira correta. Análise dos dados, né? Porque geralmente é compra, venda, exposição do produto, né? **Então a gente analisa a efetividade dessa ação, se a pessoa fez uma boa gestão do produto, né?** [Ex:] onde ele vai ser exposto, a quantidade de produto que vai ser exposto. Existe hoje ... **o sistema oferece tudo pra nós**, então, tudo que a gente precisa saber de um produto pra colocar ele em exposição e vendê-lo está à disposição, então a gente avalia. Eu faço a análise por aí, e o que que o encarregado avaliou pro produto estar com maior ou menor exposição.”*

Cabe mencionar que, embora as narrativas dos atores organizacionais tenham indicado que a qualidade das díades é uniforme, os gerentes, quando questionados quais critérios estabelecem para delegar uma tarefa extra ou indicar alguém à promoção de cargo, notou-se que há um perfil específico que preenche os requisitos. Novamente, observou-se a influência da gestão profissionalizada, que estabelece quais características o candidato deve ter (comprometimento, iniciativa e etc.). Desta forma, evita-se indicações pautadas na amizade e pessoalidade, a exemplo do que era na gestão familiar.

Em complemento, sobre a execução de tarefas que transcendem rotina de trabalho, na Rede Alfa de supermercados, todos os 14 encarregados afirmaram que, caso necessário, exerceriam atividades adicionais. Todavia, diante das justificativas para tal, observou-se que nenhuma delas vinculou-se a qualidade da interação do respondente com a chefia imediata, mas sim, em virtude do comprometimento que possuem com a Rede Alfa e/ou como um meio de adquirir aprendizado, conforme demonstram os relatos a seguir:

*“Ah, eu sempre fiz, eu sempre tentei fazer além, eu nunca me preocupei com isso, acho que ... Ah, porque **a empresa sempre foi boa pra mim**. Tive até um tempo que ... no tempo do Polo (Naval), eu tinha um tio que ... que ele foi supervisor no Polo, aí ele ia me botar já de encarregado, aí eu cheguei as... eu cheguei a pedir pra sair pro dono da empresa, aí simplesmente ele chegou: ‘Ah, quanto tu vai ganhar lá?’, ‘Tanto.’ Aí ele só me falou: ‘Fica com nós, que tu vais ganhar a mesma coisa.’ Então, a empresa nunca ... sempre foi boa pra mim, não tenho nada pra falar da empresa. Eu tenho um filho autista, né? Foi uma grande barra na minha vida, aí a minha mulher resolveu trabalhar, né? Ela já estava trabalhando quando a gente teve esse filho – minha mulher trabalha na Central – e, aí tem uma brecha na lei – ela trabalhava o dia todo, né? – só que como, como ele é autista, tem algumas coisas que a gente precisa fazer pra ele, como fonoaudióloga, tratamentos, e a gente requer tempo, né? E ela ia pedir as contas. Aí, no final, teve um senhor (Diretor) lá da Central, que deu a oportunidade de ela fazer 6 horas. Então, **essas coisas, assim, vão ... pesam muito na tua vida, né?** Então, eu procuro sempre dar o meu melhor, né? Eu não vou reclamar né: “Ah, eu estou fazendo a mais.” **Eles já fizeram a mais por mim**” (CÉSAR, 12 ANOS DE EMPRESA)*

*“Exerceria, porque eu **estaria aprendendo algo diferente** e seria gratificante. E toda oportunidade que é dada, a gente tem que tentar absorver, é conhecimento, e a única coisa que a gente vai levar é conhecimento” (CRISTIANO, 14 ANOS DE EMPRESA)*

*“Faria [...] porque **eu acho que é uma forma de crescimento**, né? De aprendizado. Então, com certeza. Na verdade, eu faço, eu tenho ... a gente faz ... como tem o pessoal novo que entra. Então, tem a parte de multiplicadores. Aí, então, eu estou neste grupo de multiplicadores. Então, todo pessoal novo que entra na empresa, a gente tem uma manhã inteira lá (na Central) pra mostrar como é que funciona a empresa, mostra toda a história da Rede Alfa [...]*

*THAIS: Ah, que legal. E é voluntário? Você que se voluntariou pra ser multiplicadora?*

*Não, é assim, na verdade, é assim: eles escolhem. E perguntam depois: “Ah, tem interesse?” E a gente passa por todo um processo pra aprender, pra se desenvolver. Eu mesma tinha muito problema em falar em público. Então, isso me ajudou muito. Isso te ajuda muito, tu evoluis muito no teu trabalho, no teu dia a dia” (CECÍLIA, 6 ANOS E 11 MESES DE EMPRESA)*

### 5.1.3 Reflexos da profissionalização na interação Líder x Membro

Em essência, tem-se que os achados suportaram, parcialmente, o pressuposto basilar da LMX. Em outras palavras, observou-se que, enquanto na fase da gestão familiar da Rede Alfa, as interações sociais eram subjetivas. As novas políticas profissionalizadas e controles gerenciais buscam atenuar as relações “*in/out group*” entre gerentes e encarregados, porém sem negligenciar os aspectos humanos das relações e a singularidade do colaborador.

Graen e Uhl-Bien (1995) indicam que a abordagem LMX foi amadurecendo, portanto, ajustando seu enfoque, isto é, ao invés de ater-se às concepções dicotômicas, díades de alta x baixa qualidade, o *Making Leadership Model* recomenda que líderes estabeleçam parcerias não só com membros, os quais, compartilham afinidades. Respeitar as singularidades aumentam os casos de LMX de alta qualidade e os membros demonstram melhores índices de desempenho (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Desta forma, entende-se que a Rede Alfa de supermercados se enquadra nesta fase da LMX.

Uma das estratégias de controle das interações sociais no núcleo operacional remete à presença da equipe de RH nas lojas, que será intensificada nos próximos anos, segundo Coordenador e Diretor de RH & RI. A alta gestão também se faz presente nas lojas, tratando-se de uma das características marcantes do negócio e que perdura desde a época dos fundadores, Seu Alcides e Dona Amélia. Sobre este enfoque, Seu José pontua que não se deve acreditar, estritamente, no chefe, não se deve deixar a hierarquia falar mais alto. Para ele, “*se quiser descobrir como andam as coisas na loja, pergunte ao funcionário.*” Isso ratifica o posicionamento inicial de seus pais - aproximação junto ao núcleo operacional -, consolidado com um dos valores do negócio, mesmo após gestão profissionalizada.

Desta forma, a presença das psicólogas e analistas de RH, nas lojas, contempla os propósitos de: buscar talentos internos, candidatos a promoção de cargo; analisar a interação entre líderes e membros; levantar demandas dos colaboradores; e investigar o clima organizacional. Em particular, o Diretor de RH & RI elucida,

*“Nós temos lá no RH as nossas analistas, cada uma delas cuida de um grupo de lojas, e um dos objetivos - além de fazer o processo seletivo, fazer o acompanhamento das pessoas - é identificar talentos. Elas usam lá o gerente como parceiro, né? Então, os gerentes dizem: ‘Olha, eu tenho uma pessoa muito boa e acho que tem o perfil de liderança.’ Ai elas, começam ... e assim a gente vai indo. Então, são elas que identificam. Todo mundo, tem a mão de todo mundo, mas elas que hoje identificam junto com o Fábio (coordenador de RH) e tem sido muito importante pra nós, muito positivo, porque a gente tem conseguido esses potenciais dentro da empresa, aquilo que eu falei, lá em 2013 (dificuldade no recrutamento interno), hoje, está efetivado, está aí [...] E nós avaliamos, tem toda uma testagem, no nível psicológico e tal que a gente avalia, né? Então, hoje é dessa forma que a gente faz. **Ninguém promove uma pessoa se quer pra encarregado, seja de atendimento, padaria ... qualquer área, sem que tenha a avaliação do RH**, hoje ... antes era meio ... o pessoal não respeitava muito, hoje isso é respeitado. Eu te diria, não é respeitado, é considerado, né? Então ... então essa mudança ... e aí nós fomos mudando” (AFONSO)*

Em particular, Fábio, descreve quais são os procedimentos tomados na área de RH, quando um funcionário, com potencial, é mapeado na organização. A saber:

*“Sem ele (candidato) saber, nós fazemos informalmente aquela avaliação 360 (graus), conversamos com o colaborador que é colega dele no setor, que é colega dele no outro (setor), com a administrativa da loja que trabalha com ele – essa questão de documento –, com o gerente, com o supervisor de área, com uma das psicólogas que atendem a loja ... então a gente faz isso e fizemos um levantamento. Aí, é bem comportamental, né: o que que precisa melhorar ... se tem alguma questão ... Feito isso, aí a gente vai conversar com a pessoa. Conversamos, avaliamos mais alguma questão, eles vêm pra cá (central) – esse potencial vem pra cá – faz algumas testagens com as psicólogas aqui. Aí, se é voltado pra liderança, faz teste voltado pra liderança, trabalho em equipe, concentração ... vários testes psicológicos. E, feito isso, ele fica em observação, porque daqui a pouco a pessoa pode mudar, né? [...] Então, a gente faz isso, né? Qual é o cuidado que eu tenho quando faço isso? De trabalhar com senso de justiça, né? De ser justo com a pessoa e não ter medo de dar feedback negativo para aquela pessoa.”*

Conforme relatos supracitados, notou-se que a mudança da cultura da Rede Alfa, ou melhor, o aprimoramento da cultura organizacional, inibe a possibilidade de o líder promover, somente, aquele colaborador que mantém uma relação de alta qualidade, mesmo tal membro não estando apto a desempenhar a função designada. Além disso esta estratégia, coíbe demissões injustas, tendo em vista que, em certos casos, *“os funcionários eram dispensados pelos seus chefes, sem nem saber o motivo. Situações que, muitas vezes, poderia ter sido resolvida apenas com uma conversa”* (SEU JOSÉ). Sobre a atual intervenção do RH no processo de demissão, o Diretor de RH & RI relembra,

*“Quando cheguei aqui em 2002, as pessoas vinham do departamento pessoal, encaminhados pela loja, né? E chegava no balcão do departamento pessoal e alguém:*

*- ‘O que que o senhor quer?’*

*- ‘Não sei, me mandaram lá da loja me apresentar aqui’.*

*Aí, a pessoa (do RH) ia lá ler os e-mails e estava a demissão da pessoa (funcionário), a pessoa ia ser demitida ... E aí, nós começamos a mudar isso, gradativamente. [...] (Por exemplo) hoje, o gerente tem autonomia pra admitir e demitir quem ele quiser, contanto que não tenha mais de cinco anos de empresa. Se tiver mais de cinco anos de empresa, ou eu ou o diretor comercial, nós temos que estar juntos, porque nós queremos saber as razões porquê que essa pessoa com cinco anos de empresa está sendo dispensada”* (AFONSO)

Notou-se, também, que o recrutamento interno é uma forma de materializar a cultura organizacional voltada a valorização colaborador. Assim, Seu José pontua que funcionários das lojas, quando se destacam, são promovidos ao setor administrativo. Enquanto isso, Afonso, assegura que 70% dos gerentes, são “pratas da casa”. De fato, todos os atores sociais entrevistados, antes de assumir o cargo de encarregado ou gerência, já possuíam um histórico profissional na rede, tendo executado outras funções. Ademais, depreende-se que a presença de profissionais do RH nas lojas, além de auxiliar no levantamento de demandas, desperta

maior comprometimento nos colaboradores e senso de pertencimento, conforme evidenciado no relato da psicóloga organizacional da Rede Alfa:

*“É incrível, porque quanto mais a gente vai para as lojas, mais as pessoas têm mais intimidade de falar, de relatar realmente o que está acontecendo dentro da loja, né? Porque tu tens uma visão do encarregado: ‘Ah não, essa pessoa não tá produzindo’ E, às vezes, é só um feedback pra pessoa, é só uma conversa que tu estás tendo com ela: ‘Olha fulano, quem sabe se tu ir por este caminho ...’. E a gente perceber e ter esse olhar ... e eles (funcionários) sentem também: ‘Nossa, a gente está sendo observado, tem o carinho, tem o cuidado conosco’, né? E isso é observado muito. Seu Afonso cobra bastante mesmo da gente (psicólogas) estar nas lojas, de ter o cuidado com as pessoas.”*

Por fim, outra estratégia que, fortemente, se mostrou como um mecanismo de controle na relação entre líder e membros, foi a Avaliação de desempenho de pessoas (em fase de concepção e implementação), que tem por finalidade gerar dados que respaldem: (i) promoções e movimentações de pessoas na hierarquia organizacional; (ii) a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI); e, (iii) o desligamento de funcionários. Tais ações, são realizadas com base nos resultados do processo avaliativo, o que minimiza a probabilidade de serem orientadas conforme avaliações subjetivas dos gerentes.

A Avaliação de Desempenho é realizada duas vezes ao ano. Este processo envolve a avaliação do líder em relação ao liderado, bem como a autoavaliação do liderado. A partir da análise quanto ao atendimento dos critérios, elabora-se um PDI, ou seja, um plano de desenvolvimento, que demanda um acompanhamento da *performance* do colaborador. Nesse sentido, o Diretor de RH & RI destaca o que se espera do processo de avaliação de desempenho:

*“É importante ter clareza com as pessoas, né? Não pode ser uma surpresa, e o gerente não tem que ter medo de dizer aonde é que ele está insatisfeito com a pessoa [...] Em um trabalho que a gente faz com a liderança, eu digo pra eles: ‘A gente pode errar, fazer uma avaliação das pessoas, dizendo aonde efetivamente a pessoa não está bem. Mas, eu posso fazer isso com carinho, com ternura e fazer com que a pessoa compreenda que eu estou ajudando-a, que eu não estou aqui só pra criticar né?’ Mas eu preciso ser enfático com as coisas que eu trago, né. Então, muito legal isso porque eles (líderes) absorveram, hoje está consolidado” (AFONSO)*

O *feedback* do líder ao membro, integra o pacote de novas práticas profissionalizadas. Dessa forma, gradativamente vem sendo introduzido na cultura da Rede Alfa, como o líder deve dar retorno ao liderado sobre sua *performance*. Como forma de abordagem, Afonso exemplifica,

*“‘Oh, vamos falar sério? Tu estás indo muito bem nesse, nesse, nesse e nesse ponto, mas nós temos três aspectos que nós precisamos falar e, inclusive, dois deles são preponderantes para a tua continuidade na empresa’. O que que eu estou dizendo pra pessoa? Estou dizendo o que que ela faz bem e o quê que*

*ela precisa melhorar. Ai, depois: 'Olha, agora nós precisamos ver como é que nós vamos melhorar esses itens aqui, eu quero te ajudar' Bom, eu disse pra pessoa: 'Olha, pra que tu possas ficar, tu precisas melhorar isso e eu estou do teu lado pra te ajudar.' Pronto!"*

## **5.2 Comprometimento tridimensional e controles organizacionais**

Esta seção abarca: perspectivas espontâneas sobre comprometimento, bem como pontos de vista, sobre o constructo, à luz do modelo tridimensional; pressupostos conceituais e evidências empíricas do comprometimento; reflexos dos controles gerenciais no vínculo existente entre indivíduo e organização.

### **5.2.1 Concepções espontâneas sobre comprometimento**

No que tange ao Comprometimento Organizacional, de antemão, mapeou-se quais as percepções da alta gestão sobre o constructo, bem como, quais atributos são esperados que um funcionário comprometido apresente. Complementarmente, líderes e liderados manifestaram suas opiniões sobre o tema, o que permitiu confrontar as percepções e estabelecer um paralelo entre as narrativas da gestão de RH e núcleo operacional.

Seu José, Diretor-Presidente da Rede Alfa, pontua que um funcionário comprometido é aquele que é responsável, que faz as coisas “direitinho” e tem consciência das regras e horários. Para ele, o funcionário não precisa almejar crescer na empresa, tanto porque a mão de obra do setor supermercadista é, predominantemente, operacional (ver: ABRAS, 2017; 2018). Desta forma, não haveria postos de chefia suficientes, caso todos quisessem ascender de cargo. Portanto, o exigido é que, apenas, executem seu trabalho da forma correta.

Já para o Coordenador de RH, Fábio, “*funcionário comprometido é aquele que se dedica no seu dia-a-dia, que traz ideias novas, que faz o diferente; que veste a camisa da empresa*”, que tenha consolidado uma boa imagem do negócio e que se preocupa com a continuidade do mesmo.

E, conforme Afonso, Diretor de RH & RI, o colaborador comprometido mostra interesse pelo o que faz, possui visão holística do ambiente, desempenha sua tarefa e logo se coloca à disposição pra executar outra, ou, está sempre disponível, disposto a trabalhar. Fundamentalmente, o colaborador comprometido,

*“tem a proatividade na sua forma de ser no dia-a-dia, tem uma boa capacidade de resiliência, pois não é muito fácil a gente lidar com cliente, né? Assim, como nós temos clientes gentis e que respeitam, tem*

*outros que não estão nem aí, ansiosos para que alguém lhe diga alguma coisa pra poder brigar, pra poder descarregar na pessoa o que ela tem de raiva, de rancor, enfim ... Esse tipo de trabalhador que é comprometido, a gente vê que ele é comprometido quando ele tem essa sensibilidade também.”* (AFONSO)

Diante do exposto, reforça-se que um indivíduo, afetivamente, comprometido tende a se identificar aos valores e objetivos organizacionais, se esforça em prol da empresa e cultiva o vínculo com a organização, porque assim deseja (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Este perfil afetivo, disposto na literatura, é congruente ao perfil de colaborador esperado pelos gestores da Rede Alfa. Desta forma, depreende-se que as políticas profissionalizadas caminham neste sentido. Assim, no conjunto de respostas oferecidas pelo núcleo operacional, emergiu as seguintes definições:

*“Comprometimento? Acho que é vestir a camisa, né? vestir a camisa da empresa, tu tá empenhado naquilo que a empresa te pede”* (CAIO)

*“Ah, eu entendo assim, se eu me proponho a fazer uma coisa, eu tenho que fazê-la bem-feita, fazer, concluir ela e fazer da melhor forma possível”* (CLARICE)

*“Comprometimento? Seria aquela pessoa engajada, aquela pessoa que está sempre ali, né? Está sempre ... prestativa, dedicada ...”* (CECÍLIA)

*“Comprometimento é responsabilidade com aquilo que tu te dispuseste a fazer pela empresa”* (BENÍCIO)

*“Essa questão de comprometimento é ser fiel à empresa, né? Não é questão de puxar saco, é questão de: ‘Pedi pra eu fazer assim, assim, assim’ ... eu vou fazer! Eu vou me comprometer a dar o meu melhor, a fazer o máximo!”* (BRENO)

Um ponto importante a ser destacado é que, enquanto, a concepção do Diretor-Presidente remete-se a base normativa do comprometimento, as características atribuídas pelos profissionais do RH da Rede Alfa são, estritamente, relacionadas à base afetiva do comprometimento. Os achados sugerem que o núcleo operacional, por sua vez, incorporou e reproduziu a lógica do comprometimento conforme preconizado pela gestão profissionalizada. Isto revela um forte nível da institucionalização das estratégias de controles comportamentais.

A equipe de RH, ao vincular o comprometimento a aspectos afetivos, confirma o pressuposto sugerido por Bastos (1994) de que a definição usual de comprometimento comporta características, puramente, positivas. Para o autor, até o “engajamento” pode ser hostil, dependendo de quanto este engajamento enviesa as percepções do colaborador. Porém,

no contexto analisado, não se observou esta consciência do “engajamento” como algo negativo.

As evidências empíricas obtidas a partir dos relatos espontâneos da área de RH da Rede Alfa não foram consonantes aos achados de Moscon (2009) e Moscon, Bastos e Souza (2012), que delinearão dois tipos de comprometimentos: (i) funcionário que tem boa postura e conhecimento do negócio, porém, cumpre somente o que a função exige (comprometimento normativo) e (ii) o colaborador que se identifica com o trabalho, é participativo, agrega valor (comprometimento afetivo). Na Rede Alfa de supermercados, os demais componentes do modelo tridimensional foram sutilmente abordados (normativo) e/ou negligenciados (continuidade).

Em meio a pluralidade de definições dispostas na literatura, esta dissertação fundamenta-se no comprometimento como algo associado ao *turnover*, em que, quanto mais comprometido, menor a probabilidade de o colaborador interromper o vínculo com a empresa (MEYER; ALLEN, 1991). Diante dos dados, nenhum relato obtido junto aos atores sociais da Rede Alfa, aproximou-se a tal pressuposto, mesmo o setor supermercadista possuindo como uma característica latente, a alta rotatividade de mão de obra operacional (cf. ABRAS, 2018).

Adicionalmente, cabe sublinhar que, embora a literatura sugira que as condições de trabalho são determinantes do comprometimento (WIENER, 1982; MEYER; ALLEN, 1991), quando questionados o que faz uma pessoa não apresentar comprometimento, muitas narrativas “isentaram” o papel da organização nesta construção - como se comprometimento fosse algo intrínseco ao ser humano, que não é suscetível à influência do ambiente externo. Os fragmentos a seguir, suportam o entendimento gerado:

*“Olha, dentro da empresa, se eu vejo que a pessoa não está se comprometendo com o trabalho dela, eu acho que só pode ser por algum problema pessoal, algum descontentamento. Descontentamento, não, porque eu acho que quando a pessoa é contratada a pessoa sabe e é dito pra ela: ‘Oh, teu serviço é esse, tu vais fazer isso, vai acontecer isso, isso e isso.’ Então, o que eu acho que leva a pessoa a não ter comprometimento é uma questão pessoal, de caráter, moral, alguma coisa assim”* (CARLOS)

*“Aí, eu acho que ... eu acho que a pessoa quer o emprego, mas não quer trabalhar. Tem diferença, que o emprego eu vou receber no final do mês; quer trabalhar? Tu tens que trabalhar. [...] Vem, faz o que tem que ser feito, faz mal feito, não tem ... não é ... a pessoa não precisa tomar iniciativa, mas pelo menos fazer o que for solicitado, fazer bem feito, fazer, né?”* (BRENO)

*“Um dos principais fatores é a falta de sonhos, porque a pessoa que não sonha em alcançar alguma coisa, não tem objetivo, né? Então, hoje em dia, a gente tem pessoas desiludidas aí com uma série de coisas, que entram em outros caminhos completamente desnecessários”* (CRISTIANO)

## 5.2.2 Concepções e Graus de comprometimento sob a ótica do Modelo Tridimensional

Frente aos três componentes – afetivo, normativo e continuidade - que justificam o vínculo do funcionário com a organização e, portanto, o baixo índice de rotatividade, Meyer, Allen e Smith (1993) sugerem que tais não são excludentes. Isto significa que um funcionário pode apresentar todos os tipos de comprometimento, porém, em intensidades diferentes. À vista disso, solicitou-se aos membros do núcleo operacionais que indicassem o grau de concordância com as afirmativas a seguir, bem como justificassem a ordem estabelecida:

- (i) Uma pessoa deve manter uma relação de afeto/apego à organização;
- (ii) Uma pessoa deve permanecer na organização por uma questão financeira e por falta de alternativas de trabalho;
- (iii) Uma pessoa deve permanecer na organização por uma questão de dever/obrigação ao que a organização faz por ela.

Assim como ocorre na literatura, em que a ênfase investigativa do comprometimento recaí sobre a base afetiva (MEDEIROS; ENDERS, 1998; MORAES; GODOI; BATISTA, 2004), tem-se que, sob a perspectiva dos respondentes da Rede Alfa, o componente do comprometimento que melhor explica o vínculo colaborador/organização é o **afetivo/apego**:

*“Eu acho que assim: a primeira, uma pessoa deve manter uma relação de afeto e apego à organização, porque ela passa a maior parte do tempo acordada ali, né?” (CRISTIANO)*

*“Eu acho que a primeira é essa aqui mesmo, uma pessoa deve manter uma relação de afeto e apego à organização, porque tu vais te acostumando, né? Pessoas que tu vês todos os dias, vê até mais que em casa, eu acho então que fica uma relação de afeto” (CELSO)*

*“Eu vou falar do meu exemplo, se eu não gostasse do ambiente que eu trabalho, eu não ficaria. Então, a partir do momento que tu gostas, tu te apegas, a partir do momento que tu te apegas, tu vais tentar ser organizado. Então, pra mim fica assim” (BIANCA)*

Este achado mostrou-se dissonante à Oliveira (2009), vez que a maioria dos respondentes no contexto mineiro, entendem que uma “relação de apego” não é saudável, pois implica em uma forte relação de dependência, que não se deve ter à empresa ou trabalho, de modo geral. Adicionalmente, pontua-se que o funcionário afetivamente comprometido se envolve ativamente às atividades e permanece na organização mais por um desejo, do que por uma necessidade ou obrigação (MEYER; ALLEN, 1991), algo que se reverberou nas narrativas do núcleo operacional da Rede Alfa de supermercados.

Em seguida, a **necessidade financeira e estabilidade**, determinam os vínculos na empresa, já que o mercado de trabalho na cidade gaúcha não está aquecido. Em particular e a título de contextualização, a Rede Alfa de Supermercado situa-se em uma região que vivia sob a promessa de um grande empreendimento instalado na localidade. No entanto, tal empreendimento, desde 2013 - antes do prazo previsto -, vem encerrando suas atividades, algo que repercutiu em altas taxas de desemprego e em um clima de incerteza no mercado de trabalho local. Os relatos, a seguir, remetem a necessidade financeira, como fonte do vínculo

*“A segunda por questão financeira também, né? Porque a empresa, pelo menos essa, dá bastante oportunidade, você vai crescendo” (CELSO)*

*“Muitas vezes as pessoas acabam ficando em um trabalho ou pegando o trabalho por falta de alternativa, por uma questão salarial e isso aí, não vamos ser hipócritas, isso é normal de acontecer, né? O que não é normal é a pessoa ficar por esta questão e criar um histórico ruim, nocivo, né? Porque a gente bate muito e fala muito sobre isso, né? Aí a famosa ética, que eu falo” (CARLOS)*

*“É difícil tu dizer que: ‘Ah, eu não trabalho por uma questão financeira.’ Mentira! Tu trabalha por uma questão financeira, até porque tu tem uma família em casa ... tu vê: ninguém deixa uma família em casa pra ir trabalhar porque tem amor ... então tu é doente, então tu tem uma doença, porque se tu larga a tua família pelo teu trabalho, então em algum lugar tu não tá feliz e esse lugar é na tua casa. Então, tu tens que procurar solucionar aquele problema” (CALIL)*

Adicionalmente, faz-se relevante destacar que o sentimento de ‘reconhecimento’ transcendeu a questão financeira. Isto reforça os valores familiares enraizados à cultura organizacional da Rede Alfa, referente a valorização dos indivíduos. Caetano, membro operacional, destaca,

*“E, cara, a questão de financeiro ... eu acho que o que mais motiva uma pessoa a ficar na empresa é o reconhecimento, reconhecer, se sentir ... se sentir reconhecido: ‘Bah, a Rede Alfa me reconheceu como profissional ... meu encarregado me reconhece, ele me cobra, mas ele me reconhece, eu era X, hoje eu sou Y.’ Eu acho que isso motiva as pessoas a ficarem, minha opinião pessoal” (CAETANO)*

O “reconhecimento” emergiu das narrativas como uma forma de endossar que o vínculo por uma necessidade financeira, apesar de essencial, não é o suficiente. Esta perspectiva reforça Oliveira (2009), dado que os entrevistados discordam da afirmativa de que um indivíduo deve permanecer numa organização, visando, apenas, retorno financeiro.

Por último e com menor ênfase, congruente à Oliveira (2009), os atores organizacionais sugerem que o vínculo à empresa, ocorre em virtude de um sentimento de **dever ou obrigação** ao que a Rede Alfa ofertou ao colaborador, ora por meio de investimento em cursos, ora por ações sociais.

*“E terceiro, acho que obrigação cara, acho que ... acho que ninguém fica por obrigação, entendeu? Obrigação engloba muitas coisas: Bah, eu vou me manter ... eu posso ter a obrigação de trabalhar pelo meu filho que está lá em casa, eu tenho que dar o leitinho dele. Mas, cara, acho que pela empresa eu não tenho obrigação, acho que é uma troca, é uma troca, a empresa não é boa, não foi boa pra mim, foi uma troca, eu me dediquei a ela, entendesse?” (CAETANO)*

*“E o dever, porque ela aposta na gente, né? No meu caso apostou” (CLARICE)*

*“E a última fica por questão de dever/obrigação, eu acho que isso aqui já não fica muito: ‘o que eu fiz por ele.’ Eu acho que esse aí fica em último. Porque por questão de dever/obrigação, acho que não tem a ver com o nosso dia a dia e bendizer, a gente não tem obrigação por causa que a empresa nos contratou.*

*THAIS: É mais no sentido de tipo: ‘Ah, a empresa investiu em mim, me pagou um curso, eu acho que eu tenho o dever de dar um retorno pra ela.’*

*- Não, eu acho que essa não tem muito a ver não” (CELSO)*

Haja vista que as políticas organizacionais voltadas à gestão de pessoas não estimulam que o colaborador crie um sentimento de dever e/ou obrigação com a Rede Alfa, tal componente do comprometimento, tendo figurado a última posição do *ranking*, sugere o quanto os colaboradores entenderam que este não é o propósito da gestão. Abaixo, posicionamento do Diretor de RH & RI sobre o assunto:

*“A questão da obrigação, eu não vejo muito isso, tá? ‘Ah, tenho a obrigação pelo o que a empresa fez pra mim.’ Eu acho que ... nós também não procuramos, **a gente não incentiva isso**, acho que tem uma relação de troca sim, tem apego, tem ... mas assim, nós procuramos deixar de lado esta obrigação: ‘O que eu fiz pra ti, tenho que fazer pra empresa, né?’ A gente faz para as pessoas não pensando que vai ter retorno na mesma proporção, a gente faz pra pessoa, e às vezes, tem até decepção. [...] Então, essa coisa da obrigação a gente não incentiva isso, a gente procura não colocar isso. É questão da pessoa se sentir bem mesmo e dar suporte, a necessidade de ter uma remuneração, de ter uma ... de trabalhar em uma empresa sólida, econômica e financeiramente, né? Uma empresa que dá lá o seu suporte, que não tem uma grande gama de benefícios, mas tem um plano de assistência médica, ele pode consultar um médico, pra família também ... ele pode fazer o seu lanche lá. Então, tem uma série de coisas que ... então, eu acho que é por aí, tá?” (AFONSO)*

O tempo de atuação dos membros entrevistados na Rede Alfa, varia de 2 a 25 anos. Assim, quando questionados quais fatores justificam o vínculo mantido com a empresa e o que faria rompê-lo, traços da cultura organizacional, recorrentemente, emergiram das respostas. Esta identificação pessoal aos valores da empresa, ratifica a concepção de comprometimento, voltada ao aspecto afetivo. A exemplo, destaca-se o relato de Caetano, funcionário com 15 anos de empresa:

*“É o afeto, o afeto. Cara, eu não me vejo fora da Rede Alfa, isso aqui pra mim é uma segunda família, é uma segunda família ...*

*THAIS: E o que te faria sair da Rede Alfa?*

*- Cara, alguma coisa que fosse assim ó: mudar a minha vida, mudar mesmo, assim ó: ‘Bah, cara, eu ... me chamaram lá pra ser o diretor da empresa, eu vou ter o contrato lá de no mínimo um ano com eles, meu salário vai pra R\$ 10.000,00, eu vou poder ... eu vou conseguir quitar a minha casa. Bah, eu vou*

*dar um estudo bom pro meu filho.’ ... Eu tenho afeto, mas eu tenho objetivos também. É uma coisa muito maior do que eu tenho aqui. Agora assim: ‘Cara, a gente vai te contratar, mas vamos te dar R\$ 500,00 a mais.’ [resposta] ‘Obrigado, vou ficar com a minha família.’  
Aqui eu comecei, eu tive o início, eu estou no meio, e se bobear, eu vou ter o fim aqui. De repente, a Rede Alfa vai ser o Raul Seixas pra mim: início, meio e fim. Eu sou o início, meio e fim. De repente seria isso, por que não me aposentar aqui? Porque não ser o único emprego? ‘Ah, é acomodado ... ele é acomodado.’ Eu não sou acomodado ... acomodado por quê? Que mal tem?”*

Já Bianca, há quase 5 anos na empresa, pontua que:

*“A Rede Alfa, ela não é como as outras empresas que tem por aí, ela tem um ambiente familiar e isso é bom, é bom porque não fica aquela coisa fria, entende? A gente vê a empresa de um jeito; de um modo ou do outro, ela se importa com o funcionário e isso aí é bom. Eu acho que, pra mim, é uma das coisas que me faz continuar trabalhando na empresa.”*

Cabe pontuar que, com exceção de Caetano, nenhum respondente mencionou que romperia o vínculo com a Rede Alfa, em virtude de uma melhor proposta de trabalho, em termos financeiros. Inclusive, importante destacar que a Rede Alfa, possui um programa de premiação anual alicerçada na Avaliação de Desempenho. Todavia, a premiação ainda não contempla os membros do núcleo operacional. Assim, congruente a Leite, Rodrigues e Albuquerque (2014), na Rede Alfa, as recompensas não apresentaram impacto no comprometimento, isto é, não foram um estímulo para os membros operacionais sentirem-se pertencentes à empresa. Em síntese, estes achados reforçam o comprometimento afetivo observado nas narrativas, bem como elimina o grau de comprometimento de continuidade, que é pautado em investimentos (*side-bets*) e na disponibilidade de empregos substitutos (MEYER; ALLEN, 1991).

### **5.2.3 Estratégias que promovem o comprometimento organizacional**

De antemão, analisar “como a interação líder-membro influencia o comprometimento do liderado” consistia no objetivo genuíno desta dissertação. No entanto, embora a literatura suporte a articulação entre os constructos (ver: COSTA; BASTOS, 2014; DULEBOHN *et al.*, 2012; GERSTNER; DAY, 1997; KACMAR; CARLSON; BRYMER, 1999; MATHIEU; ZAJAC, 1990), na Rede Alfa de supermercado foi empiricamente comprovado tal conexão, porém, de forma menos expressiva que o esperado. Isto é, diferente da literatura, a qual sugere que a liderança é uma variável preditora do comprometimento, no contexto analisado, emergiram elementos que transcendem esta relação.

Em síntese, notou-se que o perfil do negócio, por ser familiar e ter uma forte cultura calcada na ‘valorização das pessoas’ explica o comprometimento do núcleo operacional. Além

disso, face ao novo estilo de gestão e ao conjunto de práticas profissionalizadas da Rede Alfa de supermercados, depreende-se que há um traço tênue entre as ações que despertam o comprometimento dos funcionários e as estratégias que equalizam a interação entre líder e membro. Diante do exposto, destaca-se as principais estratégias percebidas, capazes de gerar e manter o vínculo colaborador/organização:

- (i) **Estabelecimento da missão, visão e valores organizacionais**, o que guarda ligação ao comprometimento normativo, dado que tais diretrizes condicionam o comportamento do colaborador. Em particular, a missão da Rede Alfa preconiza a “melhoria contínua”, justificando, portanto, a atualização dos líderes e demais, por meio de cursos, treinamentos e afins.
- (ii) **Fixação da cultura organizacional** (valorização das pessoas e tratamento pessoal), notou-se que se trata de um valor familiar transposto ao negócio. Porém, em tal contexto familiar, as relações interpessoais eram pouco profissionais. O RH, por sua vez, estabeleceu limites às interações e disseminou tal cultura ‘reformulada’, que se encontra altamente enraizada no discurso do núcleo operacional, conforme os seguintes relatos:

*“É óbvio que eles (concorrente multinacional) têm um mix maior de produtos importados, a negociação é mais fácil pra eles, mas a gente ganha muito com o atendimento, e eles por ser uma empresa multinacional, as pessoas são números. Aqui na Rede Alfa, não! [...] O DNA da Rede Alfa é muito diferente dessas empresas: ‘As pessoas são números, são resultados, é relatório. Tem que chegar lá e pumm, ninguém quer saber: quem é que fez isso aqui? - não interessa, fizeram? Tá tudo bem.’ Isso a gente não quer perder; tá dentro do nosso DNA. Então, a questão da integridade já era forte e permanece muito forte, né?” (FÁBIO – COORDENADOR DE RH)*

*“A empresa tem que cativar, por exemplo, a empresa deu um exemplo que gosta da minha pessoa, eu não sou só um número, né? Eu acho que tu não ser só um número: ‘Ahhhh, a Thais é só um número, tira a Thais e vou botar outra moça!’ Acho que isso não é legal. Tu tens que entender: ‘Ah, se eu tirar o César de lá, vai ser difícil eu recuperar, formar outro César.’ Acho que se tu se sentires importante, faz com que tu tenhas um desenvolvimento melhor” (CÉSAR)*

Para CLARICE, nas empresas que trabalhou anteriormente,

*“A gente é número na maioria das vezes, né? a gente é substituído. Acontece alguma coisa contigo, eles botam dois, três no seu lugar e está resolvido. Aqui a gente se chama pelo nome, todo mundo se conhece, quem trabalha junto. Ou até mesmo parte de supervisão, gerente, todo mundo se trata pelo nome ... Muitas vezes o dono vem na loja, ele mantém o contato. E tu vê assim, que é uma pessoa ... claro, a gente vê que todo mundo é igual, mas tu enxergas que eles são pessoas simples, são pessoas comuns, que nem a gente. Não tem diferença nenhuma ... claro, eles são donos da Rede Alfa, mas fora isso ...”*

*“Ah, o que me faz manter um vínculo? ... há pouco tempo veio um senhor de uma outra empresa, que ele veio com uma metodologia de todos nós sermos mais um, um número. Ele fez várias coisas boas, mas fez muitas coisas que eu não concordava, assim. Ele saiu considerado um bom líder; ele cortou*

*gastos, ele cortou ..., mas eu acho que líder ... que este tipo de líder tem um tempo, ele tem um tempo, entendeu? Porque ao longo do tempo tu vai conseguir cortar gasto, tu vais conseguir entregar um número bom, só que tu não cuidando das pessoas, aquelas próprias pessoas vão fazer as coisas .... vão apertar o botãozinho automático ali e aí tu ... Aí, daqui a pouco tu já não está mais entregando aquele número, já tirou tudo, tudo, todos os benefícios, e tu já não vai entregar mais aquele número de vendas, porque a pessoa já não está mais interessada em vender, já não está mais interessada em abastecer com qualidade, ela não está mais interessada em ver se o produto está na validade. Então, isso ao longo do tempo a empresa vai perder ... vai ganhar lá no início, mas lá no final ... ao longo prazo ela vai perder bastante.” (CÉSAR)*

Inclusive, notou-se que quando há um líder com um perfil que destoa dos valores da Rede Alfa, as interações LMX se fragilizam. Em adição, tem-se que os atores sociais que já trabalharam – ou não – em concorrentes supermercadista multinacionais, fazem um paralelo, enfatizando a relação próxima entre proprietários do negócio e funcionários:

*“Bom eu estou na empresa (Rede Alfa) há 14 anos. Eu comecei no açougue, já tinha trabalhado no concorrente e acabei vindo pra cá. Então, pra mim foi gratificante porque, porque aqui é uma família, né? **Eu conheço os donos** e de onde eu vim eu não conhecia ... só fantasmas.” (CRISTIANO)*

*“Na empresa aqui, como você está mais próximo dos donos, então fica mais fácil de quando tu tiver algum problema, alguma oportunidade, de chegar neles e conversar, lá (concorrente multinacional) não, tu tinha que ter um intermediário de uma pessoa, até chegar na pessoa certa pra ti ... **Não era política de portas abertas, que nem aqui.** Se o dono vem aqui, ele é uma pessoa que se ele tiver que falar com o gerente, ele fala com o gerente. Mas, se ele tiver que falar contigo, ele para do teu lado e pergunta pra ti: ‘Ó, o que está acontecendo?’ ‘Assim, assim, assim ...’. Não fala só com o gerente, ele fala com todo mundo. **Todo mundo é igual pra ele, é uma pessoa que tem um monte de funcionário e ele te conhece pelo nome.***

*THAIS: Nossa ... o Seu José, você se refere?  
- E o Pedro também, o filho dele.” (BENÍCIO)*

*“Não é aquela coisa, assim, tipo multinacional que cada um fica ... essa empresa não, a gente vê pelos setores, se acontece alguma coisa com algum funcionário, o RH da loja – o ADM que a gente chama – o administrativo se empenha pra ver se o funcionário está bem, o que que é, se está doente, se vai marcar uma consulta, se já conseguiu, não conseguiu? Então, isso daí é a empresa, a empresa está se preocupando com o funcionário, e isso aí é bom. [...] **Isso aí eu acho que vem muito do patriarca da empresa, que ele era uma pessoa que se envolvia muito com o funcionário.** Então, ele tinha aquela coisa de proximidade com o funcionário ... Lógico, a empresa já mudou muita coisa, mas não perdeu aquela característica dele, de se envolver com o funcionário.” (BIANCA)*

**(iii) Integração e treinamento dos novos funcionários:** Afonso relata que, em 2013, quando retornou ao supermercado, os processos de integração e treinamento voltados ao novo colaborador, já não eram mais realizados. A justificativa era o elevado *turnover*, em virtude de um grande empreendimento na cidade, o qual atraía a mão de obra local. Frente a este cenário, tal Diretor se posiciona:

*“Gente, não tem nada a ver uma coisa com a outra, se a rotatividade é grande, aí que nós temos que fazer o treinamento, aí que nós temos que fazer a integração, aí que nós temos que tentar fixar essas pessoas.”*

Em síntese, o conteúdo abordado na integração engloba: a história da organização; o padrão de atendimento aos clientes; e, aspectos de engajamento, voltados a segurança do trabalho, bem como prevenção e perdas. Enquanto o treinamento, abrange as diretrizes do atendimento ao cliente, padrão Rede Alfa. Quanto aos treinamentos específicos, estes são realizados no respectivo setor que o novo membro atuará. E, anualmente os colaboradores passam por uma “atualização”, isto é, são submetidos a treinamentos regulares.

Durante observação não-participante, constatou-se que no processo de integração é construído o comprometimento do colaborador com a Rede Alfa, enaltecendo a importância do mesmo e visando que ele zele pela “segunda casa”. Os colaboradores são tratados como “moradores” e o processo encerra-se com a mensagem: *“Venha **morar** aqui, cresça com a gente!”* Esta expressão sugere que, apesar da gestão da Rede Alfa encaminhar-se para a profissionalização, a empresa mantém aspectos inerentes a um negócio familiar.

**(iv) Multiplicadores internos**, consiste em um grupo de funcionários que, no início da profissionalização da gestão (2002), ajudaram a elaborar o roteiro do processo de integração e do treinamento básico de atendimento. Mesmo após consolidação do conteúdo programático e incorporação à rotina do RH, as integrações e treinamentos contam com a participação de, aproximadamente, 30 membros do núcleo operacional, os quais são recrutados e desenvolvidos para assumir esta atividade extra.

De acordo com o Diretor de RH & RI, os colaboradores selecionados para conduzir treinamentos sentem-se gratificados, o que os tornam confiantes e com maior senso de pertencimento organizacional. Além disso, a partir desta estratégia, o RH mapeia talentos internos, isto é, *“normalmente quem se torna multiplicador é um próximo potencial que a gente vai estar ... Porque (ele) acaba se desenvolvendo, fala em público, conhece a empresa melhor do que ninguém, né? Passa os valores (organizacionais), tudo, né?”*, pois parte-se do pressuposto que tais colaboradores já internalizaram os valores da empresa, conforme relata o Coordenador de RH.

Sobre a estratégia de “multiplicadores internos”, que se perpetuou na empresa, o Coordenador de RH, complementa:

*“Então, por exemplo, o Caetano (ex-encarregado da Padaria – Loja 2) que já está no processo de Trainee, ele não conseguia falar, né? Ele tinha dificuldade com palavras, de se expressar. Ele foi multiplicador e agora ele já está entrando de gerente Trainee. Então, isso pra mim que trabalho nessa área, que sou responsável por essa formação, isso é muito legal, muito legal.” (FÁBIO)*

De fato, durante as entrevistas junto aos encarregados, emergiu o tema “multiplicadores internos”, tratado como uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Ademais, durante a observação não-participante, constatou-se que as experiências diárias da multiplicadora interna entrelaçavam-se ao roteiro do processo de integração. Isto criou uma conexão entre ela e os novos funcionários.

**(v) Eventos promovidos pela Rede Alfa**, dentre eles, o mais expressivo consiste na Super Convenção Anual, que tem por objetivo *“Preparar a equipe para oferecer um final de ano especial aos nossos clientes”* (CONVITE INSTITUCIONAL, 2018). Todavia, a observação não-participante permitiu constatar que, implicitamente, o evento tem triplo propósito:

- 1- *manter comprometimento do funcionário durante o ano, pois cerca de 450 funcionários – dentre mais de 2.000 atuantes na Rede - são selecionados para participar do evento, esta seleção segue alguns requisitos, tais como, assiduidade do colaborador e etc.;*
- 2- *criar sentimento de pertencimento, dado que os funcionários se envolvem no planejamento e execução do evento;*
- 3- *reforçar crenças, missão e valores organizacionais, de forma lúdica, por meio de teatros, encenações, musicais, idealizados e executados pelos funcionários.*

Exemplificando a influência da família no negócio, em algumas peças teatrais – e de forma bem caricata -, Seu José foi interpretado. Esta liberdade endossa a relação próxima entre ele e os funcionários da rede. Além disso, o discurso de Dona Amélia (a seguir), foi acompanhado com uma grande salva de palmas, assobios e empolgação, em um clima muito forte de festividade e celebração.

*“Agradeço a todos vocês, muito obrigado por vocês estarem na firma, que a minha paixão é essa firma que foi fundada pelo meu marido. Então, eu gosto muito da Rede Alfa, e gosto muito de vocês todos que são funcionários. Muito obrigado!”*

Igualmente integra a agenda da “Super Convenção”, o reconhecimento e, por conseguinte, a premiação dos funcionários operacionais que se destacaram durante o ano. Entende-se que esta estratégia promove o comprometimento do funcionário com a organização, conforme evidenciado no discurso:

*“Bom pessoal, primeiramente agradecer. Mais um ano, mais uma convenção ao lado de vocês que fazem com que as coisas aconteçam, e o mais importante da empresa são vocês, são as pessoas. Então, analisando dentro do contexto que aqui a gente quer falar pra vocês, a gente vai começar a homenagear aqueles que foram destaque em 2018. Primeiro passo para se tornar um(a) colaborador(a) de destaque é acreditar em si mesmo. Para nós, esse é o diferencial de cada um presente, acreditar, capacitar, ter atitude, ter responsabilidade, **ter comprometimento** e trabalhar em equipe, são alguns elementos desta receita de sucesso” (FÁBIO – COORDENADOR DE RH)*

Quando questionado de que forma a empresa reconhece o comprometimento dos funcionários, o encarregado Bernardo destaca: *“Essa convenção é um ponto que você mostra, além do seu trabalho durante o ano, também é retribuído por tudo o que você faz pela empresa. A empresa te retribui nessas pequenas homenagens, que eles fazem para nós.”*

Ademais, a Rede Alfa promove eventos alusivos às datas comemorativas, como o Dia da Mulher, das Mães, dos Pais e etc... Desta forma, o coordenador de RH assegura que *“todo o tipo de ação que a gente faz, a gente faz pra voltar a questão do comprometimento”* (FÁBIO). Além das homenagens realizadas ao funcionário, em virtude do seu tempo de casa:

*“Nós fazemos todo ano uma comemoração, é onde a gente homenageia as pessoas com 10, 20, 30 anos ... fazemos uma festa, né? Um jantar ... sempre preparamos uma surpresa, né? É muito legal, as pessoas valorizam muito, aí cada um pode levar um acompanhante. Cada janta, assim, nós temos 40 homenageados” (AFONSO – DIRETOR DE RH & RI)*

Confrontando com o arcabouço teórico, as estratégias abordadas nesta subseção, depreende-se que a gestão profissionalizada da Rede Alfa almeja que os funcionários comprometam-se afetivamente com a organização, isto é, que participem ativamente da rotina organizacional (ex: multiplicadores internos; organização da Super Convenção) e que se identifiquem aos valores e objetivos do negócio (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Para isso, há um forte apelo aos aspectos familiares e ao sentimento paternalista direcionado aos membros.

Ainda que elementos normativos do comprometimento sejam, empiricamente, menos examinados (ALLEN; MEYER, 1990) e, diante de um levantamento realizado na literatura nacional, que tornou esta constatação vigente, nesta dissertação, mapeou-se as estratégias utilizadas pela gestão de RH, que despertam este tipo de comprometimento. Corroborando

Wiener (1982), na Rede Alfa, o protocolo de socialização/integração/treinamento e a disseminação da imagem do funcionário engajado, ou seja, as condutas que são moralmente aceitas, tratam-se de normas subjetivas/pressões normativas capazes de gerar maior envolvimento pessoal do funcionário ao negócio.

Por outro lado, não foi observado componentes do comprometimento de continuidade. Em síntese, tem-se que o colaborador pondera quais “custos envolvem sua saída da organização” (BECKER, 1960; MEYER; ALLEN, 1984; 1991). Desta forma, quanto mais cursos e treinamentos específicos realizados para atuar naquele tipo de negócio, menor a chance de o mercado absorver esta mão de obra. Na Rede Alfa, embora treinamentos sejam periodicamente realizados, não foram observados traços do comprometimento de continuidade, uma vez que, este tipo de comprometimento ocorre mais em virtude da percepção do funcionário, do que de estratégias promovidas pela organização. Em complemento, o vínculo organizacional, motivado por questões estritamente financeiras, não foi observado no contexto da Rede Alfa.

#### 5.2.4 Controles voltados ao comprometimento

Haja vista que a natureza do comprometimento adotada nesta dissertação, remete-se ao *turnover*. O Diretor de RH & RI destaca as razões para o baixo índice de rotatividade na rede supermercadista:

*“Primeiro, o nível de desemprego, tá? E segundo, é a forma com que a empresa, hoje, trata seus recursos humanos, né? Desde processos de admissão, a oportunidade de carreira, de se fixar na empresa, os bons ambientes de trabalho que existem nas lojas, a **consideração pelas pessoas**, né?”*  
(AFONSO)

A partir do exposto, a presente subseção versa sobre os controles gerenciais, instituídos pela gestão profissionalizada da Rede Alfa, direcionados ao comprometimento do núcleo operacional, quais sejam:

- (i) **Margem de rotatividade:** profissionais do RH analisam, mensalmente, os índices de rotatividade das 10 lojas que compõe a rede. Quando um setor apresenta índices acima da média, o encarregado e os demais funcionários do setor, são abordados por analistas de RH, com a finalidade de investigar o nível de satisfação e o clima do ambiente. Em casos pontuais, realiza-se também

uma “entrevista de desligamento, né? Até chegar na causa, pra poder atuar” (AFONSO)

- (ii) **Processo seletivo alinhavado:** cuidado do RH em selecionar e contratar o candidato com perfil mais adequado possível ao setor e à atividade que será exercida. Afonso assinala que o perfil básico compreende

*“Pessoas que gostem de lidar com pessoas, né? O resto é identificar as empresas que trabalhou, histórico profissional, a questão da família, dar uma explorada na questão social, até pra ver quem é efetivamente que está ali do outro lado ... então é isso!”*

- (iii) **Código de conduta (documentado):** durante a integração, os novos colaboradores recebem o material e este é, brevemente, discutido. Depreende-se que o documento, se trata de um mecanismo que compõe o Sistema de Controle Gerencial da rede, além de exibir pontos em consonância ao comprometimento normativo. Desta forma, o Código mobiliza e orquestra as ações dos indivíduos (FLAMHOLTZ; DAS; TSUI, 1985; HEWEGE, 2012):

*“A Rede Alfa S/A espera que todos os seus profissionais atuem de acordo com os mais elevados padrões de integridade pessoal e profissional, em todos os aspectos de suas atividades, e que **cumpram todas as leis, normas, regulamentos e políticas**. [...] A inobservância deste Código ou de quaisquer outras normas ou políticas pode ocasionar **medidas disciplinares**, incluindo a rescisão imediata do contrato de trabalho. Além disso, infringir a lei pode resultar em punições civis ou criminais para você, seus superiores e/ou contra a Rede Alfa S/A”* (TRECHO INTRODUTÓRIO DO CÓDIGO DE CONDUTA)

Em complemento ao exposto, Chu e Wood Jr. (2008) sugerem que, intrínseco aos traços culturais do país, brasileiros possuem aversão ao risco. Desta forma, não desafiam as ordens e respeitam – em excesso – as autoridades, executando o que lhes é dito para fazer, bem como comportando-se de maneira, predominantemente, submissa. Tais características, propiciam a internalização e reprodução dos comportamentos social e moralmente aceitáveis, que são propagados a partir do código de conduta da Rede Alfa, uma das fontes do componente normativo do comprometimento (WIENER, 1982).

- (iv) **Avaliação de desempenho organizacional e de pessoal:** realizada por meio de indicadores objetivos, tais como vendas, estoques, metas e quebras por setor/por loja e indicadores subjetivos, como traços comportamentais. Afonso, relembra:

*“Começamos a trabalhar forte na gestão, começamos a trabalhar forte em indicadores de desempenho, né? E, aí, eu saí um pouco só dessa visão humana, de RH, pra trabalhar e ajudar a empresa na questão da gestão como um todo:*

*‘Tá, mas espera aí um pouquinho, mas nós temos números diversos na contabilidade, quem quiser ...’*

*‘Não! Indicadores de desempenho é diferente de um número na contabilidade.’*

*E aí, nós começamos a trabalhar com esses conceitos, né?”*

O posicionamento do Diretor de RH & RI, já no início do processo de profissionalização da gestão familiar da Rede Alfa, mostra-se congruente à Chenhall e Langfield-Smith (2007), Henri (2006), Neely (1999), Otley (1999), Venkatraman e Ramanujam (1986), e demais pesquisadores da Contabilidade e Controle Gerencial, os quais sugerem que a avaliação de desempenho não deve ser realizada, estritamente, através de indicadores tradicionais/financeiros. Em particular, na Rede Alfa, os critérios da avaliação de desempenho de pessoal abrangem:

*“O modo dele (líder) tratar a equipe de trabalho, né? A questão da explicação, de como é que ele se expressa, a questão da fala, né? A questão da atitude, como é que ele é perante aos procedimentos da empresa, se ele é um cara que toma decisão ou se ele espera ... Ele consegue trabalhar em equipe ou ele é um potencial e é só ele ali, sozinho, dentro da redoma (centraliza tarefas)?” (FÁBIO)*

Em síntese, é avaliado e controlado o desenvolvimento do funcionário *“enquanto pessoa e enquanto profissional”* (FÁBIO). Para tanto, participam do processo de avaliação, o coordenador de RH, o gerente da loja, o supervisor do setor, além das psicólogas que aplicam testes e verificam se o resultado é compatível com a conduta diária do funcionário. A avaliação de desempenho está em fase de elaboração – coletiva - e implementação. Ademais, Breno, gerente *Trainee* da Loja 1, explica como a avaliação do comprometimento é conduzida:

*“A gente hoje, estamos na área da gerência, supervisão e encarregados. Como é que é feito? Uma avaliação de feedback, uma avaliação que a gente dá pro colaborador, tem vários tópicos: questão de liderança, confiabilidade, responsabilidade ... são 10 tópicos e a própria pessoa se avalia, dá uma numeração, né? E, aí, tem o retorno do seu superior: ‘Por que que tu botaste 1 ou 2 nesse aqui? Não, eu acho ao contrário, eu acho isso’. Então tem essa troca de informação. O período é de 6 em 6 meses a gente faz isso, essa avaliação, né? Com os supervisores, gerentes e encarregados, futuramente vamos fazer com os colaboradores”*

Igualmente compõe o conjunto de indicadores subjetivos (comportamentais), o **check-list** das condutas diárias, isto é, um roteiro que contempla todas as atribuições do colaborador naquele setor (como por exemplo, apresentação pessoal, limpeza das máquinas e etc.). Outras estratégias são os **Diálogos Diários** e as **Reuniões diárias de ‘Bom Dia’**, momentos em que líderes e membros discutem sobre os indicadores objetivos e subjetivos de desempenho do

setor, algo que para Afonso “*isso que nos faz criar esse vínculo forte com as pessoas, é o elo que sai da direção e que chega lá no chão de loja através dos gerentes e dos encarregados, né? Isso hoje, a gente consegue se fazer presente dessa forma, né?*”.

Já Breno, ilustra a política instituída pela gestão profissionalizada, no que diz respeito aos indicadores objetivos e comportamentais do desempenho, os quais demonstram conexão ao comprometimento organizacional e à influência na interação LMX:

*“Diariamente a gente faz uma reunião de ‘Bom Dia’, né? É onde a gente passa os dados, passa as informações, pra todos ficarem sabendo a importância deles aqui. Simplesmente eu chegar e dizer: ‘Olha, a gente hoje tinha que vender 80.000 e a gente vendeu 50.000, tá pessoal?’ Não, tem que mostrar pra eles, porque eles estão ali. [...] Influencio os encarregados a fazerem essa reunião no próprio setor deles, pra mostrar a importância de cada um.*

*[...] A gente tem relatórios diários, de vendas, de perdas e a gente trabalha em cima deles:*

*‘Olha, o setor da padaria não tá com um crescimento bom, o que tu achas que é?’*

*‘Ah, eu acho que é a qualidade de certo produto.’*

*‘Ah, vamos atacar ali, né?’*

*E mostrar pra todos, porque é que eles estão ali, né? Porque a pessoa: ‘Eu estou atendendo, então eu simplesmente atendo.’ Não, ele tem que fazer algo a mais.”*

Em linhas gerais, pontua-se que o Sistema de Avaliação de Desempenho da Rede Alfa mostra-se congruente ao arcabouço teórico versado nesta dissertação. Isto é, observou-se que as métricas de desempenho supracitadas estão intimamente conectadas ao planejamento estratégico e ao controle organizacional (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 2007; NEELY, 1999), sendo, portanto, um dos componentes do SCG (HENRI, 2006) da rede supermercadista.

Por fim, Chenhall e Langfield-Smith (2007) preconiza que a eficácia dos sistemas de mensuração de desempenho advém do impacto dos controles no comportamento dos indivíduos. Neste sentido, entende-se que, embora as lojas selecionadas nesta pesquisa (Loja 1 e Loja 2), apresentem desempenho contrastantes, os achados suportam que o pacote de controles gerenciais da rede supermercadista exerce influência na conduta e perspectivas dos colaboradores de ambas as unidades de análise. Assim sendo, depreende-se que a justificativa para o desempenho organizacional divergente, seja em virtude de fatores externos à organização, tais quais, localização da loja, poder aquisitivo dos clientes e etc.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, nesta dissertação, responder a seguinte questão-problema: **Como o Sistema de Controle Gerencial influencia a díade interativa líder-membro e o comprometimento tridimensional dos membros operacionais de uma rede gaúcha de supermercados?** Para tanto, entrevistas individuais semiestruturadas foram conduzidas com membros do núcleo operacional de duas (dentre dez) lojas que compõe a rede. Em particular, o gerente geral de cada loja (líder) e 14 encarregados de setores (liderados), compartilharam suas vivências, perspectivas, trajetória profissional e rotina organizacional; o que gerou evidências, de modo a contribuir para a consolidação empírica do arcabouço teórico articulado neste estudo.

Naturalmente, para fins de viabilização desta investigação, a questão-problema foi fragmentada em quatro objetivos específicos - os quais foram contemplados mediante a estratégia de coleta de dados supracitada, junto ao acesso aos demais atores organizacionais e outras fontes utilizadas para triangulação dos dados. Em adição, em Estudos de Caso (YIN, 2010), o fenômeno é investigado em seu contexto natural; assim, a operacionalização da pesquisa, a partir deste método, requer também a descrição do ambiente e fatores que o compõe. À vista disso, os dois primeiros objetivos específicos atendem este aspecto. Estes, bem como os demais objetivos, serão versados a seguir:

Para *“resgatar a história da rede, os valores da família transpostos à empresa e os perfis de liderança, exibidos ao longo de três gerações à frente do negócio”*, foram realizadas entrevistas de história oral (VERGARA, 2015) com a esposa do fundador da Rede Alfa e filho do casal, atual Diretor-Presidente. Em síntese, tem-se que a rede opera há mais de meio século na região sul do Brasil; possui expressividade no cenário estadual, em termos de desempenho (AGAS, 2017); e, se trata de um negócio familiar, atualmente com a participação de profissionais do mercado na gestão; ainda assim, a influência da família na tomada de decisão, foi preservada, ou seja, consiste em uma profissionalização híbrida (STEWART; HITT, 2013).

No que tange aos estilos de liderança, narrativas espontâneas (sem roteiro) permitiram notar que o fundador da Rede Alfa, o qual centralizava as decisões, era um líder nato, visionário e de “fibra”, ou seja, autoritário. Enquanto o Diretor-Presidente (2ª geração), demonstrou ter maior proximidade aos colaboradores, sobretudo, operacionais; além de ter optado por uma gestão participativa, com o envolvimento de membros externos à família. Já o

Diretor Superintendente (3ª geração), tem perfil reservado e exibe certos traços consonantes ao avô. Cumpre mencionar que, o apreço e respeito pelos colaboradores, mostraram-se como denominadores comuns entre as gerações. Neste viés, a valorização das pessoas, caracteriza-se como um valor central na rede supermercadista familiar, algo que fundamenta a cultura organizacional.

Para “*compreender o processo de transição da gestão familiar à profissionalizada e mapear os principais controles instituídos*”, entrevistas qualitativas (espontâneas, sem roteiro) foram conduzidas com profissionais da área de Recursos Humanos (Coordenador e Diretor). Infere-se que a decisão em profissionalizar a gestão familiar, ocorreu em virtude das relações de trabalho, as quais, pautadas na confiança, amizade e poder, negligenciavam aspectos profissionais. O processo de institucionalização de políticas e práticas de gestão, ocorreu em dois principais momentos: início em 2002 (mediante consultoria externa) e retomada em 2013 (quando o mesmo consultor passa a ser Diretor de RH & RI e outros profissionais do mercado integram o quadro estratégico da empresa).

Considerando a reestruturação de práticas, endereçadas à diversas áreas da Rede Alfa, este trabalho circunscreveu-se nas políticas globais que abarcam o Capital Humano da organização e as práticas de Gestão de Pessoas. Em sentido lato, sobre os controles gerenciais voltados a Liderança LMX, mapeou-se os que se seguem:

- ✓ Qualificação/desenvolvimento das chefias – formação escolar; programa interno de *Trainee*; cursos, palestras e treinamentos regulares;
- ✓ Avaliação de desempenho de pessoas – voltado a promoção, movimentação e desligamento de pessoas; planos de desenvolvimento;
- ✓ Presença do RH nas lojas – caça talento; análise da díade interativa líder x membro; levantamento de demandas.

No que tange as estratégias voltadas ao comprometimento tridimensional, destacam-se:

- ✓ Ações que geram comprometimento – estabelecimento da missão, visão e valores organizacionais; fixação da cultura organizacional; integração e treinamento de novos colaboradores; multiplicadores internos; treinamentos regulares;
- ✓ Eventos – super convenção anual; homenagem ao funcionário por tempo de casa; reconhecimento/premiação funcionário comprometido;
- ✓ Controles adotados – análise dos índices de *turnover*; código de conduta; indicadores subjetivos (comportamentais) e objetivos de desempenho.

O pacote de práticas mapeado na Rede Alfa e a proposta intrínseca deste, endossam a premissa de Malmi e Brown (2008) de que os SCG's não operam de forma isolada; mas sim, a partir do alinhamento entre controles tradicionais (ex: medidas financeiras), administrativos (ex: estrutura organizacional) e sociais (ex: cultura organizacional), com a finalidade de equilibrar as condutas humanas aos objetivos da empresa. Subjacente às estratégias profissionalizadas, embora utilizadas sob a justificativa de viabilizar que a “rede supermercadista se torne referência na região, em termos de atendimento e qualidade”, observou-se o expressivo controle sobre o comportamento dos colaboradores. Tal achado, mostra-se congruente à natureza essencial dos SCG's (HEWEGE, 2012).

Para “*analisar, empiricamente, os pressupostos da LMX, bem como do Comprometimento Tridimensional, à luz do Sistema de Controle Gerencial da rede*”, membros do núcleo operacional foram, individualmente, entrevistados durante a jornada de trabalho. Ainda que nesta dissertação, partiu-se do entendimento de que realidade é socialmente construída (LEE, 1991; LUKKA, 2010), algo que se reverberou na adoção de procedimentos metodológicos, com a finalidade de reunir as mais plurais perspectivas sobre os fenômenos da liderança e comprometimento; os relatos coletados apresentaram poucas variações em termos de pontos de vista. Isto é, os discursos dos atores sociais se mostraram fortemente alinhados aos difundidos pelos profissionais de RH. Nesta circunstância, verificou-se o quão enraizados à rotina operacional e às narrativas, os controles gerenciais estão.

Em especial, pontua-se que o pressuposto basilar da liderança LMX (GRAEN; UHL-BIEN, 1995) foi, parcialmente, confirmado no contexto da Rede Alfa. Evidências empíricas revelaram que durante a gestão familiar do negócio, as interações sociais eram mais inclinadas à subjetividade, em razão da falta de clareza quanto ao que se esperava da relação entre líder e membros; o que repercutia em promoções indevidas e/ou desligamentos desnecessários, além de baixos índices de desempenho organizacional. Sob esta conjuntura, entende-se que a proposta dos novos mecanismos de controles gerenciais (ex: presença das psicólogas no “chão de fábrica”), visa equalizar a qualidade das díades; assim, os relatos coletados endossaram a inexistência de *in-groups* e *out-groups*.

A literatura também sugere que membros com maior afinidade com o líder, tendem a executar tarefas que transcendem as previstas no contrato de trabalho (GRAEN; UHL-BIEN, 1995); no entanto, na Rede Alfa, a relação LMX não exerce influência neste aspecto. Todos os entrevistados afirmaram que, caso necessário, exerceriam atividades extras, porém, em virtude do “comprometimento” que estabeleceram com a organização, ou por entender que

seria uma oportunidade de adquirir conhecimento/experiência. Ademais, Graen e Uhl-Bien (1995) sugerem que “confiança” e “respeito” são dimensões explicativas quanto à qualidade da troca líder-membros; em congruência, na Rede Alfa, tais aspectos foram, espontaneamente, apontados como essências na relação LMX.

No que diz respeito ao Comprometimento Tridimensional (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993), enquanto o Diretor-Presidente espera que o colaborador seja normativamente comprometido, isto é, aquele que executa suas atividades “direitinho”, respeita horários e etc. (WIENER, 1982); os profissionais de RH buscam por colaboradores afetivamente comprometidos com a organização, o que significa se preocupar com a continuidade do negócio, “vestir a camisa”, manter vínculo porquê assim deseja, não por uma questão meramente financeira (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Desta forma, esforços – por meio de ações e controles - são empreendidos no sentido de instituir tal dimensão afetiva do comprometimento.

Novamente, as concepções do núcleo operacional sobre comprometimento, mostraram-se alinhadas ao preconizado pelo departamento de RH da Rede Alfa; isto sugere a eficácia das políticas instituídas para este fim. Considerando as três vertentes do constructo, de acordo com os entrevistados, o que melhor explica o vínculo colaborador-empresa, portanto, o baixo índice de rotatividade, é o sentimento de afeto/apego ao negócio. Sabe-se que a base afetiva do comprometimento é amplamente investigada em estudos empíricos (MEDEIROS; ENDERS, 1998; MORAES; GODOI; BATISTA, 2004) e as evidências geradas no campo corroboraram esta afirmação. Depreende-se que isto ocorra em virtude do tipo de negócio (empresa familiar), bem como das características que integram a cultura brasileira (CHU; WOOD JR, 2008).

Quanto ao comprometimento normativo (WIENER, 1982), embora não tenha apresentado expressividade na perspectiva dos entrevistados; os relatos do RH, consonantes aos do núcleo operacional, bem como a triangulação dos dados, suportaram forte existência deste aspecto (normativo) no cotidiano organizacional. Em complemento, entende-se que os colaboradores da Rede Alfa mantêm vínculo, mais pela estabilidade que a empresa oferece, do que por questões financeiras – dado que o núcleo operacional ainda não recebe premiação deste tipo. Ou seja, o comprometimento de continuidade (BECKER, 1960), neste caso, justifica-se pelo clima de incerteza no mercado de trabalho da região e as altas taxas de desemprego que o compõe; diferente da Rede Alfa, que opera há mais de 50 anos e apresenta uma imagem sólida.

Por fim, para “*triangular as evidências – advindas das percepções dos membros do núcleo operacional (gerentes e encarregados) e dos profissionais de Recursos Humanos (diretor e coordenador) sobre liderança, comprometimento e controles*”, analisou-se documentos organizacionais (tais quais: manual de código de conduta, organograma organizacional, dados de *turnover*, *website* e página institucional no *Facebook®*), bem como as notas geradas nas observações, não participantes, do campo (realizadas em um processo de integração e no evento de encerramento de ano). Assim, enquanto os colaboradores sugerem que o sentimento de obrigação/dever com a empresa, não explica o comprometimento que possuem com a mesma; paradoxalmente, observou-se que as características familiares do negócio e o SCG, além da base afetiva, também estimulam o comprometimento normativo. A exemplo, destaca-se o código de conduta e o processo de integração, os quais tem por finalidade “moldar” a conduta dos colaboradores, à medida que tais indivíduos internalizam e reproduzem quais os comportamentos são socialmente e moralmente aceitos (condições básicas do componente normativo). Este achado endossa a existência de mecanismos sociais e (in)formais de controle (FERREIRA; OTLEY, 2009; HEWEGE, 2012; MALMI; BROWN, 2008).

Todavia, não somente a esfera organizacional promove o comprometimento normativo. Wiener (1982) sugere que, além do processo de integração/socialização organizacional, a família, grupo de amigos e demais instituições são, igualmente, responsáveis por instituir, como um valor, o comportamento baseado em normas. Esta premissa foi corroborada na Rede Alfa, quando alguns respondentes sugeriram que “*comprometimento vem de berço*”, ou seja, aprende-se desde criança. Adicionalmente, a observação não-participante no evento anual da Rede, legitimou o comprometimento afetivo e normativo dos funcionários, bem como a influência dos controles gerenciais sobre o comportamento de tais colaboradores.

Em síntese, após versar sobre os achados desta dissertação, vinculando-os aos objetivos específicos da mesma, cumpre destacar que comprovada a influência do SCG nas relações de liderança LMX e no Comprometimento Tridimensional, um dos mecanismos mais fortes de controle, observado na Rede Alfa, refere-se à CULTURA ORGANIZACIONAL; a qual, em meio ao cenário de mudanças das estratégias de gestão, foi mantida, porém, sofisticada. Fato este que se traduziu em relações hierárquicas, igualmente, pautadas no respeito, na amizade, no zelo pelo próximo. Contudo, profissionalmente mais equilibradas (senso de justiça).

Haja vista o exposto, tem-se que a cultura organizacional da Rede Alfa agrega em seu bojo os valores familiares transpostos ao negócio. Desta forma, muitas foram as narrativas, advindas do núcleo operacional, de que na rede gaúcha, o colaborador sente-se tratado como um ser singular e não como apenas um número, ao contrário do que ocorre na rede concorrente multinacional, conforme enfatizado pelos participantes da pesquisa. Este achado, minimamente, suporta o entendimento de que o propósito de empresas familiares, muitas vezes, transcende os fatores puramente econômicos e de maximização dos lucros (PRENCIPE; BAR-YOSEF; DEKKER, 2014).

Outro fator que pode explicar a cultura organizacional da Rede Alfa e, por consequência, os controles gerenciais adotados, remete-se às raízes culturais do Brasil, as quais permeiam as relações pessoais e profissionais. De acordo com Chu e Wood Jr. (2008) - além do clássico “jeitinho” -, o país possui como traços culturais: (i) relacionamentos próximos e afetivos; onde, em certos casos, são mais importantes do que competências técnicas; (ii) predomínio de uma orientação humana, ainda que haja atenção direcionada aos resultados financeiros e *performance* organizacional; (iii) comportamentos cordiais, visto que brasileiros apresentam aversão ao conflito, mostrando-se desconfortáveis frente a essas circunstâncias. Em outros termos, entende-se que a Rede Alfa, por estar imbuída em um contexto tropicalizado, tais características são reverberadas nos valores e na gestão praticada pela empresa.

Encaminhando-se às considerações finais, sublinha-se que os achados desta dissertação, não tem por finalidade promover explicações universais, mas sim buscar um entendimento do fenômeno social atrelado à complexidade que o compõe. Algo que, nesta investigação, consistiu na influência das práticas profissionalizadas nas interações sociais líder-membro e no senso de comprometimento do núcleo operacional de uma empresa híbrida (familiar/profissionalizada), gaúcha e supermercadista. Destarte, o êxito de uma pesquisa desenvolvida a partir da lente interpretativista, repousa na singularidade e dinamicidade do campo, bem como na habilidade do pesquisador, como principal fonte de coleta de dados.

Cabe destacar que, diferente de outros métodos para a operacionalização de estudos, os quais exigem o controle do ambiente (ex: Experimento), em EC, a naturalidade do ambiente é preservada, para que este seja observado. Neste aspecto reside a vantagem quanto a utilização de tal método. O EC também permite generalizações teóricas (não dos achados em si), para tanto, faz-se necessário guiar-se pelo protocolo de pesquisa, o qual facilita verificar se dadas proposições teóricas se materializam em outros contextos investigados.

Sobre as evidências empíricas desta dissertação, espera-se que estas contribuam em termos acadêmicos – à medida que: buscou-se demonstrar de que maneira o SCG de uma rede supermercadista gaúcha imbrica-se aos constructos liderança e comprometimento; em especial, mediante a adoção do aporte conceitual, composto pela LMX e o comprometimento normativo (junto aos demais componentes do modelo tridimensional do comprometimento), vez que a literatura nacional negligencia estas abordagens.

Como principal achado deste estudo, depreende-se que em um cenário organizacional familiar, a cultura (com foco nas pessoas) mostrou-se como o grande diferencial. Isso que dizer que, diferente de estudos anteriores, a qualidade da relação LMX não apresentou impacto direto no comprometimento dos liderados; visto que, o funcionário mantém um sentimento em relação à empresa e não, necessariamente, ao seu superior imediato. O SCG, por sua vez, ajustou tal cultura organizacional (mecanismo informal de controle), conservando a pessoalidade nas interações, no entanto, tornando-as também profissionais, de modo a coibir “qualquer tipo de discriminação e/ou favorecimento” (cf. CÓDIGO DE CONDUTA DA REDE ALFA), sobretudo, nos processos de admissão, promoção, movimentação de cargo ou desligamentos. Além disso, o SCG foi capaz de instituir as bases afetiva e normativa do comprometimento.

As contribuições estendem-se ao universo pragmático, uma vez que foi realizado um diagnóstico quanto a aderência, do núcleo operacional, no que tange ao conjunto de políticas e práticas institucionalizadas no negócio. Inclusive, os respondentes mostraram-se favoráveis à tais mecanismos, fazendo um paralelo entre a atual e a antiga gestão. Ademais, a principal contribuição que a devolutiva à organização abarcará, consiste na importância que os colaboradores atribuem aos traços familiares transpostos ao negócio. Ou seja, embora a gestão esteja encaminhando-se à profissionalização, ser valorizado e tratado como singular, são determinantes do comprometimento, portanto, do vínculo do membro operacional à organização. Assim, entende-se que estes aspectos tem de ser preservados nas políticas de RH e/ou no processo de sucessão, o qual determinará a continuidade do negócio.

As limitações percebidas nesta investigação, compreendem: o acesso aos atores sociais, por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com hora marcada e durante a jornada de trabalho – entende-se que tais circunstâncias podem ter inibido alguma resposta mais crítica. Possivelmente, se mais observações no campo, tivessem sido realizadas, além de uma abordagem em tom de conversa, ao invés de entrevistas, as respostas seriam mais espontâneas.

Outra limitação, refere-se a ida ao campo sem um instrumento para captar os mecanismos utilizados em relação ao controle comportamental dos colaboradores. Conforme anteriormente mencionado, o objetivo genuíno desta dissertação consistia em coletar evidências empíricas sobre a influência das relações líder-membro no comprometimento dos membros operacionais. No entanto, os dados obtidos no campo demonstraram que gestão profissionalizada transcende esta relação (LMX → COMPROMETIMENTO) e, inclusive, exerce influência direta sobre ela. Desta forma, o SCG, foi contemplado neste trabalho, porém, de forma secundária.

Finalmente, visando pesquisas futuras, recomenda-se:

- (i) a utilização de outros métodos qualitativos para a coleta de dados, tais como *shadowing* ou pesquisa-ação, os quais, há um esforço vigente para consolidá-los na pesquisa contábil;
- (ii) a adoção de um modelo para captar o SCG, tais como o instrumento de Malmi e Brown (2008), visto que contempla controles (in)formais e não se limita aos controles praticados a nível de alta gestão;
- (iii) a exploração mais detalhada dos atributos e características dos negócios familiares, como fontes de influências nas relações sociais, bem como no senso de comprometimento organizacional dos funcionários; e,
- (iv) a produção de evidências empíricas que permitam comparar se a tríade conceitual (SCG's, LMX e Comprometimento Tridimensional), igualmente, exerce influência no setor supermercadista situado em outro Estado brasileiro e/ou gerido exclusivamente por profissionais do mercado.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS. 9º Estudo Capital Humano em Supermercados. **SuperHiper** (Revista Institucional), ano 43, n. 496, nov. 2017. Disponível em: < <http://www.abrasnet.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=219> >. Acesso em: 15 jul. 2018.
- \_\_\_\_\_. Os motores da economia voltam a funcionar. **SuperHiper** (Revista Institucional), ano 44, n. 500, mar. 2018. Disponível em: < <http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=228> >. Acesso em: 16 jul. 2018.
- ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE SUPERMERCADOS - AGAS. **Serviços**. *Ranking de Supermercados*. 2017. Disponível em: < <http://www.agas.com.br/site/>>. Acesso em: 29 jun. 2018.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.
- \_\_\_\_\_. 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.
- AMARAL, D. J. Teoria da troca entre líder liderado (LMX): uma teoria diádica de liderança para a identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado. 2007. 265 p. Tese (**Doutorado em Administração de Empresa**) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresa, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2007.
- AMARAL, D. J.; GODOY, A. S.; CÉSAR, A. M. R. V. C.; SILVA, A. A. Diversidade de gênero e formação do endogrupo: uma contribuição da Teoria da Troca entre Líder e Membro (LMX). **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 24, p. 41-59, 2007.
- ANSARI, M. A.; HUNG, D. K. M.; AAFAQI, R. Leader-member exchange and attitudinal outcomes: role of procedural justice climate. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 28 n. 8, p. 690-709, 2007.
- 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.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.
- BANKS, G. C.; GOOTY, J.; ROSS, R. L.; WILLIAMS, C. E.; HARRINGTON, N. T. Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 236-251, 2018.
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research & managerial applications**. New York: Free Press, 2008.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2. ed. New York: Psychology Press, 2005.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

\_\_\_\_\_. O conceito de comprometimento-sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BENNIS, W. G. Leadership theory and administrative behavior: the problem of authority. **Administrative Science Quarterly**, v. 4, p. 259-301, 1959.

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

BEUREN, I. M.; KLEIN, L.; LARA, F. L.; ALMEIDA, L. B. Percepção de justiça nos Sistemas de Controle Gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores?. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, art. 5, p. 216-237, 2016.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.

BRANT, P. S. A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho. 2012. 188 p. Dissertação (**Mestrado em Administração**) - Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec, Belo Horizonte. 2012.

BRUNETTO, Y.; SHACKLOCK, K.; BARTRAM, T.; LEGGAT, S. G.; FARR-WHARTON, R.; STANTON, P.; CASIMIR, G. Comparing the impact of leader-member exchange, psychological empowerment and affective commitment upon Australian public and private sector nurses: implications for retention. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 11, p. 2238-2255, 2012.

BRYMAN, A. Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 729-769, 2004.

BRYMAN, A.; STEPHENS, M.; A CAMPO, C. The importance of context: qualitative research and the study of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 353-370, 1996.

BUCH, R. Leader-member exchange as a moderator of the relationship between employee-organization exchange and affective commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n.1, p. 59-79, 2015.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 121-135, 2015.

CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F.; ROCHA, A.; HEMAIS, C. A. Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. In M. Gutierrez; H. Bertrand (Eds.), **Estudos em negócios IV** (p. 145-175), Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CHEMERS, M. M. Leadership research and theory: a functional integration. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 4, n. 1, p. 27-43, 2000.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Multiple perspectives of performance measures. **European Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 266–282, 2007.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. **RAP-Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p.969-991, 2008.

CONGER, J. A. Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 9, n. 1, p. 107-121, 1998.

COOPER, D.; MORGAN, W. Case study research in Accounting. **Accounting Horizons**, v. 22, n. 2, p. 159-178, 2008.

CORRÊA, H. L.; HOURNEAUX Jr., F. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 48, p. 50-64, 2008.

COSENZA, J. P.; PAULA, M. M.; LAURENCEL, L. C.; BARRETO, P. S. Análise das características e similaridades presentes na produção científica dos congressos ANPCONT 2007-2014. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 28, p. 19-56, 2016.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: bases para uma abordagem processual. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 3, p. 329-337, 2014.

COSTA, C. A.; MORAES, L. F. R.; CANÇADO, V. L. Avaliando o comprometimento organizacional e possíveis relações com o *turnover*. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 1-16, 2008.

CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F.; BIDO, D. S. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, art. 6, p. 772-794, 2015.

CURRY, J. P.; WAKEFIELD, D. S.; PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 4, p. 847-858, 1986.

DANSEREAU, F.; CASHMAN, J.; GRAEN, G. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 184-200, 1973.

- 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.
- DAY, D. V.; FLEENOR, J. W.; ATWATER, L. E.; STURM, R. E.; MCKEE, R. A. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 63-82, 2014.
- DAY, D. V.; HARRISON, M. M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 4, p. 360-373, 2007.
- DEKKER, J. C.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; DEPAIRE, B.; MERCKEN, R. Family firm types based on the professionalization construct: exploratory research. **Family Business Review**, v. 26, n. 1, p. 81-99, 2012.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução – A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa (Capítulo 1 – p. 15-41). In: N. K. DENZIN; Y. S. LINCOLN. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. **Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014**, São Paulo, SP. DIEESE, 2016.
- DIENESCH, M. R.; LIDEN, R. C. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 618-634, 1986.
- 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.
- DIONNE, S. D.; LORD, R. G.; GARDNER, W. L.; MEUSER, J. D.; LIDEN, R. C.; HU, J. A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 6-35, 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.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ERDOGAN, B.; BAUER, T. N. Leader-Member Exchange Theory. In J. D. WRIGHT (Ed.), **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences** (p. 641-647), 2. ed., v. 13. Elsevier, 2015.
- FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. Liderança e organizações. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 2 n. 2, p. 93-119, jul./dez. 2011.

FARR-WHARTON, R.; BRUNETTO, Y.; SHACKLOCK, K. Professionals' supervisor-subordinate relationships, autonomy and commitment in Australia: a leader-member exchange theory perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 17, p. 3496–3512, 2011.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, p. 263–282, 2009.

FLAMHOLTZ, E. G.; DAS, T. K.; TSUI, A. S. Toward an integrative framework of organizational control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 10, n. 1, p. 35-50, 1985.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MASCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set., 2000.

FREZATTI, F.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. Desenvolvimento da pesquisa em Contabilidade Gerencial: as restrições da abordagem monoparadigmática de Zimmerman. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 6-24, 2009.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J.B.; BORGES-ANDRADE, J.E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.

GARDNER, J. W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.

GARDNER, W. L.; LOWE, K. B.; MOSS, T. W.; MAHONEY, K. T.; COGLISER, C. C. Scholarly leadership of the study of leadership: a review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 6, p. 922-958, 2010.

GEPHART, R. P. Qualitative Research and the Academy of Management Journal [From the editors]. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454–462, 2004.

GERSTNER, C. R.; DAY, D. V. Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 6, p. 827-844, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GLYNN, M. A.; DEJORDY, R. Leadership through organization behavior lens: a look at the last half-century of research. In N. NOHRIA; R. KHURANA (Eds.), **Handbook of leadership theory and practice** (p. 119-157). Harvard Business School Publishing Corporation, 2010.

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.

GRAEN, G.; NOVAK, M. A.; SOMMERKAMP, P. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 30, p. 109-131, 1982.

GREEN, S. G.; ANDERSON, S. E.; SHIVERS, S. L. Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 66, n. 2, p. 203-214, 1996.

HARTLEY, J. Case Study Research. In: C. CASSELL; G. SYMON (Eds.), **Essential guide to qualitative methods in organizational research** (Cap. 26 – p. 323-333). London: SAGE, 2004.

HENRI, J-F. Organizational culture and performance measurement systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, p. 77-103, 2006.

HEWEGE, C. R. A critique of the mainstream management control theory and the way forward. **SAGE Open**, p. 1-11, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Mensal de Comércio – PMC**. Tabela 1 - Indicadores do volume de vendas do comércio varejista e comércio varejista ampliado, segundo as atividades de divulgação, ago/2018. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=resultados> >. Acesso em: 11 out. 2018.

JACKSON, T. A.; MEYER, J. P.; WANG, X-H. (F). Leadership, commitment, and culture: a meta-analysis. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 20, n. 1, p. 84-106, 2013.

JING-ZHOU, P.; WEN-XIA, Z. Under dual perspective of work exchange and social exchange: the study of impact of LMX on affective commitment. **Nankai Business Review International**, v. 2, n. 4, p. 402-417, 2011.

JUNQUEIRA, E.; DUTRA, E. V.; ZANQUETTO FILHO, H.; GONZAGA, R. P. Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 27, n. 72, p. 334-348, 2016.

KACMAR, K. M.; CARLSON, D. S.; BRYMER, R. A. Antecedents and consequences of organizational commitment: a comparison of two scales. **Educational and Psychological Measurement**, v. 59, n.6, p. 976-994, 1999.

KING, N. Using templates in the thematic analysis of text. In: C. CASSELL; G. SYMON (Eds.), **Essential guide to qualitative methods in organizational research** (Capítulo 21 – p. 256-270). London: SAGE, 2004.

KINICKI, A. J.; VECCHIO, R. P. Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: the role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 75-82, 1994.

LANG, M. **Transformational leadership**. Neu-Ulm: Grin Verlag, 2010.

LEE, A. S. Integrating positivist and interpretative approaches to organizational research. **Organization Science**, v. 2, n. 4, p. 342-365, 1991.

LEE, J. Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 26, n. 8, p. 655-672, 2005.

LEITE, N. R. P.; RODRIGUES, A. C. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Organizational commitment and job satisfaction: what are the potential relationships?. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 4, p. 476-495, 2014.

LIAO, S-H.; HU, D-C; CHUNG, H-Y. The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 8, p. 1810–1826, 2009.

LIDEN, R. C.; GRAEN, G. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. **Academy of Management Journal**, v. 23, n. 3, p. 451-465, 1980.

LIDEN R. C.; MASLYN, J. M. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: an empirical assessment through scale development. **Journal of Management**, v. 24, n. 1, p. 43-72, 1998.

LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; SPARROWE, R. T. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 3, p. 407-416, 2000.

LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. T. P.; MENDONÇA NETO, O. R.; PELEIAS, I. R. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 14, p. 127-144, 2012.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017.

LOURENÇO, R. L.; SAUERBRONN, F. F. Revistando possibilidades epistemológicas em contabilidade gerencial: em busca de contribuições de abordagens interpretativas e críticas no Brasil. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 28, p. 99-122, 2016.

LUCAS, A. C.; ARDICHVILI, A.; CASA NOVA, S. P. C.; BITTENCOURT, J. P.; CARPENEDO, C. Challenges of implementing western talent development models in a collectivist organizational culture. **Advances in Developing Human Resources**, v. 20, n. 4, p. 517–532, 2018.

LUKKA, K. The roles and effects of paradigms in accounting research. **Management Accounting Research**, v. 21, p. 110–115, 2010.

MACEDO, I. M.; PINHO, J. C.; SILVA, A. M. Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: the mediating effect of organizational commitment. **European Management Journal**, v. 34, p. 36-46, 2016.

MAJOR, M. J. O positivismo e a pesquisa 'alternativa' em Contabilidade [Editorial]. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 28, n. 74, p. 173–178, 2017.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package — Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, p. 287–300, 2008.

MARQUES, K. C. M.; CAMACHO, R. R. ALCANTARA, C. C. V. Avaliação do Rigor Metodológico de Estudos de Caso em Contabilidade Gerencial Publicados em Periódicos no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 26, n. 67, p. 27-42, 2015.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 580-607, 2011.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I. O.; OLIVEIRA, D. L. F.; MONTEIRO, T. C. C. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 23., 1999. Foz do Iguaçu. **Anais ... Foz do Iguaçu: EnANPAD**, 1999.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. **Psicologia em Revista**, v. 15, n. 3, p. 200-215, 2009.

\_\_\_\_\_. Construção, desenvolvimento e validação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO). **Avaliação Psicológica**, v. 9, n. 1, p. 119-127, 2010.

MERCHANT, K. A.; OTLEY, D. T. A review of the literature on control and accountability. In: C. S. CHAPMAN; A. G. HOPWOOD; M. D. SHIELDS (Eds.), **Handbook of Management Accounting Research** (Cap. 13 – p. 785-802), v. 2. Elsevier, 2007.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

\_\_\_\_\_. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

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.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

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.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

MUCCI, D. M. Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários. 2014. 169 p. Dissertação (**Mestrado em Controladoria e Contabilidade**) - Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MOSCON, D. C. B. **Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa**. 2009. 136 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

MOSCON, D. B.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? o olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 357-373, 2012.

MUHAMMAD, I. G.; ABDULLAH, H. H. Assessment of organizational performance: linking the motivational antecedents of empowerment, compensation and organizational commitment. **International Review of Management and Marketing**, v. 6, n. 4, p. 974-983, 2016.

MUMFORD, M. D. A hale farewell: the state of leadership research. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 1-7, 2011.

NASCIMENTO, A. R. Jamais fizemos pesquisa qualitativa: epistemologia crítica da contabilidade gerencial. In: Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 5., 2015. Salvador. **Anais...** Salvador: EnEPQ, 2015.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next?. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

\_\_\_\_\_. Performance measurement system design: a literature review and research agenda (original paper). **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

NIEMEYER, J. R. L. Ética na liderança e LMX (*Leader Member Exchange*): uma análise sobre o desempenho individual. 2013. 102 p. Dissertação (**Mestrado em Administração de Empresas**) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2013.

NYSTROM, P. C. Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. **Group & Organization Studies**, v. 15, n. 3, p. 296-312, 1990.

O'CONNELL, P. K. A simplified framework for 21st century leader development. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 183-203, 2014.

OLIVEIRA, F. C. **A teoria e a prática do comprometimento organizacional: a visão dos profissionais de RH**. 2009. 138 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2009.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, p. 363-382, 1999.

OTLEY, D. T.; BERRY, A. J. Case study research in management accounting and control. **Management Accounting Research**, v. 5, p. 45-65, 1994.

OYADOMARI, J. C. T.; FREZATTI, F.; MENDONÇA NETO, O. R.; CARDOSO, R. L.; BIDO, D. S. Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da *Resources-Based View*. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 298-329, 2011.

PAGLIARUSSI, Marcelo Sanches. Estrutura e redação de artigos em contabilidade e organizações [Reflexões e Tendências]. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n. 31, p. 4-10, 2017.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; LUZ, T. R. Comprometimento organizacional de trabalhadores de *call center*. **Revista de Administração**, v. 50, n. 3, p. 310-324, 2015.

PARRY, K.; MUMFORD, M. D.; BOWER, I.; WATTS, L. L. Qualitative and historiometric methods in leadership research: A review of the first 25 years of The Leadership Quarterly. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 132-151, 2014.

- PRATT, M. G. Fitting oval pegs into round holes: tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American Journals. **Organizational Research Methods**, v. 11, n. 3, p. 481-509, 2008.
- PEIXOTO, A. L. A.; BASTOS, A. V. B.; SOARES, I. S. D.; LOBO, J. R. Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. **Psico-USF**, v. 20, n. 1, p. 51-61, 2015.
- PEREIRA, G. S. Liderando com humildade: um estudo sobre o impacto da humildade do líder no desempenho e na cidadania dos liderados. 2016. 75 p. Dissertação (**Mestrado Executivo em Gestão Empresarial**) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.
- PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 659-680, 2015.
- PINHO, L. S., JEUNON, E. E.; DUARTE, L. C. Turnover no varejo: estudo em uma rede supermercadista em Belo Horizonte – MG. **Future Studies Research Journal**, v.8, n.2, p. 237 – 257, 2016.
- PODOLNY, J. M.; KHURANA, R.; BESHAROV, M. L. Revisiting the meaning of leadership. In N. NOHRIA; R. KHURANA (Eds.), **Handbook of leadership theory and practice** (p. 65–105). Harvard Business School Publishing Corporation, 2010.
- PRENCIPE, A.; BAR-YOSEF, S.; DEKKER, H. C. Accounting research in family firms: theoretical and empirical challenges. **European Accounting Review**, v. 23, n. 3, p. 361-385, 2014.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS - PwC. 20th CEO Survey: 20 years inside the mind of the CEO...What's next?*, 2017. Disponível em: < <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-20th-survey-report-2017.pdf> >. Acesso em: 02 abr. 2018.
- REZENDE, F. V. LIDERANÇA: uma contribuição a partir da percepção dos liderados no chão de fábrica. 2016. 95 P. Dissertação (**Mestrado em Administração**) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.
- ROCA-PUIG, V.; BELTRÁN-MARTÍN, I.; ESCRIG-TENA, A. B.; BOU-LLUSAR, J. C. Organizational commitment to employees and organizational performance: a simultaneous test of configurative and universalistic propositions. **Personnel Review**, v. 36, n. 6, p. 867-886, 2007.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v.20, n. 66, p. 501-522, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. Coleta e análise dos dados qualitativos (Capítulo 14 - p. 414-446). In: **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. M. M. M.; GIMENEZ, L. C. P. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados**. Rio de Janeiro: BNDES, Estudos setoriais, comércio e serviços, p. 79-93, 2002.

SANTOS, M. F.; BRANT, P. S.; SOUKI, G. K.; SANT"ANNA, A. S.; GONÇALVES FILHO, C. A. Relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho e desempenho dos profissionais. In: Anais dos Seminários em Administração, 15., 2012. São Paulo. **Anais ...** São Paulo: SemeAd, 2012.

SCANDURA, T. A.; GRAEN, G. B.; NOVAK, M. A. When managers decide not to decide autocratically: an investigation of leader-member exchange and decision influence. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 4, p. 579-584, 1986.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 1, art. 4, p. 57-76, 2013.

SCHIEHLL, E.; BORBA, J. A.; MURCIA, F. D-R. Financial accounting: an epistemological research note. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, n. 45, p. 83-90, 2007

SCHRIESHEIM, C. A.; CASTRO, S. L.; COGLISER, C. C. Leader-member exchange (LMX) research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 1, p. 63-113, 1999.

SCHYNS, B.; DAY, D. Critique and review of Leader–Member Exchange theory: issues of agreement, consensus, and excellence. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 19, n. 1, p. 1-29, 2010.

SILVA, G. M. O.; FAMÁ, R. O recente movimento de fusões e aquisições no setor de supermercados: possíveis causas e consequências. In: Seminários em Administração Jr., 1., 1999. São Paulo. **Anais ...** São Paulo: SemeAd, 1999.

SILVEIRA, N. S. P. Similaridades e dissimilaridades: a influência da diversidade na qualidade da relação de superiores e subordinados. 2006. 188p. Dissertação (**Mestrado em Administração de Empresa**) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresa, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2006.

SILVEIRA, N. S. P.; HANASHIRO, D. M. M. Similaridade e Dissimilaridade entre Superiores e Subordinados e suas Implicações para a Qualidade da Relação Diádica. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 117-135, 2009.

SIMONS, R. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 1-2, p. 127-143, 1990.

\_\_\_\_\_. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 169-189, 1994.

SONGINI, L.; GNAN, L.; MALMI, T. The role and impact of accounting in family business. **Journal of Family Business Strategy**, v. 4, n. 2, p. 71-83, 2013.

SOUZA, M. A. F.; MACEDO, M. A. S.; FERREIRA, M. S. Desempenho organizacional no setor supermercadista brasileiro: uma análise apoiada em DEA. **Revista de Gestão REGE-USP**, v. 17, n. 2, p. 151-167, 2010.

STAKE, R. E. Case Studies. In: N. K. DENZIN; Y. S. LINCOLN (Eds.), **Handbook of qualitative research** (Cap. 16 – p. 435-454). 2. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2000.

STOGDILL, R. M. Leadership, membership and organization. **Psychological bulletin**, v. 47, n. 1, p. 1-14, jan., 1950.

STEWART, A.; HITT, M. A. Why can't a family business be more like a nonfamily business? modes of professionalization in family firms. **Family Business Review**, v. 25, n. 1, p. 58–86, 2012.

TESTON, S. F.; KROMBAUER, C. A.; CAZELLA, C. F.; BRUSTOLIM, K. S.; PAVAN, D. A rotatividade em supermercados na perspectiva dos funcionários. **Economia & Região**, v.4, n.2, p.109-125, 2016.

TIERNEY, W. G. Leadership and postmodernism: on voice and the qualitative method. **The Leadership Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 371-383, 1996.

TSE, H. H. M.; TROTH, A. C.; ASHKANASY, N. M.; COLLINS, A. L. Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. **The Leadership Quarterly**, v. 29, p. 135–149, 2017.

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

UHL-BIEN, M.; GRAEN, G. B.; SCANDURA, T. A. Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: relationships as social capital for competitive advantage. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 18, p. 137-186, 2000.

VAN BREUKELEN, W.; KONST, D.; VAN DER VLIST, R. Effects of LMX and differential treatment on work unit commitment. **Psychological Reports**, v. 91, n. 1, p. 220-230, 2002.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. HG. The evolution of leadership theory. **Journal of organizational change management**, v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990.

VASCONCELOS, Y. L.; BERTINO, R. M. J.; SILVA, A. C. B.; ALBQUERQUE, F. S.; FALCÃO, G. Q. Pesquisa qualitativa na contabilidade gerencial: uma análise sistemático-metodológica. In: Anais dos Seminários em Administração, 20., 2017. São Paulo. **Anais ...** São Paulo: SemeAd, 2017.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VERGARA, S. C. História oral. In: **Métodos de pesquisa em administração** (Capítulo 11 - p. 115-123). 6.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VERSIANI, F.; CARVALHO NETO, A. QUEM É LÍDER PARA VOCÊ? A influência da vida pessoal do liderado no chão de fábrica em sua percepção sobre liderança. In: Seminários em Administração, 20, 2017. São Paulo. **Anais ...** São Paulo: SemeAd, 2017.

WANDERLEY, C. A.; CULLEN, J. Management Accounting Research: Mainstream versus Alternative Approaches. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 4, p.15-44, 2011.

WEI, F.; LEE, J.; KWAN, H. K. Impact of active constructive leadership and passive corrective leadership on collective organizational commitment. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 37, n. 7, p. 822-842, 2016.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

\_\_\_\_\_. O que é pesquisa qualitativa – e por que você cogitaria fazer este tipo de pesquisa? (Capítulo 1 – p. 3-21). **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YOUSAF, A.; SANDERS, K.; TORKA, N.; ARDTS, J. Having two bosses: considering the relationships between LMX, satisfaction with HR practices, and organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 15, p. 3109–3126, 2011.

YUKL, G. Managerial leadership: A review of theory and research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

\_\_\_\_\_. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 285–305, 1999.

\_\_\_\_\_. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*. **Academy of Management Perspectives**, p. 66-85, 2012.

ZEINABADI, H. Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 5, p. 998-1003, 2010.

ZHOU, X. T.; SCHRIESHEIM, C. A. Quantitative and qualitative examination of propositions concerning supervisor–subordinate convergence in descriptions of leader–member exchange (LMX) quality. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 5, p. 826-843, 2010.

**APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA DE CAMPO**

**Universidade Federal do Rio Grande – FURG**  
Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - ICEAC  
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – PPGCont

**PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA DE CAMPO**

Cidade, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

Ao Senhor

nome e sobrenome

DIRETOR/PRESIDENTE

Prezado Sr. NOME

Gostaríamos de formalizar nosso agradecimento pela sua receptividade e apoio na viabilização do presente trabalho. Será de suma relevância empreender uma pesquisa nas dependências da NOME DA EMPRESA, tendo em vista que se trata de um grupo empresarial com imagem consolidada perante a região em que atua, e que se destacar no setor supermercadista em nível estadual.

Apresentamos, a seguir, o protocolo ético de pesquisa para apreciação. Em particular, trata-se de um documento que abrange os procedimentos que serão adotados na NOME DA EMPRESA, bem como a descrição das condutas éticas, as quais seguiremos. Realçamos nossa disponibilidade, caso a empresa julgar pertinente a alteração de informações no documento proposto.

Esperamos ter esclarecido os aspectos do projeto e nos colocamos à disposição para eventuais informações adicionais. Novamente, muito obrigado pela atenção!

Att.,

Thais Pereira – Mestranda ICEAC/FURG | *E-mail*: | Cel:

Flávia Czarneski - Profª. Adjunta ICEAC/FURG

## PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA

A NOME DA EMPRESA concorda em participar do projeto acadêmico, intitulado “Desempenho organizacional à luz da liderança e comprometimento”, viabilizando a etapa da ida ao campo, das pesquisadoras à suas dependências. Adicionalmente, tem-se que a natureza do projeto contempla as seguintes diretrizes:

### *ESCOPO*

(1) O **objetivo do estudo** é analisar e descrever o relacionamento entre líder e liderados. Os principais focos de atenção consistem em identificar: a) a qualidade do relacionamento entre membros do núcleo operacional e sua chefia imediata; b) as consequências deste relacionamento para o desempenho da organização.

(2) **Foco da pesquisa** – Estabelecer a influência que a interação do líder com o liderado causa no comprometimento do liderado, e, por conseguinte, no desempenho organizacional.

### *UTILIDADE DA PESQUISA*

Os dados empíricos coletados na empresa têm por finalidade primária, subsidiar a elaboração da dissertação da mestrandia Thais Aparecida Pereira. Posteriormente, tal dissertação será formatada, gerando artigos acadêmicos a serem apresentados em aulas, congressos nacionais e internacionais, bem como publicados em periódicos acadêmicos.

### *BENEFÍCIO PARA A ORGANIZAÇÃO*

A empresa receberá um *feedback* sobre a influência que o relacionamento entre líderes e membros causa no comprometimento do liderado e, por conseguinte, no desempenho da organização. O *feedback* será formalizado através de um relatório executivo a ser entregue à Diretoria e de uma apresentação oral, com espaço para questionamentos. Os resultados da pesquisa indicarão o perfil da equipe de trabalho, fornecendo *insights* para que o departamento da área de recursos humanos analise as políticas adotadas pela empresa.

### *PROCEDIMENTOS DE PESQUISA*

Os procedimentos que serão adotados, englobam:

- (1) **Entrevistas** que serão realizadas com os dirigentes da rede/membros da família (com o propósito de resgatar a história da organização); e com o gestor do departamento de recursos humanos (coleta de informações pertinentes a alocação de pessoas na estrutura hierárquica e índices de rotatividade). Em especial,
  - a) estima-se que o tempo de duração das entrevistas será de aproximadamente 30 minutos;
  - b) o entrevistado tem o direito de se negar a responder quaisquer questões, sem providenciar quaisquer justificativas.
- (2) **Questionários** impressos serão entregues em mãos aos principais gerentes de certas lojas da rede (o intuito é de que registrem o desempenho da unidade que chefiam); como também, aos membros do núcleo operacional (de modo que a qualidade do relacionamento com seu superior imediato e seu grau de comprometimento com a organização, sejam captados), tal amostra de respondentes e lojas serão definidas juntamente com o gestor do departamento de recursos humanos. Sobre esta fonte de coleta de dados, destacamos que:
  - a) o preenchimento do questionário não é obrigatório; todavia, reforçaremos a importância da participação dos membros operacionais na pesquisa;
  - b) o potencial respondente tem o direito de negar a responder quaisquer questões colocadas no questionário sem providenciar justificativas;
  - c) será garantido o sigilo dos participantes.

### *TEMPO DE PERMANÊNCIA DO PESQUISADOR NA EMPRESA E CRONOGRAMA*

O tempo de permanência na empresa para fins de coleta e uso das informações, levará em consideração os seguintes fatores:

- (1) as pesquisadoras realizarão o trabalho de campo,
- (2) em um primeiro momento, as pesquisadoras irão entrevistar os dirigentes da empresa e o gestor da área de recursos humanos,
- (3) posteriormente, será entregue, aos gerentes de unidades e membros operacionais, os questionários a serem respondidos.

Em síntese, tem-se o cronograma de desenvolvimento da pesquisa:

<b>atividade</b>	<b>objetivo</b>	<b>participantes</b>	<b>período</b>
entrevista	Resgatar a história da empresa e os valores transpostos à organização	Dirigentes/membros familiares	3º quadriênio/2018
entrevista	Entender a hierarquia organizacional das lojas; as políticas voltadas aos funcionários e analisar indicadores de desempenho de pessoal	Gestor da área de RH	
entrevista e questionário	Captar a qualidade do relacionamento entre membro e superior imediato; além do grau de comprometimento organizacional	Membros da equipe operacional	
questionário em mãos	Registrar o desempenho da loja que gerencia, a partir da percepção do gestor	Gerente de cada loja da rede	

### *PROCEDIMENTOS ÉTICOS*

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) à preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham e (iii) a manter a confidencialidade das pessoas e da rede, sempre que demandado. Particularmente, os seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade dos participantes da pesquisa e do grupo empresarial:

- (1) não haverá a identificação da empresa; assim, seu nome será preservado e o desempenho não será abordado em termos numéricos;
- (2) não haverá a identificação dos participantes. As pessoas e a organização serão designadas através de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Ademais, expressões que possam colocar essa identificação em risco não serão usadas;
- (3) as pesquisadoras se comprometem a manter confidencialidade quanto a eventuais informações coletadas por ocasião das entrevistas e observações;
- (4) apenas a equipe de pesquisadoras (Mestranda Thais Pereira e Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Flávia Czarneski) terá acesso aos registros das entrevistas e aos resultados obtidos através dos questionários e observações;
- (5) gravações de entrevistas só serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância dos entrevistados;
- (6) as entrevistas serão transcritas; assim, os entrevistados terão acesso ao documento, bem como a oportunidade de efetuar modificações de questões/respostas que possam deixá-los desconfortáveis;
- (7) informações obtidas pelos questionários igualmente terão tratamento confidencial.

Este projeto está sendo desenvolvido sob a responsabilidade da Mestranda Thais Pereira, bem como da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Flávia Czarneski, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCont) - Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC) / Universidade Federal do Rio Grande (FURG).

Cidade, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

De acordo.

---

DIRETOR/PRESIDENTE – NOME DA EMPRESA

Nome e sobrenome

---

MESTRANDA ICEAC/FURG  
Thais Aparecida Pereira

---

PROF<sup>a</sup>. ADJUNTA ICEAC/FURG  
Flávia Czarneski

## APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – GERENTE DE LOJA (LÍDER)

**Questão inicial:** Poderia me falar sobre você e sobre sua experiência profissional? (*ex: tempo que trabalha na empresa, tempo na função atual; trabalhos anteriores*)

---

### BLOCO 1. CONSTRUCTO LIDERANÇA

---

As perguntas desde bloco dizem respeito a percepção do entrevistado sobre liderança, bem como sobre a relação do mesmo com seus subordinados.

---

#### 1. Liderança sob a ótica do líder<sup>1</sup>

1.1 – Poderia me contar, em sua opinião e experiência, o que você entende por liderança? (*Deixar falar à vontade, peça que explique o que acha que o termo significa*)

1.2 – Conte-me alguma situação fora da empresa que você vê acontecendo a liderança.

1.3 – Quais as características e comportamentos que esse exemplo de líder/situação que você me deu fora da empresa tem?

1.4 – Como você define a liderança na sua empresa? (*Como acha que funciona a liderança*)

1.5 – Diga um exemplo de uma pessoa que você considera bom exemplo de liderança dentro da empresa. Por que você considera essa pessoa líder? Quais características que essa pessoa tem? (*Aqui o líder, não necessariamente se referirá à chefia imediata formalmente designada como tal; antes dessa pergunta esclarecer que líder e chefe são coisas diferentes*)

1.6 – Como é a sua relação com essa pessoa que você considera uma liderança dentro da empresa? (*abordar a relação - dentro e fora da empresa*)

1.7 – O que você considera que seja essencial na relação líder-liderado? (*Características, comportamento, dia-a-dia no trabalho, pode contar alguma situação que considera relevante sobre esta relação*)

1.8 – Vamos fazer um jogo rápido - me diga uma palavra que você define:

Liderança \_\_\_\_\_

Líder \_\_\_\_\_

Liderado \_\_\_\_\_

Relação Líder-liderado \_\_\_\_\_

#### 2. Qualidade da interação supervisor(a) imediato(a) e membro operacional

---

<sup>1</sup> ‘Tropicalização’ da abordagem LMX → as questões do tópico 1 foram adotadas do roteiro de entrevista semiestruturada de Rezende (2016) e Versiani e Carvalho Neto (2017).

- 2.1 – Quantas pessoas estão subordinadas a você? Quem são seus subordinados imediatos?
- 2.2 – Fale-me um pouco sobre como é sua relação com seus subordinados (encarregados). *(A relação é estritamente profissional ou avança para questões mais profissionais? Você mantém relação com algum encarregado fora do trabalho? A relação é padronizada ou para alguns a relação é mais próxima?)*
- 2.3 – Fale-me um pouco sobre como é a sua rotina de trabalho, suas atribuições (descrever função). Como é feita a delegação de uma atividade cotidiana de trabalho?
- 2.4 – Quando você precisa (ou se precisasse) delegar um projeto especial, qual critério utiliza para escolher um funcionário? Indicação para algum posto de supervisão ... indicação para desligamento ...
- 2.5 – Quais critérios são utilizados para avaliar a tarefa delegada?
- 2.6 – Percepções quanto ao nível de atendimento das exigências da função.

---

## **BLOCO 2. CONSTRUCTO COMPROMETIMENTO**

---

As perguntas desde bloco dizem respeito ao grau de comprometimento do membro operacional com a empresa; e se, a qualidade de sua interação com o(a) superior(a) imediato(a) influencia seu comprometimento.

---

### **3. Comprometimento sob a ótica do membro operacional<sup>2</sup>**

- 3.1 – Para você, o que é comprometimento?
- 3.2 – Cite algumas palavras que definem uma pessoa comprometida.
- 3.3 – O que faz uma pessoa ser comprometida ou não? A relação com o(a) supervisor(a) imediata pode influenciar o comprometimento do funcionário?
- 3.4 – Indique o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo e justifique:
- a. Uma pessoa deve manter uma relação de afeto/apego à organização;
  - b. Uma pessoa deve permanecer na organização por uma questão financeira e por falta de alternativas de trabalho;
  - c. Uma pessoa deve permanecer na organização por uma questão de dever/obrigação ao que a organização faz por ele.

*Enumere da mais importante/necessária para menos importante/necessária, na sua visão, as 3 frases acima.*

---

<sup>2</sup> ‘Tropicalização’ do constructo comprometimento → as questões do tópico 3 foram adotadas do roteiro de entrevista semiestruturada de Moscon (2009) e Oliveira (2009).

3.5 – Em sua opinião, que fatores ou experiências levam os encarregados a manterem vínculo com a organização? (*tentar captar os elementos do comprometimento – afeto, falta de alternativas, obrigação*)

3.6 – A sua empresa utiliza alguma ferramenta para avaliar o comprometimento dos funcionários? Qual(is)? Se sim, me fale sobre.

3.7 – Pense numa pessoa com quem você já tenha trabalhado ou trabalhe atualmente e que você considera como uma pessoa muito comprometida. Que tipo de ações ou características estão presentes nesta pessoa, que levaram você a lembrar dela?

3.8 – Agora pense numa pessoa que não seja comprometida. Que tipo de ações ou características estão presentes nesta pessoa que levaram você lembrar dela?

3.9 – Pensando que as pessoas apresentam graus diferentes de comprometimento, existem diferenças na sua forma de gestão para cada uma delas? (*como lida com perfis diferentes de subordinados na mesma equipe de trabalho*)

**Questão final:** Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa sobre o assunto ou sobre a entrevista?

---

### **BLOCO 3. DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS**

---

As perguntas deste bloco serão realizadas com a finalidade de conhecer o perfil pessoal e profissional do membro operacional entrevistado.

---

**4. Sexo:**

feminino

outro

masculino

prefiro não informar

**5. Cor (autodeclarada):**

branca

parda

indígena

preta

amarela

**6. Idade:** \_\_\_\_\_ (anos)

**7. Escolaridade:**

ensino fundamental incompleto

ensino fundamental completo

- ensino médio incompleto
- ensino médio completo
- ensino superior incompleto

- ensino superior completo
- pós-graduação incompleta
- pós-graduação completa

**8. Estado civil:**

- solteiro(a)
- casado(a)/união estável

- separado(a)/divorciado(a)
- viúvo(a)

**9. Possui dependente(s)?**

não

sim. Quantos? \_\_\_\_\_

**10. A REDE é sua primeira experiência de trabalho formalizada?**

não

sim

**11. Há quanto tempo você trabalha na Rede? \_\_\_\_\_**

**12. Há quanto tempo você desempenha a atual função? \_\_\_\_\_**

## APÊNDICE C – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – ENCARREGADOS (LIDERADOS)

**Questão inicial:** Poderia me falar sobre você e sobre sua experiência profissional? (*ex: tempo que trabalha na empresa, setor que trabalha, função que desempenha atualmente e tempo na função atual*)

---

### BLOCO 1. CONSTRUCTO LIDERANÇA

---

As perguntas desde bloco dizem respeito a percepção do entrevistado sobre liderança, bem como sobre a relação do mesmo com seu/sua supervisor(a) imediato(a).

---

#### 1. Liderança sob a ótica do liderado<sup>3</sup>

1.1 – Poderia me contar, em sua opinião e experiência, o que você entende por liderança? (*Deixar falar à vontade, peça que explique o que acha que o termo significa*)

1.2 – Conte-me alguma situação fora da empresa que você vê acontecendo a liderança.

1.3 – Quais as características e comportamentos que esse exemplo de líder/situação que você me deu fora da empresa tem?

1.4 – Como você define a liderança na sua empresa? (*Como acha que funciona a liderança*)

1.5 – Diga um exemplo de uma pessoa que você considera bom exemplo de liderança dentro da empresa. Por que você considera essa pessoa líder? Quais características que essa pessoa tem? (*Aqui o líder, não necessariamente se referirá à chefia imediata formalmente designada como tal; antes dessa pergunta esclarecer que líder e chefe são coisas diferentes*)

1.6 – Como é a sua relação com essa pessoa que você considera uma liderança dentro da empresa? (*abordar a relação - dentro e fora da empresa*)

1.7 – O que você considera que seja essencial na relação líder-liderado? (*Características, comportamento, dia-a-dia no trabalho, pode contar alguma situação que considera relevante sobre esta relação*)

1.8 – Vamos fazer um jogo rápido: me diga uma palavra que você define:

Liderança \_\_\_\_\_

Líder \_\_\_\_\_

Liderado \_\_\_\_\_

Relação Líder-liderado \_\_\_\_\_

---

<sup>3</sup> ‘Tropicalização’ da abordagem LMX → as questões do tópico 1 foram adotadas do roteiro de entrevista semiestruturada de Rezende (2016) e Versiani e Carvalho Neto (2017).

## 2. Qualidade da interação membro operacional com seu/sua supervisor(a) imediato(a)

2.1 – Há quanto tempo você trabalha com o(a) seu(sua) atual supervisor(a) imediato(a)?

2.2 – Como descreveria as principais características pessoais e comportamentos profissionais dessa chefia imediata?

2.3 – Fale-me um pouco sobre como é a sua relação com o(a) seu(sua) atual supervisor(a) imediato(a). A relação é estritamente profissional ou avança para questões mais pessoais? Vocês mantêm relação fora do trabalho?

2.4 – Fale-me um pouco sobre como é sua rotina de trabalho, suas atribuições (descrever a função). Quem te passa o que você tem que fazer? De que forma isso é feito? Você sente que desempenha atividades que vão além da sua obrigação?

---

## **BLOCO 2. CONSTRUCTO COMPROMETIMENTO**

---

As perguntas desde bloco dizem respeito ao grau de comprometimento do membro operacional com a empresa; e se, a qualidade de sua interação com o(a) superior(a) imediato(a) influencia seu comprometimento.

---

## 3. Comprometimento sob a ótica do membro operacional<sup>4</sup>

3.1 – Para você, o que é comprometimento?

3.2 – Cite algumas palavras que definem uma pessoa comprometida/comprometimento.

3.3 – O que faz uma pessoa ser comprometida ou não?

3.4 – Indique o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo e justifique:

- a. Uma pessoa deve manter uma relação de afeto/apego à organização;
- b. Uma pessoa deve permanecer na organização por uma questão financeira e por uma falta de alternativas de trabalho;
- c. Uma pessoa deve permanecer na organização por uma questão de dever/obrigação ao que a organização faz por ele.

*Enumere da mais importante/necessária para menos importante/necessária, na sua visão, as 3 frases acima.*

3. 5 – Você se considera uma pessoa comprometida? Comprometida com quê? Cite algumas palavras, características e comportamentos que a caracterizam como uma pessoa comprometida.

---

<sup>4</sup> ‘Tropicalização’ do constructo comprometimento → as questões do tópico 3 foram adotadas do roteiro de entrevista semiestruturada de Moscon (2009) e Oliveira (2009).

3.6 – O que te impede de ser mais comprometida? (*ex: falta de incentivo, ausência de feedback, insatisfação com a remuneração*). A relação com o(a) supervisor(a) imediato(a) pode influenciar seu comprometimento?

3.7 – Você considera que a empresa te reconhece como um(a) colaborador(a) comprometido(a)? De que forma ela demonstra esse reconhecimento?

3.8 – Pense numa pessoa com quem você já tenha trabalhado ou trabalhe atualmente e que você considera como uma pessoa muito comprometida. Que tipo de ações ou características estão presentes nesta pessoa que levaram você a lembrar dela?

3.9 – Agora pense numa pessoa que não seja comprometida. Que tipo de ações ou características estão presentes nesta pessoa que levaram você a lembrar dela?

3.10 – Quando você pensa na empresa, o que te faz manter vínculo com ela? O que te faria sair? (*tentar captar os elementos do comprometimento – afeto, falta de alternativas, obrigação*)

**Questão final:** Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa sobre o assunto ou sobre a entrevista?

---

### **BLOCO 3. DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS**

---

As perguntas deste bloco serão realizadas com a finalidade de conhecer o perfil pessoal e profissional do membro operacional entrevistado.

---

**4. Sexo:**

feminino

outro

masculino

prefiro não informar

**5. Cor (autodeclarada):**

branca

parda

indígena

preta

amarela

**6. Idade:** \_\_\_\_\_ (anos)

**7. Escolaridade:**

ensino fundamental incompleto

ensino médio incompleto

ensino fundamental completo

ensino médio completo

ensino superior incompleto

ensino superior completo

pós-graduação incompleta

pós-graduação completa

**8. Estado civil:**

solteiro(a)

casado(a)/união estável

separado(a)/divorciado(a)

viúvo(a)

**9. Possui dependente(s)?**

não

sim. Quantos? \_\_\_\_\_

**10. A REDE é a sua primeira experiência de trabalho formalizada?**

sim

não

**11. Há quanto tempo você trabalha na Rede? \_\_\_\_\_**

**12. Há quanto tempo você desempenha a atual função? \_\_\_\_\_**

**13. Há quanto tempo você trabalha com o(a) seu(sua) atual gerente? \_\_\_\_\_**

## APÊNDICE D – TERMO DE COMPROMISSO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

<b>1 Identificação da Pesquisa</b>
Título: Relações de Liderança e Comprometimento dos liderados à luz do Sistema de Controle Gerencial de uma rede supermercadista gaúcha
Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas
Curso: Mestrado em Contabilidade
Instituição: Universidade Federal do Rio Grande - FURG
Pesquisadoras: Thais Aparecida Pereira; Flávia Czarneski

<b>2 Identificação da Pesquisadora Responsável</b>
Nome: Thais Aparecida Pereira
Endereço: Av. Itália, km 8, s/n, Bairro: Carreiros, Rio Grande/RS
Telefone: (53) 9.8118-7372      E-mail: thaispereira@furg.br

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa acima identificado. Este documento contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo é de livre escolha e será muito importante para nós.

Ressaltamos que:

- ✓ você não receberá nenhuma compensação financeira relacionada à sua participação,
- ✓ se decidir interromper, a qualquer momento, sua participação, isso não lhe causará nenhum prejuízo.

Eu, sujeito da pesquisa, abaixo assinado, concordo de livre e espontânea vontade em participar como voluntário(a) do projeto de pesquisa acima identificado. Discuti com a pesquisadora responsável sobre a minha decisão em participar e estou ciente que:

1. **Objetivo geral da pesquisa consiste em:** examinar como a interação líder-membro, influencia o comprometimento dos liderados e o desempenho organizacional de uma rede gaúcha de supermercados.
2. Minha participação consistirá em **conceder uma entrevista** que será gravada e transcrita.
3. Todas as interpretações e análises de dados advindas da minha contribuição na pesquisa serão tratadas de forma agrupada, ou seja, sem possibilidade da minha identificação.
4. Os resultados obtidos durante este estudo serão mantidos em sigilo, mas concordo que sejam divulgados em publicações científicas, desde que meus dados pessoais e da empresa não sejam mencionados.
5. Poderei consultar a pesquisadora responsável (acima identificada), sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre a pesquisa e minha participação na mesma.
6. Tenho a garantia de tomar conhecimento, pessoalmente, do(s) resultado(s) parcial(is) e final(is) desta pesquisa.

Declaro que obtive todas as informações necessárias e esclarecimento quanto às dúvidas por mim apresentadas e, por estar de acordo, assino o presente documento em duas vias de igual teor (conteúdo) e forma, ficando uma em minha posse.

Cidade, \_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

---

ENTREVISTADO(A)

---

MESTRANDA  
Thais Aparecida Pereira

---

ORIENTADORA  
Flávia Czarneski