

Avaliando o Comprometimento Organizacional e Possíveis Relações com o *Turnover*

Claúdio Alves Costa¹
Lúcio Flávio Renault de Moraes²
Vera L. Cançado³

RESUMO

Em um ambiente competitivo é essencial possuir uma força de trabalho permanentemente comprometida. O comprometimento pode minimizar as intenções de sair da empresa, implicando índices mais baixos de *turnover*. Dentro desse contexto, este artigo tem como objetivo descrever o grau de comprometimento dos vendedores e gerentes de duas redes de lojas do comércio varejista de malas e acessórios, localizadas em Shopping Centers da região metropolitana de Belo Horizonte; e investigar as possíveis relações entre os graus de comprometimento e os comportamentos de *turnover*. Foram realizados estudos de caso comparativos entre duas redes de lojas. Os dados foram obtidos por meio de questionários, entrevistas semiestruturadas e grupo focal. Os resultados encontrados indicaram um grau moderado de comprometimento afetivo, normativo e instrumental, além de evidências que sugerem uma ligação positiva entre o comprometimento e o *turnover*.

PALAVRAS-CHAVE: Comprometimento Organizacional; Comportamento Organizacional; Intenções de sair; Intenções de ficar; Comportamento de *Turnover*.

ABSTRACT

In competitive environments, a permanent commitment of the workforce is essential. The commitment may minimize the intentions to quit, so implicating in lower turnover indices. In this context, this article aims to describe the degree of commitment of salesmen and managers in two Trunks and Accessories retail sale shops, located in Shopping Centers of the Metropolitan region of Belo Horizonte; and investigate the possible relationship between the degree of commitment and the turnover behaviors. We realized a comparative case study between the two nets of retail shops. The data were collected through questionnaires, semi structured interviews and focused groups. The results show a moderated amount of affective, normative and instrumental commitment, together with evidences that suggest a positive relation between commitment and turnover.

KEYWORDS: Organizational Commitment; Organizational behaviour; Intentions to quit; Intentions to stay; Turnover behavior.

¹ Assistente de Negócios Internacionais no Banco do Brasil; professor na Universidade Presidente Antonio Carlos - UNIPAC Contagem (MG); e-mail: claudioalvescosta@uol.com.br.

² Professor do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, Av. Lincoln Diogo Viana, 830, Bairro Dr. Lund, Cep: 33.600-000 - Pedro Leopoldo, MG, Fone: 31 3686-1461.

³ Professora do Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Rua Alvarenga Peixoto, 1270. Santo Agostinho – Belo Horizonte – Minas Gerais

1 INTRODUÇÃO

Para que as empresas possam sobreviver nos atuais cenários competitivos, são necessárias estratégias arrojadas e inovadoras e, ainda, trabalhadores cada vez mais comprometidos. Frente às demandas de inovações, delineia-se um perfil de trabalhador mais participante, consciente, responsável e comprometido, conforme aponta Leite (1993). Esse perfil de profissional implicará em vários tipos de contrapartidas ou benefícios para os trabalhadores, em termos de supervisão e de melhorias concretas nas condições de trabalho e as consequentes alterações nos vínculos entre os indivíduos e as organizações.

Nesse contexto, sobressai a necessidade de possuir uma força de trabalho que esteja permanentemente comprometida com os objetivos da empresa (BASTOS, 1998). O comprometimento pode minimizar as intenções de sair da empresa, levando a índices mais baixos de *turnover*. Assim, estudos que relacionam comprometimento e *turnover*, além de serem atuais, podem contribuir para o melhor entendimento sobre o vínculo entre os indivíduos e a organização e, ainda, possibilitar condições de melhorias nas relações de trabalho.

Na grande Belo Horizonte, estão presentes duas redes de lojas, cujo negócio é a comercialização de malas e acessórios de viagem. Percebe-se a falta de comprometimento dos funcionários e uma vontade clara, muitas vezes expressa em conversas informais, de deixar a empresa. Verifica-se, também, que uma dessas redes parece apresentar um índice de rotatividade menor que sua concorrente. Além disso, mesmo o comprometimento parecendo ser mínimo em ambas as redes, acredita-se, em graus diferentes, desse comprometimento, comparando-se as duas redes, tanto em relação aos gerentes quanto aos vendedores.

Sendo assim, o seguinte problema de pesquisa é apresentado: Qual o grau de comprometimento dos vendedores e gerentes com suas organizações e qual a relação deste comprometimento com o comportamento de *turnover*?

Este artigo tem como objetivo descrever o grau de comprometimento dos vendedores e gerentes que trabalham em Shopping Centers, em duas redes de lojas concorrentes do comércio varejista de malas e acessórios, localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte e, também, investigar as possíveis relações entre comprometimento e os comportamentos de *turnover*.

Além dessa seção introdutória, este artigo estrutura-se em mais quatro seções. A segunda seção é constituída pela fundamentação teórica sobre os construtos Comprometimento Organizacional e *Turnover*. A metodologia de pesquisa é apresentada na terceira seção. Na quarta, a análise e interpretação dos dados da pesquisa. Na última seção, são apresentadas as principais considerações, bem como recomendações para as empresas pesquisadas e para a academia.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os trabalhos pioneiros de Mowday, Steers e Porter (1979) e Mowday, Porter e Steers (1982) deram origem à maioria dos estudos sobre comprometimento organizacional. Apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental, os autores enfatizam a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da empresa. Os autores conceituam o

comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento do indivíduo com uma empresa em particular. Caracterizam o comprometimento como “uma forte crença e aceitação pelo indivíduo dos valores e objetivos da organização; um desejo de exercer considerável esforço em favor da organização; e um forte desejo de se manter como membro da organização” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 226).

Dos cinco principais enfoques do comprometimento organizacional que podem diferenciar a maioria das pesquisas na área – enfoque afetivo; instrumental; normativo; sociológico; e comportamental – o enfoque sobre as três dimensões básicas (comprometimento afetivo, instrumental e normativo) tem predominado nas pesquisas - principalmente no Brasil, desde a década de 90 (BASTOS, 1993). Alinhado às considerações de Bastos (1993) sobre o construto Comprometimento Organizacional, Moraes *et al.* (1995; 1997) afirmam que a valorização do Comprometimento Organizacional, se comparado aos estudos clássicos da motivação humana no trabalho, deve-se, entre outros fatores, à maior estabilidade que esse tema imprimiu aos estudos do comportamento e das atitudes do trabalhador.

O comprometimento afetivo refere-se a uma ligação de natureza emocional do indivíduo com a empresa. Mowday, Porter e Steers (1982) enfocam a natureza afetiva da relação de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da empresa. Nessa linha, o comprometimento dos indivíduos vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a empresa, envolvendo também um relacionamento mais ativo, no qual o indivíduo esteja mais disposto a dar algo de si, a fim de contribuir para o bem-estar da empresa. É um sentimento de lealdade, um desejo de pertencer à empresa e de se esforçar por ela, sendo tais dimensões mensuradas através de uma escala de atitudes. A hipótese é de que o indivíduo assume uma postura ativa e que, ao desejar dar algo de si para a empresa, a dimensão afetiva é, então, alimentada e sedimentada por meio de sentimentos do empregado.

O enfoque instrumental é visto como um mecanismo psicossocial, como o cálculo de consequências de ações prévias (recompensas e custos), que impõem limites ou restringem ações futuras. É também denominado de “continuação” ou “calculativo”, fundamentando-se no clássico trabalho de Becker (1960), no qual o autor descreve o comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo de engajar-se em linhas consistentes de atividade. Uma linha consistente de atividade pode ser entendida como, por exemplo, a permanência do indivíduo na empresa, e as *side-bets* (trocas laterais) seriam os diversos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão) que tornam difícil o abandono da empresa.

O enfoque normativo do comprometimento organizacional tem suas raízes na interseção entre a teoria organizacional, enfocando os trabalhos de Etzioni (1975), e a Psicologia Social, na qual estão inseridos os trabalhos de Ajzen e Fishbein (1980) sobre a estrutura das atitudes e de seu poder preditivo em relação ao comportamento. Os estudos de Weiner e Vardi (1990) discutem esse enfoque do comprometimento organizacional, estabelecendo um quadro de referência denominado normativo-instrumental, em que trabalham os conceitos de sistema cultural e sistema motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações. Weiner (1982, p. 421) define o comprometimento como “um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que seu comportamento seja compatível com os objetivos e interesses da organização”. Segundo esse conceito, as pressões normativas predispoem o indivíduo para se comportar de acordo com os padrões internalizados.

Na década de 90, os trabalhos de Meyer e Allen (1991; 1997) questionaram essa abordagem unidimensional, demonstrando que o comprometimento organizacional é um construto

multidimensional. O uso da expressão múltiplos comprometimentos refere-se, coletivamente, a vários focos, aos quais uma pessoa possa se tornar comprometida, não se referindo aos diferentes componentes do comprometimento.

A partir da análise de diversas definições, Meyer e Allen (1991, p. 67) conceituam os três componentes básicos para o construto comprometimento organizacional:

- a) Comprometimento afetivo – referindo-se a um envolvimento emocional do empregado em que ocorre uma identificação com a organização. “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem”;
- b) Comprometimento instrumental – referindo-se a um comprometimento percebido como custos associados por deixar a organização. “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na organização porque precisam”;
- c) Comprometimento normativo – refletindo um sentimento de obrigação de permanecer na organização. “Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização”.

Meyer e Allen (1991) sugerem ser mais apropriado designar essas três dimensões do comprometimento como componentes e não como tipos, por não serem mutuamente excludentes, uma vez que os empregados podem experimentar todas as três formas, em diferentes graus.

Entender como e quando o comprometimento se desenvolve (antecedentes) e como ele ajuda a moldar atitudes e comportamentos (consequentes), segundo Meyer e Allen (1997), permite às empresas um melhor posicionamento para anteciparem-se aos impactos a que estão sendo submetidas nos tempos atuais.

Em seu trabalho, Steers (1977) sugere um modelo que incorpora tanto os antecedentes quanto os consequentes do comprometimento organizacional. O primeiro componente do modelo - os antecedentes ou determinantes do comprometimento organizacional - é agrupado em três grandes categorias: características pessoais; características do trabalho; e experiências no trabalho. Gama (1993) expande essa categorização, com o objetivo de explicar o construto por meio de variáveis preditoras, apresentando em seu modelo de pesquisa a síntese das variáveis antecedentes que podem estar relacionadas ao comprometimento organizacional (variável dependente) e as preditoras (variáveis independentes). Essas variáveis foram agrupadas em seis grandes grupos: características pessoais; funcionais; papéis organizacionais; grupos de trabalho; ambiente organizacional; e ambiente externo.

O segundo componente do modelo apoia-se na hipótese de que o comprometimento, como consequência, conduz a vários comportamentos específicos, dentre eles um melhor desempenho no trabalho, o desejo e intenção de permanecer na empresa, a fixação do empregado e baixo *turnover*, conforme comprovado por Price e Mueller (1986), Steers e Mowday (1981). Essa última consequência do comprometimento – o *turnover* – será abordado na sequência do trabalho.

3 *TURNOVER*

Devido a ausência de um modelo teórico validado no Brasil, o *turnover* vem sendo estudado por meio do cálculo de índices e de suas correlações com os construtos comprometimento e satisfação. Uma definição geral proposta por Mobley (1992) para o termo *turnover* é saída de um indivíduo de uma organização na qual que recebia compensação monetária. Segundo Robbins (1999), o índice de *turnover* pode ser medido por meio do número de funcionários desligados da empresa em determinado período, comparativamente ao quadro médio de efetivos ou da ausência definitiva do funcionário do seu local de trabalho.

Mobley (1992) argumenta que o *turnover* voluntário é um importante tópico de estudo, porque implica em pelo menos três importantes consequências para as organizações – potenciais custos; perda de recursos humanos; e paralisação de atividades em execução. Para o pesquisador, as intenções de *turnover* podem preceder um *turnover* efetivo.

Optou-se, nesta pesquisa, por abordar as relações entre o *turnover* e o construto comprometimento, porém sob uma perspectiva mais abrangente, considerando o *turnover* como um complexo processo psicológico, que implica uma perspectiva gerencial.

Segundo Bastos (1993), a relação do *turnover* com comprometimento pode ser medida por meio da variável intenção de sair – um melhor preditor de *turnover*.

Segundo Mobley (1992), o administrador deve ser capaz de:

- a) diagnosticar a natureza e os prováveis determinantes do *turnover* em sua organização;
- b) estimar as prováveis consequências;
- c) desenhar e implementar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno;
- d) avaliar a efetividade das mudanças e antecipar futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover* em um ambiente tão dinâmico.

A revisão da literatura indicou a falta de bases conceituais do *turnover* como um processo psicológico. Vários autores esboçaram modelos de *turnover* (MARCH; SIMON, 1958; PRICE; MUELLER, 1986; MOBLEY, 1977). Contudo, o modelo “expandido” de Mobley *et al.* (1979) parece ser o mais detalhado, porque incorpora elementos dos modelos anteriores e tenta captar a complexidade geral do *turnover*, tratando assim das variáveis organizacionais, ambientais e individuais associadas ao fenômeno. O modelo é apresentado na FIG. 1.

—

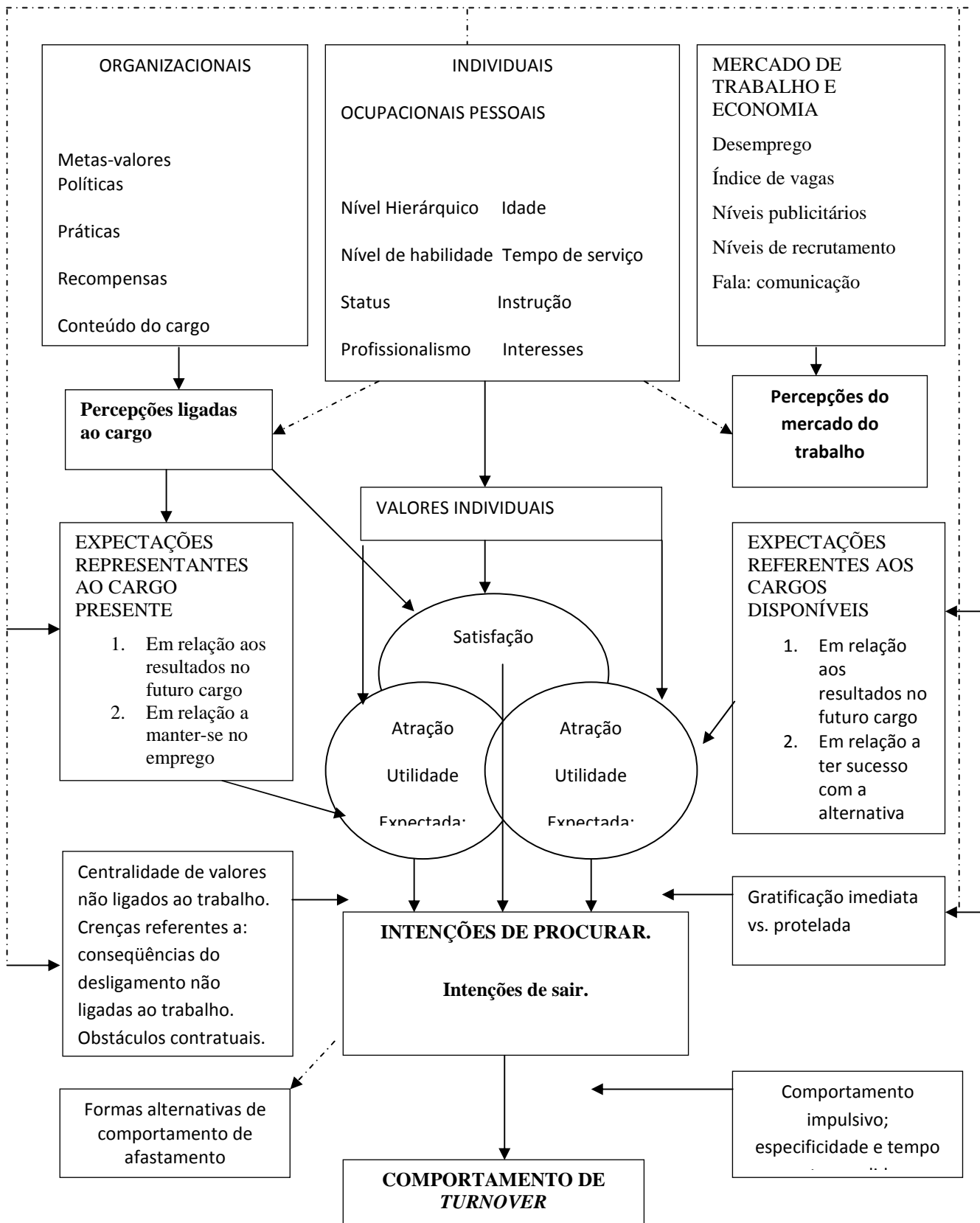


FIGURA 1 - Modelo expandido do processo de *turnover*

Fonte: MOBLEY, 1992, p. 54.

De acordo com Mobley (1992), esse modelo apresenta três importantes variáveis que influenciam diretamente as percepções individuais ligadas ao cargo e ao mercado de trabalho. Essas percepções criam expectativas nos indivíduos, tanto quanto ao cargo atual como quanto aos cargos disponíveis no mercado de trabalho. Os valores individuais influenciam diretamente os níveis de satisfação no trabalho e essa satisfação, em conjunto com as atrações exercidas pelos cargos atuais e alternativos, implicam intenções de sair da empresa ou de procurar outro emprego.

As intenções de sair da empresa manifestam-se também sob quatro aspectos básicos – a centralidade nos valores não ligados ao trabalho; as crenças referentes às consequências do desligamento; os obstáculos contratuais; e a gratificação imediata em contraste com a protelada. Contudo, segundo Mobley (1992), fica muito clara nesse modelo a diferença entre as intenções de sair ou procurar um novo emprego e o comportamento efetivo de *turnover*, tendo em vista que um indivíduo, por exemplo, pode estar apenas com intenções de sair e não ter efetivamente um comportamento de *turnover*.

As intenções de *turnover*, conforme apontado por Mobley (1992), podem estar relacionadas a variáveis como fator gênero, fator idade, fator estado civil, fator nível de escolaridade, fator horas trabalhadas, fator membro sindical, fator salário e fatores organizacionais.

4 METODOLOGIA

Tendo em vista o objetivo deste trabalho – identificar o grau de comprometimento organizacional dos gerentes e vendedores de duas redes de lojas, localizadas em Shopping Centers da região metropolitana de Belo Horizonte, bem como verificar as possíveis relações do comprometimento com o comportamento de *turnover* – optou-se por realizar estudos de caso comparativos de caráter descritivo, quantitativo e qualitativo.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva porque descreve o comportamento dos indivíduos em relação ao fenômeno comprometimento organizacional, conforme apontado por Collis e Hussey (2005). Há que se ressaltar, também, a proximidade que este estudo possui com pesquisas do tipo exploratória, tendo em vista que busca ideias ou hipóteses sobre uma relação pouco pesquisada entre dois fenômenos – comprometimento e *turnover*.

O presente trabalho caracteriza-se, também, como uma pesquisa quantitativa e qualitativa, porque é seu objetivo a mensuração do fenômeno comprometimento organizacional, por meio da aplicação de um questionário a população foco da pesquisa. Além disso, busca com dados qualitativos analisar as percepções dos funcionários sobre as relações entre comprometimento e *turnover*, por meio de entrevistas semiestruturadas e de grupo de foco.

Por fim, esta pesquisa consiste em estudo de casos múltiplos, realizados em duas redes de lojas – Rede 1 e Rede 2 – uma vez que visa maior profundidade no exame dos fenômenos comprometimento e *turnover* em duas empresas, nas quais foram realizados os mesmos procedimentos para a coleta dos dados (YIN, 2005).

Nesta pesquisa, a unidade de observação é constituída por todos os vendedores e gerentes das duas redes de lojas. A população é constituída de 58 pessoas, entre vendedores e gerentes. Dos 58 questionários entregues nas lojas, obteve-se o retorno de 53 questionários totalmente válidos, correspondendo a um índice de retorno de 91,38%. Portanto, trabalha-se com um censo e não com uma amostra.

Os dados foram coletados a partir da aplicação de questionários a todos os vendedores e gerentes de ambas as redes, utilizando-se a escala proposta por Meyer e Allen (1991; 1997) para o comprometimento organizacional. Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, seguindo um roteiro prévio para a análise da percepção sobre *turnover*, com seis gerentes das redes envolvidas na pesquisa. E, por fim, foi realizado um grupo de foco, com oito funcionários de ambas as redes de lojas, seguindo as orientações propostas por Debus (1997) e Collis e Hussey (2005).

Para o tratamento e análise dos dados quantitativos, foi utilizado o programa estatístico *SPSS 12.0 for Windows – Statistical Package for the Social Sciences* e o programa *Microsoft Excel 2002*. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva e analítica. Obteve-se a média das três dimensões do comprometimento em cada uma das redes de lojas – Rede 1 e 2. Com o intuito de verificar se há diferença significativa entre as duas redes de lojas concorrentes no que se refere ao comprometimento, foram realizados testes *t-student (Independents Samples T test)*, utilizando um nível de significância de 5%.

Os dados qualitativos, oriundos das entrevistas e grupo focal foram categorizados e confrontados com os resultados quantitativos e com a teoria, de forma a construir uma explanação sobre o problema, conforme preconizado por Yin (2005).

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Por meio dos resultados dos questionários aplicados aos funcionários das duas redes de lojas, avaliou-se o nível de comprometimento dos vendedores e gerentes em relação a empresa a que pertencem. A TAB. 1 apresenta o resultado da avaliação do comprometimento nas três dimensões e as diferenças de percepção entre os respondentes da Rede 1 e Rede 2.

TABELA 1
Média e diferença entre a avaliação do comprometimento das Rede 1 e Rede 2

	Rede 1	Rede 2	P-valor*
Comprometimento Afetivo	3,536	3,416	0,490
Comprometimento Instrumental	2,655	2,620	0,864
Comprometimento Normativo	3,571	3,218	0,050
Média	3,254	3,084	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * P-valor T test

A Rede 1 apresenta a média de comprometimento organizacional mais alta que a Rede 2, podendo-se investigar as causas por meio dos dados qualitativos. O grau mais baixo de comprometimento dos respondentes refere-se ao comprometimento instrumental, ou seja, não se observa uma elevada preocupação quanto aos custos por deixar a empresa e também não se evidencia alto grau de necessidade em permanecer na empresa.

Os p-valores dos testes-t maiores do que 0,05 evidenciaram que não existe diferença significativa entre as duas redes, no que se refere ao nível de Comprometimento Afetivo e Instrumental. Já em relação ao Comprometimento Normativo (p-valor = 0,05), verifica-se uma diferença significativa, sendo que a Rede 1 apresentou maior média para esse quesito. Confrontando essa média com a teoria a respeito do Comprometimento Normativo, os resultados indicam que os funcionários da Rede 2 demonstraram-se menos leais à empresa, com intenções de sair, além de estarem menos dispostos a se sacrificarem em prol da empresa, apesar de muito preocupados em não criticar a empresa.

Comparando o comprometimento entre gerentes e vendedores, observam-se diferenças significativas nos comprometimentos afetivo e instrumental, conforme TAB. 2.

TABELA 2

Avaliação das dimensões do comprometimento em função do cargo

	Gerentes	Vendedores	P-valor*
Comprometimento Afetivo	4,100	3,370	0,004
Comprometimento Instrumental	2,100	2,684	0,056
Comprometimento Normativo	3,400	3,280	0,658

Fonte: Dados da pesquisa

Nota:* P-valor T test

Quanto ao Comprometimento Afetivo, verificou-se diferença significativa entre gerentes e vendedores, sendo que os gerentes mostraram-se mais comprometidos afetivamente com a empresa. Referente ao Comprometimento Instrumental, verifica-se que existe diferença significativa também nesse quesito, sendo que os vendedores mostraram maior comprometimento, apresentando médias superiores. Nesse ponto, as evidências empíricas apresentam uma realidade diferente do que se esperava – gerentes mais comprometidos instrumentalmente do que os vendedores. Acreditava-se que os gerentes, tendo maior dificuldade de encontrar outros postos de trabalho em função do cargo ocupado, seriam mais propensos a apresentarem maiores médias. Já em relação ao Comprometimento Normativo, a diferença existente entre eles não foi significativa (p-valor maior do que 0,05), indicando que vendedores e gerentes são igualmente comprometidos com a empresa, no que diz respeito ao Comprometimento Normativo.

Avaliou-se também se dentro de cada rede existe diferença significativa entre os gerentes e os vendedores em relação às três dimensões do comprometimento. A TAB. 3 apresenta o nível médio do comprometimento observado em cada dimensão para os vendedores e gerentes da Rede 1.

TABELA 3

Avaliação das dimensões do comprometimento em função do cargo ocupado na Rede 1

	Gerente	Vendedor	P-valor**
Comprometimento Afetivo	4,500	3,462	0,000
Comprometimento Instrumental	2,830	2,640	0,281
Comprometimento Normativo	4,170	3,526	0,001

Fonte: Dados da pesquisa

Não se observou diferença significativa em relação ao comprometimento instrumental de vendedores e gerentes da Rede 1. Em relação ao comprometimento Afetivo e Normativo, os resultados indicam que a gerência da Rede 1 é significativamente mais comprometida, apresentando médias mais elevadas do que os vendedores. Esse resultado parece coerente com a teoria, considerando-se que o gerente, como representante da gestão da empresa, deva ter uma identificação afetiva mais forte e maior aderência às normas e valores da empresa.

Os resultados da Rede 2 foram similares aos resultados da comparação entre os gerentes e vendedores no geral, conforme apresentado na TAB. 4.

TABELA 4

Avaliação das dimensões do comprometimento em função do cargo ocupado na Rede 2

	Gerentes	Vendedores	P-valor*
Comprometimento Afetivo	4,000	3,335	0,021
<u>Comprometimento Instrumental</u>	1,917	2,071	0,028
Comprometimento Normativo	3,208	3,186	0,940

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao Comprometimento Normativo, não se observou diferença significativa. Já em relação ao Comprometimento Afetivo, verificou-se que os gerentes da rede 2 são significativamente mais comprometidos do que os vendedores. No entanto, os vendedores evidenciaram maior Comprometimento Instrumental com a empresa. Mais uma vez, as evidências empíricas apresentam uma realidade diferente do que se esperava – gerentes da rede 2 mais comprometidos instrumentalmente do que os vendedores da mesma rede.

Comparando-se os dados sobre o perfil da população pesquisada com os tipos e níveis de comprometimento, verificou-se que os resultados corroboram aqueles de outras pesquisas, em relação ao gênero – homens e mulheres são igualmente comprometidos com as organizações às quais pertencem. Quanto à média salarial, os funcionários (vendedores e gerentes) que recebem acima de dois salários mínimos apresentaram-se mais comprometidos afetivamente do que os que recebem menos de dois salários mínimos. Em relação ao tempo de trabalho na empresa, os funcionários que trabalham há menos de um ano e há mais de um ano são igualmente comprometidos nas três dimensões, sugerindo não fazer diferença a variável tempo de trabalho.

Para relacionar os resultados sobre comprometimento com o *turnover*, procurou-se estabelecer uma relação entre as colocações dos entrevistados sobre a intenção de sair da empresa. Buscou-se evidências empíricas que sustentassem as ligações teóricas entre o construto comprometimento e o *turnover*. Os estudos de Mobley (1977), Price e Mueller (1986), Steers e Mowday (1981) indicam existir uma forte relação entre as intenções de sair e o *turnover* efetivo. Assim, por meio também de algumas colocações durante as entrevistas, observou-se que, mesmo tendo sido o comprometimento organizacional avaliado em nível moderado entre os vendedores e gerentes das duas redes, há reais intenções de sair que podem implicar um possível comportamento de *turnover* dentro de ambas as redes. Serão apresentados dois casos que indicam essas evidências.

Caso 1 – Vendedor da Rede 1, com 36 anos, dois anos de empresa, com segundo grau completo e buscando crescimento profissional

“Não há na empresa nenhum plano de cargos e salários”.

“Há pouca oportunidade de crescimento aqui”.

“A dona da loja centraliza tudo nela”.

“A gente é que tem de correr atrás de algum tipo de treinamento”.

“Não faltam vagas no mercado de trabalho”.

“Uma recolocação seria tranquila”.

“Eu não deixaria a empresa por causa de um salário maior, mas por causa da falta de autonomia ou de um trabalho em equipe”.

Caso 2 – Gerente da Rede 2, com 48 anos, cinco anos de empresa, com segundo grau completo e buscando troca de conhecimento sobre o setor

“O foco é em resultados, mas há também alguma preocupação com o bem estar geral dos funcionários”.

“Não há plano de cargos e salários”.

“Todo o processo de contratação é conduzido pela dona da loja”.

“Treinamento é coisa eventual”.

“O desempenho é avaliado tanto em relação ao volume de vendas quanto ao nosso comportamento, trabalho em equipe, bom atendimento, ética e respeito com o cliente”.

“A autonomia na realização de uma venda vai até um limite estabelecido pela empresa”.

“Temos que ter muita responsabilidade durante uma venda, somos o elo entre a loja e os clientes”.

“O clima organizacional é bom”.

“Percebo que muitos vendedores trocam constantemente de loja para receber seguro desemprego”.

Essas afirmativas indicam problemas tanto no ambiente de trabalho como em relação ao conteúdo do trabalho. Apesar desses problemas, evidencia-se o comprometimento com as empresas pesquisadas. Os resultados do grupo de foco contribuem para a elucidação dos temas estudados, ressaltando-se alguns depoimentos coletados. Algumas afirmativas dos participantes do grupo reforçam as assertivas da escala de Meyer e Allen (1991), em relação à dimensão afetiva do comprometimento organizacional: *“Gosto da loja em que trabalho, me sinto bem aqui e busco resolver os problemas como se fossem meus”*. Outras afirmativas respaldam a dimensão normativa: *“Tenho um compromisso muito grande com a dona da loja pela oportunidade que me deram”*. Em relação à dimensão instrumental do comprometimento organizacional pode-se ressaltar: *“Continuo aqui porque tenho que pagar a minha faculdade”* ou *“Não nasci para vendas ... fico aqui porque preciso”*.

Por outro lado, são também detectadas manifestações de intenção de sair da loja: *“Não pretendo fazer carreira aqui nesta loja”*; ou *“Pretendo sair. Mas, sairia somente após o natal para não deixar a loja na mão”*. Nesse posicionamento, apesar de estar evidente a intenção de sair da empresa, observa-se também um certo grau de comprometimento normativo.

Um dos entrevistados afirmou que *“Há uma boa oferta de emprego neste setor, o que falta é pessoal qualificado”*. Essa afirmativa está de acordo com a dimensão percepções do mercado de trabalho, citadas por Mobley (1992) em seu modelo expandido de *turnover*, indicando a intenção de sair e possível *turnover*. Já a afirmativa: *“Gosto do que faço, mas pretendo trocar de ramo por falta de melhores oportunidades aqui dentro”* confirma a dimensão “percepções ligadas ao cargo”. Verificou-se que, para alguns funcionários, a intenção de sair está ligada ao fato de não considerarem vendas como uma profissão. Todavia, não foram encontradas pesquisas na sociologia ou na antropologia do trabalho que fossem capazes de sustentar algumas conclusões sobre essa importante consideração. Entretanto, pode-se deduzir, a partir do grupo de foco, a questão da temporariedade do trabalho de um vendedor, sustentada pelo fato de que 32% dos respondentes serem jovens de até 25 anos e 64% possuir o segundo grau completo. Esses dados poderiam implicar o efetivo *turnover*, após concluírem o curso de graduação, para investir na própria carreira ou permanecer somente até encontrarem emprego na área do conhecimento **específico**.

Os resultados indicam, portanto, que existem potenciais evidências sobre as relações entre comprometimento e intenção de sair da empresa e/ou de procurar outra empresa para trabalhar, o que poderia ou não implicar o *turnover*.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, seguindo a tendência das pesquisas mais recentes, adotou a abordagem multidimensional de comprometimento organizacional, visando verificar o grau e o tipo de comprometimento dos vendedores e gerentes de duas redes de lojas do setor de comércio varejista de malas e acessórios. Buscou-se, também, verificar a existência de relação entre o comprometimento e a intenção de sair e/ou de procurar outra empresa, o que pode implicar um subsequente comportamento de *turnover*. Pode-se afirmar que tanto o modelo de pesquisa adotado como os resultados alcançados permitiram atingir os objetivos propostos.

Os resultados dos questionários sobre comprometimento organizacional indicam que, em termos gerais, vendedores e gerentes de ambas as redes apresentaram um nível de comprometimento geral moderado. Quando comparadas as duas redes, verificou-se que os funcionários da Rede 1 apresentam maior comprometimento normativo (que reflete um sentimento de obrigação de permanecer na empresa, em que as pessoas sentem que devem permanecer na empresa) do que os funcionários da Rede 2. De fato, os resultados das entrevistas e grupo focal indicam que o estilo de gestão da Rede 1, aliado a uma cultura cujos valores organizacionais parecem convergir mais para o relacionamento humano, podem proporcionar um índice maior de comprometimento normativo.

Entre vendedores e gerentes, no geral, verificou-se que os gerentes são mais comprometidos afetivamente – dimensão caracterizada por uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma empresa em particular. E os vendedores são mais comprometidos instrumentalmente – dimensão em que os indivíduos permanecem na empresa devido à percepção que possuem dos custos e benefícios associados a sua saída. Essa evidência empírica sobre o comprometimento instrumental contradiz os resultados que eram esperados tanto dos vendedores quanto dos gerentes. Dentro do contexto desses profissionais, as evidências empíricas pareciam indicar que os gerentes poderiam ter uma percepção que os custos e benefícios associados a sua saída seriam mais elevados, ainda mais pela dificuldade de mobilidade entre empresas, em função do cargo.

Na Rede 1, verificou-se que a gerência apresenta maior comprometimento afetivo do que os vendedores. Na Rede 2, verificou-se que os gerentes apresentam maior comprometimento afetivo do que os vendedores da mesma rede e os vendedores apresentam maior comprometimento instrumental do que os gerentes da mesma rede. Essas conclusões são coerentes porque vão ao encontro do que foi observado na comparação entre vendedores e gerentes no geral.

Em relação à intenção de sair da empresa, conclui-se, pela existência de potenciais evidências, que as dimensões do comprometimento estejam relacionadas à intenção de sair e/ou de procurar outra empresa para trabalhar. Essas evidências manifestaram-se nas entrevistas e no grupo de foco, tendo sido possível estabelecer ligações entre as percepções dos funcionários com os dados quantitativos obtidos nos questionários.

Todavia, pelas características desta pesquisa – estudo de casos comparativo – não há a pretensão de generalizar as conclusões, mas procurar um embasamento para o tema proposto, verificando, empiricamente, a teoria adotada face à realidade encontrada em ambas as empresas que foram focos deste estudo. Observa-se, também, que não foi possível enriquecer os dados, utilizando-se o índice de *turnover*, uma vez que as duas redes de lojas não apresentaram um registro sistematizado, de forma a permitir o seu cálculo. O modelo teórico de *turnover* mostrou-se insuficiente por falta de

um instrumento de coleta de dados capaz de sustentar qualquer conclusão quantitativa sobre o fenômeno, em especial, sobre sua relação com o construto comprometimento.

O número de questionários válidos – 53 ao todo – também é um importante limitador desta pesquisa. O próprio questionário de comprometimento, como importante instrumento de coleta de dados, ao facilitar a padronização das respostas e o envolvimento de um maior número de participantes, limita o contato do pesquisador com a população pesquisada.

Por tudo, feitas essas ressalvas, pode-se afirmar a consistência dos resultados encontrados e a efetividade da linha teórica adotada para o encaminhamento da pesquisa. Sendo assim, este trabalho é mais uma contribuição acadêmica para as pesquisas comportamentais, em especial, por ter buscado uma melhor compreensão sobre a relação entre dois importantes temas - comprometimento e *turnover*.

Como contribuição prática para as empresas envolvidas nesta pesquisa, os dados obtidos poderão servir para elucidar questões relacionadas ao comportamento de seus funcionários, possibilitando, assim, um melhor planejamento de suas políticas de Recursos Humanos, em especial com relação à retenção de pessoas. Para ambas as empresas, sugere-se analisar os resultados aqui apresentados de forma a buscar ações que permitam incentivar o nível de comprometimento dos funcionários e reduzir a intenção de abandonar a empresa. Sugere-se também repetir essa pesquisa com certa frequência a fim de detectar e, caso necessário, corrigir as variáveis que podem impactar diretamente em altos índices de *turnover*. Dadas suas múltiplas causas e consequências, nenhuma prática ou procedimento único é suficiente para o controle do *turnover*. O gerenciamento efetivo desse fenômeno exige um exame de todo o processo de administração de recursos humanos.

Visando dar continuidade e aprofundar as conclusões apresentadas, algumas recomendações são colocadas para trabalhos futuros:

- a) desenvolver e validar um instrumento para mensurar a intenção de sair da empresa, baseado no “Modelo Expandido do Processo de *Turnover*” de Mobley (1992), para que se possa avançar no conhecimento sobre o tema;
- b) desenvolver pesquisas que utilizem o “Modelo Expandido do Processo de *Turnover*” de Mobley (1992) para contribuir com o incremento do conhecimento sobre as relações entre dois importantes temas comportamentais, mesmo porque o *turnover* é um importante conseqüente do comprometimento, ainda pouco estudado no Brasil;
- c) implementar novas metodologias - estudos de cunho exploratório e estudos de corte longitudinal – possibilitando conclusões mais precisas sobre os fenômenos;
- d) desenvolver pesquisas que abordem as conseqüências positivas do processo de *turnover* – menos óbvias e quantificáveis, com escassez de pesquisas empíricas.

Por fim, considerando que o estudo foi feito com a população de duas redes de lojas de um segmento específico do comércio varejista, acredita-se que uma amostra mais estratificada dos vendedores e gerentes de todo o setor poderia implicar conclusões com maior potencial de generalização.

REFERÊNCIAS

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. *Understanding attitude and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980. 278p.

- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio 1993.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 66, n. 1, p. 32-40, July 1960.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 408p.
- DEBUS M. *Manual para excelência em la investigacion mediante grupos focales*. Washington: Academy for Educational Development, 1997.
- ETZIONI, A. *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975. 406p.
- GAMA, P. R. V. *Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa: o caso da Fundação João Pinheiro*. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1993.
- LEITE, M. P. Novas formas de gestão da mão-de-obra e sistemas participativos; uma tendência à democratização das relações de trabalho. *Educação e Sociedade*, Campinas, n. 45, p. 190-210, ago. 1993.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. Nova York: John Willey, 1958. 262p.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Michigan, v.1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997. 596p.
- MOBLEY, W. H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, California, v. 62, n.2, p. 237-240, 1977.
- MOBLEY, W. H. *Turnover: causas, conseqüências e controle*. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- MOBLEY, W. H. *et al.* Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, California, v. 86, n. 3, p. 493-522, May 1979.
- MORAES, L. F. R. *et al.* Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 9, p. 170-185, set. 1995.

MORAES, L. F. R. *et al.* *Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras: um exercício preliminar de análise*. 1997. 176f. Tese (Professor Titular) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.

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

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R. M. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich: JAI Press, 1986. 252p.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 637p.

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 22, n. 1, p. 46-56, mar. 1977.

STEERS, R. M.; MOWDAY, R T. Employee *turnover* and post-decision accommodation processes. In: CUMMINGS. L. L.; STAW, B. M. (Ed.). *Research in organizational behavior*. Stanford: Jai Press, 1981. v. 3, p. 235-281.

WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, New York, v. 7, n. 3, p. 418-428, July 1982.

WEINER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. *Psychological Reports*, Montana, v. 67, n. 1, p. 295-306, Aug. 1990.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.