

# Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso em Uma Instituição Financeira em Processo de Integração no Vale do Paraíba Paulista

## Organizational Commitment: a Case Study in a Financial Institution in Process of Integration in Vale of Paraíba Paulista

Julio Cesar Rodrigues da Silva<sup>1</sup>, Edson Trajano Vieira<sup>1</sup>, Jorge Luiz Knupp Rodrigues<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade de Taubaté, UNITAU, Brasil

Correspondência: Edson Trajano Vieira, Endereço: Rua Expedicionário Ernesto Pereira, Portão 3, Centro, CEP.: 12.180-072 Taubaté, SP, Brasil, Tel: 55 12 3629-5811. E-mail: isabel.admpuc@yahoo.com.br

Recebido: 23 de Maio de 2012 Aceito: 11 de Dezembro de 2015 Publicado: 02 de Março de 2016

### Resumo

A integração entre empresas tem sido uma das estratégias para enfrentar os desafios relacionados às crescentes inovações tecnológicas e concorrências. Dessa forma, os estudos dos níveis de comprometimento entre funcionários e organização podem contribuir para adoção de medidas gerenciais eficazes para o processo de integração. Este trabalho tem como objetivo levantar e analisar o comprometimento organizacional nos níveis Afetivo, Calculativo e Normativo de uma instituição financeira em processo de integração, por meio de pesquisa e estudo de caso. A população da amostra foi composta por todos os indivíduos da instituição financeira adquirida que atuaram nas agências e postos bancários situados no Vale do Paraíba Paulista, num total de 637 funcionários. Os resultados obtidos reforçam a relevância de se estudar o tema comprometimento dentro de uma ótica multidimensional, visando à tentativa de compreender os níveis de comprometimento. Observou-se que 18,8% têm baixo Comprometimento Afetivo, 64,5% estão indecisos e 16,7% possuem alto Comprometimento Afetivo. A respeito dos níveis de Comprometimento Normativo, a grande maioria, 85,4%, não acredita ter este comprometimento, a Incerteza representa 14,2 e apenas, 0,4% acredita ter esse comprometimento. O Comprometimento Calculativo, uma minoria, 5,8%, não acredita ter este comprometimento, a Incerteza representa 60,0% e 34,2% acreditam ter esse comprometimento.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional, integração, gestão de pessoas.

### Abstract

The integration between companies has been one of the strategies to meet the challenges relating to the increasing technological innovation and the competition. Thus, the studies of the levels of commitment among employees and the organization can contribute to the adoption of effective management measures for the integration process. This work aims to raise and analyze the organizational commitment in Affective, Calculative and Normative levels of a financial institution in the process of integration, through the research and the case study. The sample population consisted of all individuals of the acquired financial institution who performed in the branches and the banking stations located in Vale do Paraíba Paulista, in a total of 637 employees. The results reinforce the importance of studying the commitment subject within a multidimensional perspective in order to trying to understand the commitment levels, it is observed that 18.8% have low Affective Commitment, 64.5% are indecisive and 16.7% have high Affective Commitment. the Normative Commitment levels, the majority, 85.4% does not believe to have this commitment, the uncertainty is 14.2 and only 0.4% believe to have this commitment. The Calculative Commitment, a minority, 5.8%, does not believe to have this commitment, the uncertainty is 60.0% and 34.2% believes to have this commitment.

**Keywords:** Organizational commitment, integration, people management.

## **1. Introdução**

O tema comportamento organizacional tem manifestado, nas últimas décadas, interesse significativo e constante dos estudiosos no assunto. Os vínculos do indivíduo com o seu trabalho são complexos e multidimensionais. Tal estudo compreende não somente a relação com o trabalho em si, mas também com a equipe, com a carreira, com o sindicato e com a organização na qual trabalha. O estudo do comprometimento reflete este contexto multidisciplinar.

As empresas contemporâneas estão cada vez mais se preocupando com as mudanças do ambiente em que vivem. Mudar significa sobreviver neste mercado altamente competitivo. Para enfrentar os desafios, empresas do setor financeiro tentam reagir rapidamente às mudanças externas, inovações tecnológicas, concorrência, novas regulamentações e, muitas vezes, optam por unir forças através de fusões ou aquisições.

Nas empresas do setor bancário, a intensidade das mudanças também é muito grande. As instituições bancárias têm passado por uma experiência de transformação elevada nas últimas décadas, em decorrência não só da tecnologia da informação, mas também das mudanças estruturais do setor, como é o caso das caixas automáticas dos serviços bancários, segundo Lastres e Ferraz (1999).

Tortato (1999) salienta que a aquisição pode ser uma alternativa viável para muitas organizações, porém traz sempre profundas mudanças na estrutura e também nas pessoas envolvidas no processo. Segundo Nadler e Tushman (1993), existem várias maneiras de se pensar as organizações, sendo que a maioria dos administradores pensa as organizações como estrutura formal, representada pelo organograma clássico. Esse modelo prioriza a visão de relações estáveis, formais, sendo as tarefas e unidades de trabalho como o fator mais importante numa organização. Nadler e Tushman (1993) afirmam que essa visão, muito limitada, exclui o comportamento organizacional, o impacto do ambiente, as relações informais e a distribuição de poder.

Nesse contexto, as pessoas que fazem parte destas instituições passam a ter papel fundamental no processo de aquisição ou fusão, facilitando ou dificultando o processo, à medida que têm seus princípios, valores e crenças respeitados ou modificados, pois, segundo Nadler e Limpert (1994), as questões humanas desempenham um papel significativo do sucesso ou fracasso final de uma aquisição.

Este trabalho se delimita a estudar o comprometimento organizacional e os desafios da gestão de pessoas durante o período de integração organizacional e como a aquisição interfere no comportamento organizacional, estuda também, através de pesquisa quantitativa, os níveis de comprometimento organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo em uma instituição financeira em processo de integração, no Vale do Paraíba Paulista, de 57 pontos de atendimento com 637 funcionários, dentre administradores, gerentes e escriturários.

O objetivo deste artigo é compreender os níveis de comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa adquirida, durante o processo de integração, e identificar os níveis de comprometimento organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo dos funcionários dessa instituição financeira.

Este estudo desperta uma questão fundamental para a compreensão dessa nova etapa de aquisição e a passagem de funcionários de uma organização para outra. Certamente que, além do nível de comprometimento, existem outras variáveis que podem surgir nesse processo, pois a mudança consiste em superar uma etapa organizacional e partir para outra com menor resistência possível. Nesse sentido, a relevância do estudo é permitir compreender esse diferencial na ação dos funcionários e na diretriz da organização para que se possam elaborar estratégias de ação que permitam um maior comprometimento dos funcionários nas etapas seguintes à integração da organização.

Particularmente, com este estudo pretende-se contribuir com a identificação desses níveis de comprometimento para permitir que a instituição construa estratégias que permitam ampliá-los e, assim, constituir um corpo funcional motivado e comprometido com a missão da organização.

O trabalho está dividido em três seções, além da introdução e da conclusão: a revisão de literatura sobre fusões e aquisições, as etapas da aquisição, a gestão de pessoas na integração, a cultura organizacional e o comprometimento organizacional; a metodologia utilizada na elaboração da pesquisa; e a terceira apresenta os resultados da pesquisa com a análise dos resultados.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Fusões, aquisições e mudanças na cultura organizacional**

Fusões e aquisições são processos que visam unir, aglutinar duas ou mais organizações do mesmo ramo de atividade ou não, implicando mudanças. Lopes (1996, p. 382) afirma que “nas aquisições, a empresa incorporada pode ser transformada em uma divisão ou departamento da adquirente. Por outro lado, na fusão, os envolvidos na operação deixam de existir e surge uma empresa totalmente nova”. Na aquisição, ocorre o desaparecimento

legal da empresa comprada, e, na fusão, ocorre uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores.

Patrocínio, Kayo, Kimura. (2005) discutem que as empresas utilizam-se de dois caminhos: o crescimento interno, caracterizado como um caminho mais lento e custoso; ou então, o processo de fusão ou aquisição, caracterizado como mais rápido, para se manter no mercado, conquistar novos mercados e enfrentar com mais força o líder de mercado. Segundo essa visão, os processos de fusão e aquisição devem ser compreendidos como respostas estratégicas das organizações diante desse novo ambiente institucional e de extrema concorrência, visando à adaptação às mudanças do ambiente.

Poucas são as preocupações com as crenças, as atitudes e a natureza das pessoas. Processos de aquisição voltados exclusivamente para a visão econômico-financeira resultam, quase sempre, em caos organizacional, o que compromete não só a saúde financeira do novo negócio, bem como sua vantagem competitiva. Não levar em conta os fatores humanos em qualquer processo de mudança é contribuir para caminhar rumo ao fracasso, segundo Lopes (1996).

Segundo Tortato (1999), uma avaliação cultural da empresa deve ser o primeiro passo no processo de implantação da aquisição. Para Tanure (2007), uma das causas dos fracassos em fusão e aquisição é a dificuldade de gestão das culturas e das pessoas nessas operações devido ao desconhecimento dos valores culturais da empresa adquirida.

Normalmente, no processo de aquisição ocorre uma imposição dos padrões culturais da organização adquirente e, por consequência, nos fatores comportamentais dos indivíduos da empresa adquirida. (TANURE, 2007).

Ainda segundo Tanure (2007), é comum a empresa compradora ignorar as características da cultura organizacional da empresa comprada, porém, muitas vezes são essas características a razão do sucesso da companhia adquirida.

Diante disso, alguns aspectos culturais, tais como valores, símbolos, mitos e níveis de comprometimento, precisam ser levados em consideração quando se pretende implantar um projeto que vise à fusão ou aquisição empresarial. Um dos elementos que podem contribuir para o sucesso da fusão ou aquisição empresarial é a obtenção preliminar de dados operacionais e comportamentais das organizações envolvidas nos processos. Segundo Caldas e Tonelli (2002), é através desses dados que se podem identificar áreas de conflito.

Para Fleury (1996), há três grandes preocupações importantes no âmbito da pesquisa da cultura organizacional. O primeiro problema que se coloca é o da operacionalização do próprio conceito de cultura, o qual não está suficientemente definido para o contexto organizacional. Outro ponto tão importante quanto o primeiro é o desafio de enfrentar a necessidade de os levantamentos e as análises serem elaborados num contexto multidisciplinar. A terceira questão diz respeito aos instrumentos e técnicas com os quais se procede aos levantamentos empíricos, a análise e interpretação dos dados e a elaboração de conclusões, modelos explicativos e projetos de intervenção.

As pessoas são meios de produção, geram potencial, responsabilidade legal e financeira e são parte importante do custo de produção. O capital humano, portanto, é ativo que deve ser gerenciado. Isso implica que as companhias percebam qualidade de vida pessoal e saúde, como forma de capital, da mesma forma como são percebidos conhecimento e habilidades, segundo Drucker (1994).

Ainda segundo Drucker (1994), os recursos humanos devem ser entendidos como a combinação de saúde, educação, competência, capacidade física e mental, funcionamento social, motivação e atitudes e valores. Esse conjunto de qualidades pessoais está fortemente relacionado às demandas físicas, mentais e sociais do trabalho, dos gestores, da cultura organizacional e do ambiente de trabalho.

Nesse contexto, a frase “Nossos empregados são nosso ativo mais importante” faz pleno sentido no ambiente corporativo atual. Tornar os empregados capazes de manter suas competências em um ambiente de ameaças, estresse, pressões, adversidades ou imprevisibilidades, de se recuperar de traumas, esgotamentos ou exaustões é promover a saúde.

Drucker (1994) afirma que, no contexto da gestão de pessoas, a modificação de comportamento e a educação em estilo de vida saudável passam a ser, de componentes para o aumento da produtividade, um componente do desenvolvimento organizacional. Instituições que falharem em maximizar o valor de seu pessoal colocará em risco sua sobrevivência no mercado.

Durante o período de integração nas fusões e aquisições, a área de gestão de pessoas tem a difícil tarefa de integrar as pessoas a grandes mudanças, mesmo com sentimentos de insegurança, confusão e desmotivação, segundo Barros (2003).

Ainda segundo Barros (2003), não basta substituir pessoas que não se enquadrem no novo sistema e valores, já que cada organização tem crenças particulares, modos distintos de interpretar a realidade e de organizar processos. Segundo Nadler e Heilpern (1993), em cada processo de aquisição, a integração ocorre de forma diferente entre a instituição adquirente e a adquirida, não existindo um padrão. Não se discute a viabilidade ou não de promover as aquisições e integrações. Segundo Inocente e Rodrigues (2010), é necessário transformar as organizações para que fiquem mais flexíveis e dinâmicas.

A gestão de pessoas ocupa, nesse processo de integração, um espaço importante, à medida que as pessoas que fazem parte da organização terão de se adaptar à outra cultura organizacional, e necessitarão assimilar novas formas de trabalho e mudanças tecnológicas advindas desses processos, bem como precisarão também assumir como seus os projetos da empresa que está em processo de integração. Esta adaptação para os funcionários ocorre, em muitos casos, de forma dolorosa.

Foco nas pessoas é, sem dúvida, o ponto principal a ser observado durante o período de integração. Segundo Lopes (1996), para se conhecer as pessoas, a empresa precisa conhecer a cultura organizacional da empresa adquirida, a qual pode ser definida como um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna. (SCHEIN, 1992).

Estudos sobre cultura organizacional chamam a atenção para que se respeite a cultura da empresa adquirida. Morgan (1996) afirma que programas de mudança devem dar atenção aos costumes corporativos, pois a cultura não deve ser algo imposto sobre uma instituição, deve se desenvolver durante o período da integração.

A organização do processo de trabalho, seja em um período de integração ou não, deve se comportar tendo como base a análise do componente econômico/financeiro e do social. Deve-se compreender que os componentes econômicos e financeiros utilizados na empresa deverão ser mantidos, ou não, à medida que esses componentes possam se comunicar com a base de dados da empresa que está adquirindo o controle (DRUCKER, 1994).

Ainda segundo Drucker (1994), certamente a forma de gestão da força de trabalho é merecedora de um olhar mais atento, pois é nesse ambiente que os conflitos começam e devem ter fim, mas entre o início e o final, cada funcionário deverá ter em mãos as diretrizes e missões da organização para que se possa adequar sua postura dentro de uma lógica pré-estabelecida.

Do mesmo modo, a identificação das categorias presentes na relação de trabalho deverá ser observada pelos novos gestores, para que se possa interagir com mais detalhamento e, conseqüentemente, maior nitidez de ações que permitam superar qualquer tipo de mal-estar nas relações formais na integração. Como qualquer mudança, sempre terá um nível de resistência que precisará ser superado.

Durante a integração das pessoas, cada um dos níveis hierárquicos sofre constantes mutações, não sendo mais os mesmos na empresa adquirente e na adquirida. Alguns desses pressupostos básicos, valores e artefatos resistem enquanto parte da cultura da empresa adquirente e outros são inseridos ou modificados durante o processo.

Entender que a cultura organizacional é influenciada durante um processo de integração é pressuposto básico para uma boa gestão das pessoas durante este processo. Segundo Fischer (2002), é evidente que a cultura organizacional interfere, e, ao mesmo tempo, recebe influência do modelo de gestão de pessoas de uma organização. Esse autor salienta ainda que um dos principais papéis do modelo de gestão é reforçar e reproduzir pressupostos na cultura organizacional vigente, alterando os padrões de comportamento.

Segundo Sayão, Tanure e Duarte. (2006), durante o processo de integração, duas culturas se fundem, gerando uma terceira. A consolidação da “nova” cultura organizacional requer tempo, convencimento dos empregados de que a nova maneira é melhor, paciência, enquanto os funcionários ainda se comportam conforme a “antiga” norma cultural, e o reconhecimento e recompensa pelo esforço demonstrado em atuar da nova maneira. Esse processo leva de sete a dez anos para que a “nova” cultura seja consolidada. Entretanto, na opinião desses autores, segundo sua experiência em aquisições ou alianças, esse tempo pode ser reduzido consideravelmente.

Portanto, é fundamental que a organização pesquise os níveis de comprometimento organizacional percebidos nos funcionários da empresa adquirida, visando a entender o comportamento dos indivíduos e a definir as estratégias para o cumprimento dos objetivos institucionais.

As relações entre pessoas e organizações é um espetáculo, em que as pessoas são atores que participam e que tomam partido, que se envolvem, que transformam o ambiente organizacional e tentam se impor e se fazer reconhecer no meio social. Segundo Tamayo (1996), a ideia de grau de valor, de uma escala de valores ao longo de um contínuo de importância, encontra a sua base na relação dos valores com o tempo, elemento fundamental para o seu desenvolvimento, com a missão e os objetivos da empresa, cuja especificidade e importância organizacional impõem uma ordem de primazia, com o esforço realizado pela empresa e pelos seus membros para a obtenção das metas propostas.

Uma organização é um sistema composto de diversos subsistemas. Um desses subsistemas é o subsistema de pessoas. A forma como as pessoas se relacionam é definida pela estrutura da organização. De acordo com Vasconcellos e Hemsley (1997), a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para a obtenção dos objetivos organizacionais.

## 2.2 Comprometimento organizacional

Dentre os diversos conceitos de comprometimento, Medeiros e Enders (1998) afirmam que comprometimento refere-se a uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, ou seja, estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como seu membro.

Para Bastos (1994, p.86), comprometer-se implica sentimento de “lealdade em relação a algo”. O comprometimento organizacional está em conformidade com o tratamento dedicado pela organização, tratamento que traga oportunidade de desenvolvimento do indivíduo na organização.

Já no senso comum, comprometimento é a dedicação, o compromisso, a lealdade que o indivíduo tem com sua organização. Por meio das atitudes é que são demonstrados os níveis de comprometimento; estar sempre à disposição para eventuais chamamentos que a organização fizer é uma forma de demonstrar comprometimento.

Meyer e Herscovitch (2001) buscaram diferentes autores para compreender o conceito de comprometimento. Os autores apontam que todas as definições de comprometimento fazem, em geral, referência ao fato de que comprometimento é uma força que estabiliza, coage e direciona o comportamento.

O estudo sobre o comprometimento organizacional pode ser dividido em três enfoques: Afetivo, Calculativo e Normativo. O enfoque Afetivo de comprometimento organizacional é representado inicialmente pelos trabalhos desenvolvidos por Porter, Mowday e Steers. (1979). Seus estudos tiveram início no começo da década de 70 e culminaram com a validação de um instrumento para medir o comprometimento em 1979, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*, e com a publicação de um livro sobre o comprometimento organizacional, em 1982.

Segundo esse estudo, Comprometimento Afetivo é aquele que demonstra uma identificação do funcionário com a empresa em que trabalha; é uma forma mais popular de definição de comprometimento. Neste comprometimento, encontram-se os sentimentos de lealdade, apego, desejo de ficar. Os indivíduos que assim estão comprometidos ficam na empresa porque querem. (BASTOS, 1994).

Quando o comprometimento é definido como Afetivo, ele representa algo maior que apenas lealdade passiva à organização. Ele envolve uma relação ativa na qual o indivíduo deseja dar algo de si para o bem-estar da organização (BASTOS, 1994).

Segundo Meyer e Allen (1997), o Comprometimento Afetivo seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho.

Sob o ponto de vista do enfoque Afetivo, o indivíduo tem uma postura ativa quando ele se envolve na estrutura da organização. Nessa perspectiva, de que os comportamentos ocorrem a partir de uma atitude e de que as pessoas comprometem-se com as ações, a variável intenção comportamental é a mais explorada como participativa na relação atitudinal (crenças, afetos e comportamentos) e comportamental (ações, atitudes geradas pelo comportamento), e serve para uma melhor compreensão do processo de comprometimento na organização, ou seja, seu comprometimento se baseia em seus sentimentos, sua aceitação das crenças e valores da organização.

Por sua vez, o enfoque Calculativo do comprometimento organizacional inicia-se com os estudos de Becker (1960), que descreve comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividade. Esse comprometimento é chamado de *side bet*. Nesse conceito, o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída. Becker (1960) ressalta a importância do tema nas discussões sociológicas, nas quais sociólogos fazem uso do conceito de comprometimento quando estão tentando contabilizar o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade.

O comprometimento Calculativo, segundo Meyer e Allen (1997), também chamado instrumental, é quando o funcionário pode não ter mais sentimento de apego à organização, porém, não a deixa, em virtude dos custos associados a essa saída. Os investimentos efetuados pelo funcionário nesta organização, a falta de alternativas de empregos no mercado e a insegurança desta saída fazem com que o indivíduo permaneça na organização.

Segundo Meyer e Allen (1997), funcionários com comprometimento instrumental permanecem na organização

devido à necessidade. Esse componente pode ser relacionado à conformidade – as atitudes e os comportamentos são adotados com o objetivo de recebimento de recompensas. Também Meyer e Allen (1997) denominaram esta modalidade como comprometimento duradouro (*continuance commitment*).

O terceiro enfoque, Comprometimento Normativo, fundamenta-se em pesquisas desenvolvidas por Weiner (1982). Pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele possui, ou seja, o vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas. O modelo de Weiner (1982), também conhecido normativo-instrumental afirma que o comportamento humano está vinculado a esses valores e costumes recebidos durante a vida. Ele afirma ainda que este comportamento humano é determinado por dois fatores: o atitudinal e o normativo.

No caso do Comprometimento Normativo, o funcionário está altamente comprometido com a organização, mas com um sentimento de obrigação moral. Para Meyer e Allen (1997), o Comprometimento Normativo – a obrigação moral de permanecer na organização – seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização. Quanto mais forte o Comprometimento Normativo presente no indivíduo, maior a predisposição a guiar suas ações a padrões internalizados. Os indivíduos comprometidos normativamente acreditam que é certo e moral permanecer na organização.

### **3. Proposição e Procedimentos Metodológicos**

Na presente pesquisa, fizemos um levantamento dos níveis de comprometimento organizacional dos funcionários da instituição financeira adquirida de acordo com o conceito de comprometimento Afetivo, Calculativo e Normativo, durante o período em que estava ocorrendo o processo de integração. Consideram-se os níveis de comprometimento Afetivo, o comprometimento em que o indivíduo se identifica com a organização, com os objetivos dessa empresa e deseja manter-se membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. O Calculativo, em função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização. E, por fim, o Normativo, que se caracteriza pelo indivíduo ter experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar, social e profissional, ocorridas após a sua entrada na organização. Dessa forma, poder-se identificar o nível de comprometimento dos indivíduos, considerando as variáveis já citadas a partir da análise estatística dos resultados obtidos.

Esta análise foi feita comparando os resultados obtidos em grupos funcionais de três níveis hierárquicos: o administrativo, o gerencial e o operacional, os quais foram correlacionados às variáveis sócio-demográficas de gênero, escolaridade, tempo de empresa e cargo atual.

Do ponto de vista da abordagem, a pesquisa é do tipo quantitativo, que, segundo Gil (1999), considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

A população foi composta por todos os indivíduos da instituição financeira adquirida que atuaram nas agências e postos bancários situados no vale do Paraíba Paulista, os quais foram distribuídos em três grupos funcionais: administradores, gerência média e operacional, num total de 637 funcionários. Um questionário com quarenta expressões divididas em três escalas foi aplicado a 637 indivíduos para obtenção da amostra mínima citada.

O instrumento para coleta de dados foi o questionário de pesquisa de Siqueira (1995, p. 94-95), versão nacional para as três bases de comprometimento conceitualizadas por Meyer e Allen (1993) para avaliar os níveis de comprometimento Afetivo, Calculativo e Normativo nos funcionários da empresa adquirida durante o período de integração. Esta escala foi validada por Siqueira (2008).

Para compor o questionário, foram utilizadas 18 expressões para avaliar o Comprometimento Afetivo (15 positivas e 3 negativas), que permitem avaliar a intensidade com que o indivíduo nutre sentimentos positivos ou negativos frente à organização, 15 expressões para o Calculativo e 7 expressões para o Normativo. Os indivíduos deveriam indicar, numa escala tipo Likert de quatro pontos (1=nada; 2=pouco; 3=muito; 4=extremamente), a intensidade com que sentem estes sentimentos. O índice de confiabilidade da escala obtido por Siqueira (2008) foi de 0,93% para as expressões de comprometimento Afetivo, considerado altamente confiável para pesquisas ou diagnósticos. Na aplicação do questionário, durante o período de integração, dentre os indivíduos da instituição financeira adquirida, foi obtido índice de 0,92% para o comprometimento Afetivo, mostrando uma correlação alta com a aplicação de Siqueira (2008). Nas expressões que avaliam o comprometimento Calculativo, Siqueira (2008) obteve índices de confiabilidade de 0,71% a 0,78%, em que acima de 0,70% foi considerado satisfatório. Na aplicação deste trabalho, foram obtidos índices de 0,72% a 0,82%, também mostrando uma correlação com a validação de Siqueira (2008). Por fim, nas expressões que avaliam o

comprometimento Normativo, o índice de confiabilidade obtido por Siqueira (2008) foi de 0,86%; neste trabalho, foi de 0,81%.

Primeiramente, o questionário da pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética da Universidade onde foi feita a pesquisa. Após sua aprovação, os pesquisadores entraram em contato com a empresa adquirida para obter o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional. Após a anuência das empresas, foram contatados os administradores das agências da instituição adquirida, objeto da pesquisa para esclarecimentos a respeito dos procedimentos.

A coleta de dados foi feita mediante a aplicação do questionário, de forma presencial, em todas as agências da instituição adquirida no Vale do Paraíba Paulista. Os questionários foram aplicados pelo administrador de cada agência e, posteriormente, encaminhados, via malote, para a Superintendência Regional e retirados pelos pesquisadores.

A análise dos dados coletados por meio dos questionários foi efetuada por parâmetros da abordagem quantitativa e foram submetidos a tratamento estatístico por meio do software Microsoft Excel – versão 2003 e Minitab – versão 15.

#### **4. Análise e Discussão do Estudo**

Nesta seção, são apresentados os dados obtidos pela pesquisa realizada com os funcionários da Instituição adquirida através de questionários, assim como a interpretação de seus resultados, tomando como base a pesquisa bibliográfica realizada, analisando o comprometimento Afetivo, Calculativo e Normativo. São também apresentados dados sobre o comprometimento demonstrado pelos funcionários, e, por fim, a análise da relação entre os diversos níveis de comprometimento e os vários grupos pesquisados.

Após a distribuição dos questionários aos 637 funcionários da Instituição adquirida nas agências do Vale do Paraíba Paulista, foram obtidos 240 questionários válidos.

A análise da confiabilidade dos dados foi feita pelo índice Alfa de Cronbach, que, segundo Corrar (2007), este índice permite verificar as escalas de mensuração da pesquisa. O resultado mede a consistência interna, é o mais comum para análise da confiabilidade e está presente em diversos trabalhos científicos na área das Ciências Humanas. A ideia principal da medida de consistência interna é que os itens ou indicadores individuais da escala devem medir o mesmo construto e, assim, ser altamente correlacionado. Para Corrar (2007), a confiabilidade é o grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto ou pessoa, revelando a ausência de erro aleatório. O valor assumido pelo Alfa está entre 0 e 1, e quanto mais próximo de 1 estiver seu valor, maior a fidedignidade das dimensões do construto. Valores próximos de zero demonstram nenhuma fidedignidade nos resultados obtidos. Para trabalhos de pesquisas com construtos já validados, considera-se o valor mínimo de 0,70.

A análise dos resultados referentes aos Comprometimentos Afetivo, Calculativo e Normativo foi relacionada a todas as variáveis sócio-demográficas. Os dados obtidos foram analisados por meio de frequência absoluta, frequência relativa e gráficos, utilizando o Microsoft Excel do pacote Office (2003) para tabulação e análise de dados. O Alfa de Cronbach, que mede a consistência interna das respostas, foi calculado com o software Minitab versão 15. Esse índice é o mais comum para análise da confiabilidade e está presente em diversos trabalhos científicos.

Neste trabalho, são tratados os construtos motivacionais, a satisfação no trabalho e o comprometimento como variáveis correlatas, concluindo que as elevadas correlações existentes entre estas variáveis são relacionadas: a) ao viés de todas serem mensuradas conjuntamente no mesmo instrumento, considerando-se sua natureza afetiva; b) a existência de itens similares integrando as diversas escalas; c) a possibilidade de que tais conceitos sejam aspectos específicos de uma resposta afetiva mais generalizada frente ao contexto de trabalho, o que determinaria um efeito *halo* entre essas avaliações.

Foi efetuado o teste de associação (Teste do Qui-Quadrado) entre Comprometimento Afetivo, Calculativo e Normativo com as variáveis sócio-demográficas. O teste permite avaliar se existe ou não alguma significância estatística de associação entre as variáveis. O nível de significância previamente adotado foi de 1%. A análise consiste em comparar o resultado do p-valor calculado com o nível de significância adotado: se p-valor for inferior a 1%, conclui-se que não há associação entre as variáveis comparadas. Caso contrário, isto é, se p-valor for igual ou superior a 1%, conclui-se que há associação entre as variáveis.

##### **4.1 Resultados e análise do comprometimento afetivo**

A respeito dos dados obtidos sobre Comprometimento Afetivo, utilizando a escala validada por Siqueira (2008), verificou-se, conforme Tabela 1, que 18,8% têm um baixo Comprometimento, 64,6% estão indecisos quanto a este comprometimento e 16,7% têm um alto Comprometimento Afetivo.

Escala	Classificação	Frequência	Percentual
De 1 a 2,4	Baixo	45	18,8
De 2,5 a 3,2	Indeciso	155	64,6
De 3,3 a 4,0	Alto	40	16,7
<i>Alfa de Cronbach</i>			0,92

**Tabela 1:** Comprometimento afetivo.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2010).

De acordo com o referencial teórico abordado neste trabalho, o Comprometimento Afetivo se caracteriza pela ligação afetiva/emocional à organização. Nesse caso, o indivíduo permanece na organização por estar afetivamente ligado a ela, segundo Meyer e Allen (2001), e, também, segundo Meyer e Allen (1997), satisfazendo suas necessidades psicológicas. Efetuando uma análise de confiabilidade, verifica-se um Alfa de Cronbach de 0,92, considerado bom para fins de análise.

Em relação à classificação geral do construto, observa-se que 18,8% têm baixo Comprometimento Afetivo, 64,5% estão indecisos e 16,7% possuem alto Comprometimento Afetivo. Logo, pode-se considerar que o comportamento do ser humano é motivado por intenções, planos de ação, e pelo respectivo grau de motivação. Quando as intenções são cuidadosamente medidas, podem revelar com precisão o comportamento do indivíduo. Porém, assim mesmo, sempre vão existir oportunidades que os impedem de seguir com as suas intenções (exemplo: um indivíduo tem a intenção de fazer algo, mas por razões externas acaba reagindo de outra forma).

A tabela 1 mostra-nos não somente um dado sobre o baixo comprometimento, mas sim a reflexão sobre ele. Sabe-se da limitação dessa pesquisa, mesmo ela estando sobre controle do pesquisador, mas o aferimento de tais prerrogativas motivacionais tende a ser sempre alheias à vontade do próprio entrevistado.

Deve-se considerar que o comprometimento Afetivo é aquele que o indivíduo se sente confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. Os resultados obtidos com a pesquisa, por um lado, mostram pouco comprometimento afetivo; por outro, mostram que existem problemas na integração e que, certamente, indicam aos novos gestores a oportunidade de construir novos canais de comunicação.

Esse processo não é simples, como dito anteriormente, mas a cultura organizacional deve estar atenta para que esses níveis de comprometimento sejam reforçados. Esse é um dos desafios organizacionais na integração.

Certamente o comprometimento Afetivo se dará ao longo do tempo. Nesse período de adaptação às novas diretrizes, os gestores devem se preocupar em diminuir esses danos na perspectiva de encontrar mecanismos que permitam um maior comprometimento Afetivo. E, ao sentir-se responsável pela ação, ao considerá-la significativa, acreditando que o resultado dela tem consequências relevantes, emerge do indivíduo seu comprometimento com a ação.

#### 4.2 Resultados e análise do comprometimento calculativo

Em relação aos dados da pesquisa a respeito dos níveis de Comprometimento Calculativo, apresenta o melhor resultado: uma minoria, 5,8%, não acredita ter este comprometimento, a Incerteza representa 60,0% e 34,2% acreditam ter esse comprometimento, conforme Tabela 2.

Escala	Classificação	Perdas							
		Sociais		Investimentos		Retribuição		Profissional	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
De 1 a 1,3	Não acredita	14	5,8	28	11,7	6	2,5	25	10,4
De 1,4 a 2,5	Incerto	144	60,0	118	49,2	115	47,9	133	55,4
De 2,6 a 4,0	Acredita	82	34,2	94	39,2	119	49,6	82	34,2
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,72		0,83		0,74		0,82	

**Tabela 2:** Comprometimento calculativo.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2010).



Em relação aos níveis de Comprometimento Calculativo apresentados na amostra, observou-se a predominância de funcionários que acreditam nas perdas de retribuição, com 49,6%, seguidos por sentimento de perda de investimento, com 39,2%, conforme Tabela 2.

Conforme já abordado nesta pesquisa, a revisão bibliográfica mostra que segundo Morrow (1983), o Comprometimento Calculativo se relaciona à troca empregador-empregado, à análise custo benefício com base no que o indivíduo pode perder saindo da organização. Este tipo de comprometimento indica que o indivíduo permanece na organização pelos custos associados a deixá-la (MEYER; ALLEN, 1991). Por necessidade, segundo Spector (2004), ele precisa dos benefícios e do salário ou não consegue encontrar outro emprego.

Efetuada uma análise de confiabilidade, verifica-se um Alfa de Cronbach de 0,72 a 0,83, considerado acima do mínimo de 0,70 para permitir a análise.

Segundo Siqueira (2008), as perdas sociais representam o sentimento do indivíduo em relação à perda da estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho. As perdas de investimento são crenças de que o indivíduo perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos nela.

A formação ou operacionalização do comprometimento do colaborador ocorre em ambiente dinâmico, que exige frequente atualização e enriquecimento da teoria e da prática relacionadas a esse construto, essencial para o desenvolvimento de estratégias de recursos humanos que atendam aos anseios do capital e do trabalho.

A incorporação de novas variáveis aos modelos existentes e a análise dos resultados em função do contexto cultural de cada empresa podem levar ao melhor entendimento ou à explicação deste fenômeno.

#### 4.3 Análise dos resultados do comprometimento normativo.

Em relação aos dados da pesquisa a respeito dos níveis de Comprometimento Normativo, a grande maioria, 85,4%, não acredita ter este comprometimento, a Incerteza representa 14,2 e, apenas, 0,4% acredita ter esse comprometimento, conforme Tabela 3.

Escala	Classificação	Frequência	Percentual
<b>De 1 a 2,4</b>	<b>Não acredita</b>	<b>205</b>	<b>85,4</b>
<b>De 1,5 a 3,2</b>	<b>Incerteza</b>	<b>34</b>	<b>14,2</b>
<b>De 3,3 a 4,0</b>	<b>Acredita</b>	<b>1</b>	<b>0,4</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>			<b>0,81</b>

**Tabela 3:** Comprometimento normativo.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2010).

Indivíduos comprometidos normativamente reconhecem obrigações e deveres morais com a organização, acreditam que seja certo e moral permanecer na organização. Segundo Bastos (1994), esses indivíduos revestem-se de sacrifício pessoal, persistência e preocupação pessoal. Quando um indivíduo pensa em se desligar da organização, apresenta sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação.

Efetuada os tratamentos estatísticos na amostra, verifica-se que em relação ao Comprometimento Normativo, os resultados apresentaram um Alfa de Cronbach de 0,81, acima do mínimo de 0,70 de confiabilidade exigida.

De forma geral, apenas 01 indivíduo demonstrou estar com alto Comprometimento Normativo, representando 0,42% da amostra. Em relação à associação, verificou-se, que apenas a variável tempo de empresa apresentou algum tipo de associação.

No caso do Comprometimento Normativo, deixa-se de efetuar análises mais profundas em virtude da não apresentação do referido comprometimento em níveis altos na amostra.

#### 5. Considerações Finais

Esta pesquisa foi realizada durante o período de integração dos funcionários à cultura da empresa adquirente. A integração ao trabalho, também conhecida como socialização organizacional, representa um período muito importante para o trabalhador, pois é através das ações desenvolvidas neste período que os trabalhadores poderão adaptar-se mais rapidamente à política da organização.

Foram identificados vários padrões de associação estatística entre os níveis de comprometimento e algumas das variáveis. Ficou evidente a importância de diagnosticar vários pontos antes e durante do processo de integração. Pesquisas sobre a resistência à mudança e sobre níveis de comprometimento organizacional podem ser muito úteis para a administração estratégica do processo.

Como foi abordado na revisão bibliográfica, um alto nível de Comprometimento Afetivo é o mais desejado pelas empresas, já que os funcionários estão na empresa porque assim desejam e se sentem motivados. Como já citado anteriormente, funcionários motivados tendem a produzir mais.

De acordo com os resultados, em relação à classificação geral do construto, observa-se que 18,8% têm baixo Comprometimento Afetivo, 64,5% estão indecisos e 16,7% possuem alto Comprometimento Afetivo. Em relação aos dados da pesquisa a respeito dos níveis de Comprometimento Normativo, a grande maioria, 85,4%, não acredita ter este comprometimento, a Incerteza representa 14,2 e, apenas, 0,4% acredita ter esse comprometimento. Em relação aos dados da pesquisa a respeito dos níveis de Comprometimento Calculativo, que apresenta o melhor resultado, uma minoria, 5,8%, não acredita ter este comprometimento, a Incerteza representa 60,0% e 34,2% acreditam ter esse comprometimento.

Pensando de forma estratégica, a empresa adquirente deve tomar um cuidado especial na tentativa de preservar o comprometimento, já que dificilmente ele será quebrado sem traumas, transferindo-o na medida do possível para a nova empresa. O tempo é um fator primordial neste contexto, pois o processo de integração deverá ser conduzido no tempo certo, possibilitando as pessoas a conhecerem a nova empresa aos poucos, valorizando seus aspectos positivos. Fatores como marcas, mitos e tradições devem ser respeitados, mantidos até o momento final da integração e incorporados na medida do possível à nova realidade, uma vez que muito da afetividade contida nas pessoas está ligada a esses fatores. A transmissão de algumas tradições da antiga para a nova empresa poderá ser muito bem vinda nesse momento.

O maior nível de comprometimento encontrado nos funcionários da empresa adquirida foi o Calculativo, sendo que 34,2% dos indivíduos acreditam assim estarem comprometidos.

A observação de altos patamares de Comprometimento Calculativo pode significar também um alto vínculo com questões de ordem financeira. A empresa adquirente deve fazer uma análise minuciosa de questões como remuneração e benefícios, participação dos lucros, comissão sobre vendas e todas outras ligadas a questões de valores não só econômicos como também sociais. A empresa adquirida mantinha um sistema de pagamento de comissões sobre vendas, o que não ocorre com a empresa adquirente, e isso pode inicialmente criar uma insatisfação, principalmente nos indivíduos comprometidos calculativamente.

As pessoas comprometidas calculativamente estarão, a todo o momento, fazendo juízo de valor do antes e depois, comparando as duas empresas. Por isso, é importante um cuidado especial com a realocação das pessoas em seus novos cargos, não só no que diz respeito à remuneração, mas também à nomenclatura. As medidas estratégicas durante a integração devem levar em consideração que as pessoas assim comprometidas, após verificarem a nova situação, decidirão se vão ficar ou não na nova empresa, cabendo aos gestores a decisão do quanto é necessário a manutenção dessas pessoas e quais as medidas a serem tomadas.

Dentro da variável Comprometimento Calculativo, a denominação que se destaca com 49,6% de indivíduos é o sentimento de perda por retribuição, reforçando a tese de que os funcionários da empresa adquirida estão muito preocupados com a possível perda dos benefícios oferecidos pela empresa. É importante que a empresa adquirente reforce os pontos fortes do seu plano de cargos e salários e distribuição de parte dos lucros, mantendo bem informados todos os funcionários, de forma a inibir possíveis problemas de desempenho durante e depois do processo de integração.

Por fim, em relação ao comprometimento Calculativo, foi verificada uma forte associação com a variável 'tempo de empresa' e todas as perdas sociais, de retribuição, de investimentos e profissionais, o que revela a preocupação dos indivíduos com mais tempo de empresa e como será seu futuro, já que, na maioria dos casos, são esses indivíduos que mais adquirem, ao longo do tempo, itens como prestígio, estabilidade, liberdade e até mesmo os benefícios da empresa. É costumeira a estratégia das empresas adquirentes adotarem um PDV - Plano de Demissão Voluntária, com foco nesses indivíduos, logo após o período de integração. Porém, há de se tomar muito cuidado na elaboração de tal estratégia para não prejudicar o clima organizacional e nem reduzir os níveis de comprometimento daqueles que permanecem.

Conforme foi visto na revisão bibliográfica sobre comprometimento, altos níveis de Comprometimento Calculativo podem ser prejudiciais ao desempenho da empresa. Tal situação deve ser modificada aos poucos de modo a reforçar os níveis de Comprometimento Afetivo em detrimento dos interesses puramente calculativos ou instrumentais.

Não foram observados níveis significativos de Comprometimento Normativo em nenhum dos grupamentos da amostra. A certeza e a obrigação de permanecer na organização, juntamente com aspectos morais, são as características principais das pessoas comprometidas normativamente com a organização. Diferentemente das afetivas ou calculativas, as razões que farão ou não que essas pessoas permaneçam na nova organização são

representadas por normas e valores individuais. Dificilmente observa-se predomínio deste comprometimento em instituições bancárias. Pode-se exemplificar tal comprometimento como aquela pessoa que mantém a tradição de seguir a carreira do pai na instituição. Pessoas com esse tipo de comprometimento dificilmente se mantêm na nova organização.

Mesmo que se perceba que o comprometimento organizacional está relacionado ao bem-estar dos indivíduos e das organizações, o comprometimento não deve ser visto como somente algo bom. Em alguns casos, como altos níveis de comprometimento calculativo, podem prejudicar o desempenho das instituições e até mesmo dificultar mudanças de rumo. Também não se deve encarar o estudo do construto como uma forma de direcionar ou alienar os funcionários. É necessário, ao avaliar os dados e informações apresentados, atentar para o tempo e espaço de suas ocorrências, já que se trata de um estudo de caso de uma empresa durante um período de integração.

É importante destacar que os resultados desta pesquisa trazem contribuições à área de comprometimento organizacional, uma vez que as variáveis aqui abordadas não tinham sido estudadas em conjunto e no encadeamento proposto. Outras investigações são necessárias com intuito de testar os resultados apontados. Além disso, estudos posteriores devem ampliar o conhecimento a respeito do construto comprometimento organizacional e seu impacto sobre os indivíduos e as organizações.

Este trabalho não teve a intenção de resumir ou simplesmente dar a receita das medidas estratégicas a serem tomadas durante um processo de integração.

A conceituação clara dos vários tipos de comprometimento organizacional, da diferença de fusão e aquisição seguida pelo relato de alguns problemas enfrentados durante o processo de integração, no que diz respeito aos diversos níveis de comprometimento, teve a intenção de levar a uma reflexão aprofundada do assunto.

Sugere-se que novos trabalhos contemplem o tratamento de dados de pesquisas efetuadas durante os processos de integração.

## Referências

- BARROS, B. T. (Org.). **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, n. 66, p. 32-40, 1960.
- CALDAS, M.; TONELLI, M. J. **Casamento, estupro ou dormindo com o inimigo?** Interpretando imagens de fusões e aquisições. *Organizações e Sociedade*, Salvador, v. 9, n. 23, jan./ abr. 2002.
- CORRAR, L. J. *Análise Multivariada para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo: Atlas, 2007.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FISCHER, A. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas, In: FLEURY, M., (Org.), **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T., FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- INOCENTE, J. I.; RODRIGUES J. K. **Reflexões sobre o trabalho, a gestão de pessoas e o estresse**. 1. ed. Porto Alegre: Armazem Digital, 2010.
- LASTRES, H.; FERRAZ, J. *Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LOPES, H. E. G. Cultura e Organizações: efeitos nas fusões, aquisições e formação de alianças estratégicas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 20. 1996, Angra dos Reis (RJ). **Anais...** Angra dos Reis (RJ), 1996. p. 373-392.
- MEDEIROS, C. A. F; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENCONTRO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. CD ROM.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resource management Review, Greenwich**, v. 11, n. 3, p. 299-326, Autumn, 2001.

MEYER, J. P.; ALLEN, J. **Commitment in the workplace: theory, research, and application**. London: Sage Publications, 1997.

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

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, Birmingham, v. 8, n. 3, p. 486-500, jul. 1983.

NADLER, D. A.; HEILPERN, J. D. Implementação da Administração da Qualidade Total: Um Processo de Mudança Cultural. In: NADLER, David et al. **Arquitetura organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 130.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. I. Projetos de Organizações com boa adequação: Uma Moldura para Compreender as Novas Arquiteturas. In: NADLER, David et al. **Arquitetura organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 31.

PATROCÍNIO, M. R.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. Intangibilidade e Criação de Valor nos Eventos de Fusões e Aquisições: uma análise dos retornos anormais do período de 1994 a 2004. In: ENANPAD: Encontro da ANPAD – Associação Nacional e Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 24., 2005, Brasília. **Anais...** Brasilia/DF, 2005.

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

SAYÃO, A. C. M.; TANURE, B.; DUARTE, R. G. Mudanças na Cultura Pós-Aquisição: o Caso da Empresa Alfa. . In: ENANPAD - Encontro Nacional da Anpad, 30., 2006. Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. 265 f. Tese (doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva 2004.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de autores associados. vol. 1, n.11, 1996.

TANURE, B.. **Executivos: sucesso e (in) felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TORTATO, U. Implementação de fusões e aquisições e valores do grupo dirigente. In: ENANPAD - Encontro Nacional da Anpad, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1997.

WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative. **VIEW ACADEMY MANAGEMENT** , v.7, p. 418-428, 1982.