

O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE APÓS UM PROCESSO DE ACULTURAÇÃO

THE PREDOMINANT ORGANIZATIONAL COMMITMENT AFTER AN ACCULTURATION PROCESS

Jamille Barbosa Cavalcanti PEREIRA¹
Pedro Victor Fuschillo SILVA²
Hwang YU SHIN³
Bruno RICCIARDI⁴
Markus KEINER⁵
Mateus Coelho MUNIZ⁶

Submetido em: 19/02/2020
Aprovado em: 02/07/2020

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi analisar o comprometimento organizacional de funcionários pertencentes à área comercial de uma empresa de agronegócios situada em São Paulo, que passou por um processo de aculturação. Por objetivos secundários buscou-se: 1) analisar o comprometimento organizacional predominante; 2) verificar se há diferença de comprometimento entre os pesquisados, considerando as variáveis: sexo, idade, cargo e tempo de casa; e 3) verificar se há correlação entre os tipos de comprometimento investigados e as variáveis: sexo, idade, cargo e tempo de casa. Para isto, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva sob o método quantitativo, com 85% dos funcionários da área pesquisada (N= 51). O instrumento utilizado foi a escala EBACO desenvolvida por Medeiros (2003) e validado por Bastos et al. (2008). Procedimentos estatísticos baseados em análises descritivas e inferenciais foram realizados. Os resultados revelaram que o comprometimento organizacional predominante, após o processo de aculturação, foi baseado no desempenho tendo por base o enfoque normativo. Além disso, foi possível observar que entre as variáveis demográficas estudadas, o cargo e o tempo de casa foram as que tiveram maior relevância, pois apresentaram resultados significativos tanto para a existência de diferenças de comprometimento entre os indivíduos pesquisados, como para a existência de correlação com os tipos de comprometimento estudados.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Aculturação. Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO.

¹ Universidade Presbiteriana Mackenzie.

² Universidade Presbiteriana Mackenzie.

³ Universidade Presbiteriana Mackenzie.

⁴ Universidade Presbiteriana Mackenzie.

⁵ Universidade Presbiteriana Mackenzie.

⁶ Universidade Presbiteriana Mackenzie.

ABSTRACT

The main objective of this work was to analyze the organizational commitment of employees who work at commercial division of an agribusiness company located in São Paulo that went through an acculturation process. Secondary objectives researched: identifying the predominant organizational commitment; checking the significant differences of commitment between the respondents, considering the variables: sex, age, position and time in the company; and checking the significant correlation between the types of commitment investigated and the variables: sex, age, position and time in the company. In order to achieve those objectives, a descriptive research was carried out under the quantitative method with 85% of employees of researched division (N = 51). The instrument used was the EBACO scale developed by Medeiros (2003) and validated by Bastos et al (2008). Statistical procedures based on descriptive and inferential analysis were performed. The results revealed that the predominant organizational commitment, after the process of acculturation, was based on performance with on the normative focus as a basis. In addition, it was possible to observe that among the demographic variables studied, the position and the time in the company were the ones that had greater relevance, because they presented significant results both for the existence of differences of commitment among the researched individuals, as for the existence of correlation with the types of commitment studied.

Keywords: Organizational Commitment. Acculturation. Organizational Commitment Bases Scale.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tanto no cenário interno quanto no externo, houve um grande número de organizações que passou por processos de fusão e aquisição. Segundo um estudo anual realizado pela PWC Brasil (2018), o número destes processos no Brasil foi de 411 transações, 1% superior ao ano anterior, sendo que 68% destas transações foram realizadas no Sudeste e apenas o Estado de São Paulo representa 50% de todas as operações.

Os processos de fusão e aquisição geram um desafio na forma de gerir uma empresa devido à aculturação decorrente, bem como às diferentes crenças e pressupostos existentes nas diferentes organizações (FERRAZ; CARAIOLA, 2011). O termo aculturação se refere ao processo de modificação cultural do indivíduo, grupo ou povo que se adapta a outra cultura ou dela retira os traços significativos (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2009).

O processo de aculturação entre duas empresas interfere na rotina dos funcionários e cria uma nova identidade para a organização, que tanto pode ser boa para a obtenção de resultados, como pode gerar conflitos internos e afetar o comprometimento organizacional (KOTTER, 1997). Este comprometimento está associado ao vínculo ou ao estado de lealdade do funcionário à empresa que pode ser descrito por intenções, sentimentos e desejos (SIQUEIRA; GOMIDE Jr, 2004) e, segundo Barros (2007), é necessário para que bons desempenhos e resultados aconteçam em prol das organizações.

Alguns estudos realizados no Brasil sobre o comprometimento organizacional em empresas que passaram por processos de aculturação revelaram que o comprometimento organizacional predominante tem a ver com as variáveis demográficas dos sujeitos que compõem a amostra,

ou seja, tem a ver com as características dos sujeitos pesquisados (SOUZA, 2003; FERRAZ; CORAIOLA, 2011; AQUINO; HONÓRIO, 2012; SILVA et al, 2013).

O dado exposto anteriormente foi relatado por um dos autores deste artigo para o gestor responsável da área comercial de uma empresa de agronegócios, situada na cidade de São Paulo, que passou a ter o interesse em participar da pesquisa relatada neste trabalho, que depois passou por um processo de aculturação, em 2017.

Com base no contexto citado, o objetivo geral da pesquisa realizada foi analisar o comprometimento organizacional na área comercial de uma empresa de agronegócios situada em São Paulo, que passou por um processo de aculturação. Por objetivos secundários buscou-se: 1) analisar o comprometimento organizacional predominante na área pesquisada; 2) verificar se há diferença de comprometimento entre os pesquisados, considerando as variáveis: sexo, idade, cargo e tempo de casa; e 3) verificar se há correlação entre os tipos de comprometimento investigados e a variáveis: sexo, idade, cargo e tempo de casa.

Este trabalho foi construído com um referencial teórico que contempla três seções: a primeira discorre sobre o processo de aculturação, a segunda descreve o conceito e uma abordagem sobre o comprometimento organizacional e a terceira apresenta alguns estudos realizados em torno do comprometimento organizacional, após o processo de aculturação. Seguido a isso, há uma seção que fala sobre os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, uma seção para as análises e discussões dos dados obtidos e uma última para apresentar as considerações finais. Espera-se que os resultados obtidos possam contribuir com os estudos acadêmicos sobre o tema, bem como ajudar as empresas que queiram desenvolver uma gestão, considerando o comprometimento organizacional após um processo de aculturação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ACULTURAÇÃO

O termo aculturação se refere ao processo de modificação cultural de um indivíduo, de um grupo ou de um povo que se adapta a outra cultura ou dela retira os traços significativos (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2009). Por meio dele uma cultura é apreendida e difundida em meio à outra, as relações sociais são mutuamente influenciadas e favorecem mudanças contínuas pelo contato, respeito e aceitação da mesma (MACÊDO, 2002). Como destaca este autor, este processo provoca experiências e mudanças subjetivas e objetivas aos sujeitos acerca da importância que atribuem aos valores, aos mitos e às crenças em geral.

O processo de aculturação ocorre, portanto, quando indivíduos ou grupos provenientes de diferentes culturas entram em contato e este produz alterações nos padrões da cultura original de um ou de ambos os grupos, ou seja, envolve a mútua influência de duas culturas independentes, ainda que o grau desta influência não seja necessariamente equilibrado, uma vez que tende a pender mais para um lado (BERRY, 1980).

Um dos maiores desafios de uma transformação organizacional é justamente a mudança cultural que não pode ser imposta e deve refletir novas práticas, valores e comportamentos internalizados e vivenciados pelos membros da organização (KOTTER, 1997). Na aculturação estão subentendidos tantos fatores da cultura organizacional como de estratégia, cultura, liderança e outros (SILVA; LIMA; RIBEIRO; PEREIRA, 2013 apud NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1993). Como destaca Kotter (1997), a cultura organizacional ou o que vem dela influenciará às relações sociais estabelecidas na empresa. Deste modo, as interações

provenientes de um processo de aculturação devem surgir como uma fonte de resolução de conflitos para se ter um resultado após o contato das mesmas, do contrário, poderão gerar um efeito contrário.

Existem diferentes perspectivas teóricas sobre a integração e difusão entre culturas organizacionais que levam em conta diversos fatores que envolvem a organização. Segundo Barros e Cançado (2003), podem ser identificados três possibilidades de aculturação que ocorrem por meio do relacionamento de aquisição das empresas, que são: assimilação, mescla e a pluralidade.

Na assimilação é possível observar uma maior mudança na empresa adquirida, ou seja, a empresa adquirente impõe seu sistema, ações e sua cultura. Neste processo de integração quase nada acontece com a cultura organizacional da empresa adquirente e apenas a empresa adquirida se adapta e assimila os procedimentos sistemas e culturas da organização adquirente (BARROS et al., 2003).

No processo de mescla é possível verificar uma convivência entre as culturas em busca de um equilíbrio e, mesmo tendendo à uma dominância por parte de uma das organizações, busca-se formar uma terceira cultura. Este caso é mais comum em processos onde as empresas se encontram em posições similares (BARROS; CANÇADO, 2003). Neste caso, existe uma mistura entre as culturas. Mesmo sabendo que o equilíbrio não é possível, existe uma real modificação nos processos, sistemas e culturas em ambas as organizações.

No caso da pluralidade cultural a organização adquirida não sofre grande influência da adquirente, ocorrendo pouca mudança entre elas. A maior característica da pluralidade é a convivência de diferentes culturas em um processo transitório. Com o passar do tempo, é possível verificar um aumento da interferência sobre a empresa adquirida (BARROS; CANÇADO, 2003).

Na compreensão de Nahavandi e Malekzadeh (1993), embora, de modo geral, possa ficar a impressão que numa aquisição a empresa adquirente impõe sua cultura e a empresa adquirida assimila a cultura da adquirente, isto nem sempre é verdade. Baseado no conceito de aculturação existem quatro processos que podem ser adotados decorrentes do contato de duas diferentes culturas organizacionais: a) assimilação, b) integração, c) separação e d) desaculturação, definidos abaixo:

- a) Assimilação: os membros da empresa adquirida abandonam sua cultura corporativa e adotam a cultura da empresa adquirente. Tal processo requer cooperação e aceitação dos membros da empresa adquirida;
- b) Integração: comparando com a assimilação, o processo é menos unilateral. A empresa adquirente mantém a maioria dos aspectos culturais e organizacionais que lhe garantem uma identidade organizacional. A empresa adquirida tem um grau de liberdade e independência para manter sua cultura, embora agora seja parte da estrutura financeira e legal da empresa adquirente. Neste caso, o processo de aculturação ocorre mais por negociação;
- c) Separação: a empresa adquirida se esforça para se manter separada, com o objetivo de manter seus elementos culturais e práticas de operação. Em geral, a empresa adquirida tem uma cultura forte e o desejo de se manter separada da adquirente; e
- d) Desaculturação: caracterizada como um processo menos positivo e menos desejado. A cultura da firma adquirida é fraca, porém os líderes e membros dessa organização

não estão aptos para aceitar a cultura da empresa compradora. Os resultados são vários conflitos, confusão e stress para os membros da empresa compradora e adquirida.

A aculturação pode acontecer no contexto organizacional de diferentes formas e a partir de diferentes processos, dentre eles, merecem destaque os processos de fusão e de aquisição. Estes estão cada vez mais comuns, tanto no cenário interno quanto no externo, embora reforcem o aumento do nível de competitividade do mercado, desafiam a forma de gerir a cultura das organizações decorrente destes processos, o que não é muito bom, devido às diferentes crenças e pressupostos oriundos das empresas envolvidas no processo de aculturação (FERRAZ; CARAIOLA, 2011).

Nunes e Vieira (2008) ressaltam que a fusão e a aquisição são estratégias populares entre as empresas brasileiras, são mecanismos das empresas se diferenciarem de seus competidores, obtendo novas tecnologias ou buscando uma maior participação no mercado.

Fusão é o processo no qual duas ou mais organizações com bases operacionais relativamente parecidas optam por se unirem em busca de uma maior vantagem competitiva, criando assim uma sociedade completamente nova, que absorve os ativos e os passivos das empresas pelas quais é formada (HITT et al., 2008; GITMAN, 2008). A aquisição, por sua vez, ocorre quando duas ou mais empresas se unem e a empresa resultante mantém a identidade de uma delas. Em geral, os ativos e os passivos da empresa menor são incorporados aos da maior (GITMAN, 2008).

Segundo Larson e Lubatkin (2000), a aculturação decorrente de uma fusão ou de uma aquisição é o resultado de um processo conjunto no qual crenças, suposições e valores das organizações participantes, anteriormente independentes, se unem para formar uma cultura conjunta.

O comportamento das pessoas que constituem as organizações aculturadas pode induzir ao sucesso ou ao fracasso organizacional (BÍSCOLI, 2003). Entre os motivos que podem justificar esses resultados, especialmente no que diz respeito aos impactos negativos, merece destaque o grau de comprometimento organizacional (SOUZA, 2003; FERRAZ; CORAIOLA, 2011; AQUINO; HONÓRIO, 2012), assunto que será abordado a seguir.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (CO)

O estudo sobre o comprometimento organizacional teve o seu início com Becker (1960), quando este autor associou esse termo à permanência dos trabalhadores nas organizações (RODRIGUES; BASTOS, 2010). Tal estudo teve continuidade com Porter et al. (1982), ao observarem, pela análise feita deste construto, que ele permite diferenciar os trabalhadores que saem dos trabalhadores que permanecem nas empresas.

Para Borges-Andrade (1994), o comprometimento organizacional está associado à ideia do “vestir a camisa da organização”, ideia esta que se refere a “algo que amarra, ata, une” o indivíduo à alguma coisa (BASTOS et al, 1997). Sob esta perspectiva, o comprometimento mede a eficiência da relação entre o funcionário e a empresa onde prevalece o vínculo ou estado de lealdade de um pelo outro, relativamente duradouro e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos e desejos.

Para Bastos (1993), o comprometimento organizacional é identificado com sentimentos de autorresponsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são de livre e espontânea

vontade, públicos e revogáveis. Siqueira e Gomide Jr. (2004) ressaltam ainda que esta relação é caracterizada por uma interação social com base em uma obrigação ou promessa entre as partes envolvidas.

Barros (2007) resalta que, ao final do século XX, com novas relações de trabalho estabelecidas, enxugamento das organizações e difusão do conceito de competências, a busca de permanência do empregado dá lugar, gradualmente, à necessidade de bons desempenhos, qualidade do trabalho e resultados em prol da organização. Com isso, a elaboração do conceito de comprometimento organizacional foi incluindo tais demandas organizacionais. Desta forma, o “ser comprometido”, que até o final do século XX estava associado à ideia de permanência, passa a incorporar a noção de contribuição ativa para a organização.

Rodrigues e Bastos (2010) realizaram uma análise sobre os estudos brasileiros acerca do que é “ser comprometido” (BASTOS et al, 1997, BRITO; BASTOS 2001; MELO, 2006; ROWE; BASTOS, 2007) e perceberam em seus estudos que há uma associação feita entre “ser comprometido” e obedecer a regras e procedimentos, cumprir acordos, objetivos, metas e contratos de trabalho, aspectos ligados à noção de obrigação, muito embora, neste sentido, a condição de permanência em uma empresa não seja uma condição essencial para que um empregado seja considerado comprometido.

Os estudos sobre o vínculo entre o empregador e o empregado há muito vêm sendo observados, a literatura internacional ganha força em meados dos anos 80 e a literatura nacional ganhou força no início dos anos 90, com Borges-Andrade (1994). A partir desse histórico duas abordagens se destacam em torno deste constructo: a atitudinal, processo que busca medir e entender como o indivíduo internaliza as crenças, os afetos e as intenções com a sua organização, e a comportamental, que considera que os colaboradores se comprometem com ações.

Sob a vertente atitudinal, o estudo sobre o comprometimento organizacional ganhou evidência no Brasil com os estudos realizados por Medeiros (2003). Este autor, após avançar os estudos realizados por Allen e Meyer (1990, 1991, 1993 e 1997) acerca da mensuração dos enfoques do comprometimento afetivo, normativo e instrumental, desenvolveu e validou uma escala para investigar e mensurar sete bases para este comprometimento. Trata-se da EBACO - Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). Aquino e Honório (2012, p. 3-4) apontam as descrições destas bases realizadas por estudiosos sobre o assunto que inspiraram Medeiros em seus estudos:

- a) sob o enfoque afetivo/psicológico se destacam as bases afetiva e a afiliativa. A afetiva se define por fatores como crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais, envolvimento do empregado com a empresa pela congruência entre os valores individuais e organizacionais; a afiliativa está relacionada ao sentimento que o indivíduo tem de ser reconhecido pelos colegas como membro do grupo ou da organização organizacionais (MEYER; ALLEN, 1991; KELMAN, 1958; BECKER, 1992);
- b) sob o enfoque normativo se destacam a obrigação em permanecer e a obrigação pelo desempenho, reflete o sentimento de atingir os melhores resultados e os objetivos organizacionais (MEYER; ALLEN, 1991), está relacionado ao alcance de resultados devido às pressões normativas, como consequência das ações impostas pela cultura

organizacional (WIENER, 1982) e o comprometimento resulta dos controles impostos para se alcançar os melhores objetivos e, conseqüentemente, os melhores desempenhos organizacionais (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982);

c) sob o enfoque instrumental se destaca a ideia de que há por parte do empregado o reconhecimento de que ele está na empresa porque precisa e demonstra que existe um custo associado ao abandonar a organização (MEYER; ALLEN, 1991). As bases de falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas estão associadas à percepção de equilíbrio, demonstrado pelas recompensas e oportunidades que a empresa oferece ao indivíduo em detrimento às suas contribuições com a empresa (SÁ; LEMOINE, 1998), bem como a ideia de que o empregado se mantém na empresa segundo os custos e benefícios observados em comparação com a sua saída (BECKER, 1960; HREBINIAK; ALUTTO, 1972).

No Brasil já foram realizadas algumas pesquisas para mensurar comprometimento organizacional em empresas que passaram por processos de aculturação. Já foram utilizados o questionário de Pesquisa construído por Siqueira (1995), uma versão nacional para as três bases de comprometimento conceitualizadas por Meyer e Allen (1993) acerca dos níveis de comprometimento afetivo, calculativo e normativo; a Escala EBACO, desenvolvida e validada por Medeiros (2003), que foi escolhida para a realização desta pesquisa, e a escala sobre Comprometimento Organizacional validada também por Siqueira (2008). Os principais resultados obtidos destas pesquisas serão apresentados na seção a seguir.

2.3 ACULTURAÇÃO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O QUE ALGUNS ESTUDOS BRASILEIROS TÊM A DIZER

Um dos primeiros estudos sobre o comprometimento organizacional em empresas brasileiras que passaram por aculturação foi realizado por Souza (2003). Esta autora analisou os impactos das fusões e aquisições sobre o comprometimento organizacional de indivíduos que participaram destes processos no setor bancário (a partir da intervenção do Banco Central do Brasil em agosto de 1995, no Banco Econômico S/A, que passou pela fusão com o Banco Excel S/A - Excel Econômico, pela aquisição do Banco Bilbao Vizcaya, espanhol, até a última aquisição pelo Bradesco).

O estudo de Souza (2003) investigou o comprometimento organizacional de 350 funcionários do BBV/ Bradesco, 9% do total de trabalhadores desta empresa. Foi utilizado o modelo tríplice de Allen e Meyer (1990), com suas bases: afetiva, normativa e instrumental. As características demográficas e funcionais foram sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço, estado civil e nível de renda. Os dados mais significativos obtidos neste estudo apontaram que a mudança organizacional gerada pelas fusões e aquisições gerou altos níveis tanto do comprometimento instrumental, quanto do afetivo. O comprometimento geral foi médio-superior e observou-se que os funcionários com mais de sete anos de empresa apresentam níveis de comprometimento ligeiramente inferiores aos funcionários que entraram em até sete anos. Estes dados obtidos deram margem para a primeira hipótese deste trabalho:

H₁: Em um processo de aculturação os comprometimentos organizacionais com enfoques instrumental e afetivo serão maiores em funcionários com menor tempo de casa.

Aquino e Honório (2012) também analisaram o comprometimento organizacional pós-aquisição dos empregados de uma indústria do setor alimentício localizada em MG, por meio da escala EBACO, de Medeiros (2003). Esta pesquisa, de caráter quantitativo e qualitativo, foi realizada com 167 funcionários do gênero masculino e feminino. No que diz respeito aos dados demográficos e ocupacionais, a maior parte dos empregados da empresa era constituída de mulheres que possuíam idade até 40 anos, solteiras, com filhos, com nível de escolaridade entre 1º e 2º grau (variando de incompleto a completo), estavam trabalhando há 5 anos ou menos na empresa, possuíam vínculo empregatício efetivo, exerciam a função de auxiliar de produção e trabalhavam na sala de cortes.

Constatou-se no estudo de Aquino e Honório (2012) uma situação de alto comprometimento com a base na obrigação pelo desempenho, outra situação de comprometimento acima da média com as bases afilativas. Outros dados relevantes foram: as mulheres apresentaram um nível de comprometimento maior do que os homens no que diz respeito à base linha consistente de atividade; quando analisada a associação das bases do comprometimento e a faixa etária, observou-se que aqueles com idade acima de 40 anos apresentavam-se mais comprometidos nas bases: obrigação em permanecer, afetiva, linha consistente de atividade e afiliativa. Verificou-se ainda que a obrigação pelo desempenho e afetiva foram mais presentes nos empregados com menos de 1 ano na empresa. Estes resultados deram margem para a realização da segunda hipótese deste trabalho:

H₂: Em um processo de aculturação, o comprometimento organizacional com enfoque normativo por obrigação é mais presente em funcionários com menor tempo de empresa.

Os estudos de Ferraz e Coraiola (2011) foram sobre o aumento das fusões e aquisições nas empresas brasileiras nos últimos anos, portanto o objetivo do trabalho foi ressaltar o choque gerado na organização após a aquisição da empresa brasileira Alpha pela multinacional francesa Beta, levando em consideração o comportamento da cultura organizacional da unidade de Campo Largo – PR.

Após a entrevista feita com 16 funcionários de vários setores na empresa Alpha, pôde-se concluir que houve uma série de mudanças na empresa adquirida, em consequência do acultramento. Os colaboradores acreditavam que as regras e leis haviam sido passadas para a outra organização, com isso o comportamento iria mudar pelo fato de talvez perderem os seus valores para a organização que adquiriu. A partir da análise dos dados foi possível evidenciar que muitas das características culturais da gestão anterior foram extintas e que o processo foi marcado por resistências e inseguranças, gerando desmotivação dos colaboradores mais antigos, que acabaram tendo que se adaptar à nova realidade e mantendo assim predominante o comprometimento normativo.

O estudo desenvolvido por Silva et al. (2013) investigou o tipo de comprometimento organizacional predominante em instituições financeiras que passaram por aculturação. Para isso foram aplicadas as escalas de comprometimento organizacional desenvolvidas por Meyer e Allen (1991) e ratificadas por Siqueira et al. (2008) em 111 colaboradores divididos entre a empresa 1 (origem nacional) e empresa 2 (origem europeia). O perfil predominante da amostra de homens, idade entre 25 e 35 anos, casados, graduados e sem função de líderes. Os resultados revelaram que, depois da aculturação, o comprometimento normativo foi mais presente em funcionários com maior tempo de casa. Em decorrência dos resultados encontrados foi desenvolvida a terceira hipótese deste trabalho:

H₃: O comprometimento organizacional com enfoque normativo por consistência é o mais presente em funcionários com maior tempo de casa.

Porque os resultados das pesquisas realizadas apresentadas anteriormente revelaram dados relevantes em comum para a existência de tipos de comprometimento organizacional com a variável tempo de casa, foi formulada a quarta hipótese deste trabalho:

H₄: Há uma correlação positiva entre os tipos de comprometimento organizacional com enfoque normativo, instrumental, afetivo e a variável tempo de casa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para entender ao problema de pesquisa foi realizada uma pesquisa de campo do tipo descritiva, sob o método quantitativo. Este tipo de pesquisa não tem por objetivo propor soluções para um determinado problema, mas descrever as características que o compõem (BONAT, 2009), no caso desta pesquisa, analisar o grau e o tipo de comprometimento organizacional predominante na área comercial pesquisada, bem como verificar se há diferenças de comprometimento ao considerar variáveis demográficas diversas e se estas variáveis possuem correlação com o construto. Entende-se que o avanço deste estudo permitirá uma melhor compreensão do fenômeno.

3.2 O INSTRUMENTO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS

A EBACO - Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - foi o instrumento utilizado para a realização da pesquisa. Esta foi desenvolvida por Medeiros (2003) e validada por Bastos et al. (2008) e por Trigueiro-Fernandez (2019). Esta escala foi escolhida porque além de ser já validada no Brasil, ela permite ao pesquisador identificar e analisar diferentes tipos de comprometimento organizacional por meio de sete bases, para além das bases de Allen e Meyer (1990), sendo elas: afetiva, obrigação de permanecer, obrigação por desempenho, afiliativo, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e falta de alternativas. Deste modo, a escala oferece mais explicações para o fenômeno em estudo.

A EBACO tem sido amplamente adotada em estudos científicos acerca do comprometimento organizacional, seja no campo da Administração, seja na Psicologia Organizacional e, entre os instrumentos construídos para mensurar este construto, ele apresenta um alto índice de rigor, precisão e validade, além de ampla adequação ao arcabouço teórico sobre o tema (TRIGUEIRO-FERNANDEZ et al. 2019). Porque se trata de um instrumento validado, ele foi aplicado em sua íntegra, sem realização de pré-teste.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta foi realizada entre os meses de março e abril de 2019, sob o critério de preservação da identidade dos respondentes. A escala foi reproduzida em um ambiente virtual (*Google Forms*) que deu mais dinamismo e praticidade à aplicação do questionário. Este instrumento, sob a autorização e a supervisão da empresa pesquisada, foi direcionado para os funcionários da área comercial da empresa Beta, que, sob livre consentimento, dispuseram-se a responder a escala. Este ficou em rede durante o período de um mês. Os dados obtidos foram armazenados em uma

base de dados que só era acessível pelos pesquisadores, a empresa não entrevistou e nem teve acesso durante toda a coleta. Os resultados somente foram apresentados ao final da pesquisa.

3.3 SUJEITOS DA AMOSTRA

A área comercial da empresa Beta, sediada em São Paulo, contém 60 funcionários e participaram da pesquisa 51 respondentes, ou seja, a amostra representou 85% dos indivíduos da área, sendo predominantes funcionários do sexo masculino, no cargo de analista, idade de 26 a 35 anos e com tempo de casa de 4 a 5 anos. Todos eles passaram pelo processo de aculturação vivenciado pela empresa.

Tabela 1. Descrição da Amostra

Variáveis Demográficas	Amostra
Sexo	57% do sexo masculino 43% do sexo feminino
Cargo	61% analista ou assistente 39% gestão ou coordenação
Idade	35% de 18 a 25 anos 43% de 26 a 35 anos 16% de 36 a 45 anos 6% acima de 45 anos
Tempo de Casa	21% de 0 a 1 ano 20% de 2 a 3 anos 59% de 4 a 5 anos

Fonte: Dados da Pesquisa

3.4 A ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA PESQUISA

A área empresa de agronegócios, cuja área comercial foi pesquisada, será denominada de Beta. Esta é sediada na cidade de São Paulo, foi fundada na Suíça no ano 2000 e é o resultado da corporação de expertise e tecnologias desenvolvidas há centenas de anos por diversas empresas agroquímicas reconhecidas no mercado. Atualmente é líder em desenvolvimento de tecnologias para o mercado agrícola no mundo e atua em mais de 90 países, contando com cerca de 28 mil funcionários ao redor do mundo, oferecendo soluções e suportes especializados para possibilitar que os produtores possam produzir mais e melhor. No Brasil, a empresa Beta conta com cerca de 1.800 profissionais e está presente nas principais regiões agrícolas, com centros de pesquisas, estações experimentais e se faz representar institucionalmente em São Paulo e Brasília.

A multinacional Beta passou por diferentes processos de fusões e aquisições até chegar ao nome e cultura atual. Nos últimos anos, uma importante aquisição afetou diretamente nos resultados da empresa. Esse processo ocorreu com a empresa Alfa, em 2017. A Alfa é uma empresa estatal criada pela reorganização das empresas subsidiárias, sob o antigo Ministério da Indústria Química e ocupa o 167º lugar na lista de 2017 “Fortune Global 500”, a maior empresa química na China. A empresa tem 160 mil funcionários, com 86 mil fora da China e realizou a aquisição da empresa Beta.

A escolha da área comercial da empresa Beta para a realização desta pesquisa surgiu a partir de uma demanda da própria empresa, que busca entender como está o comprometimento organizacional dos seus funcionários. A justificativa para isso é que esta área é responsável por 22% do faturamento global, juntando os dois principais portfólios da organização: proteção de

cultivos e sementes. Em 2018, a Beta teve um faturamento de cerca de 13 bilhões e uma alta de 9% com relação ao ano de 2017, antes da aquisição. Além disso, a operação comercial garante que o produtor receba os defensivos e as sementes nas quantidades, datas e locais corretos. Portanto, como diz Longo (2009), a importância da área comercial é a de ser responsável por fazer acontecer a grande quantidade das vendas ou produtos da empresa.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS DADOS

A fim de atender aos objetivos específicos estabelecidos no trabalho, foram realizadas quatro seções de análises, onde se buscou: a) identificar o tipo e o grau de comprometimento organizacional predominante dos funcionários da área comercial da empresa pesquisada; b) verificar se há diferenças de comprometimento organizacional entre os indivíduos da área comercial da empresa pesquisada, considerando as variáveis: sexo, idade, cargo e tempo de casa e c) verificar se há correlação entre os tipos de comprometimento organizacional e as variáveis: sexo, idade, cargo e tempo de casa. Para realizar os procedimentos estatísticos dos dados obtidos desta pesquisa, foi utilizado o pacote estatístico SPSS 23.

Para as análises de dados, foi realizada, primeiramente, a conversão de cada conjunto dos 4 itens referentes a cada variável de comprometimento organizacional da escala (afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas/oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas) em uma variável somada (por meio da realização de média dos resultados obtidos), obtendo-se assim as variáveis: Comp_Afetiva, Comp_Normativo, Comp_Desemp, Comp_Afili, Comp_Recomp, Comp_Consis e Comp_Intrum.

Diante do tratamento dos dados obtidos, foi possível perceber que não houve uma distribuição normal, $\text{sig} > 0,01$, utilizando o método de Shapiro Wilk. Em função desta, os testes utilizados foram os não paramétricos.

4.1 ANÁLISE SOBRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Para identificar o comprometimento organizacional predominante foi realizado, primeiramente, o procedimento da estatística descritiva baseada na distribuição de frequência (ver Tabela 2).

Tabela 2. Distribuição de Frequência do Comprometimento Organizacional

		Comp. Afetivo	Comp. Normativo	Comp. Desemp.	Comp. Afiliativo	Comp. Recompen	Comp. Instrumental	Comp. Consistência
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Média		5	5	6	5	4	4	5
Desvio Padrão		,534	,343	,431	,549	,347	,627	,455

Fonte: Dados da Pesquisa

Pelos dados obtidos é possível verificar que o comprometimento por desempenho é o mais presente entre os funcionários da área comercial da empresa Beta e está associado a uma contribuição ativa para a organização (BARROS, 2007), enquanto os menos presentes são voltados para o enfoque instrumental e por recompensa.

A partir deste dado, entende-se que os funcionários da empresa Beta buscam cumprir com as metas estabelecidas, o que, segundo Wiener (1982), pode ser uma predisposição estimulada

pela pressão da cultura organizacional. Isto revela que a área da empresa pesquisada, mesmo após o processo de aculturação, conseguiu manter um vínculo de lealdade junto aos seus funcionários quanto ao estabelecimento de metas e objetivos, provavelmente por desenvolver políticas e propósitos muito bem estruturados que visam este fim.

Para a realização da análise do grau de comprometimento existente entre os funcionários da área comercial da empresa Beta, foram utilizados os critérios de correção da EBACO fornecidos por Siqueira (2011). Primeiramente, foi calculada a média que os respondentes deram para cada item da escala, depois foi multiplicada a média encontrada pelo peso de cada indicador. Para a avaliação de cada base do comprometimento organizacional, foi preciso considerar os quatro indicadores correspondentes que permaneceram na escala após as análises fatoriais, assim foi preciso somar o resultado dos quatro indicadores multiplicados por seus respectivos pesos para avaliar cada base. Após esse procedimento, foi possível avaliar como a área comercial da empresa Beta está em relação a cada uma das bases do comprometimento (ver Tabela 3).

Tabela 3 – Grau de Comprometimento Organizacional

Base	Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Afetiva	14,44	Comprometimento acima da média
Obrigação em Permanecer	8,86	Baixo comprometimento
Obrigação pelo Desempenho	16,66	Alto comprometimento
Afiliativa	14,20	Baixo comprometimento
Faltas de recompensas e oportunidades	6,65	Comprometimento abaixo da média
Linha Consistente de Atividade	10,98	Comprometimento abaixo da média
Escassez de Alternativas	9,82	Baixo comprometimento

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com os dados da pesquisa, é possível perceber que o enfoque afetivo, que se define pelo grau de identificação do funcionário com os objetivos e valores da empresa Allen Meyer (1991), também obteve comprometimento acima da média. O comprometimento afetivo representa o quão alinhados os colaboradores estão aos valores da companhia. Para Porter (1982), a dimensão afetiva representa um relacionamento onde os funcionários prezam para o bem-estar da empresa. Este é um dado muito positivo para a empresa, pois indica que o processo de aculturação ocorrido não abalou a identificação dos funcionários com a organização.

O dado obtido sobre a permanência do comprometimento afetivo na área comercial da empresa pesquisada corrobora os resultados obtidos por outros pesquisadores em estudos similares (SOUZA, 2003; FERRAZ; CORAIOLA, 2011; AQUINO; HONÓRIO, 2012; SILVA et al, 2013), o que demonstra que este vínculo estabelecido com os funcionários tem de fato uma grande relevância para que estes se mantenham fiéis à organização quanto aos seus valores e à sua identidade cultural, mesmo que esta passe por uma aculturação.

Apesar de despertar uma afetividade em seus funcionários, a empresa Beta não atrai e não retém os seus funcionários pela remuneração (direta ou indireta) e isto representa uma situação de muita vulnerabilidade, pois, como bem ressaltam Becker, (1960), Hrebiniak e Alutto (1972), os funcionários se mantêm na empresa segundo os custos e os benefícios observados em comparação com a sua saída. Imagina-se que um baixo comprometimento neste enfoque pode, no decorrer do tempo, vir a abalar a base afetiva já constituída, ainda mais se há por parte dos indivíduos uma fidelidade ao cumprimento de objetivos e metas.

Os dados sobre o comprometimento por escassez de alternativas, por obrigação em permanecer e afiliativo também foram baixos. Isso significa dizer que os funcionários da área comercial da empresa não justificam a lealdade à organização pela falta de opção ou escassez de oportunidades no mercado, o que é bom, mas também não justificam pelo desejo de permanecer na empresa, por reconhecimento diante de algo que ela tenha feito por eles que mereça que este sentimento, nem tão pouco pelo vínculo junto aos seus parceiros de trabalho (MEYER; ALLEN, 1991; MEDEIROS, 2003); neste sentido, estes dados trazem à tona a suposição de que, no processo de aculturação ocorrida na área, não houve uma boa integração entre os funcionários e nem tão pouco um exercício de liderança que inspire os funcionários a se sentirem parte de uma equipe como um todo.

4.2 ANÁLISE SOBRE AS DIFERENÇAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ENTRE OS INDIVÍDUOS PESQUISADOS

Para verificar se há diferenças significativas de comprometimento organizacional entre os funcionários da área comercial da empresa pesquisada foram adotados procedimentos da estatística inferencial com base em testes não-paramétricos: Mann-Whitney (para duas amostras independentes) e Kruskal Wallis (para três ou mais amostras independentes). Os dados da pesquisa não apresentaram uma distribuição normal, deste modo, o procedimento estatístico inferencial utilizado foi o teste do Qui-Quadrado com sig. < 0,05 e com sig. < 0,10.

Os dados obtidos revelaram que não há diferença significativa entre os tipos de comprometimentos desenvolvidos pelos indivíduos pesquisados, quando consideradas as variáveis: sexo e idade, pois em todos os resultados foram com o sig. > 0,05. Mas não se pode dizer o mesmo quanto às variáveis cargo e tempo de casa. No primeiro caso, houve diferença significativa entre os sujeitos quando analisados os comprometimentos dos tipos: recompensa (sig. < 0,05) Instrumental e Consistência (sig. < 0,10) (ver Tabela 4).

Tabela 4 – Diferenças de Comprometimento Organizacional por Cargo

	Comp. Afetivo	Comp. Normativo	Comp. Desemp.	Comp. Afiliativo	Comp. Recompen	Comp. Instrumental	Comp. Consistência
Chi-Square	2,743	,346	4,402	2,646	7,827	5,092	4,972
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp.	,254	,841	,111	,266	,020	,078	,083

Fonte: Dados da Pesquisa

a. Kruskal Wallis Test

b. Variável: Cargo

O comprometimento por Recompensa e Instrumental se revelou maior nos indivíduos com cargos de Direção e Superintendência (M = 56,75 e M=41,69) que os justificaram pela remuneração e benefícios recebidos. Já o comprometimento por consistência se revelou maior entre os indivíduos com cargos de analistas e assistentes, que o justificaram pela percepção de oportunidade oferecida por parte da empresa, em troca de suas contribuições (SÁ; LEMOINE, 1998).

Entende-se pelos dados obtidos que o esforço empenhado pelos colaboradores é retribuído por parte da empresa com reconhecimento e oportunidade. Neste sentido, percebe-se a capacidade da área comercial da empresa Beta em reter e criar lealdade com os seus colaboradores se fez presente nos seus diretores e superintendentes, mesmo após um processo de aculturação, a partir de recompensas que os agradaram. O mesmo não se pode dizer de outros funcionários com outros cargos.

Quando comparados os tipos de comprometimento a partir da variável tempo de casa, foi possível perceber a existência de uma diferença significativa entre os sujeitos pesquisados (ver Tabela 5).

Tabela 5 – Diferenças de Comprometimento Organizacional por Tempo de Casa

	Comp. Afetivo	Comp. Normativo	Comp. Desemp.	Comp. Afiliativo	Comp. Recomen	Comp. Instrumental	Comp. Consistência
Chi-Square	1,031	2,429	4,082	7,987	7,737	5,104	10,514
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp.	,794	,488	,253	,046	,052	,164	,015

Fonte: Dados da Pesquisa

a. Kruskal Wallis Test

b. Variável: TempoCasa

Com relação ao comprometimento afiliativo, ele esteve mais presente entre os indivíduos com 4 a 5 anos de casa ($M = 50,63$). Estes revelaram ter mais ligação com os seus companheiros na empresa do que os demais. Isso se explica pelo tempo em que a área mantém os mesmos funcionários, permitindo que estes criem laços afiliativos.

O comprometimento por Recompensa se mostrou maior nos indivíduos com 2 a 3 anos de casa, que justificaram o comprometimento pela questão remuneratória ($M = 48,57$) e, finalmente, o comprometimento por Consistência ($M = 50,68$) foi mais incidente entre os indivíduos com 2 a 3 anos de casa, que justificaram pela necessidade de estabilidade (ver Tabela 5). Deste modo, foi possível corroborar com H_1 e corroborar os resultados dos estudos apresentados neste trabalho (SOUZA, 2003; AQUINO; HONÓRIO, 2012; SILVA et al, 2013).

Pelo que foi exposto até então, o comprometimento com enfoque afetivo é presente na área comercial da empresa, porém mais presente em funcionários com menor tempo de casa, evidenciado nos cargos mais baixos. Colaboradores com este perfil representam um vínculo de lealdade com a empresa de modo mais passivo, pois estão na empresa porque precisam, onde os benefícios de continuar são superiores quando comparados com a sua saída (BECKER, 1960).

Quando realizada a comparação de indivíduos por tempo de casa diante do comprometimento normativo e por obrigação por desempenho, não foram verificadas diferenças entre os indivíduos pesquisados. Deste modo não foi possível corroborar com a Hipótese H_2 e nem com a Hipótese H_3 .

Do que se pôde observar, a ideia de atingir os melhores resultados e os objetivos organizacionais é semelhante entre todos na área, não existindo uma diferença significativa entre os indivíduos com maior ou menor tempo de casa (MEYER; ALLEN, 1991). O entendimento das metas e objetivos organizacionais é comum entre os cargos. Desta forma, pode-se perceber que a Beta oferece sistemas e ambientes eficientes de incentivo para todos os funcionários da área comercial e isso torna-se extremamente importante na obtenção de resultados.

4.3 ANÁLISE SOBRE A CORRELAÇÃO ENTRE OS TIPOS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

A partir dos dados obtidos do teste de correlação de Spearman, foi possível observar que, dentre as quatro variáveis estudadas e os sete comprometimentos existentes, a variável cargo é a mais correlacionada aos tipos de comprometimento organizacional, seguida da variável tempo de casa (ver Tabela 6). Deste modo só é possível corroborar com a Hipótese H_4 , quando

considerado o comprometimento organizacional com os enfoques normativo e instrumental (Consistência, Recompensa e Instrumental). Com isso, a hipótese H₄ é parcialmente corroborada, pois não houve correlação significativa com as variáveis sexo e idade.

Estes resultados surpreendem com relação à variável cargo, que não foi explorada nos estudos apresentados neste trabalho (SOUZA, 2003; FERRAZ; CORAIOLA, 2011; AQUINO; HONÓRIO, 2012; SILVA et al, 2013), mas corroboram a importância da variável tempo como precedente para os estudos de comprometimento organizacional, diante dos estudos realizados por estes mesmos autores.

Tabela 6 - Correlação entre os tipos de comprometimento organizacional e as variáveis: sexo, idade, cargo e tempo de casa

			Comp. Afetivo	Comp. Normativo	Comp. Desemp.	Comp. Afiliativo	Comp. Recompen	Comp. Instrumental	Comp. Consist
Spearman's rho	sexo	Coefficiente de Correlação	,020	,009	-,017	-,177	-,034	,024	-,008
		Sig. (2-tailed)	,867	,942	,883	,128	,774	,836	,948
		N	75	75	75	75	75	75	75
Spearman's rho	Cargo	Coefficiente de Correlação	-,075	-,068	-,203	-,182	-,223	-,224	-,254
		Sig. (2-tailed)	,523	,560	,080	,119	** ,054	** ,053	*,028
		N	75	75	75	75	75	75	75
Spearman's rho	Tempo de Casa	Coefficiente de Correlação	-,099	-,052	,001	-,115	-,031	-,236	-,131
		Sig. (2-tailed)	,400	,659	,995	,325	,792	** ,042	,261
		N	75	75	75	75	75	75	75
Spearman's rho	sexo	Coefficiente de Correlação	,003	,028	,012	-,090	-,076	-,087	-,109
		Sig. (2-tailed)	,981	,810	,920	,444	,514	,458	,353
		N	75	75	75	75	75	75	75

Fonte: Dados da Pesquisa

*Correlação é significativa a 0,10

**Correlação é significativa a 0,05

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo geral analisar o comprometimento organizacional existente na área comercial de uma empresa, que passou por um processo de aculturação. Este objetivo foi alcançado na medida em que foi possível identificar o tipo e o grau de comprometimento por parte de seus funcionários, bem como as suas principais variáveis antecedentes.

Diante do objetivo específico de identificar o tipo e o grau de comprometimento organizacional vigente na área da empresa pesquisada, foi possível observar a predominância do comprometimento normativo (obrigação por desempenho). Este dado revela que, mesmo com um processo de aculturação, é possível para uma empresa manter o vínculo com os seus funcionários e, neste sentido, acredita-se que políticas organizacionais baseadas em objetivos e metas bem consolidados contribuem para a obtenção deste sucesso. Sobre o grau de comprometimento afetivo identificado, tem-se a dizer que muito provavelmente os funcionários se identifiquem com os objetivos organizacionais e com os valores culturais estabelecidos pela

empresa, como bem sugere Wiener (1982). No entanto, sugere-se que novas pesquisas sejam feitas para investigar estas suposições.

Para evitar um aumento no *turnover* de funcionários e ampliar o vínculo com os funcionários, sugere-se que a empresa adote medidas que alinhem o cumprimento de metas à remuneração. Incentivos de curto ou até mesmo de longo prazo podem gerar reconhecimento e bons resultados, bem como remunerar de maneira justa e compatível com o mercado. Acredita-se que esta medida possa surtir um bom efeito para aumentar o grau de comprometimento instrumental.

Diante do objetivo de verificar se há diferenças de comprometimento organizacional entre os indivíduos da área comercial da empresa pesquisada, considerando as variáveis: sexo, idade, cargo e tempo de casa, foi possível identificar as variáveis cargo e tempo de casa como antecedentes importantes para o estudo deste tema. Tempo de casa, inclusive, já havia sido apontado como uma variável relevante para os estudos sobre o comprometimento organizacional (SOUZA, 2003; FERRAZ; CORAIOLA, 2011; AQUINO; HONÓRIO, 2012; SILVA et al., 2013). Deste modo, este resultado corrobora e contribui para a compreensão e o avanço dos estudos acerca deste constructo.

Este trabalho, além de contribuir para identificar os tipos de comprometimento organizacional de funcionários da área comercial de uma empresa de agronegócio, permitiu revalidar a escala EBACO de Medeiros (2003).

Espera-se que outros estudos sejam feitos futuramente em outras áreas da empresa pesquisada, bem como em outras empresas do mesmo segmento ou de outros segmentos, do mesmo porte ou de porte diferente, para um melhor entendimento sobre este fenômeno. Porque os resultados obtidos desta pesquisa se limitam à caracterização da sua amostra, e não dão margem para nenhuma generalização e, por isso, os estudos sobre o assunto precisarão continuar.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, J.; MEYER, P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. **Journal of Occupational Psychology** banner, United Kingdom, v. 63, n. 1, p. 1-118, mar 1990.
- ALLEN, J.; MEYER, P. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.
- ALLEN, J.; MEYER, P.; SMITH, A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.
- ALLEN, J.; MEYER, P. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. London: Sage Publications, 1997.
- AQUINO, C; HONÓRIO, L. Comprometimento organizacional pós-aquisição: estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2012.

BARROS, B. T.; CANÇADO, V. L. Aquisições: um perfil das operações no Brasil. In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT: INTERNATIONAL CONFERENCE. 2003, São Paulo. **Anais...**, São Paulo, 2003.

BARROS, O. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência. Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2007.

BASTOS, 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, 1993.

BASTOS, A. V. B., SIQUEIRA, M. M. M., MEDEIROS, C. A. F., MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Ed.). **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**, pp. 49-95, Porto Alegre: Artmed, 2008.

BASTOS, V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, maio 1997.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v. 66, p. 3240, 1960. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209, out-dez 2003. In: AQUINO, C; HONÓRIO, L. Comprometimento Organizacional Pós-Aquisição: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Alimentício. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2012.

BERRY, J. W. Social and Cultural Change. In: BERRY, J. W.; SEGALL, M. H.; KAGITÇIBASI, C. **Handbook of cross-cultural Psychology**. Needham Heights: Allyn & Bacon, 1980. p. 51-77.

BÍSCOLI, V. **A cultura organizacional nos processos de fusão**: o caso de uma universidade pública. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, 2003.

BONAT, D. **Metodologia da Pesquisa**. 3. ed. Curitiba: IESD Brasil. 2009.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em Psicologia UNB**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 37-47, abr 1994.

BRITO, A.; BASTOS, B. O Schema de "trabalhador comprometido" e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Organizações e Sociedade**, v.8, n.22, p. 177-193, 2001.

FERRAZ, A.; CARAIOLA, D. Aquisição e Aculturação: Análise das transformações na cultura da indústria de produtos elétricos -PR Pós Aquisição por Multinacional Francesa. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 10, n. 11, p. 207, jan-dez 2011.

GITMAN, J. **Princípios da Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2008.

GOMES, N.; AMORIM, S. Liderança e programas de recompensas limites e possibilidades. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 13, n. 3, p. 2-4, jul/set, 2008.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, v. 51, p. 634-649, 1986.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, v. 2, 2008.

HOUAISS, A.; VILLAR, M.; FRANCO, F. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, v. 1, 2009.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of conflict Resolution*, 2, 51-60, 1958. In: AQUINO, C; HONÓRIO, L. Comprometimento Organizacional Pós-Aquisição: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Alimentício. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2012.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudança**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LARSSON R.; LUBATKIN M. **Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: A Case Survey Study**. Department of Business Administration School of Economics and Management. Institute of Economic Research Working Paper Series. Lund University, 2000.

LONGO, W. Uma abordagem científica de vendas na Era do Nexo. In: MAGALDI, S. **Vendas 3.0: Uma nova visão para crescer na era das ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE - Revista Eletrônica de Administração**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-12, jan./jul. 2002.

MEDEIROS, A. F.; ENDERS, W. Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 8, n. 5, set-out 2002.

MEDEIROS, A.; ENDERS, A. F. Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 67-87, set 1998.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Três (ou quatro?) Componentes do comprometimento organizacional. ENCONTRO ANPAD – ORGANIZAÇÕES. 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MELO, L. et al. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da Administração. In: GARCIA, F.C.; HONÓRIO, L.C. (Coord.). **Administração, metodologia, organização, estratégia**. São Paulo: Juruá, 2007.

MOURA, M. C. C; BITENCOURT C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 5, n. 1, 2006.

MOWDAY, R. T.; POTER, L. W.; STEERS, R. M. Employee-organizational Linkages: the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. **Academic Press**, 1982.

NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A. R. **Organizational culture in the management of mergers**. 1. ed. Londres: Quorum Books, v. 1, 1993.

NUNES, E.; VIEIRA, F. **Fusões e Aquisições de Empresas no Brasil**: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2008.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Fusões e aquisições no Brasil**, Brasil, 2018.

RODRIGUES, A.C.A.; BASTOS, A.V.B. Problemas conceituais empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia - Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p.129-144, 2010.

ROWE, O.; BASTOS, B. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e consequentes entre docentes universitários. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais...** Natal, 2007.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: Encontro da Associação Nacional Pós-Graduação em Administração, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. CD-ROM. In: AQUINO, C; HONÓRIO, L. Comprometimento Organizacional Pós-Aquisição: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Alimentício. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2012.

SILVA, J. R.; RODRIGUES, J. L. K. Comprometimento organizacional e sua Correlação com Variáveis Sócio Demográficas em uma Instituição Bancária em Processo de Integração. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011. Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 11p. 2011.

SILVA, J. et al. **O comprometimento organizacional de funcionários após um processo de aculturação**: um estudo exploratório e descritivo realizado em instituições financeiras. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO XVI, São Paulo: Mackenzie, CCSA, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. et. al. **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. 1. Ed. Porto Alegre: Bookman. 2008.

SIQUEIRA, M. **Medidas do comprometimento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. ArtMed, 04/2011.

SIQUEIRA, M. M.; GOMIDE JR, S. Vínculo do Indivíduo com Trabalho e com a Organização. In: _____. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, Porto Alegre, p. 300-328, 2004.

SOUZA, A. **Comprometimento organizacional em contexto de fusões & aquisições**: estudo de caso em trajetória de organização bancária. 2003, 110 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - UFBA Salvador, 2003.

TRIGUEIRO-FERNANDEZ, L.; LINS FILHO, M.L.; MOL, A.L.R; AÑEZ, M.E.M. EBACO-R: Refinement of organizational commitment bases scale. **Brazilian Business Review**; v.16, n.4, p. 315-333, 2019.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy Management Review*, v.7, p. 418-428, 1982. In: AQUINO, C; HONÓRIO, L. Comprometimento Organizacional Pós-Aquisição: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Alimentício. In:

ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. 7., 2012, Curitiba.
Anais... Curitiba, 2012.