

O Comprometimento Organizacional de Funcionários Após um Processo de Aculturação: um estudo exploratório e descritivo realizado em instituições financeiras

JESSICA NAMBA SILVA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
jeh.namba@hotmail.com

JULIANA LOBO DE LIMA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
julobo.lima@hotmail.com

JULIANA RULLE RIBEIRO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
juliana.rulle@gmail.com

JAMILLE BARBOSA CAVALCANTI PEREIRA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
jamillebc@uol.com.br

O Comprometimento Organizacional de Funcionários Após um Processo de Aculturação: um estudo exploratório e descritivo realizado em instituições financeiras

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas vêm ocorrendo grandes transformações no ambiente das organizações financeiras em todo o mundo. Muitas dessas transformações são decorrentes de processos de fusões e aquisições entre bancos desenvolvidos estrategicamente para atender as demandas de concorrência e do processo de globalização (BARROS; PATRUS, 2011).

Observa-se que estas transações respondem às necessidades competitivas das grandes empresas, objetivando uma nova lógica produtiva, implicando em alterações nos padrões de gestão e de produção e o estabelecimento de novas formas de relações de trabalho (BARROS, CANÇADO, SOUZA e STEUR, 2003). Estudos apontados pela empresa Deloitte (2006) revelam que dentre as razões principais consideradas no processo de seleção de uma empresa a ser adquirida, a grande maioria das organizações opta por esse tipo de operação como objetivo de aumentar seu *market share*, sua escala, a fim de melhorar sua posição competitiva, além da possibilidade de ampliação do portfólio da empresa, por meio de produtos e serviços novos ou similares.

Com a globalização é possível observar organizações bancárias no Brasil e no mundo voltando seus esforços a busca de soluções para os seus problemas gerenciais por meio de aquisições e/ou fusões com outras organizações como alternativa para a sobrevivência (ROSSINI; CRUBELLATE; MENDES, 2001). Mas, se por um lado os processos de fusão e aquisição estão sendo alternativas estratégicas adotadas para posicionamento no mercado, por outro, eles estão gerando problemas relacionados à aculturação.

Dá-se o nome de aculturação ao conjunto de fenômenos que resultam de um contato contínuo e direto entre grupos de indivíduos de culturas diferentes e que provocam mudanças nos modelos (*patterns*) culturais iniciais de um ou dos dois grupos (BÍSCOLI, 2003). Entre os problemas decorrentes da aculturação destaca-se a possibilidade de enfraquecimento do comprometimento organizacional. Bastos (1994) ressalta que o termo comprometimento pode ser entendido como atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa; como um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; como um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações, valores e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema de um todo.

Ao realizarem um estudo empírico sobre o comprometimento organizacional de funcionários de uma instituição financeira de âmbito estadual adquirida por outra de âmbito federal, Silva e Rodrigues (2011) descobriram uma correlação negativa entre o grau de escolaridade e o comprometimento afetivo dos mesmos, ou seja, quanto maior era o nível de escolaridade do funcionário, menor era o seu comprometimento. Além disto, observaram que quanto maior o cargo e o tempo de empresa, maior o seu vínculo afetivo com a organização. Na literatura não foram encontrados outros estudos com essa temática. Tendo em vista a importância deste tema para o setor bancário, pretende-se neste trabalho ampliar o escopo desta pesquisa referenciada a fim de explorar mais o assunto em questão.

Com base no exposto, o objetivo geral deste trabalho foi obter dados para responder a seguinte pergunta: há comprometimento organizacional por parte de indivíduos que trabalham em bancos que passaram por processos de aculturação? Secundariamente, este trabalho pretendeu atingir os seguintes objetivos: a) identificar o tipo de comprometimento organizacional predominante antes e depois do processo de aculturação; b) verificar se há diferença de comprometimento organizacional entre os indivíduos dos bancos pesquisados,

considerando-se as variáveis: escolaridade, função e tempo de casa; c) verificar se há alguma correlação entre os tipos de comprometimento e as variáveis: tempo de casa, escolaridade e função e d) verificar se há alguma correlação entre os tipos de aculturação e os tipos de comprometimento existentes.

Espera-se que os resultados obtidos deste trabalho possam gerar contribuições importantes tanto para a academia referente ao levantamento de dados empíricos sobre o construto comprometimento organizacional, quanto para o setor bancário que poderá utilizar-se de tais dados para desenvolver modelos de gestão que possam ser mais condizentes com as atitudes dos seus funcionários.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Comprometimento organizacional: conceitos e definições

O termo comprometimento passou a ser utilizado no ambiente corporativo na década de 80, ganhando força na década de 90 (DINIZ, 2001). Barros (2007) aponta que o surgimento do conceito de comprometimento, data de meados do século XX, ocorreu no momento em que as organizações começaram a se ver obrigadas a adotarem estratégias de retenção de pessoas, a fim de eliminarem custos com substituição de pessoal. É partir do final do século XX, com novas relações de trabalho estabelecidas, com os movimentos de enxugamento das organizações e os debates sobre conceitos de competências, que aos poucos a busca de permanência do empregado substitui-se pela necessidade de bons desempenhos, qualidade do trabalho e resultados a favor da organização.

Para Rodrigues e Bastos (2010), comprometimento organizacional tem sido um dos tópicos mais investigados na área. Os diversos estudos sobre comprometimento podem ser encontrados com foco em variáveis como organização, trabalho, profissão, carreira, objetivos, sindicato, entre outros, e nas bases desse comprometimento (afetivo, normativo, de continuação, afiliativo, alienativo, moral, calculativo, etc.). Por muito tempo esse conceito foi guiado pelo questionamento: "o que faz o indivíduo continuar na organização?"

O comprometimento é definido por Morgan e Hunt (1994) como uma troca entre parceiros, onde a parte comprometida acredita que a relação é um trabalho valioso que será assegurado indefinidamente. Em uma abordagem no âmbito científico, "comprometimento passou a significar uma adesão, um envolvimento do indivíduo com diversos aspectos do ambiente de trabalho, refere-se a uma identificação do indivíduo com o trabalho, o qual exerce importante papel para sua autoimagem" (DINIZ, 2001, p.26).

No contexto brasileiro, Bastos, Brandão e Pinho (1996) apontam para a existência de pelo menos três usos cotidianos para o conceito de comprometimento, como mais frequente: o conceito de comprometimento próximo ao de "compromisso", "envolvimento" que diz respeito à maneira "como pessoas se comportam em relação a determinados alvos"; o conceito de comprometimento como oposto de "descompromissadamente" que indica "o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo". E ainda, para os autores, "comprometimento passou a significar um estado do indivíduo: estado de lealdade a algo, relativamente duradouro, e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos, desejos, algo que amarra, ata, une" o indivíduo a alguma coisa.

No ambiente da organização, o trabalho clássico de Mowday, Steers e Porter (1979 p. 225) define comprometimento como uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Além de três usos cotidianos para o conceito, Bastos, Brandão e Pinho (1996, p. 101) apontam existir três dimensões de significado comum para comprometimento: “O desejo de permanecer, de continuar e o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; e por fim o engajamento, exercer esforço, empenho em favor de”. Já para Diniz (2001, p. 26), “comprometer-se significa assumir uma responsabilidade ou compromisso com alguém, com um grupo ou com uma organização”.

2.2. Dimensões do comprometimento organizacional

Embora alguns autores preconizem a existência de múltiplos conceitos: normativo, comprometimento de valor, comprometimento de identificação, afetivo, calculativo, instrumental, moral, comprometimento de continuação, dentre outros (SIQUEIRA *et al.*, 2008), na última década, três enfoques conceituais predominaram no estudo do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental/calculativo e normativo.

Allen e Meyer (1991) conceitualizam o comprometimento organizacional a partir de três componentes: comprometimento como um apego com a organização - afetivo (*Affective Commitment*), comprometimento percebido com os custos associados a deixar a organização - instrumental ou calculativa (*Continuance Commitment*), e o comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização - normativo (*Obligation* ou *Normative Commitment*).

Ainda segundo os autores, empregados com comprometimento afetivo continuam na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles necessitam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados (ALLEN; MEYER, 1991). O enfoque afetivo revela a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a incorporação de seus valores, assumindo-os como próprios (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1982). Os autores ainda citam a lealdade e o desejo de pertencer e se esforçar pela empresa como características dos indivíduos com comprometimento afetivo.

No enfoque normativo pressupõe-se que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas. Contudo, adesão vai depender dos valores e normas partilhados e do que os membros acreditam ser a conduta ética e moral (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

O enfoque instrumental ou calculativo assume que o empregado opta por permanecer na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha. Sua permanência na empresa está diretamente ligada ao retorno obtido, quando este for menor que os investimentos por ele realizados, o indivíduo abandonará a organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

2.3. Processos de aculturação

Dá-se o nome de aculturação ao processo a partir do qual o indivíduo adquire os valores do grupo ou sociedade em que se está inserido. O processo de aculturação transmite ao indivíduo diversos elementos como os valores, mitos e as crenças presentes na cultura de um determinado grupo. A partir do momento em que essa cultura é internalizada, esta influenciará esse sujeito em suas relações sociais (MACEDO, 2002).

Quando duas culturas organizacionais entram em contato, num processo de aquisição, ambas são submetidas a processos de mudanças ou resistências. O termo usado quando ocorre esse processo é chamando de aculturação e nele são analisados tanto fatores da cultura organizacional como de estratégia, estrutura e liderança, entre os demais fatores que envolvem toda a organização (NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1993).

Para Nahavandi e Malekzadeh (1993) a aculturação pode ser decorrente de quatro processos: assimilação, integração, separação e desaculturação. A assimilação ocorre quando os membros da empresa adquirida abandonam a sua cultura corporativa e adotam a cultura da empresa adquirente. A integração é geralmente resultante de uma negociação na qual a empresa adquirente mantém a maior parte dos seus aspectos culturais e a empresa adquirida tem liberdade para manter a sua cultura. A separação ocorre quando a empresa adquirida possui uma cultura forte e o desejo de se manter separada da adquirente, a fim de preservar seus aspectos culturais e práticas de operação. Já a desaculturação ocorre quando a cultura da firma adquirida é fraca e seus líderes e membros não estão aptos para aceitar a cultura da empresa adquirente.

Schein (2001) descreve três tipos de possibilidades que as empresas podem vir adotar para lidar com o processo de aculturação: separação, dominação e mistura. Quanto à primeira possibilidade, manter as culturas separadas é possível principalmente em subsidiárias de empresas que possuam suas próprias identidades. Para o autor, em casos como esse, é preciso que as culturas sejam alinhadas a fim de que uma não atravesse os interesses da outra. A segunda possibilidade é a situação que pode ocorrer quando uma cultura domina a outra. Segundo o autor, uma cultura vai sempre acabar dominando a outra, mas, no entanto, por culpa da retórica utilizada na organização, essa realidade pode acabar não sendo percebida por algum tempo. Quanto à terceira possibilidade, trata-se de uma mistura ou integração das culturas. Neste caso, o ideal desejado é obter o melhor das duas culturas nesse processo, criando um novo conjunto de valores sobrepostos e fazendo-os serem comprados pelas diversas áreas da organização.

Sob a perspectiva de Barros (2003) o processo de aculturação acontece na medida em que há um relacionamento entre empresas adquiridas e adquirentes e implica o encontro de culturas organizacionais, o que impacta a gestão. A autora apresenta um modelo de integração cultural partindo do pressuposto que existem diferentes possibilidades de integração cultural, dividindo o encontro de culturas em três possíveis estágios: assimilação, mescla cultural e pluralidade cultural. O estágio da assimilação é aquele onde se observa alto grau de mudança da empresa adquirida e um baixo grau de mudança da empresa adquirente. A empresa adquirente absorve a outra, fazendo com a empresa adquirida adote os seus procedimentos e sistemas. A reação contrária à mudança e o sentimento de perda são vista como manifestações naturais da empresa "absorvida".

O estágio da mescla cultural ocorre quando existe convivência de culturas, sem a dominância de uma delas, com moderado grau de mudança tanto para a empresa adquirida como para a empresa adquirente. Essa estratégia é mais comum em processos de fusão principalmente quando as empresas têm pesos, tamanhos e força similares. Os parceiros procuram fundir as empresas, absorvendo características de ambas e preservando preferencialmente o que cada uma tem de melhor. É idealizada com a melhor alternativa de integração cultural, porém possui um custo de coordenação muito alto. Deste processo surge uma terceira cultura.

E finalmente, o estágio da pluralidade ocorre quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida, com baixo grau de mudança para a empresa adquirida e baixo grau de mudança para a empresa adquirente. É caracterizada pela convivência de diferentes culturas, sendo vista como uma fase transitória, mesmo que não seja rápida. Esse movimento é impulsionado, na maioria das vezes, pela introdução de novos sistemas de acompanhamento e controles adotados pelas adquirentes.

2.4. Comprometimento Organizacional e os Processos de Aculturação

Na literatura brasileira foram localizados alguns artigos que abordam o tipo de comprometimento organizacional de indivíduos após a mudança da cultura das organizações

em processos de aquisição (AQUINO, 2010; SILVA e RODRIGUES, 2011). Alguns deles sugerem que esta temática é de muita relevância e precisa ser mais investigada (FERRAZ; CORAIOLA, 2011).

No estudo de Aquino (2010), o autor analisou as dimensões do comprometimento organizacional dos empregados de uma indústria do setor alimentício que foi adquirida por um grande grupo. A amostra foi estratificada pelas variáveis demográficas e ocupacionais como sexo, faixa etária, estado civil, número de filhos, grau de escolaridade, tipo de vínculo empregatício, tempo de trabalho, cargo ocupado e área de atuação.

Neste estudo, foi observado que o processo de integração cultural caracterizado na aquisição da empresa estudada foi o de assimilação, uma vez que foi preciso adaptar as operações da organização para atender às exigências da adquirente. O autor concluiu que os empregados de tal empresa apresentaram fortemente três níveis de comprometimento: em relação à obrigação pelo desempenho – os empregados acreditam que devem se esforçar cada vez mais e atingir os objetivos da organização; em relação à base linha consistente de atividade – eles devem manter certas atitudes e regras para manterem-se na empresa; e em relação à base afiliativa - acreditam que são aceitos e reconhecidos como membros do grupo.

Silva e Rodrigues (2011) analisaram o comprometimento organizacional nos níveis afetivo, calculativo e normativo de uma instituição financeira em processo de integração. Este estudo foi de fundamental importância e tornou-se referência para a realização deste trabalho. Os autores revelaram haver uma correlação negativa entre a escolaridade e o comprometimento afetivo, ou seja, quanto maior o nível de escolaridade do funcionário, menor o seu comprometimento. Além disso, observou-se que quanto maior o cargo do membro (função) e o tempo de empresa, maior o seu vínculo afetivo com a organização. No que diz respeito ao comprometimento calculativo este foi o mais encontrado nos funcionários da empresa adquirida, especialmente quando consideradas as variáveis “tempo de empresa” e “função” (principalmente no segmento gerencial).

Apenas um indivíduo demonstrou estar com alto comprometimento normativo, o que explica o fato dos autores não terem feito uma análise mais profunda quanto a este comprometimento na amostra e afirmarem que dificilmente observa-se o predomínio deste tipo de comprometimento em instituições bancárias. Os resultados deste estudo deram margem para operacionalização das seguintes hipóteses:

H₁: Há diferenças de comprometimento afetivo dos indivíduos dos bancos pesquisados, considerando-se as variáveis: função, tempo de casa e escolaridade.

H₂: Há diferenças de comprometimento calculativo dos indivíduos dos bancos pesquisados, considerando-se as variáveis: função e tempo de casa.

H₃: Há correlação do comprometimento organizacional afetivo com as variáveis: função, tempo de casa e escolaridade dos indivíduos pertencentes aos bancos pesquisados.

H₄: Há uma correlação negativa do comprometimento organizacional calculativo com a escolaridade dos indivíduos pertencentes aos bancos pesquisados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. O instrumento utilizado

Para investigar os tipos de comprometimento organizacional propostos neste trabalho foram utilizadas escalas originalmente desenvolvidas por Meyer e Allen (1991) adaptadas e validadas no trabalho de Siqueira *et al.* (2008). Sendo elas: a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA; a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC e Escala de Comprometimento Organizacional Normativo –ECON. Todas são escalas do tipo *Likert* de cinco pontos. Na ECOA: 1 = nada; 2 = pouco; 3 = mais ou menos; 4

= muito; 5 = extremamente. Na ECOE e na ECON: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente. A primeira contém dezoito itens e um índice de consistência interna de 0,95; a segunda contém quinze itens, sendo que estes avaliam quatro fatores: perdas sociais no trabalho (4 itens), perdas de investimentos feitas na organização (3 itens), perdas de retribuições organizacionais (3 itens) e perdas profissionais (5 itens) com um índice de consistência interna de 0,70; e a terceira contém oito itens e um índice de consistência interna de 0,86.

De acordo com Siqueira *et al.* (2008), o fator perdas sociais no trabalho é definido pela crença de que o indivíduo perderia sua estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade e a liberdade de realizar seu trabalho. Já as perdas de investimentos estão atreladas a crença de que perderia os esforços feitos para alcançar seus objetivos na empresa. As perdas de retribuições estão ligadas a crença de perder o salário e os benefícios oferecidos que o indivíduo julga como bom. Para as perdas profissionais, há a crença de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado da mesma forma em outro lugar, perderia o prestígio e o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.

Para investigar o tipo de aculturação da empresa foi desenvolvido um instrumento especialmente para este trabalho. A razão para isto, foi não ter sido encontrada nenhuma escala na literatura que pudesse atender ao objetivo de fazer tal investigação. Este instrumento foi elaborado com base nos estudos de Barros (2003) que propõe três tipos de aculturação: a assimilação, a mescla e a pluralidade cultural. Ele foi elaborado com quinze itens e operacionalizado a partir de uma escala do tipo Likert de cinco pontos: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente. O posicionamento dos sujeitos diante dos itens da escala tornou possível saber, como estes perceberam o processo de aculturação acontecido nas empresas onde atuam e se o processo se baseou na assimilação (referente aos itens 1, 5, 7, 10 e 12 da escala); na mescla (itens 2, 4, 8, 11 e 15); ou na pluralidade (itens 3, 6, 9, 13 e 14).

A elaboração do instrumento de aculturação seguiu as seguintes etapas: (a) definição do componente norteador para a elaboração dos itens para cada um dos processos de aculturação a ser investigado (PASQUALI, 2004); (b) validação de conteúdo e semântica e (c) análise de consistência interna dos constructos, que serão descritas a seguir:

(a) Definição do componente norteador para os itens do instrumento

O componente norteador para a construção do instrumento contemplou o tipo de relação acontecida entre as culturas das empresas envolvidas no processo de aculturação e os tipos de aculturação com ou sem dominação de uma cultura sobre outra. Os indicadores utilizados foram: assimilação, mescla e pluralidade. O Quadro 1 apresenta a descrição detalhada dos critérios utilizados para a construção do instrumento:

Quadro 1 - Critérios para a construção do instrumento sobre tipos de aculturação

Componente norteador	Indicadores: Tipos de aculturação	Caracterização dos tipos de aculturação com ou sem dominação	Itens da escala	Referencial bibliográfico
Tipo de aculturação acontecida entre as culturas das empresas envolvidas	Assimilação	Há dominação da cultura dominante sobre a cultura da dominada	Itens 1, 5, 7, 10 e 12	Barros (2003)
	Mescla	Não há dominância de uma cultura sobre outra. Há um moderado grau de mudança tanto para a empresa adquirida como para a empresa adquirente	Itens 2, 4, 8, 11 e 15	Barros (2003)
	Pluralidade	Não há influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida. Há baixo grau de mudança para a empresa adquirida e baixo grau de mudança para a empresa adquirente	Itens 3, 6, 9, 13 e 14)	Barros (2003)

Fonte: Elaborado pelas autoras

(b) Validação de conteúdo e semântica

O instrumento elaborado foi submetido à análise de 04 juízes: mestres e doutores professores na área da administração especialistas no assunto em questão. Cada juiz recebeu a incumbência de analisar se os itens propostos investigavam os tipos de aculturação propostos, bem como a clareza semântica do texto. O resultado obtido foi positivo no que se refere ao conteúdo, mas houve restrições quanto à compreensão de alguns termos. Os itens 3, 6, 10, 11 e 15 foram interpretados de forma diferente e se mostraram confusos. Após sofrer os ajustes necessários, o instrumento foi aplicado em 111 indivíduos e solicitou-se aos respondentes uma análise de cada item quanto à sua compreensão. Após o consentimento de todos os indivíduos de que os itens estavam claros foi desenvolvido o terceiro procedimento para a validação do instrumento: a análise de consistência interna dos constructos.

A amostra para exploração do instrumento

A análise de consistência interna dos constructos propostos para o instrumento exigiu a realização de uma pesquisa de campo para a coleta de dados. Esta foi realizada com 111 indivíduos pertencentes a duas instituições financeiras privadas brasileiras, de grande porte, que passaram por processos de aculturação. Todos eles vivenciaram tais processos, sendo 67 funcionários da Empresa 1 (60%) e 44 funcionários da Empresa 2 (40%). Cabe ressaltar que esta amostra foi a mesma para a realização dos outros procedimentos estatísticos que serão apresentados mais adiante neste trabalho.

A Empresa 1 é de origem nacional e a Empresa 2 de origem europeia. Apesar das duas instituições possuírem os mesmos serviços, elas têm estilos muito diferentes de administração. Para ambas, a união das suas culturas com as das suas adquiridas gerou muitas mudanças, dentre elas, alterações de cargos e muitos funcionários passaram a assumir novas atividades e responsabilidades. O encontro entre as culturas fez com que muitos funcionários pedissem demissão, especialmente na Empresa 2.

O instrumento utilizado para avaliar o processo de aculturação foi aplicado tanto presencialmente quanto por meio eletrônico junto com as escalas de comprometimento organizacional. Vale ressaltar que o ideal teria sido realizar um pré-teste e somente depois de checá-lo realizar outra pesquisa junto com as escalas de comprometimento organizacional. No entanto, este trabalho ficou limitado a um prazo de conclusão, e por isso, houve uma coleta de dados conjunta.

A amostra deste trabalho foi por acessibilidade. O instrumento impresso foi aplicado em 50 pessoas no ambiente de trabalho e no formato eletrônico ele foi enviado à 160 pessoas durante um período de 3 meses. Passado este tempo, foi possível obter um retorno de 53%. Todos os questionários foram aplicados garantindo o anonimato dos respondentes.

O perfil predominante dos indivíduos pesquisados foi de homens (60,4%), com idade entre 25 e 35 anos (48%), casados (47%), graduados (43%) e com função de não líder (71%). A maioria (65,8%) possuía tempo de casa entre 5 e 10 anos. Por fim, a amostra é composta por 60% de respondentes da Empresa 1 e 40% de respondentes da Empresa 2.

Por meio de uma pesquisa informal com alguns dos sujeitos pesquisados foi possível saber que durante o processo de aculturação da Empresa 1 com outra (a adquirida) houve muitas reuniões e encontros para alguns esclarecimentos sobre o que estava acontecendo na organização. Alguns cargos foram alterados, algumas políticas da empresa dominante foram alteradas e muitos funcionários passaram a assumir novas atividades e responsabilidades. O encontro entre as duas culturas fez com que funcionários pedissem demissão ou fossem desligados. Já o processo de aculturação da Empresa 2 houve diversas especulações a respeito de demissões em massa, o que gerou um clima de tensão acerca do futuro incerto da instituição adquirida além de greves e manifestações dos funcionários e sindicato da classe.

Essa aquisição garantiu à organização, além de maior notoriedade, a configuração de um dos maiores bancos privados do Brasil.

(c) Análise de consistência interna dos constructos

Análise fatorial exploratória do instrumento

Para avaliar os constructos do instrumento foi realizada a técnica estatística de análise fatorial exploratória. A extração dos fatores foi realizada pelo método PAF (*Principal Axis Factoring*) e pelas extrações dos três fatores identificados na literatura (assimilação, mescla e pluralidade cultural). A rotação utilizada foi *Direct Oblimin* e foram mantidos os fatores com cargas fatoriais acima de 0,45 consideradas significativas para uma amostra com essas características (HAIR *et al.*, 2006).

Após a primeira rodada verificou-se que a maioria das variáveis do instrumento estavam adequadas aos três fatores propostos. O gráfico *screeplot* também confirmou a existência dos mesmos. Elas apresentaram correlações satisfatórias na anti-imagem entre 0,734 e 0,853 e maiores do que 0,5 (MAS>0,5), mas houve a eliminação de três itens (9, 13 e 14) resultando uma escala com 12 itens (ver Tabela 1). O estudo da fatorabilidade revelou um KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0,817 e o teste de esfericidade de Bartlett (qui-quadrado aproximado = 417,932; Sig. 0,000). O percentual de variância explicada pelo instrumento foi de 60,5%.

- O fator 1 que representou a percepção dos respondentes de que o processo de aculturação tenha se dado por meio da Assimilação foi o que mais explicou o processo de aculturação 35% e apresentou uma consistência interna de 0,826.
- O fator 2 que representou a percepção dos respondentes de que o processo de aculturação tenha se dado por meio da Mescla cultural, foi o segundo mais representado para explicar tal processo 15% e apresentou uma consistência interna de 0,808.
- O fator 3 que representou a percepção dos respondentes de que o processo de aculturação tenha se dado por meio da Pluralidade cultural foi o menos representado 11% e não obteve uma consistência interna satisfatória com $\alpha = 0,438$.

Tabela 1 – Matriz fatorial para o questionário de aculturação

	Fator1	Fator2	Fator3
5.Assimilação	0,741		
12.Assimilação	0,71		
10.Assimilação	0,694		
1.Assimilação	0,68		
7.Assimilação	0,588		
15.Mescla		0,780	
11.Mescla		0,707	
8.Mescla		0,694	
4.mescla		0,569	
2.Mescla		0,556	
3.Pluralidade			0,632
6.Pluralidade			0,458

Método de extração: *Principal Axis Factoring*.

Método de rotação: *Oblimin*

a. Rotação convergiu em 6 iterações.

Fonte: dados da pesquisa

Com base nestes resultados entende-se que o instrumento proposto para avaliar os três processos de aculturação entre empresas ainda precisa ser trabalhado, especialmente no que diz respeito ao processo relacionado à pluralidade.

3.2. Análise dos dados

As análises descritivas dos dados obtidos nesta pesquisa utilizaram a mediana como medida de tendência central, tendo em vista que os instrumentos utilizados eram escalas do tipo *Likert* e não geram uma distribuição normal. Pelo mesmo motivo, foram utilizados os testes de Mann-Whitney e do Kruskal Wallis nas análises inferenciais. Estas foram realizadas a partir dos escores fatoriais obtidos em estudo (F01_Assimilação, F02_Mescla, F03_Pluralidade). O grau de significância adotado foi de $p < 0,05$. Para as análises de correlação foi utilizado o coeficiente de correlação de ordem de ranqueamento de Spearman.

a) 1ª análise: Sobre o tipo de aculturação predominante nos bancos pesquisados

Para verificar qual a maior tendência de respostas dos indivíduos sobre os tipos de aculturação percebidos pelos sujeitos da pesquisa foi realizada uma estatística descritiva. Como se pode observar na Tabela 2, houve por parte de todos os sujeitos da amostra uma tendência de concordância de que o tipo de aculturação predominante foi o da assimilação, o mesmo se confirmou na análise das empresas separadamente. O segundo tipo predominante foi o da mescla na Empresa 2, no entanto na Empresa 1 os dados foram os mesmos na assimilação e mescla (posicionamento 4,0 na escala de 1 a 5), diferentemente da Empresa 2, onde houve uma predominância clara de assimilação.

Tabela 2- Tendência de resposta sobre o tipo de aculturação predominante nos bancos

Amostra	N	Med_Assimilação	Med_Mescla	Med_Pluralidade
Empresa 1 e Empresa 2	111	4,0	3,0	2,0
Empresa 1	67	4,0	4,0	2,0
Empresa 2	44	4,0	3,0	2,0

Fonte: dados da pesquisa

Como se pode observar na Tabela 4, houve uma nítida concordância por parte de todos os sujeitos da amostra de que o tipo de comprometimento organizacional predominante nos bancos pesquisados antes do processo de aculturação era o afetivo e isso também se revelou para cada um dos bancos. No entanto, esses dados mudaram ao considerar o comprometimento após o processo de aculturação. Neste caso, na Empresa 1 continuou sendo o afetivo, mas na Empresa 2 o comprometimento predominante passou a ser o calculativo (ver Tabela 5).

Tabela 4- Tendência de resposta sobre o tipo de comprometimento organizacional predominante nos bancos antes da aculturação

Amostra	N	Med_afetivo	Med_Calculativo	Med_Normativo
Empresa 1	67	4,0	3,0 e 2,0	2,0
Empresa 2	44	4,0	3,0	2,0

Tabela 5- Tendência de resposta sobre o tipo de comprometimento organizacional predominante nos bancos depois da aculturação

Amostra	N	Med_fetivo	Med_Calculativo	Med_Normativo
Empresa 1	67	4,0	3,0	2,0
Empresa 2	44	3,0	4,0	2,0

- c) 2ª análise: verificar se há diferença de comprometimento organizacional entre os indivíduos dos bancos pesquisados, considerando-se as variáveis: escolaridade, função e tempo de casa;

Hipótese H₁:

A hipótese H₁ parte do pressuposto de que há diferenças de comprometimento afetivo dos indivíduos dos bancos pesquisados, considerando-se as variáveis: função, tempo de casa e escolaridade. Pelos dados obtidos houve diferença significativa de comprometimento organizacional entre os indivíduos dos bancos pesquisados antes do processo de aculturação quando considerada a variável tempo de casa (ver Tabela 6).

Tabela 6- Diferença de comprometimento afetivo entre os indivíduos antes da aculturação

	a. MedAfetivo_A	b. Med_Afetivo_D	c. Med_Afetivo_D
Chi-Square	10,558	8,861	7,855
DF	2	3	2
Asymp. Sig.	,005	,031	,020

b. Variável: Idade

c. Variável: Tempo de casa

p < 0,05

Houve mudança nos resultados quando analisados os dados após o processo de aculturação. Neste caso, houve diferença significativa de comprometimento organizacional entre os indivíduos dos bancos pesquisados quando consideradas as variáveis: idade e tempo de casa para o tipo afetivo. Desta forma, pode-se observar que a hipótese H₁ foi corroborada.

Hipótese H₂:

A hipótese H₂ parte do pressuposto de que há diferenças de comprometimento calculativo dos indivíduos dos bancos pesquisados, considerando-se as variáveis: função e tempo de casa. Pelos dados obtidos percebeu-se diferença significativa de comprometimento organizacional entre os indivíduos dos bancos pesquisados antes do processo de aculturação considerando-se apenas a variável escolaridade e no que diz respeito às possíveis perdas sociais e de retribuições entre os sujeitos pesquisados (ver Tabela 7). E depois da aculturação, observou-se diferença no que diz respeito às possíveis perdas sociais, retribuições e também perdas profissionais. Dessa forma, a hipótese H₂ não foi corroborada.

Tabela 7- Diferença de Comprometimento calculativo entre os indivíduos

	MedPS_A	MedPR_A	MedPS_D	MedPR_D	MedPP_D
Chi-Square	10,548	16,585	13,257	12,186	13,287
DF	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,014	,001	,004	,007	,004

- d) 3ª análise: verificar se há alguma correlação entre os tipos de comprometimento e as variáveis: tempo de casa, escolaridade e função.

Hipótese H₃:

A hipótese H₃ parte do pressuposto de que há correlação do comprometimento organizacional afetivo com as variáveis: função, tempo de casa e escolaridade dos indivíduos pertencentes aos bancos pesquisados. Pelos dados obtidos percebeu-se apenas correlação significativa com a variável tempo de casa antes e depois do processo de aculturação (ver Tabela 8). Dessa forma, a hipótese H₃ somente foi corroborada parcialmente.

Tabela 8- Correlação de comprometimento afetivo com: escolaridade, cargo e tempo de casa

			MedAfetivo_A	Med_Afetivo_D	Escolaridade	Cargo	TempoCasa
Spearman's rho	MedAfetivo_A	Correlation Coefficient	1,000	,296	,085	-,002	,198
		Sig. (2-tailed)		,002	,373	,980	,038
		N		111	111	111	111
	Med_Afetivo_D	Correlation Coefficient			,090	-,082	,246
		Sig. (2-tailed)			,350	,393	,009
		N			111	111	111

p < 0,05

Hipótese H₄:

A hipótese H₄ parte do pressuposto de que há correlação negativa do comprometimento organizacional calculativo com a variável escolaridade dos indivíduos pertencentes aos bancos pesquisados. Pelos dados obtidos foi possível perceber a existência de tal correlação no que diz respeito às perdas sociais (p < 0,05) e as perdas de retribuição (p < 0,05) (ver Tabela 9). Desta forma, a hipótese H₄ foi corroborada.

Tabela 9- Correlação de comprometimento calculativo com a escolaridade

			MedPS_A	MedPls_A	MedPR_A	MedPP_A	Escolaridade
Spearman's rho	MedPerdasSociais_A (MedPS_A)	Correlation Coefficient	1,000	,458	,581	,639	-,191
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,045
		N		111	111	111	111
	MedPerdasInvestimentos_A (MedPLs_A)	Correlation Coefficient		1,000	,547	,522	-,173
		Sig. (2-tailed)			,000	,000	,070
		N			111	111	111
	MedPerdaRetribuições_A (MedPR_A)	Correlation Coefficient			1,000	,588	-,207
		Sig. (2-tailed)				,000	,029
		N				111	111
	MedPerdaProfissional_A (MedPP_A)	Correlation Coefficient				1,000	-,157
		Sig. (2-tailed)					,099
		N					111

p < 0,05

e) 4ª análise: verificar se há alguma correlação entre os tipos de comprometimento e os tipos de aculturação.

Pelos dados obtidos verificou-se que somente houve correlação negativa entre o processo de assimilação e o tipo de comprometimento afetivo, bem como correlação positiva entre o processo de assimilação e o comprometimento calculativo no que diz respeito às perdas sociais e perdas de retribuições nas empresas pesquisadas (ver Tabela 10). Esse dado vem a confirmar a teoria no sentido de que reação contrária à mudança e o sentimento de perda são vistas como manifestações naturais da empresa "absorvida" conforme Barros (2003).

Tabela 10- Correlação entre os tipos de comprometimento e os tipos de aculturação

			Med_Afetivo	MedNormativo	MedPS_D	MedPI_D	MedPR_D	MedPP_D
Spearman's rho	Med_Assimilação	Correlation Coefficient	,043	-,020	,172	,136	,228	,176
		Sig. (2-tailed)	,658	,835	,072	,154	,016	,065
		N	111	111	111	111	111	111
Med_Mescla		Correlation Coefficient	-,021	,025	-,001	-,014	,011	,039
		Sig. (2-tailed)	,830	,793	,993	,884	,907	,682
		N	111	111	111	111	111	111
Med_Pluralidade		Correlation Coefficient	,134	-,107	,023	-,031	,164	,203
		Sig. (2-tailed)	,160	,264	,814	,747	,085	,033
		N	111	111	111	111	111	111
Med_Afetivo_D		Correlation Coefficient	1,000	,250	-,087	-,034	-,020	-,034
		Sig. (2-tailed)	.	,008	,362	,725	,837	,724
		N	111	111	111	111	111	111
MedNormativo_D		Correlation Coefficient		1,000	,282	-,023	,113	,178
		Sig. (2-tailed)		.	,003	,809	,239	,062
		N		111	111	111	111	111
MedPerdasSociais_D		Correlation Coefficient			1,000	,457	,681	,692
		Sig. (2-tailed)			.	,000	,000	,000
		N			111	111	111	111
MedPerdasInvestimentos_D		Correlation Coefficient				1,000	,574	,432
		Sig. (2-tailed)				.	,000	,000
		N				111	111	111
MedPerdaRetribuições_D		Correlation Coefficient					1,000	,738
		Sig. (2-tailed)					.	,000
		N					111	111
MedPerdaProfissional_D		Correlation Coefficient						1,000
		Sig. (2-tailed)						.
		N						111

p < 0,05

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse trabalho teve como objetivo geral verificar a existência do comprometimento organizacional por parte de indivíduos que trabalham em dois bancos que passaram por processos de aculturação. Ele foi atingido na medida em que foi possível observar diferentes tipos de vínculos estabelecidos dos indivíduos pesquisados com as suas respectivas empresas.

Uma das contribuições importantes deste trabalho foi a de relevar que o comprometimento organizacional dos indivíduos pesquisados pode vir a sofrer uma mudança após um processo de aculturação, mas não necessariamente. Nos dados obtidos da pesquisa o comprometimento dos indivíduos de um dos bancos se manteve o mesmo depois da aculturação, já no outro banco ele mudou significativamente. Isto sinaliza que um processo de aculturação pode não ter uma relação direta com a mudança de comprometimento. Estudos futuros poderão analisar melhor esta descoberta.

Secundariamente, este trabalho objetivou identificar o tipo de aculturação predominantemente percebida pelos indivíduos diante da relação que os bancos tiveram com a cultura da empresa adquirida. Como resultado, o processo de assimilação foi o predominante percebido, considerando a amostra como um todo. Para Barros (2003) a existência de tal processo pode gerar nos indivíduos uma reação contrária à mudança, bem como um sentimento de perda de identidade tendo em vista que a empresa adquirente absorve a outra, fazendo com a empresa adquirida adote os seus procedimentos, sistemas, crenças e valores. Diante disto, este trabalho entende que a predominância da assimilação possa ser explicada por meio da crença de uma empresa precisa ter uma cultura forte, coesa, no que significa ser homogênea em seus ideais, valores e crenças tão predominante ao final do século XX (SCHEIN, 2001). Se este for o caso, cabe aqui uma discussão.

Silva e Rodrigues (2011) ressaltam o quão é importante às empresas adotarem uma gestão estratégia de pessoas durante um processo de aculturação. Conforme esses autores, para que os funcionários se tornem mais satisfeitos, mais comprometidos com a empresa adquirente e possam produzir mais, colaborando assim para o sucesso da aquisição, eles

precisam ter um vínculo que vá além do interesse dos mesmos em receber salário e/ou benefícios da mesma. Um funcionário que antes da fusão/aquisição tinha um comprometimento afetivo e após a mudança da cultura passou a ter um comprometimento calculativo pode indicar que o processo de integração não foi bem sucedido para este funcionário. Porém se diversos funcionários sinalizarem uma mudança para o comprometimento calculativo, a empresa deve ficar atenta, pois isto pode virar um problema. Qualquer funcionário que esteja na organização pelo fator monetário pode ser facilmente “roubado” por outra organização se achar que terá mais vantagens financeiras ou simplesmente optar por desligar-se por qualquer outro motivo. Este foi o caso que aconteceu com a Empresa 2, conforme dados obtidos desta pesquisa. Dessa forma, fica a sugestão para que este fenômeno seja mais explorado e discutido. Há na literatura estudos que comprovam que a satisfação e o comprometimento dos funcionários andam juntos (SOUZA, RECHE e SACHUK, 2013; MACIEL e CAMARGO, 2011), desta forma, outros estudos que possam dar continuidade a este assunto serão muito bem-vindos.

Outro objetivo estabelecido neste trabalho foi o de verificar se há diferença de comprometimento organizacional entre os indivíduos dos bancos pesquisados, considerando-se as variáveis: escolaridade, função e tempo de casa. Os resultados apontaram que a variável escolaridade é importante para verificar os tipos de comprometimento calculativo e normativo existente entre os indivíduos antes e depois do processo de aculturação e o tempo de casa diante do comprometimento normativo depois da aculturação. Como o presente trabalho não encontrou nenhum tipo de correlação entre a variável escolaridade com o comprometimento afetivo, entende-se que as pessoas mais escolarizadas tendem a justificar o comprometimento na empresa mais pelo aspecto instrumental do que pelo aspecto de identificação com os valores e objetivos das empresas. Como estes resultados diferem parcialmente dos resultados obtidos por Silva e Rodrigues (2011) sugere-se que outros estudos sejam feitos para investigar melhor este fenômeno.

Quanto ao objetivo de verificar se há alguma correlação entre os tipos de comprometimento e os tipos de aculturação, o resultado revelou a existência de uma correlação negativa entre o processo de assimilação e o tipo de comprometimento afetivo, bem como correlação positiva entre o processo de assimilação e o comprometimento calculativo. Ou seja, quanto mais presente o processo de incorporar a cultura da empresa adquirida pela adquirente mais presente será a justificativa de comprometimento dos indivíduos por aspectos financeiros e instrumentais. Dessa forma enxerga-se neste trabalho uma contradição que precisa ser discutida. Se a intenção de uma empresa ao assimilar outra é a criar uma cultura forte e coesa, pelos resultados obtidos, pode-se dizer que isso não faz o menor sentido. Como dito no referencial teórico, o comprometimento afetivo revela a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a incorporação de seus valores, assumindo-os como próprios (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1982). Ele é sinônimo de lealdade, de um desejo genuíno dos indivíduos de querer pertencer e se esforçar pela empresa. A não existência deste tipo de comprometimento pode tornar a empresa um alvo fácil para os concorrentes.

Sob a perspectiva da academia, pode-se dizer que o estudo sobre o comprometimento dos indivíduos após processos de fusões/aquisições abre espaços para discussões mais amplas sobre as diferentes percepções do processo de aculturação destes indivíduos e comprometimento dos mesmos pelas instituições financeiras pesquisadas. Este trabalho aponta que outras investigações serão necessárias para esclarecer o processo de pluralidade cultural estudado por Barros (2003) que não obteve clareza entre os juízes escolhidos para o processo de validação semântica e de conteúdo bem como entre os respondentes. Outros estudos precisarão ser realizados para verificar se os resultados obtidos neste trabalho se confirmam em amostras de diferentes instituições financeiras com outras características.

Sob a perspectiva prescritiva, este trabalho abre novas perspectivas para dar continuidade aos estudos que possam validar a escala de aculturação. Entende-se que essa escala é muito importante para as instituições que pretendem verificar a percepção de seus funcionários sobre o processo ocorrido após uma mudança de cultura. Saber sobre tal percepção ajuda as empresas a gerenciar as suas ações de integração junto aos seus funcionários.

Durante o processo de coleta de dados alguns indivíduos pesquisados relataram que a percepção do presente influenciou suas respostas sobre o passado. Desta forma, sugere-se que próximos estudos apliquem instrumentos de coleta de dados em um período não muito distante ao do processo de aculturação. No mais, tem-se a dizer que este trabalho não pretende oferecer nenhuma generalização diante dos dados obtidos e apresentados, tendo em vista o tamanho e tipo de amostra utilizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, N. J.; MEYER, J.P. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1,61-89, 1991
- AQUINO, C. V. *Comprometimento Organizacional Pós-Aquisição: estudo de caso em uma empresa do setor alimentício*. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Novos Horizontes - FNH. Belo Horizonte, 2010.
- BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, vol. 4, n. 2, p.133-157, 2000.
- BARROS, B. T. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARROS, A. R. O. *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência*. Dissertação de Mestrado (Núcleo de Pós-Graduação em Administração), Bahia:Universidade Federal da Bahia, 2007.
- BARROS, B. T.; PATRUS, R. *Os dois lados da moeda em fusões e aquisições. O case da F & A dos Bancos ABN AMRO, Real, Sudameris e Santander*. São Paulo, Elsevier: 2011
- BARROS, B. T.; Cançado, V. T.; SOUZA, H.H.R.F.; Steur, R. Criando valor com aquisições: por que comprar? Como integrar? O caso do Banco Itaú. *XXVII Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*. Anais. São Paulo: ANPAD, 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 em Psicologia). Universidade Federal de Brasília. Brasília.
- BASTOS, A. V. B; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. In: XX Encontro Anual da ANPAD, Angra dos Reis. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1996.
- BÍSCOLI, F. R. V. *A cultura organizacional nos processos de fusão: o caso de uma universidade pública*. Dissertação (Mestrado em Administração), Londrina: Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, 2003.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas Psicologia*. Ribeirão Preto, vol.2, n.1, p. 37-47, 1994.
- BORGES-ANDRADE, J. E., PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*. 2001, vol.5, n.3.
- DELOITTE TOUCHETOHMATSU. *Fusões e aquisições no Brasil: Experiências e estratégias 2006*. São Paulo: Deloitte, 2006.

- DINIZ, R. C. F. *Comprometimento organizacional afetivo: um estudo na câmara dos deputados*. 2001, 66p. Monografia (à obtenção de título de Especialista em Desenvolvimento Gerencial). Universidade de Brasília - UNB. Brasília. DF
- FERRAZ, A. H.; CORAIOLA, D. M. Aquisição e aculturação: análise das transformações na cultura de indústria de produtos elétricos de Campo Largo - PR após aquisição por multinacional francesa. *Administração de Empresas em Revista*. Curitiba, v. 10, n. 11, p.207-230,2011.
- HAIR, Jr, J.F. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *Revista de Administração Eletrônica da FGV*, São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, Maio/Jun., 2002.
- MEDEIROS, C. A. F. *Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- MACIEL, C. de O., CAMARGO, C. Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o Comportamento. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 4, pp. 433-453, Maio/Jun. 2011
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, n. 3, p.20-38, 1994
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p.224-247, 1979.
- MOWDAY, R.; PORTER, L.; STEERS, R. Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *Organizational and occupational Psychology*. p. 219-229. New York: Academic Press, 1982.
- NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A. R. *Organizational Culture in the Management of Mergers*. London: Quorum Books, 1993.
- OLIVEIRA, M.A.P.S. *Comprometimento organizacional e com a carreira: influência sobre a produção científica de pesquisadores brasileiros*. Dissertação (Mestrado), Brasília: UNB, Instituto de Psicologia, 1998.
- PASQUALI, L. *Psicometria. Teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis, Vozes. 2004.
- RODRIGUES, A. C. A., BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Rev. Psicol., Organ. Trab.* Florianópolis, vol.10, n.2, p.129-144, 2010.
- ROSSINI, A. J.; CRUBELLATE, J. M.; MENDES, A.A.; Reação Cultural à Aquisição: Estudo do Caso Santander/Noroeste. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 1, p. 145-164, Jan./Abr. 2001.
- SCHEIN, E. H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SILVA, J. R.; RODRIGUES, J. L. K. Comprometimento organizacional e sua Correlação com Variáveis Sócio Demográficas em uma Instituição Bancária em Processo de Integração. *XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Belo Horizonte, 11p. 2011.
- SIQUEIRA, M. M. M. et. al. *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. 1. Ed. Porto Alegre: Bookman. 2008.
- SOUZA, Ivan Domicio da Silva; RECHE, Péricles Martim ; SACHUK, Maria Iolanda. O comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho em funcionários de um hospital da cidade de Umuarama – PR. *Qualit@s Revista Eletrônica* ISSN 1677 4280, v.14. n.1, 2013.