

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Julio Cesar Rodrigues da Silva

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM PROCESSO
DE INTEGRAÇÃO NO VALE DO PARAÍBA PAULISTA**

Taubaté – SP
2011

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Julio Cesar Rodrigues da Silva

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM PROCESSO
DE INTEGRAÇÃO NO VALE DO PARAÍBA PAULISTA**

Dissertação apresentada para obtenção do Certificado de Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração de Empresas da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração:

Gestão de Recursos Socioprodutivos

Orientador:

Prof. Dr. Jorge Luiz Knupp Rodrigues

Taubaté – SP

2011

Julio Cesar Rodrigues da Silva

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM PROCESSO DE INTEGRAÇÃO
NO VALE DO PARAÍBA PAULISTA**

Dissertação apresentada para obtenção do
Certificado de Título de Mestre em Gestão e
Desenvolvimento Regional do Departamento de
Economia, Contabilidade e Administração de
Empresas da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração:

Gestão de Recursos Socioprodutivos

Data: **01 de julho de 2011**

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Universidade Federal de
Itajubá

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Jorge Knupp, a atenção, paciência e dedicação dadas ao trabalho, e incentivo, sem o qual não poderia terminar esta dissertação.

Aos professores da UNITAU, que me inspiraram e orientaram durante esta longa jornada.

À minha esposa, Eletea, grande amor da minha vida e porto seguro nas horas difíceis.

Aos meus pais, exemplos de retidão e caráter para toda minha vida.

Agradeço a Deus, que me deu saúde, paz e tranquilidade nas horas difíceis para poder concluir mais esta etapa de minha vida.

Finalmente aos meus filhos, Alexandre e Gabriel, razão de todos os meus esforços.

RESUMO

A integração entre empresas tem sido uma das estratégias para enfrentar os desafios relacionados às crescentes inovações tecnológicas, concorrências, novas regulamentações, dentre outras. Desta forma, os estudos dos níveis de comprometimento entre funcionários e organização podem contribuir para adoção de medidas gerenciais eficazes para o processo de integração. Este trabalho tem como objetivo levantar e analisar o comprometimento organizacional nos níveis Afetivo, Calculativo e Normativo de uma instituição financeira em processo de integração, por meio de pesquisa e estudo de caso, e levando em conta dados sócio-demográficos e os níveis hierárquicos (administração, gerencial e operacional). Os resultados obtidos reforçam a relevância de se estudar o tema comprometimento dentro de uma ótica multidimensional, visando à tentativa de compreender os vínculos entre os níveis de comprometimento e as diversas variáveis sócio-demográficas que podem ser consideradas.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Integração. Gestão de Pessoas

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE STUDY IN A FINANCIAL INSTITUTION IN THE PROCESS OF INTEGRATION IN THE PARAIBA PAULISTA VALLEY.

The integration between businesses has been one of the strategies to confront the challenges to increasing technological innovation, competition, new regulations, among others. This way, studies of the levels of commitment between employees and organization can contribute to the adoption of effective management measures for the integration process. This paper aims to survey and analyze organizational commitment in Affective, Calculative and Normative levels, in a financial institution in the integration process, through a research and case study, and taking into account socio-demographic data and administration, management and operational levels. Results reinforce the importance of studying the issue commitment within a multidimensional perspective in order to attempt to understand the linkages between the levels of commitment and the various socio-demographic variables that may be considered.

Keywords: Organizational Commitment. Integration. People Management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo Sócio-Demográfico.....	56
Tabela 2 – Comprometimento Afetivo	61
Tabela 3 – Comprometimento Calculativo	61
Tabela 4 – Comprometimento Normativo.....	61
Tabela 5 – Comprometimento Afetivo X Dados Sócio-Demográficos	62
Tabela 6 – Perdas Sociais X Dados Sócio-Demográficos.....	63
Tabela 7 – Perdas de Investimento X Dados Sócio-Demográficos	63
Tabela 8 – Perdas de Retribuição X Dados Sócio-Demográficos	64
Tabela 9 – Perdas Profissionais X Dados Sócio-Demográficos.....	64
Tabela 10 – Comprometimento Normativo X Dados Sócio-Demográficos.....	65
Tabela 11 – Teste de Associação do Comprometimento Afetivo	68
Tabela 12 – Teste de Associação do Comprometimento Calculativo – Perdas Sociais	71
Tabela 13 – Teste de Associação do Comprometimento Calculativo – Perdas de Investimentos	71
Tabela 14 – Teste de Associação do Comprometimento Calculativo – Perdas de Retribuição	72
Tabela 15 – Teste De Associação Do Comprometimento Calculativo – Perdas Profissionais	72
Tabela 16 – Teste de Associação do Comprometimento Normativo.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Aquisição como Administração da Mudança	26
Figura 2 - Desenhos - Interpretando Imagens.....	29
Figura 3 - Desenhos - Interpretando Imagens.....	29
Figura 4 - Abordagens Conceituais e Respektivas Fontes Teóricas na Investigação do Comprometimento Organizacional	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição da Variável Gênero	57
Gráfico 2 - Distribuição da Variável Estado Civil	58
Gráfico 3 - Distribuição da Variável Escolaridade	58
Gráfico 4 - Distribuição da Variável Escolaridade	59
Gráfico 5 - Distribuição da Variável Tempo de Serviço	59
Gráfico 6 - Distribuição do Comprometimento Afetivo.....	67
Gráfico 7 - Comprometimento Afetivo X Tempo de Empresa	69
Gráfico 8 - Distribuição do Comprometimento Calculativo	71
Gráfico 9 - Perdas Sociais X Tempo de Empresa.....	73
Gráfico 10 - Perdas de Investimento X Tempo de Empresa	74
Gráfico 11 - Perdas Profissionais X Escolaridade X Cargo.....	75
Gráfico 12 - Distribuição do Comprometimento Normativo	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ondas de Fusões e Aquisições.....	21
Quadro 2 – Resumo dos Trabalhos no Mercado Brasileiro.....	23
Quadro 3 - Denominações do Comprometimento Calculativo	44
Quadro 4 - População e Amostra.....	48
Quadro 5 - Composição do Quadro de Funcionários por Idade – Adquirente.....	52
Quadro 6 - Composição do Quadro de Funcionários por Tempo de Banco – Adquirente.....	52
Quadro 7 - Evolução da Quantidade de Bolsas de Estudo – Adquirente	53
Quadro 8 - Composição do Quadro de Funcionários por Nível Educacional – Adquirente.....	54

LISTA DE SIGLAS

BM&F BOVESPA - Bolsa de Mercadorias e Futuros

F&As -Fusões e Aquisições

NCG - Necessidade de Capital de Giro

OPA - Oferta Pública de Ações

PDV - Plano de Demissão Voluntária

RH - Recursos Humanos

SFN - Sistema Financeiro Nacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	PROBLEMA.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo Geral.....	17
1.2.2	Objetivos Específicos.....	17
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	17
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	17
1.5	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	18
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1	FUSÕES E AQUISIÇÕES.....	20
2.2	ETAPAS DA AQUISIÇÃO.....	25
2.3	GESTÃO DE PESSOAS NA INTEGRAÇÃO.....	27
2.4	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	30
2.5	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	38
2.5.1	História da Pesquisa sobre Comprometimento.....	39
2.5.2	Conceitos.....	41
2.5.3	Comprometimento Afetivo.....	42
2.5.4	Comprometimento Calculativo.....	43
2.5.5	Comprometimento Normativo.....	45
3	PROPOSIÇÃO.....	46
4	METODOLOGIA.....	47
4.1	TIPO DE PESQUISA.....	47
4.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	47
4.3	INSTRUMENTOS.....	48
4.3.1	Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo.....	48
4.4	PLANO PARA COLETA DE DADOS.....	49
4.5	ANÁLISE DE DADOS.....	49
5	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ADQUIRENTE.....	50
5.1	CARACTERÍSTICAS DO QUADRO DE PESSOAL.....	51
5.2	EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	52
6	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ADQUIRIDA.....	54
7	RESULTADOS.....	56
7.1	DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS.....	56
7.2	DADOS SOBRE O COMPROMETIMENTO AFETIVO.....	60
7.3	DADOS SOBRE COMPROMETIMENTO CALCULATIVO.....	61
7.4	DADOS SOBRE O COMPROMETIMENTO NORMATIVO.....	61

7.5 CRUZAMENTO DOS DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS E COMPROMETIMENTO AFETIVO	62
7.6 CRUZAMENTO DOS DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS E COMPROMETIMENTO CALCULATIVO	62
7.7 CRUZAMENTO DOS DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS E COMPROMETIMENTO NORMATIVO	64
8 ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
8.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO COMPROMETIMENTO AFETIVO.....	66
8.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO COMPROMETIMENTO CALCULATIVO	70
8.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO COMPROMETIMENTO NORMATIVO	76
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS.....	83
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	91
ANEXO B – Aprovação do Comitê de Ética	94
ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional.	95

1 INTRODUÇÃO

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

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

Segundo Paula e Marques (2004), as mudanças no setor bancário são um fenômeno que vem ocorrendo em todo o mundo, sendo a maior evidência empírica deste processo o acentuado crescimento das fusões e aquisições financeiras, em países desenvolvidos e também em alguns países emergentes, em termos de número, tamanho e valor de negócios.

Para Dymski (1999, p. 65), “fusões podem ser desejáveis para os bancos se elas podem aumentar a capacidade do banco comprador de incrementar seus lucros, independente dos efeitos que eles possam eventualmente ter sobre a eficiência operacional”.

Segundo dados da pesquisa realizada pela empresa KPMG Auditores Independentes, disponível no sítio da mesma empresa (2011), o número de fusões e aquisições no Brasil em 2010 superou o recorde de 699 transações, verificado em 2007. Foram registradas 726 operações, contra 454 no ano de 2009, o que representa um crescimento de 60%. O fator decisivo para a quebra deste recorde foi o apetite das empresas estrangeiras por aquisições de empresas brasileiras no país. Em relação ao ano de 2009, houve um aumento de 78% deste tipo de transação, enquanto as aquisições lideradas por empresas brasileiras cresceram em 50% no mesmo período. As aquisições brasileiras somam um número relevante, mas o verdadeiro diferencial foi o aumento do investimento estrangeiro no país. Em análise setorial acumulada no ano de 2010, destacam-se os segmentos de Tecnologia da

Informação, Alimentos, Bebidas e Fumo, Imobiliário, Energia e Óleo & Gás. Outros setores relevantes neste cenário foram as empresas prestadoras de serviços, com 31 transações, instituições financeiras, com 28, telecomunicações e mídia, com 28 e açúcar e álcool, com 26 transações. A compra de instituições financeiras juntamente com suas carteiras de clientes permite que, além de conquistar novos mercados, a instituição se fortaleça com ganhos de escala, custo de produção menor e rápido crescimento do volume de negócios.

Este fenômeno de escala mundial também vem impactando o Brasil, segundo dados do Relatório Anual da Composição a Evolução do SFN, posição de abril/2010, localizado no sítio do Banco Central do Brasil (2011), o ápice deste processo no setor financeiro ocorreu em 1997, registrando 176 negócios de fusões e aquisições, e, de 1998 a 2010 o número de Bancos Múltiplos e Comerciais no Brasil reduziu de 202 para 157.

Recentemente, segundo relatório anual de 2007 do Grupo Santander, foi registrado a maior aquisição de um banco público no Brasil, com a venda do Banespa para o banco espanhol Santander. Em 2007, o banco holandês ABN Amro foi adquirido pelo consórcio entre os bancos Royal Bank Of Scotland, Fortis e Santander por pouco mais de 71 bilhões de euros, representando a maior aquisição da história do setor bancário mundial.

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

Neste contexto, as pessoas que fazem parte destas instituições passam a ter papel fundamental no processo de aquisição ou fusão, sendo facilitadoras ou dificultando o processo à medida que têm seus princípios, valores e crenças respeitados ou modificados, pois, segundo Nadler e Limpert (1994) as questões

humanas desempenham um papel significativo do sucesso ou fracasso final de uma aquisição.

1.1 PROBLEMA

A Instituição Financeira adquirida e em processo de integração é de âmbito estadual e possui 723 pontos de atendimento no estado de São Paulo. No Vale do Paraíba Paulista possui 637 funcionários, distribuídos em 57 pontos de atendimento.

Durante o período da fase de integração de pessoas ocorrem duas culturas organizacionais interagindo. Para Schein (1985 *apud* NADLER e HEILPERN, 1993) a cultura organizacional existe em três níveis: o primeiro inclui os artefatos, ou as atividades, eventos e rituais observáveis cotidianamente; o segundo é o dos valores, afirmações sobre o que é bom ou mau, oferecidas como explicações do que está acontecendo em nível de artefato; e o terceiro, o dos pressupostos básicos, que são as opiniões habituais sobre o mundo, formadas no decorrer do tempo e que impulsionam grande parte do comportamento organizacional. Embora a instituição adquirente e a adquirida tenham similaridades em seu ramo de atuação, é evidente que possuem artefatos, valores e pressupostos básicos diferentes. Baseado nisso, é de se esperar que haja pontos de divergência ou convergência durante o processo de integração.

Para Oliveira e Gomide (1997), a Cultura Organizacional exerce um papel muito importante para produzir membros organizacionais mais comprometidos, influenciando seu comportamento e criando padrões que são internalizados pelo indivíduo. O levantamento dos níveis de comprometimento no trabalho dos funcionários da instituição adquirida durante o processo de integração pode facilitar o entendimento e a implementação de estratégias. Pergunta-se: **Quais os níveis apresentados de comprometimento organizacional dos funcionários da Instituição Financeira adquirida e qual a correlação do comprometimento com as variáveis sócio-demográficas?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender os níveis de comprometimento organizacional junto aos funcionários da empresa adquirida, durante o processo de integração, analisando e comparando os resultados obtidos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Levantar e analisar os níveis de comprometimento organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo dos funcionários da instituição financeira adquirida durante o processo de integração.

Levantar e analisar a correlação entre os níveis de comprometimento apresentados entre os entrevistados e variáveis sócio-demográficas (gênero, estado civil, escolaridade, cargos e tempo na empresa).

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

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

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

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

Segundo Bastos *et al.* (1998) compreender o comportamento organizacional dos indivíduos, especialmente o comprometimento organizacional, pode ser

considerada a questão básica para o entendimento e o bom funcionamento da organização.

O comprometimento organizacional é uma das questões mais investigadas em Psicologia Organizacional, segundo Allen e Meyer (2000) e Swailes (2000); tal fato se dá principalmente pela premissa de que do comprometimento decorrem efeitos substanciais para o desempenho dos indivíduos e das organizações.

Para Sá e Lemoine (1999) o comprometimento organizacional apresenta-se como uma vantagem competitiva, pois indivíduos comprometidos tornam-se um recurso muito bom para levar adiante os projetos da empresa.

O estudo permitiu identificar quais são os principais níveis de comprometimento organizacional dos funcionários da empresa adquirida e analisou nos três grupos funcionais qual a correlação com os fatores sócio-demográficos, como gênero, tempo de empresa, cargo e escolaridade. Permitiu também que, de posse destes dados, se verificasse quais destes fatores podem auxiliar ou dificultar o processo de integração e o que pode contribuir para outros estudos em situações semelhantes.

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

Nesse estudo se contribui em identificar esses níveis de comprometimento e a partir daí permitir que a instituição construa estratégias que permitam ampliá-los e assim constituir um corpo funcional motivado e comprometido com a missão da organização.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está organizado da seguinte forma:

- No capítulo 1 apresentam-se introdução, problemas, objetivos, delimitação e relevância do assunto pesquisado.
- No capítulo 2 é apresentada a revisão de literatura sobre fusões e aquisições, etapas da aquisição, gestão de pessoas na integração, cultura organizacional e comprometimento organizacional.
- A proposição, explicitando o problema de pesquisa, é apresentada no capítulo 3.
- A metodologia aplicada é discutida no capítulo 4.
- No capítulo 5 é caracterizada a instituição adquirente.
- No capítulo 6, a caracterização da instituição adquirida.
- Os resultados da pesquisa são apresentados no capítulo 7.
- No capítulo 8 foram discutidas e realizadas as análises dos resultados.
- No capítulo 9 foram feitas as conclusões e considerações finais.
- No encerramento, as referências, apêndices e anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES

Fusões e aquisições são processos que visam unir duas ou mais organizações do mesmo ramo de atividade ou não, implicando mudanças. Lopes (1996, p. 382) afirma que “nas aquisições, a empresa incorporada pode ser transformada em uma divisão ou departamento da adquirente. Por outro lado, na fusão, os envolvidos na operação deixam de existir e surge uma empresa totalmente nova”. Na aquisição ocorre o desaparecimento legal da empresa comprada e, na fusão, ocorre uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores.

Os primeiros processos de fusão e aquisição demonstrados no Quadro 1 foram registrados logo no início da revolução industrial, segundo Camargos e Barbosa (2003, p. 18).

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

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

Onda	Características
<i>The Great Merger Wave</i> (1887-1904)	Iniciada com a recuperação da depressão mundial de 1883, perdurou até a depressão de 1904. Teve como características predominantes: as grandes transformações nos transportes, comunicações, tecnologias de manufatura; competição e instituições legais, com consolidações nas indústrias de petróleo, aço, tabaco e outras áreas básicas, além da formação de grandes monopólios.
<i>The Merger Movement</i> (1916-1929)	O <i>boom</i> do mercado de capitais ajudou os investidores financeiros a consolidar firmas em vários setores, como o de serviços de utilidade pública (elétrico e de gás), o de comunicações e o automobilístico. As fusões de várias empresas em uma única não foram mais permitidas por leis <i>antitruste</i> . Esta onda apresentou mais fusões por integração vertical e diversificação do que a precedente. Foi caracterizada por fusões que visavam ao poder de oligopólio, enquanto a onda precedente caracterizou-se por fusões que objetivavam o monopólio (STIGLER, 1950).
<i>The 1960s Conglomerate Merger Wave</i>	Predominaram as fusões que visavam à diversificação, do tipo conglomerado, com a união de diferentes atividades, como uma resposta às maiores restrições às fusões horizontais e verticais introduzidas pelas alterações nas leis <i>antitruste</i> em 1950. Durante os anos 60, as aquisições foram influenciadas pelo <i>boom</i> do mercado de capitais e encorajadas por inovações nos mecanismos financeiros. Grande parte das F&As desta onda fracassaram porque, via de regra, a produção em conglomerado falhou na alocação de recursos e no controle de suas subsidiárias, por ignorar o princípio fundamental de Adam Smith, de que a especialização aumenta a eficiência e a produtividade (TRICHES, 1996).
<i>The Wave of the 1980s</i>	Caracterizada pela expansão empresarial devido, não a investimentos em novas plantas ou na própria firma, mas sim à aquisição de outras firmas, em razão de o baixo valor das ações no mercado de capitais tornar a aquisição mais barata do que novos investimentos. O <i>crash</i> da Bolsa de Nova York em outubro de 1987 possibilitou às firmas estrangeiras comprar firmas americanas, o que resultou em uma explosão de aquisições hostis. Além disso, essa onda apresentou um grande número de transações entre firmas de mesmo porte, diferentemente das demais, nas quais predominaram as negociações entre firmas de portes desiguais. Novamente, inovações nos mecanismos financeiros contribuíram para aumentar o número de tentativas de <i>takeovers</i> . O <i>boom</i> das F&As dos anos 80 na economia norte-americana visava principalmente à expansão internacional das grandes corporações multinacionais, enquanto nos anos 90 esta atividade pôde ser vista como uma adequação inteligente a ambientes de negócios em constante mutação, adequação determinada por mercado em retração, reformas governamentais e mudanças tecnológicas (TRICHES, 1996).

Quadro 1 – Ondas de Fusões e Aquisições

Fonte: Adaptado de Camargos e Barbosa (2003, p. 18)

O trabalhador, agora multifuncional e polivalente, é expurgado do modelo tradicional de vendedor de sua força de trabalho para agir e pensar como um capitalista em termos de produtividade e como um cliente sempre ávido por

qualidade. Nesse sentido, sua subjetividade é apropriada pelas exigências físicas e mentais impostas para o desempenho das suas funções em ambiente de trabalho flexibilizado, dessa forma Cimbalista (2006) apresenta a questão da subjetividade no trabalho.

Essa nova dinâmica do trabalho acaba por trazer outros desafios ou mesmo transtornos para o trabalhador, ele deixa de ser apenas mão de obra, passa a ser visto e observado como elemento novo no processo produtivo, que superou a relação capital e trabalho, constituindo-se em elementos que compõe a nova sociedade do conhecimento, segundo Cimbalista (2006).

Essas mudanças promovidas pela organização do trabalho flexível geraram situações desgastantes, em um ambiente totalmente envolvido com a produção em ritmo intensificado, pressão, máxima utilização dos recursos em menor tempo, qualidade e produtividade. Nesse novo contexto, o trabalhador assalariado formal, instrumento do lucro, sofre, desmotiva-se e, em alguns casos, se destrói. É sob esse cenário, no qual se evidenciam elementos inerentes às condições de trabalho e à subjetividade do trabalhador, que se deseja refletir Cimbalista (2006).

Ainda segundo Cimbalista (2006) a subjetividade trazida para o palco das decisões gerenciais é extravagante em seus conceitos e ampliam a importância do trabalho na organização, esse processo já é irreversível, a relevância que esse trabalhador, na era do conhecimento assume é maior do que nas gerações passadas e a sua compreensão para a organização é fundamental para se construir nova uma nova relação produtiva e assim, entrando em uma espiral evolutiva, transforma o trabalho e sua própria subjetividade, e esta por sua vez se torna cada vez mais importante para a compreensão moderna da organização.

Nos diversos processos de fusões e aquisições, a atenção da organização na maioria das vezes está voltada para os aspectos ligados a recursos físicos, mercadológicos e econômico-financeiros. Existem inúmeros trabalhos sobre os desempenhos econômico-financeiros apresentados pelas empresas que passaram por fusões e aquisições, conforme Quadro 2.

AUTORES (ANO)	AMOSTRA	DADOS/ PERIÓDICO	CONCLUSÃO
Rocha, Looty, Ferraz (2001)	120 F&As	Contábeis Anuais 1990 / 1997	Não há diferenças significativas no desempenho econômico-financeiro após a F&A.
Matias e Pasin (2001)	22 F&As	Contábeis Anuais	Grande parte das empresas apresentou reduções nos custos e despesas, com conseqüente aumento na rentabilidade, comprovando a existência de sinergias em F&As.
Pasin (2002)	15 F&AS	Contábeis Anuais 1996 / 1999	Os ganhos decorrentes de sinergias, integração entre empresas e melhor gestão administrativa em processos de F&A contribuíram para a redução de despesas das empresas e a maior NCG contribuiu para a maior necessidade de capital de terceiros ou próprios.
Camargos e Barbosa (2005)	22 F&As	Contábeis Anuais	Identificou-se uma piora na situação financeira das empresas analisadas, uma melhora na situação econômica após a combinação, e que tais processos geraram sinergias operacionais e gerenciais.
Gomes, Aidar e Videira (2006)	120 F&As	Contábeis Anuais 1998 a 2004	Existem claros sinais de aumento de lucratividade para toda a indústria, mas com mais vigor nas participantes em F&As.

Quadro 2 – Resumo dos Trabalhos no Mercado Brasileiro
Fonte: Camargos e Barbosa (2003, p. 19)

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

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

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

Diante disso, alguns aspectos culturais, tais como valores, símbolos, mitos e níveis de comprometimento precisam ser levados em consideração quando se

pretende implantar um projeto que vise uma fusão ou aquisição empresarial. Um dos elementos que pode contribuir para o sucesso da fusão ou aquisição empresarial é a obtenção preliminar de dados operacionais e comportamentais das organizações envolvidas nos processos. Segundo Caldas e Tonelli (2002) é através destes dados que se podem identificar áreas de conflito.

Segundo Nadler e Limpert (1994) problemas originados da incompatibilidade cultural e estresse dos funcionários são causas importantes de muitos problemas de aquisições. Os autores indicam que os casos de aquisições bem-sucedidas compõem-se de três fases com as seguintes ênfases: na pré-aquisição, a estratégia; durante a negociação, o enfoque sobre o planejamento da integração; e na pós-aquisição, a administração da integração.

Para Fleury (1996) cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Cultura em seu sentido antropológico nos remeteria inevitavelmente a um conceito maior, onde as relações se sobrepõem e se entrelaçam a partir da contextualização de relações sociais ambivalentes e ambíguas, mas certamente se traduziriam em entender cultura como um elevado grau de compreensão acerca do que é produzido por um determinado período histórico e social a partir das necessidades específicas de cada região ou país. Ainda segundo Fleury (1996) aquilo que é produzido por uma nação ou geração a partir de sua interação social com o meio ambiente, a política, com as relações econômicas e por que não dizer no mundo do trabalho.

Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas, segundo Fleury (1996)

Em todo caso a cultura organizacional não é um elemento novo nos estudos sobre o ambiente organizacional, muito menos inovador, mas a medida que o ambiente laboral passa por mudanças, sejam elas de caráter provisório ou

permanente a cultura organizacional tende a se estender a outros setores da própria organização.

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

A partir destas preocupações a intenção do trabalho é alertar, discutindo que é imprescindível realizar pesquisas empíricas, abordagens exploratórias e análises descritivas sobre o tema num contexto multidisciplinar aplicando cuidados metodológicos desde a concepção do projeto ao fechamento do trabalho e suas conclusões.

Por ocasião da coleta dos dados do presente estudo, o processo de integração da instituição financeira pesquisada estava em seu início, momento muito propício para a realização da pesquisa.

2.2 ETAPAS DA AQUISIÇÃO

Segundo Nadler e Limpert (1994), antes da integração das pessoas, existem duas organizações separadas: a organização mãe e a adquirida. Após a integração tem-se uma organização totalmente nova (Figura 1).

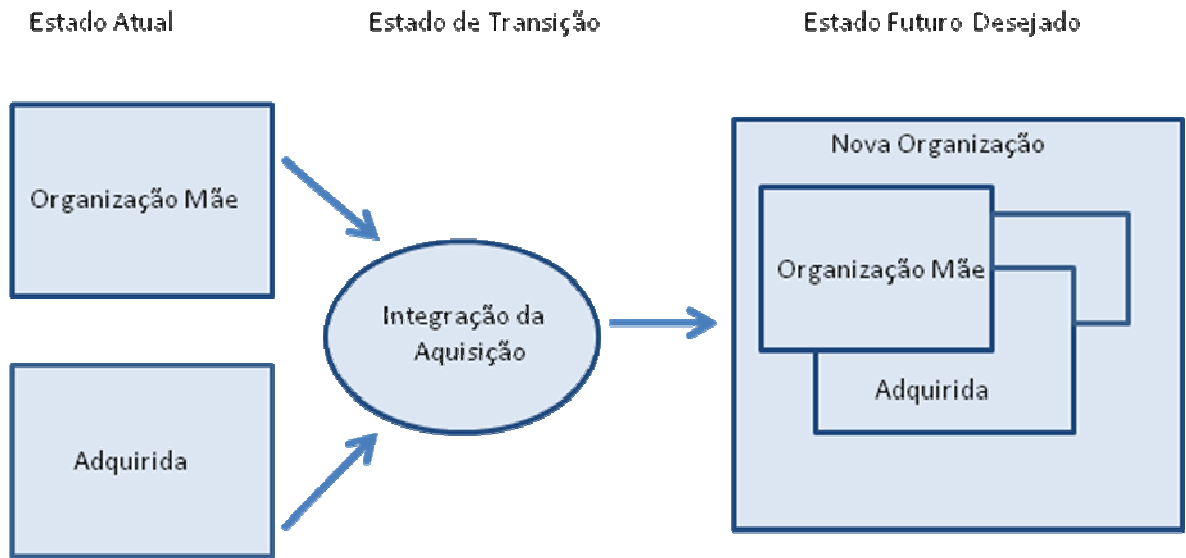


Figura 1 - A Aquisição como Administração da Mudança
Fonte – Nadler e Limpert (1994, p.55)

Integração, segundo Nadler e Limpert (1994) é o momento em que as pessoas e as culturas das duas organizações se unem em uma só.

É na etapa de pós-aquisição que acontece a ênfase na administração da integração. Durante o período de integração é que os funcionários percebem as maiores mudanças. Segundo Pereira e Fonseca (1997), a mudança ocasiona rupturas muitas vezes traumáticas, e a aquisição e manutenção da estabilidade é muito importante para a sobrevivência da organização. Quanto maior a incerteza mais será gerada um nível de angústia que atinge a identidade das pessoas. Neste contexto de instabilidade, três são os principais problemas a serem enfrentados durante um processo de integração, segundo Nadler e Limpert (1994):

- **Poder** – No caso da aquisição, é provocado pelo choque potencial de culturas e estilos operacionais entre as duas organizações. Isso pode resultar numa diminuição de confiança e numa menor capacidade de trabalho em equipe. Diferentes grupos de interesse da empresa adquirente e da adquirida competem para influenciar os resultados da integração, e essa competição pode tornar-se destrutiva;
- **Ansiedade** – Qualquer mudança significativa provoca ansiedade e estresse nas pessoas, a incerteza do que ocorrerá com elas provoca mudanças no comportamento das pessoas. As pessoas gastam muito tempo e energia imaginando quem fica e quem sai, descobrindo como

sobreviver na nova organização. Podem até mesmo desenvolver fantasias sobre o que lhes acontecerá.

- **Controle** – Quanto à manutenção do controle empresarial, as pessoas não têm certeza do que fará a empresa adquirente e podem simplesmente paralisar suas atividades. É importante, neste momento que a empresa adquirente mantenha sob controle, na medida do possível, todas as fases da integração, fornecendo todas as informações necessárias aos funcionários para minimizar os problemas a serem enfrentados.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NA INTEGRAÇÃO

Para Dutra (2002) a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que contribuem para que as expectativas da organização e das pessoas possam ser atingidas ao longo de determinado tempo. É fundamental que a administração de pessoas pense nos indivíduos como seres humanos, dotados de personalidade própria, ativadores inteligentes de recursos organizacionais e, principalmente, como parceiros ativos das organizações, segundo Rodrigues (2007).

Segundo Bohlander (2003), a gestão de pessoas em uma organização é muito importante para sua competitividade, exercendo papel fundamental para manter baixos custos, pessoal treinado, bom clima organizacional e uma alta produtividade na organização.

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

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

Então a frase 'nossos empregados são nosso ativo mais importante' faz pleno sentido no ambiente corporativo atual. Tornar os empregados capazes de manter suas competências em um ambiente de ameaças, estresse, pressões, adversidades

ou imprevisibilidades, de se recuperar de traumas, esgotamentos ou exaustões, é promover a saúde.

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

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

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

Em recente pesquisa, Guimarães e Borges (1997) puderam comprovar que as práticas de RH influenciam a forma como o trabalhador enfrenta o processo de mudança. Para que a mudança seja realizada com sucesso devem-se utilizar todas as práticas de pessoas de forma a garantir que os funcionários sofram menos com os impactos da reestruturação.

Numa outra pesquisa efetuada durante um período pós-aquisição, Caldas e Tonelli (2002) retratam muito bem vários comportamentos observados dentre os funcionários, como se observa nas Figura 2 e Figura 3.

Na Figura 2 as representações mostram uma grande pressão do mais forte sobre o mais fraco, do maior sobre o menor. Os pequenos ficam totalmente esmagados e desaparecem por completo. O que está representado aqui é a experiência de morte de um dos grupos.

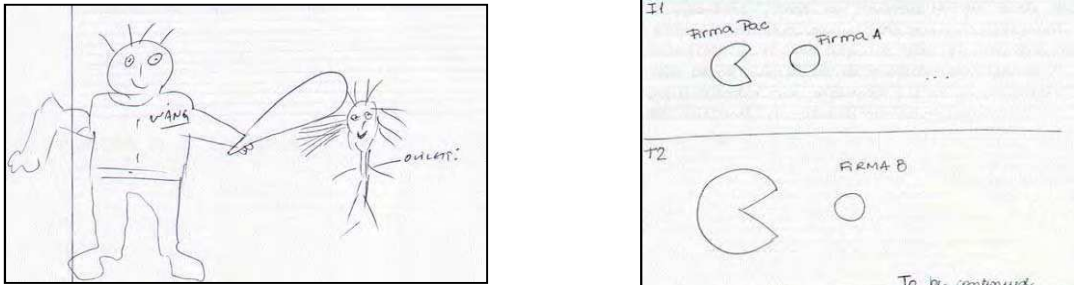


Figura 2 - Desenhos - Interpretando Imagens
Fonte – Caldas e Tonelli (2002, p. 06)

Na Figura 3 são representados os funcionários que certamente ficarão pelo caminho; é um processo marcado por rupturas e morte e só alguns conseguirão chegar ao topo.

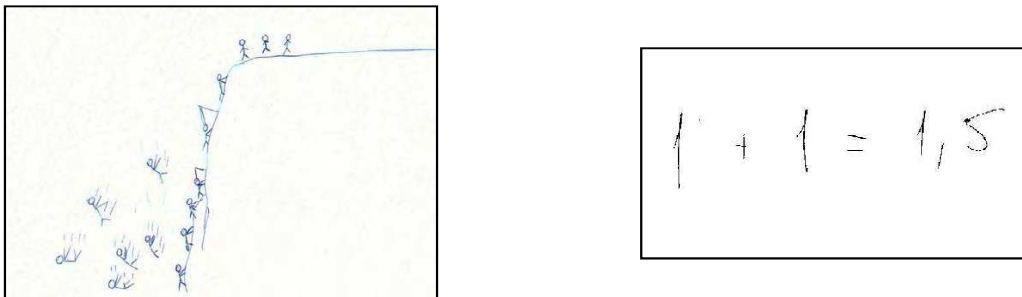


Figura 3 - Desenhos - Interpretando Imagens
Fonte – Caldas e Tonelli (2002, p. 06)

Além de prejudicar o andamento dos trabalhos durante o período da integração, os problemas apresentados nas Figura 2 e Figura 3 também são responsáveis por grande parte do baixo desempenho e, principalmente, pela má qualidade da saúde do funcionário.

Outro fato relevante obtido em relatos de pesquisa, segundo Mota *et al.* (2007), é que, como forma de não explodir dentro da empresa e com seus colegas de trabalho, muitos indivíduos levam esses problemas, sofrimentos e estresse aos seus lares, relatando até mesmo problemas familiares, conflitos entre filhos e cônjuges, frustração, solidão, sentimento de injustiça e falta de comprometimento no trabalho. Mota *et al.* (2007) relatam o caso de um filho de um dos entrevistados, que foi diagnosticado com depressão aos 20 anos de idade, que apontou como uma das

causas da doença o fato de o entrevistado não estar mais presente em casa e não se importar mais com ele e com a família.

Na maioria dos casos, nem a empresa e nem os colegas de trabalho têm conhecimento de problemas como estresse e conflito entre familiares, pois, segundo Caldas e Tonelli (2002), os funcionários chamam estes problemas de pessoais, mesmo sabendo que são oriundos dos ocasionados pelas mudanças na empresa.

Foco nas pessoas é, sem dúvida, o ponto principal a ser observado durante o período de integração, e, segundo Lopes (1996), para se conhecer as pessoas, a empresa precisa conhecer a cultura organizacional da empresa adquirida.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Schein (1992), cultura organizacional é um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna.

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

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

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

Do mesmo modo, a identificação das categorias presentes na relação de trabalho deverá ser observada pelos novos gestores, para que se possa interagir com mais detalhamento e, conseqüentemente, maior nitidez de ações que permitam

superar qualquer tipo de mal estar nas relações formais na integração, como qualquer mudança sempre terá um nível de resistência que precisará ser superado.

Conforme Fleury (1996) as categorias a serem identificadas podem ser divididas em:

a) ambiente externo (momentos de retração ou expansão da organização, ação de movimentos sociais, ação do Estado, mudanças tecnológicas)

b) ambiente interno (surgimento de novas lideranças, reorganizações do processo de trabalho, introdução de novas políticas organizacionais)

Ainda segundo Fleury (1996) outro possível elemento que deve ser mapeado são as relações de poder entre categorias de indivíduos e entre áreas da organização, não se pode esperar que uma mudança possa ocorrer sem conflitos ou mesmo sem a menor resistência, o que se espera é que essas resistências possam ser superadas com o menor desgaste possível e com a utilização de minimizados recursos.

Desvendar aspectos formadores da identidade organizacional, da empresa adquirida e vincular as novas diretrizes, certamente esse processo é a etapa inicial e, portanto, fundamental para se adquirir comprometimento da nova equipe.

Hofstede *et al.* (1990) afirmam que não há consenso sobre o significado de cultura organizacional.

Segundo Schein (1992) a cultura organizacional pode ser compreendida em três níveis:

- **Nível dos artefatos** – consistem no ambiente da organização, na maneira de as pessoas se vestirem, nos padrões de comportamento, cartas, mapas. O entendimento deste nível é bastante difícil, os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. Frequentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.
- **Nível dos valores** – sustentados pelas normas e regras da organização, são os valores que definem o certo do errado, o bom do mau; são os valores que expressam o que as pessoas relatam ser a razão do seu comportamento.
- **Pressupostos básicos** – abrange o inconsciente, as crenças tidas como certas, muitas vezes mesmo sem saber os motivos delas, que consistem

na essência da cultura e vão direcionar o comportamento dos funcionários da organização ou do grupo. São estas premissas que guiam o comportamento, induzindo os membros de um grupo a perceber, a pensar e a sentir de determinada forma. Quando uma premissa básica é questionada, as pessoas se irritam, pois, para elas, aquilo não poder ser diferente do que pensam. Schein (1992) afirma que, para compreender a cultura, é fundamental entender muito bem esse nível.

Durante a integração das pessoas, cada um destes três níveis apresentados por Schein (1992) sofrem constantes mutações, não sendo mais os mesmos na empresa adquirente e na adquirida. Alguns destes pressupostos básicos, valores e artefatos resistem enquanto parte da cultura da empresa adquirente e outros são inseridos ou modificados durante o processo.

Para Vecchio (2009) existem pelo menos quatro influências principais para a formação da cultura organizacional:

- **As crenças e os valores do fundador de uma organização** exercem uma influência muito grande na criação da cultura organizacional. Durante sua permanência à frente da empresa, essas crenças e valores se tornam parte das políticas organizacionais, sendo perpetuadas pelos membros da empresa.
- **As normas adotadas pela sociedade do país nativo ou no qual a empresa opera** desempenha um papel muito importante na determinação da cultura organizacional.
- **Problemas de adaptação externa e sobrevivência** geram desafios que os funcionários da organização devem enfrentar pela criação da cultura organizacional, ou seja, pelas normas internas. Quando se estabelecem metas de cumprimento e desafios a serem superados, é exigida a criação de normas.
- **Problemas de integração interna** influenciam a cultura organizacional, pois as regras para as relações sociais e o status podem estabelecer critérios para que o funcionário se torne membro de um grupo ou da organização.

As influências que formam a cultura organizacional apresentadas por Vecchio (2009) são as que mais se modificam após a integração, sendo que pressupostos como crenças dos fundadores, políticas organizacionais e mesmo as normas internas são alteradas durante o período de integração.

Deve-se compreender melhor as influências propostas por Vecchio (2009), já que a organização adquirida vem com uma carga histórica, filosófica e emocional e o conflito não é algo que se queira evitar, pois somente a confrontação entre as 'velhas' estruturas com as novas e que podem gerar uma síntese que formara uma nova cultura, mas que preservará de um lado os valores da instituição adquirente e do outro lado alguns da instituição adquirida.

Vecchio (2009) afirma que esse processo se estenderá também a valores externos como o meio ambiente, a legislação, aos valores morais e éticos da sociedade que envolve a organização, enfim, o ambiente externo também será uma variável a ser considerada na constituição da cultura organizacional.

Os próprios conflitos resultarão em uma nova cultura organizacional e deve-se estar atento para que as normas externas e internas permitam certa maleabilidade, ou seja, que possam ser implementadas em um período de tempo, e com certo grau de elasticidade, pois as mudanças culturais são as que mais demoram a serem absorvidas e certamente elas devem ser corrigidas ao longo de sua trajetória. Ainda segundo Vecchio (2009) a organização espera lealdade para com ela, logo as contribuições individuais e as expectativas são altas quando se adquire uma nova companhia. Claro que o inverso é verdadeiro, o trabalhador também tem muitas expectativas quando inicia uma nova etapa na organização, de que seu trabalho seja reconhecido e que receba pelo que ele vale no mercado.

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

Segundo Sayão *et al.* (2006), durante o processo de integração, duas culturas se fundem, gerando uma terceira; a consolidação da "nova" cultura organizacional

requer tempo, convencimento dos empregados de que a nova maneira é melhor, paciência enquanto os funcionários ainda se comportam conforme a “antiga” norma cultural e o reconhecimento e recompensa pelo esforço demonstrado em atuar da nova maneira. Para Sayão *et al.* 2006, esse processo leva de sete a dez anos para que a “nova” cultura seja consolidada. Entretanto, na opinião desses autores, segundo sua experiência em aquisições ou alianças, esse tempo pode ser reduzido consideravelmente.

Feuershutte (1997) afirma que as variáveis que podem ser testadas para diminuição do tempo de assimilação de uma cultura organizacional vão depender dos diferentes grupos que a compõe, do ambiente externo e interno, mas fundamentalmente do nível de comprometimentos dos grupos.

Em seu estudo sobre mudança estrutural, Feuershutte (1997) verifica que em relação aos grupos deve-se compreender, que a chegada de um grupo, com poder de decisão e que trás o desafio de adequar-se rapidamente a organização, as diretrizes que eles habitualmente se sujeitam, esse processo remetemo-nos ao fato do próprio grupo ser uma experiência histórica, que se constrói num determinado espaço e tempo, fruto das relações que vão ocorrendo no cotidiano e que, ao mesmo tempo, trazem para a presente experiência vários aspectos gerais da sociedade, expressas nas contradições que emergem no grupo.

De acordo com Schein (1992), a empresa adquirida automaticamente transforma a cultura da empresa adquirente em uma cultura maior. Segundo Sayão *et al.* (2006) o grande problema é que a instituição adquirida não compartilha de nenhuma história comum com a adquirente; nesse sentido, as pessoas da empresa adquirida podem se sentir ameaçadas. Ainda segundo Sayão *et al.* (2006), tal transformação da cultura exige do líder uma habilidade para trabalhar estas mudanças e perceber as diferenças das culturas, sabendo lidar com elas, respeitando as individualidades e fazendo com que as pessoas trabalhem juntas, construindo uma nova organização.

Para alguns estudiosos, como Meyer e Allen (1991), a cultura organizacional precede o conceito de comprometimento, sendo ele um dos fatores que formam a referida cultura. Oliveira *et al.* (1997) afirmam que a cultura organizacional exerce o papel de produzir membros organizacionais mais comprometidos, influenciando no

comportamento, à medida que se criam padrões que são internalizados pelos indivíduos.

Pesquisa realizada por Borges *et al.* (2004) constatou que, em culturas organizacionais com hierarquias confusas e pouco conhecimento dos valores institucionais, o comprometimento organizacional fica muito prejudicado.

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

Nesse sentido os objetivos institucionais interagem com os valores organizacionais e estes por sua vez são elementos provenientes da cultura organizacional, são as crenças e conceitos básicos estabelecidos na organização de acordo com Schein (1992). Os valores orientam e dão o senso de direção ao comportamento comum para todos os indivíduos inseridos na cultura da organização. São os valores que estabelecem os padrões dos objetivos e metas que devem ser alcançados, porquanto representam a essência da filosofia da organização para o atendimento dos objetivos com sucesso.

Tamayo (1996) define valores organizacionais como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientassem a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Tamayo e Gondim (2000) desenvolveram alguns aspectos relativos a este sistema: os aspectos cognitivos e motivacionais, a função dos valores e sua organização hierárquica.

A raiz dos valores organizacionais é motivacional, pois eles expressam interesses e desejos de alguém. Esse alguém pode ser um indivíduo, o dono, o fundador, um gerente ou alguma pessoa influente na empresa; pode também ser um grupo, o conjunto dos membros da empresa. Os valores podem expressar interesses tanto do indivíduo como da coletividade. Assim, os valores organizacionais representam metas mais ou menos conscientes da empresa segundo Tamayo e Schwartz (1993).

Os valores têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Eles são determinantes da rotina diária na

organização, já que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir. Os valores organizacionais podem fortemente influenciar o que as pessoas realmente fazem, afirmam Deal e Kennedy (1988 p.22). Não somente o comportamento do indivíduo é influenciado pelos valores, mas também o julgamento que ele faz do comportamento dos outros, pertinente ao sistema organizacional. Os valores têm a função de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas, afirmam Katz e Kahn (1978). Os valores podem ser considerados como um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixadas. As normas organizacionais estão enraizadas nos valores e podem ser consideradas como uma operacionalização dos valores organizacionais. Os valores são mais abrangentes que as normas e constituem uma espécie de ideologia. As normas definem explicitamente as formas de comportamento esperado dos membros de uma organização e os valores, segundo Katz e Kahn (1978), proporcionam uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema

Um sistema de valores, segundo Rokeach (1969) é nada mais do que uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de uma escala de importância. As pessoas, as organizações e as culturas se diferenciam entre si, não tanto pelo fato de possuir valores diferentes, mas pela organização hierárquica destes.

Os valores organizacionais implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim, a essência dos valores organizacionais parece ser a de permitir a sua hierarquização, segundo Tamayo (2000). A organização hierárquica dos valores pressupõe que os membros da organização não se relacionam com o mundo físico e social como observadores que assistem.

As relações entre pessoas e organizações é um espetáculo, onde as pessoas são atores que participam e que tomam partido, que se envolvem nele, que transformam o ambiente organizacional e tentam se impor e se fazer reconhecer no meio social. Segundo Tamayo (1996), a idéia de graus de valor, de uma escala de valores ao longo de um contínuo de importância, encontra a sua base na relação dos valores com o tempo, elemento fundamental para o seu desenvolvimento, com a

missão e os objetivos da empresa, cuja especificidade e importância organizacional impõem uma ordem de primazia, e com o esforço realizado pela empresa e pelos seus membros para a obtenção das metas propostas.

A fonte dos valores organizacionais é constituída por exigências da organização e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências abrangem um leque que vai desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as necessidades referentes à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização. Tamayo (2000) afirma que a organização e os seus membros, para poder darem conta da realidade, têm de reconhecer essas necessidades e criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Através deste mecanismo, tanto a organização como os seus membros passam a representar de forma consciente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas.

Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com o que eles gostariam que existissem na empresa. Por valores organizacionais são percebidos pelos indivíduos como efetivamente característicos da organização. Trata-se, portanto, de princípios e crenças que, segundo os membros da organização, orientam o seu funcionamento e a sua vida. Expressa uma dimensão fundamental da cultura organizacional tal como ela é vivenciada pelos seus membros. Segundo Tamayo (1996), às vezes, esses dois tipos de valores podem coincidir parcialmente, mas com frequência são diferentes e até conflitivos.

Tamayo e Gondim (2000) afirmam que os principais componentes de uma organização são seus papéis, suas normas e seus valores. Esses elementos definem e orientam seu funcionamento. Os papéis prescrevem formas de comportamentos associadas a determinadas tarefas. As normas são as expectativas transformadas em exigências. Os valores, por sua vez, são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas. Portanto, os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos pelas pessoas. As normas e os valores são os elementos integradores, na medida em que são compartilhados por boa parte dos elementos de uma organização.

Assim, os princípios e valores organizacionais compõem um conjunto de filosofias e crenças que a organização estabelece como verdade que está acima das práticas cotidianas, na busca de resultados assertivos para sua sobrevivência.

Desta forma, uma organização pode ser conceituada como um conjunto de pessoas que, fazendo uso de métodos, de recursos materiais e patrimoniais buscam alcançar um dado resultado, balizado por um conjunto de crenças e valores.

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

2.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre comprometimento no trabalho ressaltam um conjunto articulado de benefícios para as organizações, quando os níveis de comprometimento de seus funcionários são altos. Existem estudos de pesquisadores, como Etzioni (1975), demonstrando que o comprometimento afeta o desempenho na organização.

Segundo Etzioni (1975) trabalhadores com níveis altos de comprometimento aceitam mais demandas, têm maior produtividade o que aumenta o desempenho da organização. Afirma também que os níveis de comprometimento elevados tendem a aumentar a probabilidade de a empresa atingir seus objetivos.

Para Randall (1987), níveis muito elevados de comprometimento podem causar dependência, perda da objetividade e uma série de sentimentos de cobrança por parte do trabalhador. Essas conseqüências fazem com que o trabalhador se sinta usado pela organização, e isso afeta negativamente o desempenho da organização e a saúde do trabalhador.

Outros autores que também relatam as associações entre comprometimento e desempenho é Meyer *et al.* (1993, p. 82) que afirmam:

O comprometimento afetivo e em menor extensão o comprometimento normativo poderiam ser positivamente relacionados com a performance no trabalho, entretanto o comprometimento instrumental não tem relação ou está negativamente relacionado com a performance no trabalho.

Medeiros *et al.* (2004) comprovam, através de estudo empírico em empresa do ramo hoteleiro, que quanto maior o nível de comprometimento com o trabalho dos funcionários, melhor é o desempenho da empresa.

É verificado que, principalmente no setor de serviços, a associação da qualidade à demanda por pessoas treinadas e comprometidas com o trabalho da empresa, de modo que se garanta a satisfação do consumidor em suas necessidades e, conseqüentemente, melhor desempenho da organização. Segundo Fischer (2002), por meio de políticas na gestão de pessoas, as organizações procuram influenciar o comprometimento de seus empregados com as metas organizacionais.

2.5.1 História da Pesquisa sobre Comprometimento

Encontra-se na literatura sobre comprometimento diversas pesquisas de autores como Etzioni (1975), Meyer e Allen (1977) e Payne e Pugh (1971) que demonstram a importância do assunto para as organizações. A seguir apresentam-se algumas delas.

Segundo Siqueira (2002), as primeiras tentativas para estudar o comprometimento organizacional surgiram na década de 60, quando Becker (1960) começou os estudos sobre comprometimento calculativo e Pugh (1969) define o comprometimento como o estudo da estrutura e do funcionamento de organizações e do comportamento de grupos e indivíduos dentro delas, defendendo a idéia de tratar-se de uma ciência emergente e quase independente, apoiada em outras disciplinas como Psicologia, Sociologia e Economia. Na época, uma das preocupações iniciais daquele estudioso era diferenciá-lo da Psicologia Industrial. Embasados nestas suposições, Payne e Pugh (1971), dois estudiosos ingleses, apresentaram um dos primeiros esquemas conceituais para o comprometimento organizacional, com quatro níveis de análise: indivíduos, equipes ou pequenos grupos de trabalho, departamentos ou outros pequenos setores organizacionais e toda a organização.

O estudo sobre comprometimento organizacional seguiu e, do final dos anos 70 e início da década de 1980, vários conceitos de comprometimento firmaram-se ao longo das pesquisas, entretanto, como na maioria das ciências sociais, ainda não se tem todas as respostas a respeito do assunto, segundo Siqueira (2008).

Nas ciências sociais emergem uma série de fatores que não podem ser mensurados sem um estudo específico ou sem uma metodologia específica, porém, mesmo na reutilização desse tipo de estudo com a mesma metodologia poderiam resultar conclusões completamente diferentes, dependendo do tempo, dos grupos e do ambiente que forem realizados os estudos.

Segundo Meyer e Allen (1997), os conceitos do comprometimento organizacional têm evoluído nas últimas quatro décadas e gerado uma discussão entre a natureza dos vínculos entre o empregado e a organização.

Nos anos de 1980 começaram a surgir os primeiros textos mais reflexivos sobre o comprometimento organizacional, cujo efeito repercutiu mais tarde nos trabalhos de Morrow (1983), Reichers (1985) e Meyer e Allen (1984).

A partir da década de 1990 a pesquisa começa a tratar o tema comprometimento organizacional como algo multidimensional, sendo que, até então, era tratado como algo permanente. Nesta década, as pesquisas de Meyer e Allen (1997) e Bastos (1998) são destaques.

A Figura 4 sintetiza as principais abordagens do estudo do comprometimento organizacional. Observa-se que, além das principais fontes teóricas, marcos importantes do estudo sobre comprometimento, enfoques da pesquisa e várias definições com fundamentos em diversas disciplinas contribuem para compreensão do constructo.

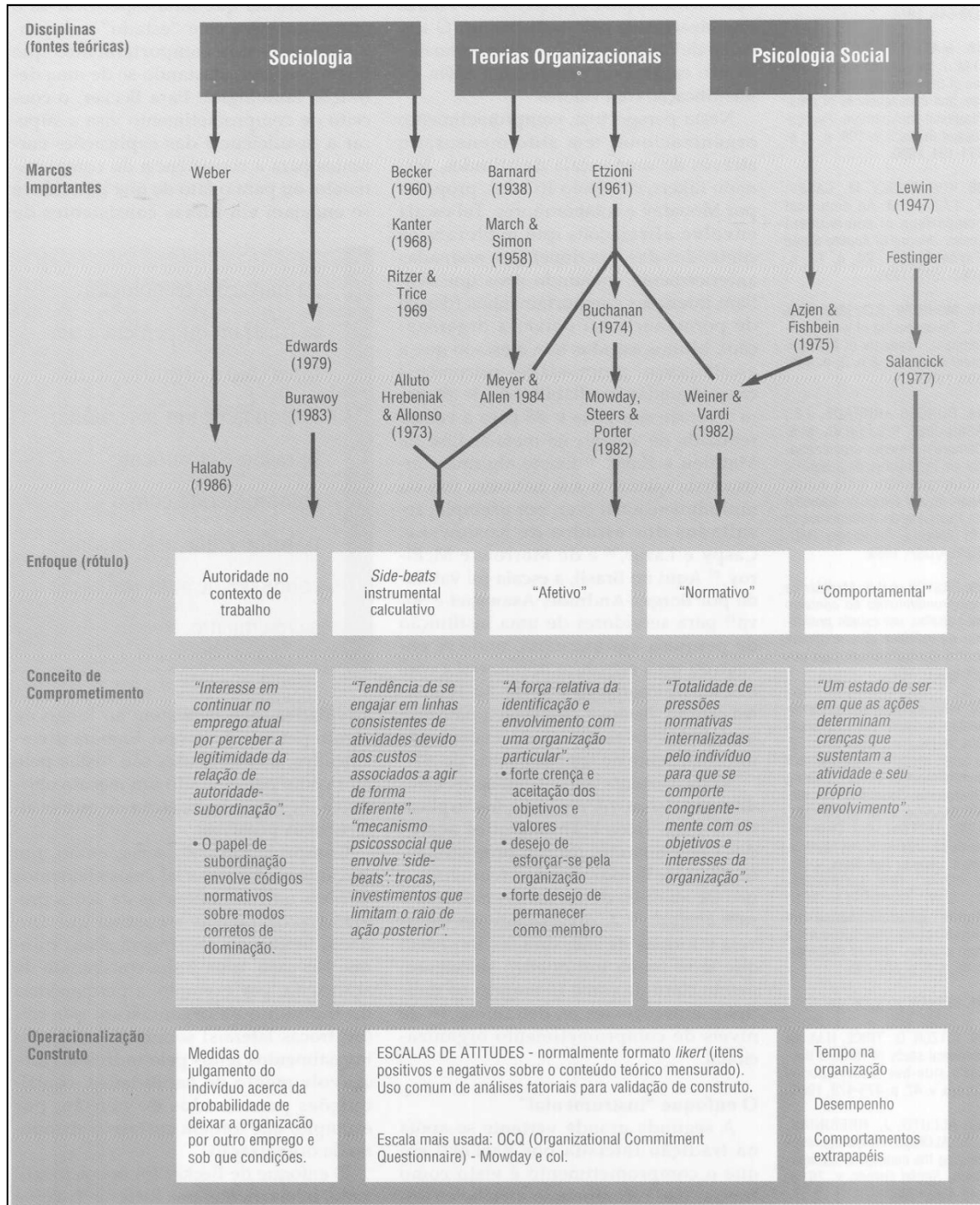


Figura 4 - Abordagens Conceituais e Respective Fontes Teóricas na Investigação do Comprometimento Organizacional

Fonte – Bastos (1993, p. 55)

2.5.2 Conceitos

Dentre os diversos conceitos de comprometimento, Medeiros e Enders (1998) afirmam que comprometimento refere-se a uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, ou seja, estar disposto a exercer um esforço

considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro dela

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

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

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

Mesmo que os autores sigam um único foco, o conceito de comprometimento ainda é cercado de várias controvérsias. Meyer e Allen (1991) conceituam o comprometimento organizacional em três componentes:

- a) Comprometimento como um apego, ou afetivo, com a organização;
- b) Comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance commitment* ou calculativo;
- c) Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* ou normativo.

2.5.3 Comprometimento Afetivo

O enfoque afetivo de comprometimento organizacional é representado inicialmente pelos trabalhos desenvolvidos por Porter *et al.* (1979). Seus estudos tiveram início no começo da década de 70 e culminou com a validação de um instrumento para medir o comprometimento em 1979, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*, e com a publicação de um livro sobre o comprometimento organizacional em 1982.

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

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

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

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

Medeiros *et al.* (2004) afirmam que o comprometimento afetivo influencia positivamente o desempenho no trabalho, sendo, portanto, o mais desejado pelas organizações.

2.5.4 Comprometimento Calculativo

O enfoque calculativo do comprometimento organizacional inicia-se nos estudos de Becker (1960), onde descreve comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividade, esse comprometimento é chamado de *side bet*. Para ele o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída. Becker (1960) ressalta a importância do tema nas discussões sociológicas, onde sociólogos fazem uso do conceito de

comprometimento quando estão tentando contabilizar o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade.

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

Segundo Meyer e Allen (1997), funcionários com comprometimento instrumental permanecem na organização devido à necessidade. Este componente pode ser relacionado com a conformidade – as atitudes e comportamentos são adotados com o objetivo de recebimento de recompensas. Também Meyer e Allen (1997) denominaram esta modalidade como comprometimento duradouro (*continuance commitment*).

Segundo Siqueira (2008) o comprometimento calculativo se subdivide em quatro denominações, de acordo com o Quadro 3.

Denominações	Definições
Perdas Sociais no Trabalho	Crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.
Perdas de Investimentos feitos na organização	Crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa.
Perdas de Retribuições Organizacionais	Crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa.
Perdas Profissionais	Crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com o novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.

Quadro 3 - Denominações do Comprometimento Calculativo
Fonte – Adaptado de Siqueira (2008, p. 58)

Cada uma das perdas descritas no Quadro 3 é avaliada pelo indivíduo na hora da sua decisão de deixar a organização, sendo então o principal motivo pela sua permanência ou não na empresa.

2.5.5 Comprometimento Normativo

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

No caso do Comprometimento Normativo, o funcionário está altamente comprometido com a organização, mas com um sentimento de obrigação moral. Para Meyer e Allen (1997), o comprometimento normativo – a obrigação moral de permanecer na organização – seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

Quanto mais forte o Comprometimento Normativo presente no indivíduo, maior a predisposição a guiar suas ações a padrões internalizados. Os indivíduos comprometidos normativamente acreditam que é certo e moral permanecer na organização.

3 PROPOSIÇÃO

A presente pesquisa levantou quais são os níveis de comprometimento organizacional dos funcionários da instituição financeira adquirida dentro dos conceitos de comprometimento Afetivo, Calculativo e Normativo durante o período em que estava ocorrendo o processo de integração. Consideram-se os níveis de comprometimento como afetivo aquele em que o indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. O calculativo como comprometimento em função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização. E por fim, normativo que se caracterizam por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar, social e profissional, ocorridos após a entrada do indivíduo na organização.

Dessa forma poder-se-á identificar no estudo o nível de comprometimento considerando as variáveis já citadas a partir da análise estatística dos resultados obtidos.

Esta análise foi feita comparando os resultados obtidos em grupos funcionais de três níveis hierárquicos, a administração, o gerencial e o nível operacional e fazendo sua correlação com as variáveis sócio-demográficas de gênero, escolaridade, tempo de empresa e cargo atual.

4 METODOLOGIA

4.1 TIPO DE PESQUISA

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

Quanto ao delineamento classifica-se como um Estudo de Caso.

Segundo Gil (1999, p. 73):

“[...] o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados [...]”.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população foi composta por todos os indivíduos da instituição financeira adquirida que atuaram nas agências e postos bancários situados no vale do Paraíba Paulista, sendo distribuídos em três grupos funcionais: administradores, gerência média e operacional, num total de 637 funcionários.

Marconi e Lakatos (2002, p.120) assim definem amostra:

Uma porção ou parcela convenientemente selecionada do universo (população) é um subconjunto do universo. Já a amostra não probabilística tem como característica principal não poder ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico.

O cálculo da amostra mínima desejada se deu por meio de procedimentos estatísticos apropriados, com nível de confiança de 95%, segundo Spiegel (2004), sendo obtida aleatoriamente, podendo assim ser considerada estatisticamente representativa da população estudada. A definição da amostra incluiu todos os grupos funcionais existentes na empresa (administradores, gerentes nível médio e operacional), estratificada nesses níveis. O Quadro 4 demonstra a população, amostra mínima aceitável e amostra estratificada obtida.

Grupo Funcional	População	Amostra mínima	Amostra obtida
Administradores	26	21	23
Gerência Média	75	43	59
Operacional	536	84	158

Quadro 4 - População e Amostra
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Um questionário com quarenta expressões divididas em três escalas. (Anexo A) foi aplicado á toda população de 637 indivíduos para obtenção da amostra mínima citada.

4.3 INSTRUMENTOS

O instrumento para coleta de dados foi o questionário de Pesquisa (Anexo A), de Siqueira (1995, p. 94-95) versão nacional para as três bases de comprometimento conceitualizadas por Meyer e Allen (1993) para avaliar os níveis de comprometimento afetivo, calculativo e normativo nos funcionários da empresa adquirida durante o período de integração.

4.3.1 Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo

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

satisfatório, na aplicação deste trabalho foram obtidos índices de 0,72% a 0,82%, também mostrando uma correlação com a validação de Siqueira (2008). Por fim, nas expressões que avaliam o comprometimento normativo, o índice de confiabilidade obtido por Siqueira (2008) foi de 0,86% e neste trabalho foi de 0,81%.

4.4 PLANO PARA COLETA DE DADOS

Primeiramente o questionário da pesquisa foi submetido ao comitê de ética da Universidade de Taubaté, que após ter sido aprovado, conforme ANEXO B, o pesquisador entrou em contato a empresa adquirida, obtendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional – ANEXO C. A empresa foi informada do objetivo e da confidencialidade da pesquisa.

Após a anuência das empresas, foram contatados os administradores das agências da instituição adquirida objeto da pesquisa para esclarecimentos a respeito dos procedimentos.

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

4.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados por meio dos questionários foi efetuada por parâmetros da abordagem quantitativa e foram submetidos a tratamento estatístico por meio do software Microsoft Excel – versão 2003 e do software Minitab – versão 15. Os critérios de análise são descritos no capítulo 8.

5 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ADQUIRENTE

Segundo dados do relatório Bancos Oficiais no Brasil: Origens e Aspectos do seu Desenvolvimento, disponível no sitio Banco Central do Brasil (2010), a instituição adquirente foi o primeiro banco a operar no País, fundada em 1808, por Dom João VI.

Em 1809, era o quarto emissor em todo o mundo – até então apenas a Suécia, a Inglaterra e a França dispunham de bancos emissores. Em 1821, Dom João VI e a corte retornaram a Portugal, para onde levaram os recursos que haviam depositado banco.

Em 07 de setembro de 1822, Dom Pedro I declara a independência do Brasil, e o banco torna-se figura indispensável no custeamento de hospitais, escolas e equipamentos. No entanto, o governo, em 1929, promulga a lei que extingue a Instituição, pelo fato de atribuírem a ele a desvalorização do meio circulante, êxodo de metais preciosos e a elevação dos preços.

Em 1851, o empresário Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá, juntou-se a outros capitalistas e fundou um novo Banco. Dessa forma, passou por uma época de economia florescente no ano de 1854, mas, em 1864 vivenciou as crises e resistiu aos abalos da guerra do Paraguai em 1869, da mesma forma que superou a conjuntura decorrente da abolição da escravatura em 1888, a qual provocou uma baixa nas quantias das operações bancárias e resgatou o poder do papel-moeda para a República.

No final de 1880, a Instituição, passou a destacar-se como instituição de fomento econômico, onde para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888, utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento de lavouras de café, então sob o impacto da libertação de mão-de-obra escrava.

Em dezembro de 1892, o presidente da república, sob o decreto nº. 1.167, autoriza a fusão da Instituição como Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, que se chamaria Banco da República do Brasil. A terceira e atual fase jurídica do banco surge em 1905, como ao atual nome. Em 1941, a Instituição inaugura em Assunção, no Paraguai, sua primeira agência no exterior, e instala a Carteira de Exportação e Importação.

Em 1945, durante a 2ª Guerra Mundial, acompanhou os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira, pois com escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia, seu encargo era pagar a tropa e transferir numerário para o Brasil, além de atender à embaixada e aos consulados brasileiros.

A Reforma Bancária de 1964, sancionada em 1965, criou o Conselho Monetário Nacional e extinguiu a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC) da Instituição, criando em seu lugar o Banco Central do Brasil, que incorporou a carteira de redescontos e caixa de mobilização bancária do banco. A partir de 1967, a Instituição, passa a atuar com maior impulso no cenário internacional. Desse modo, agências e escritórios foram abertos na América Latina. E no mesmo ano, é autorizada a abertura da filial em Nova Iorque.

Em 1986, extingue-se sua conta movimento no Banco Central, passando a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Sendo assim, surge a Poupança Ouro, Banco Leasing, Banco S/A Financeira, Banco S/A Corretora de Seguros, Banco S/A Administradora de Cartões de Crédito, Brasilcap e Brasilprev.

Em 1994, para a implantação do Plano Real, a Instituição assumiu um papel estratégico, pois foi ele o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova. Ao longo de sua história sofreu liquidações, fusões e é hoje uma instituição bancária de âmbito nacional com aproximadamente 112 mil funcionários.

5.1 CARACTERÍSTICAS DO QUADRO DE PESSOAL

Segundo dados oficiais do relatório de desempenho socioambiental, disponível em seu site (2011), a instituição adquirente investe na criação e fortalecimento de vínculos com seus colaboradores, de forma que seus profissionais se sintam encorajados a construir carreira na instituição. As pessoas que ingressam na empresa tendem a passar grande parte de sua vida profissional na instituição, o que colabora para a baixa rotatividade e faz com que a estratificação do quadro de pessoal por idade e tempo evolua de forma relativamente linear, sem oscilações abruptas. O terceiro trimestre de 2010 apresentou poucas oscilações na estratificação do quadro por idade, conforme é verificado no Quadro 5. Houve um aumento no percentual de funcionários na faixa de 26 a 35 anos, além de uma

pequena redução na faixa de funcionários de 36 a 45 anos em comparação com o trimestre anterior.

Idade	3º Trimestre 2009	2º Trimestre 2010	3º Trimestre 2010
Até 25 anos	8,0%	7,6%	7,7%
De 26 a 35 anos	35,4%	35,7%	36,3%
De 36 a 45 anos	29,1%	27,5%	27,2%
Acima de 45 anos	27,5%	29,2%	28,8%

Quadro 5 - Composição do Quadro de Funcionários por Idade – Adquirente
Fonte – Relatório de desempenho socioambiental da empresa adquirente (2010)

Conforme demonstrado no Quadro 6, a estratificação por tempo de empresa sofreu alterações significativas no Segundo Trimestre de 2010, devido à inclusão do quadro de funcionários da empresa adquirida. Este fato justifica a crescente variação no percentual do Segundo Trimestre de 2010, principalmente na faixa “até 5 anos” em relação ao mesmo período do ano anterior. Em relação ao trimestre anterior, não se percebe variação significativa na composição do quadro de funcionários considerando-se o tempo de empresa.

Tempo de empresa	3º Trimestre 2009	2º Trimestre 2010	3º Trimestre 2010
Até 5 anos	41,1%	46,5%	46,9%
De 6 a 10 anos	22,1%	21,9%	22,3%
De 11 a 15 anos	1,6%	2,3%	2,4%
De 16 a 20 anos	4,4%	3,9%	3,8%
De 21 a 25 anos	14,5%	11,3%	10,9%
Acima de 25 anos	16,3%	14,1%	13,7%

Quadro 6 - Composição do Quadro de Funcionários por Tempo de Banco – Adquirente
Fonte: Relatório de desempenho socioambiental da empresa adquirente (2010)

5.2 EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.

A instituição adquirente desenvolve inúmeras ações de educação e desenvolvimento profissional. Entre essas ações incluem-se cursos presenciais, o estabelecimento de parcerias para disponibilizar soluções de educação à distância e a concessão de bolsas de estudos acadêmicos e de idiomas, além do estímulo aos estudos por meio do sistema de encareiramento interno. Conforme Quadro 7 o total

de bolsas de estudo concedidas no Terceiro Trimestre de 2010 foi de 9.103, o que equivale a 8,4% do quadro de pessoal. Esse percentual é um pouco inferior aos 8,7% observados no Segundo Trimestre de 2010, dado o aumento na base de funcionários da empresa, passando de 106.241 para 108.459 entre o Segundo Trimestre de 2010 e o Terceiro Trimestre de 2010. Na comparação com o mesmo período do ano anterior, houve um aumento no número absoluto de bolsas concedidas, que variou de 7.408 no Terceiro Trimestre de 2009 para 9.103 no Terceiro Trimestre de 2010. A empresa possui uma universidade corporativa que iniciou o processo seletivo para a concessão de bolsas de estudo nas modalidades de Graduação e Especialização Lato Sensu, prevendo a concessão de 1.000 bolsas para a primeira e 500 para a segunda modalidade. O Programa, lançado em 1997, vem oferecendo oportunidades de formação superior e especialização para mais de 26 mil funcionários.

Tipo de Bolsas	3. Trimestre 2009	2. Trimestre 2010	3. Trimestre 2010
Graduação	6.134	3.759	3.646
Pós Graduação	1.030	5.307	5.246
Idiomas	244	216	211
Total bolsas	7.408	9.282	9.103
Qtde funcionários	89.989	106.241	108.459

Quadro 7 - Evolução da Quantidade de Bolsas de Estudo – Adquirente
 Fonte: Relatório de desempenho socioambiental da empresa adquirente (2010)

A composição do quadro de funcionários por nível educacional manteve-se estável em relação ao trimestre anterior, com uma variação um pouco maior se comparado ao Terceiro Trimestre de 2009. Novamente, este fato deve-se à incorporação dos funcionários da empresa adquirida, que agregou um percentual maior de funcionários com o perfil “Ensino Superior”. Alinhando este fato aos vários incentivos oferecidos para a especialização de seu quadro funcional, a quantidade relativa de funcionários com nível superior de formação apresentou variação positiva tanto na comparação trimestral quanto anual, conforme demonstrado no Quadro 8.

Nível educacional	3. Trimestre 2009	2. Trimestre 2010	3. Trimestre 2010
Fundamental	0,5%	0,6%	0,5%
Médio	30,2%	29,3%	28,6%
Superior	46,5%	48,3%	48,9%
Especialização, Mestrado e Doutorado	22,9%	21,8%	21,9%

Quadro 8 - Composição do Quadro de Funcionários por Nível Educacional – Adquirente

Fonte: Relatório de desempenho socioambiental da empresa adquirente (2010)

6 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ADQUIRIDA

Segundo informações coletadas do site oficial da própria empresa (2009), a instituição adquirida estava entre as maiores instituições financeiras do Brasil. Fundado há 92 anos para financiar a indústria cafeeira, era um banco múltiplo voltado para o varejo e atuava em todos os 645 municípios do Estado de São Paulo, o mercado mais competitivo do País.

O Capital Social da empresa era composto em 2009 por 107.035.737 ações ordinárias na forma escritural e sem valor nominal. Com a aprovação pelo Banco Central do Brasil, em 11 de março de 2009, da transferência do controle acionário da empresa adquirida para a instituição adquirente, conforme Contrato de Compra e Venda de Ações, celebrado entre o Governo do Estado de São Paulo e a empresa adquirente, e após o leilão de Oferta Pública de Aquisição de Ações não compreendidas na operação de alienação de controle (OPA) em consonância com a regulamentação do Novo Mercado da BM&FBOVESPA, realizado em 04 de setembro de 2009, a instituição adquirente passou a deter 106.304.316 ações, o que corresponde a 99,32% do capital da instituição adquirida.

Atendia 5,7 milhões de clientes, sendo 5,5 milhões de pessoas físicas e 206,2 mil pessoas jurídicas, compostas em sua maioria por micro, pequenas e médias empresas. Também atendia clientes do setor público como governos, municípios e entidades governamentais. No final de setembro de 2009, empregava 14.150 funcionários.

Entre os produtos e serviços oferecidos estavam operações de crédito, fundos de investimento, operações de tesouraria, cartões de crédito, previdência privada, consórcios de imóveis e veículos, seguros e capitalização.

Prestava serviço de pagamento da folha salarial a 467 órgãos públicos, incluindo 258 prefeituras, 83 câmaras municipais e 81 autarquias. Detinha ainda a exclusividade de pagamento dos salários de 1,1 milhões de funcionários públicos do Estado de São Paulo.

7 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos da pesquisa realizada junto aos funcionários da Instituição adquirida através de questionários, assim como a interpretação de seus resultados, tomando como base a pesquisa bibliográfica realizada. São também apresentados dados sócio-demográficos da empresa, o comprometimento demonstrado pelos funcionários, e por fim, a análise da relação entre os diversos níveis de comprometimento e os vários grupos pesquisados.

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

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

7.1 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

A Tabela 1 sintetiza as características sócio-demográficas da amostra considerada na pesquisa. Tais características são representadas pelas variáveis: gênero, estado civil, escolaridade, cargo e tempo na empresa.

Tabela 1 – Resumo Sócio-Demográfico
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

VARIÁVEIS		Freq.	%
Gênero			
	Masculino	105	43,8
	Feminino	135	56,2
		240	100
Estado Civil			
	Casado	136	56,7
	Solteiro	104	43,3
		240	100
Escolaridade			
	Nível Médio	28	11,7
	Nível Superior	188	78,3
	Pós-Graduação	24	10,0
		240	100
Cargo Atual			
	Gerencial	23	9,6
	Gerência Média	59	24,6
	Operacional	158	65,8
		240	100
Tempo de Empresa (anos)			
	0 a 10	170	70,8
	11 a 20	26	10,8
	21 a 30	21	8,8
	31 ou mais	23	9,6
		240	100

De acordo com o Gráfico 1, 56,2% dos funcionários pesquisados são do sexo feminino e 43,8% são do sexo masculino.

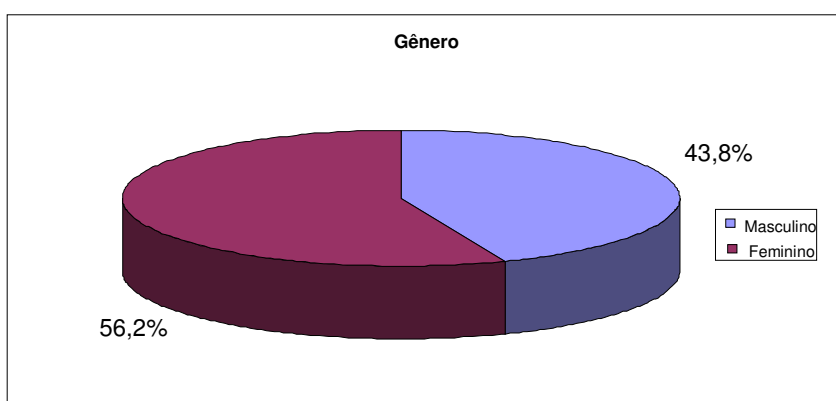


Gráfico 1 - Distribuição da Variável Gênero
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Em relação ao estado civil da amostra demonstrada no Gráfico 2 verifica-se que 56,7% são casados e 43,3% são solteiros.

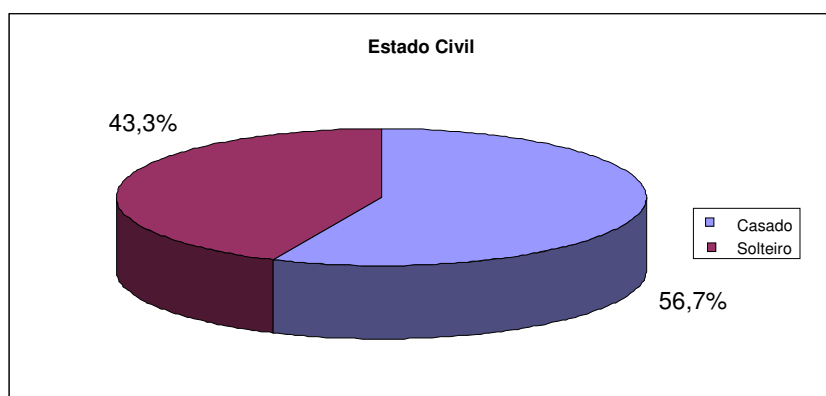


Gráfico 2 - Distribuição da Variável Estado Civil
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Dos 240 funcionários que responderam à pesquisa, constatou-se que houve predominância do nível superior de escolaridade, sendo este valor representado por 78,3% da amostra. Verificou-se ainda, conforme Gráfico 3, que 11,7% possuem somente o ensino médio e 10% pós-graduação.

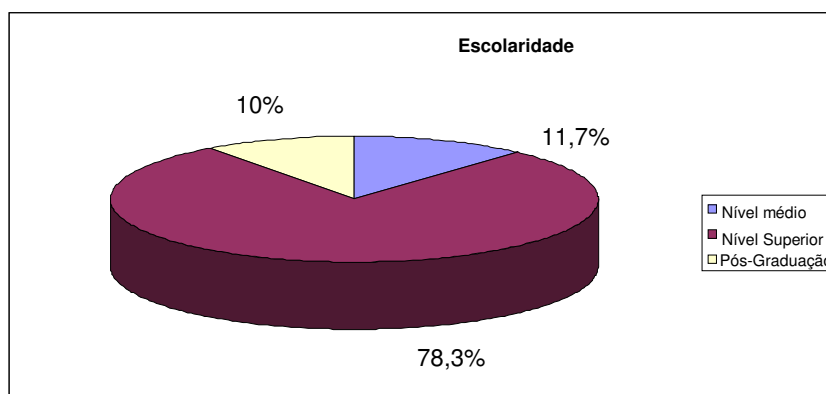


Gráfico 3 - Distribuição da Variável Escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Quanto ao tipo de cargo ocupado na empresa, verificou-se que a grande maioria (65,8%) atua no cargo operacional, 24,6% atuam na gerência média e apenas 9,6% atuam como gerentes, Gráfico 4.

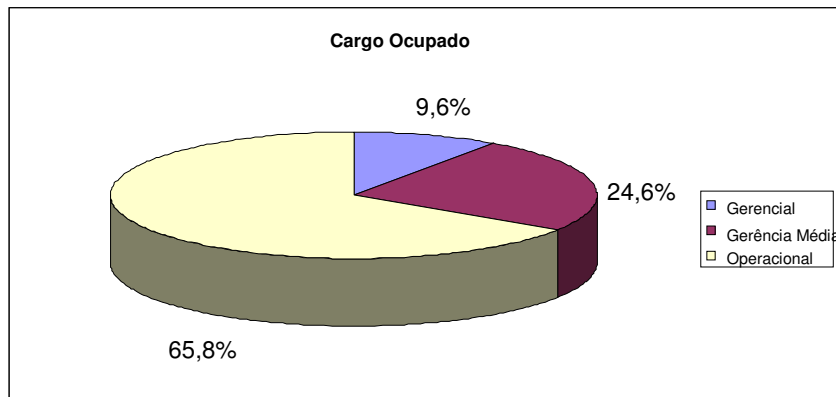


Gráfico 4 - Distribuição da Variável Escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A partir da amostra considerada, constatou-se que grande parte dos funcionários tem até 10 anos de empresa (70,8%) e 9,6% possuem mais de 30 anos de empresa, Gráfico 5.

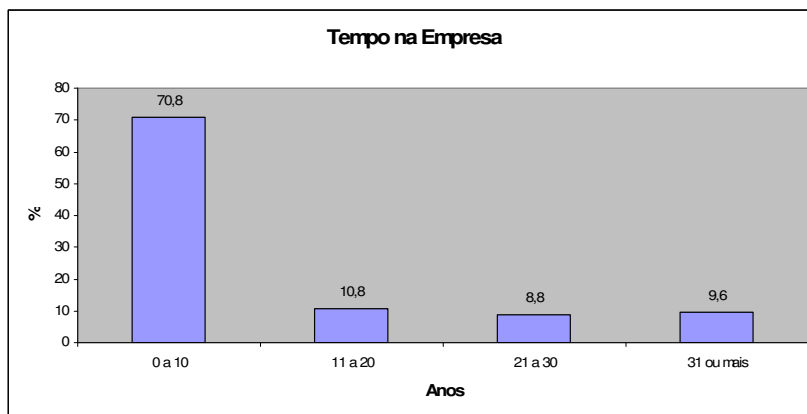


Gráfico 5 - Distribuição da Variável Tempo de Serviço
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Não se podem afirmar a partir dessas variáveis os níveis de comprometimento, mas possibilita ter em mãos tendências que permitem visualizar esse comprometimento na amostra selecionada. Por exemplo, o gráfico 1 mostra que existem mais mulheres que homens na instituição. Muito embora esse dado não signifique em uma visão superficial nada tão profundo e não é política da gestão de pessoas da instituição ter preferência pelo sexo feminino, o gráfico indica que os indivíduos, em sua maioria do gênero feminino, tendem a uma maior subjetividade.

Contudo, todos devem ter o mesmo tratamento para que tenham o mesmo grau de oportunidade no mercado de trabalho, não diminuindo a chance de nenhum

cidadão e respeitando aqueles que necessitam de proteção especial, de acordo com a legislação que os ampara, sem discriminação.

A igualdade referida está de certa forma, vinculada ao estado de natureza; embora na essência, a posição de Rousseau (1993) seja semelhante, ele admite duas espécies de desigualdade: uma, a que “chama natural ou física, por ser estabelecida pela natureza e que consiste na diferença da saúde, das forças do corpo e das qualidades do espírito ou da alma; a outra, a que se pode chamar desigualdade moral ou política, por depender de uma espécie de convenção a ser estabelecida, ou pelo menos autorizada, pelo consentimento dos homens. Esta consiste nos diferentes privilégios que alguns usufruem em prejuízo dos outros, como seres mais ricos, mais reverenciados e mais poderosos do que eles, ou mesmo em se fazerem obedecer por eles.

As mulheres são as grandes aliadas ao princípio da igualdade, apesar de em muitas sociedades já ter diminuído bastante o conceito de inferioridade da mulher no mercado de trabalho, principalmente na área privada, pois na área pública há igualdade de salário pelo fato de ser através de concurso geralmente.

Com relação ao estado civil, pode-se considerar o dado demográfico mais expressivo, e nele encontrar-se-á um elemento primordial para se discutir o nível de comprometimento do funcionário, pois a medida que esse funcionário é casado e em sua grande maioria o é, ele traz consigo um elemento de comprometimento com sua carreira e sua família idênticos, pois se assemelham na conduta e no cotidiano.

Com relação ao nível de estudo, 78,3% tem escolaridade com nível superior o que pode indicar um alto grau de entendimento e compreensão das ações de função e aquisição por que passaram e conseqüentemente terão maior comprometimento com a permanência de seus postos de trabalho.

7.2 DADOS SOBRE O COMPROMETIMENTO AFETIVO

A respeito dos dados obtidos sobre Comprometimento Afetivo e utilizando a escala validada por Siqueira (2008), verificou-se, conforme Tabela 2, que 18,8% têm um baixo Comprometimento, 64,6% estão indecisos quanto a este comprometimento e 16,7% têm um alto Comprometimento Afetivo.

Tabela 2 – Comprometimento Afetivo

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Escala	Classificação	Freq.	%
De 1 a 2,4	Baixo	45	18,8
De 2,5 a 3,2	Indeciso	155	64,6
De 3,3 a 4,0	Alto	40	16,7
ALFA DE CRONBACH			0,92

7.3 DADOS SOBRE COMPROMETIMENTO CALCULATIVO

Em relação aos níveis de Comprometimento Calculativo apresentados na amostra, observou-se a predominância de funcionários que acreditam nas perdas de retribuição, com 49,6%, seguidos por sentimento de perda de investimento, com 39,2%, Tabela 3.

Tabela 3 – Comprometimento Calculativo

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Escala	Classificação	Perdas							
		Sociais		Investimento		Retribuição		Profissionais	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
1 - 1,3	Não acredita	14	5,8	28	11,7	6	2,5	25	10,4
1,4-2,5	Incerto	144	60	118	49,2	115	47,9	133	55,4
2,6-4	Acredita	82	34,2	94	39,2	119	49,6	82	34,2
ALFA DE CRONBACH		0,72		0,83		0,74		0,82	

7.4 DADOS SOBRE O COMPROMETIMENTO NORMATIVO

Em relação aos dados da pesquisa a respeito dos níveis de Comprometimento Normativo, a grande maioria, 99,6%, não acredita ter este comprometimento, Tabela 4.

Tabela 4 – Comprometimento Normativo

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Escala	Classificação	Freq.	%
De 1 a 2,4	Não acredita	205	85,4
De 2,5 a 3,2	Incerteza	34	14,2
De 3,3 a 4,0	Acredita	1	0,4
ALFA DE CRONBACH			0,81

7.5 CRUZAMENTO DOS DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS E COMPROMETIMENTO AFETIVO

A Tabela 5 apresenta os resultados do cruzamento dos resultados dos níveis de Comprometimento Afetivo e os dados sócio-demográficos.

Tabela 5 – Comprometimento Afetivo X Dados Sócio-Demográficos
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

VARIÁVEIS	COMPROMETIMENTO AFETIVO					
	Baixo		Indeciso		Alto	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Gênero						
Masculino	20	19,0	66	62,9	19	18,1
Feminino	25	18,5	89	65,9	21	15,6
Estado Civil						
Casado	24	17,6	88	64,7	24	17,6
Solteiro	21	20,2	67	64,4	16	15,4
Escolaridade						
Nível Médio	2	7,1	19	67,9	7	25,0
Nível Superior	35	18,6	122	64,9	31	16,5
Pós-Graduação	8	33,3	14	58,3	2	8,3
Cargo Atual						
Gerencial	3	13,0	14	60,9	6	26,1
Gerência Média	11	18,6	37	62,7	11	18,6
Operacional	31	19,6	104	65,8	23	14,6
Tempo de Empresa (anos)						
0 a 10	37	21,8	110	64,7	23	13,5
11 a 20	4	15,4	21	80,8	1	3,8
21 a 30	2	9,5	12	57,1	7	33,3
31 ou mais	2	8,7	12	52,2	9	39,1

7.6 CRUZAMENTO DOS DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS E COMPROMETIMENTO CALCULATIVO

A Tabela 6, Tabela 7, Tabela 8 e Tabela 9 apresentam os resultados do cruzamento dos níveis de Comprometimento Calculativo relativos às perdas sociais, perdas de investimento, perdas de retribuição, perdas profissionais e os dados sócio-demográficos.

Tabela 6 – Perdas Sociais X Dados Sócio-Demográficos

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

VARIÁVEIS		Perdas Sociais					
		Não Acredita		Incerto		Acredita	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Gênero	Masculino	7	6,7	63	60,0	35	33,3
	Feminino	7	5,2	81	60,0	47	34,8
Estado Civil	Casado	9	6,6	74	54,4	53	39,0
	Solteiro	5	4,8	70	67,3	29	27,9
Escolaridade	Nível Médio	2	7,1	12	42,9	14	50,0
	Nível Superior	11	5,9	116	61,7	61	32,4
	Pós-Graduação	1	4,2	16	66,7	7	29,2
Cargo Atual	Gerencial	1	4,3	13	56,5	9	39,1
	Gerência Média	4	6,8	44	74,6	11	18,6
	Operacional	9	5,7	87	55,1	62	39,2
Tempo de Empresa (anos)	0 a 10	11	6,5	109	64,1	50	29,4
	11 a 20	1	3,8	14	53,8	11	42,3
	21 a 30	1	4,8	14	66,7	6	28,6
	31 ou mais	1	4,3	7	30,4	15	65,2

Tabela 7 – Perdas de Investimento X Dados Sócio-Demográficos

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

VARIÁVEIS		Perdas de Investimento					
		Não Acredita		Incerto		Acredita	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Gênero	Masculino	12	11,4	51	48,6	42	40,0
	Feminino	16	11,9	67	49,6	52	38,5
Estado Civil	Casado	18	13,2	61	44,9	57	41,9
	Solteiro	10	9,6	57	54,8	37	35,6
Escolaridade	Nível Médio	3	10,7	12	42,9	13	46,4
	Nível Superior	23	12,2	94	50,0	71	37,8
	Pós-Graduação	2	8,3	12	50,0	10	41,7
Cargo Atual	Gerencial	1	4,3	15	65,2	7	30,4
	Gerência Média	4	6,8	35	59,3	20	33,9
	Operacional	23	14,6	68	43,0	67	42,4
Tempo de Empresa (anos)	0 a 10	25	14,7	80	47,1	65	38,2
	11 a 20	0	0,0	14	53,8	12	46,2
	21 a 30	2	9,5	15	71,4	4	19,0
	31 ou mais	1	4,3	9	39,1	13	56,5

Tabela 8 – Perdas de Retribuição X Dados Sócio-Demográficos
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

VARIÁVEIS	Perdas de Retribuição					
	Não Acredita		Incerto		Acredita	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Gênero						
Masculino	2	1,9	53	50,5	50	47,6
Feminino	4	3,0	62	45,9	69	51,1
Estado Civil						
Casado	2	1,5	62	45,6	72	52,9
Solteiro	4	3,8	53	51,0	47	45,2
Escolaridade						
Nível Médio	0	0,0	12	42,9	16	57,1
Nível Superior	5	2,7	91	48,4	92	48,9
Pós-Graduação	1	4,2	12	50,0	11	45,8
Cargo Atual						
Gerencial	0	0,0	14	60,9	9	39,1
Gerência Média	2	3,4	31	52,5	26	44,1
Operacional	4	2,5	70	44,3	84	53,2
Tempo de Empresa (anos)						
0 a 10	6	3,5	85	50,0	79	46,5
11 a 20	0	0,0	8	30,8	18	69,2
21 a 30	0	0,0	13	61,9	8	38,1
31 ou mais	0	0,0	9	39,1	14	60,9

Tabela 9 – Perdas Profissionais X Dados Sócio-Demográficos
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

VARIÁVEIS	Perdas Profissionais					
	Não Acredita		Incerto		Acredita	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Gênero						
Masculino	9	8,6	59	56,2	37	35,2
Feminino	16	11,9	74	54,8	45	33,3
Estado Civil						
Casado	15	11,0	67	49,3	54	39,7
Solteiro	10	9,6	66	63,5	28	26,9
Escolaridade						
Nível Médio	2	7,1	12	42,9	14	50,0
Nível Superior	20	10,6	105	55,9	63	33,5
Pós-Graduação	3	12,5	16	66,7	5	20,8
Cargo Atual						
Gerencial	3	13,0	8	34,8	12	52,2
Gerência Média	4	6,8	39	66,1	16	27,1
Operacional	18	11,4	86	54,4	54	34,2
Tempo de Empresa (anos)						
0 a 10	19	11,2	103	60,6	48	28,2
11 a 20	2	7,7	13	50,0	11	42,3
21 a 30	4	19,0	7	33,3	10	47,6
31 ou mais	0	0,0	10	43,5	13	56,5

7.7 CRUZAMENTO DOS DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS E COMPROMETIMENTO NORMATIVO

A Tabela 10 apresenta os resultados do cruzamento dos resultados dos níveis de comprometimento normativo e os dados sócio-demográficos:

Tabela 10 – Comprometimento Normativo X Dados Sócio-Demográficos
 Fonte: Dados da pesquisa (2010)

VARIÁVEIS	Comprometimento Normativo					
	Não Acredita		Incerto		Acredita	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Gênero						
Masculino	87	82,9	18	17,1	0	0,0
Feminino	118	87,4	16	11,9	1	0,7
Estado Civil						
Casado	112	82,4	23	16,9	1	0,7
Solteiro	93	89,4	11	10,6	0	0,0
Escolaridade						
Nível Médio	22	78,6	6	21,4	0	0,0
Nível Superior	163	86,7	24	12,8	1	0,5
Pós-Graduação	20	83,3	4	16,7	0	0,0
Cargo Atual						
Gerencial	16	69,6	7	30,4	0	0,0
Gerência Média	46	78,0	13	22,0	0	0,0
Operacional	143	90,5	14	8,9	1	0,6
Tempo de Empresa (anos)						
0 a 10	155	91,2	15	8,8	0	0,0
11 a 20	20	76,9	6	23,1	0	0,0
21 a 30	16	76,2	4	19,0	1	4,8
31 ou mais	14	60,9	9	39,1	0	0,0

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a análise dos resultados referentes ao Comprometimento Afetivo, Calculativo e Normativo, relacionando-os com todas as variáveis sócio-demográficas.

Os dados obtidos foram analisados por meio de frequência absoluta, frequência relativa e gráficos, utilizando o Microsoft Excel do pacote Office (2003) para tabulação e análise de dados.

O Alfa de Cronbach, que mede a consistência interna das respostas, foi calculado com o software Minitab versão 15. Este índice é o mais comum para análise da confiabilidade e está presente em diversos trabalhos científicos.

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

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

8.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO COMPROMETIMENTO AFETIVO

De acordo com o referencial teórico abordado neste trabalho, o Comprometimento Afetivo se caracteriza pela ligação afetiva/emocional à organização. Neste caso o indivíduo permanece na organização por estar

afetivamente ligado a ela segundo Meyer e Allen (2001) e também, segundo Meyer, Allen e Smith (1993), satisfazendo suas necessidades psicológicas.

Efetuada uma análise de confiabilidade, verifica-se um Alfa de Cronbach de 0,92, considerado bom para fins de análise.

Em relação à classificação geral do construto, observa-se no Gráfico 6 que 18,8% tem baixo Comprometimento Afetivo, 64,5% estão indecisos e 16,7% possuem alto Comprometimento Afetivo. Logo se pode considerar que o comportamento do ser humano é motivado por intenções, planos de ação, e pelo respectivo grau de motivação. E quando as intenções são cuidadosamente medidas podem revelar com precisão o comportamento do indivíduo. Porém, assim mesmo, sempre vão existir oportunidades que os impedem de seguir com as suas intenções (exemplo: um indivíduo tem a intenção de fazer algo, mas por razões externas acaba reagindo de outra forma).

O gráfico 6 mostra-nos não somente um dado sobre o baixo comprometimento, mas sim a reflexão sobre ele, sabe-se da limitação dessa pesquisa, mesmo ela estando sobre controle do pesquisador, mas o aferimento de tais prerrogativas motivacionais tende a ser sempre alheias a vontade do próprio entrevistado. O que vem sendo comprovado com a tabela 11.

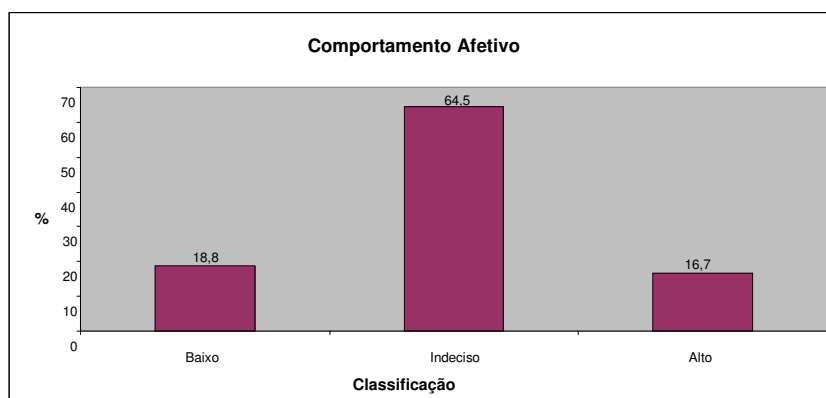


Gráfico 6 - Distribuição do Comprometimento Afetivo

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

O teste de associação entre a variável Comprometimento Afetivo e as variáveis sócio-demográficas, revelou que, conforme Tabela 11, para um nível de significância pré-estabelecido de 1%, existe associação significativa apenas com a variável tempo de empresa.

Tabela 11 – Teste de Associação do Comprometimento Afetivo
 Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Variável	X² tab.	X² calc.	p-valor	Conclusão
Gênero	9,21	0,324	0,8506	Não há assoc.
Estado Civil	9,21	0,385	0,8248	Não há assoc.
Escolaridade	13,277	7,101	0,1307	Não há assoc.
Cargo Atual	13,277	2,367	0,6685	Não há assoc.
Tempo de Empresa	16,812	18,99	0,0042	Há associação

Embora a hipótese de associação entre Comprometimento Afetivo e a variável escolaridade tenha sido rejeitada, verificou-se que dos indivíduos que possuem ensino médio, 25% tem um alto Comprometimento Afetivo, nos indivíduos de ensino superior, 16,5% e os indivíduos que possuem pós graduação 8,3% tem alto nível de comprometimento afetivo, o que corrobora com pesquisas anteriores como a meta análise de Mathieu e Zajac (1990) que encontrou uma correlação negativa entre escolaridade e comprometimento, demonstrando que quanto maior o nível de escolaridade, menor o nível de comprometimento afetivo apresentado.

Em relação ao cargo ocupado na empresa também não foi detectada associação com significância estatística. Porém, observou-se que dentre os funcionários de nível gerencial, 26,1% apresentam um alto Comprometimento Afetivo, na gerência media 18,6% possuem essa característica e nos indivíduos de nível operacional 14,6% tem um alto nível de comprometimento afetivo.

Em relação a gênero e estado civil, não foram verificadas correlações com o Comprometimento Afetivo dos funcionários.

O resultado apresentado na correlação entre a variável Comprometimento Afetivo e tempo de empresa é convergente com observações realizadas em pesquisas anteriores, Mathieu & Zajac (1990). Não obstante deve-se considerar que essa variável (tempo de empresa) revela não somente um lado afetivo necessário ao seu trabalho, mas em seu intimo permite descobrir nas entrelinhas que essa variável esta simetricamente proporcional ao próprio estado de comprometimento entre os colaboradores e a organização.

Pode-se verificar no Gráfico 7 que na amostra de indivíduos com 21 a 30 anos de empresa, 33,30% tem alto nível de comprometimento afetivo e nos indivíduos com 31 anos ou mais, 39,10% têm esta característica, podemos verificar

que quanto maior o tempo de empresa, maior é seu vínculo afetivo com a organização.

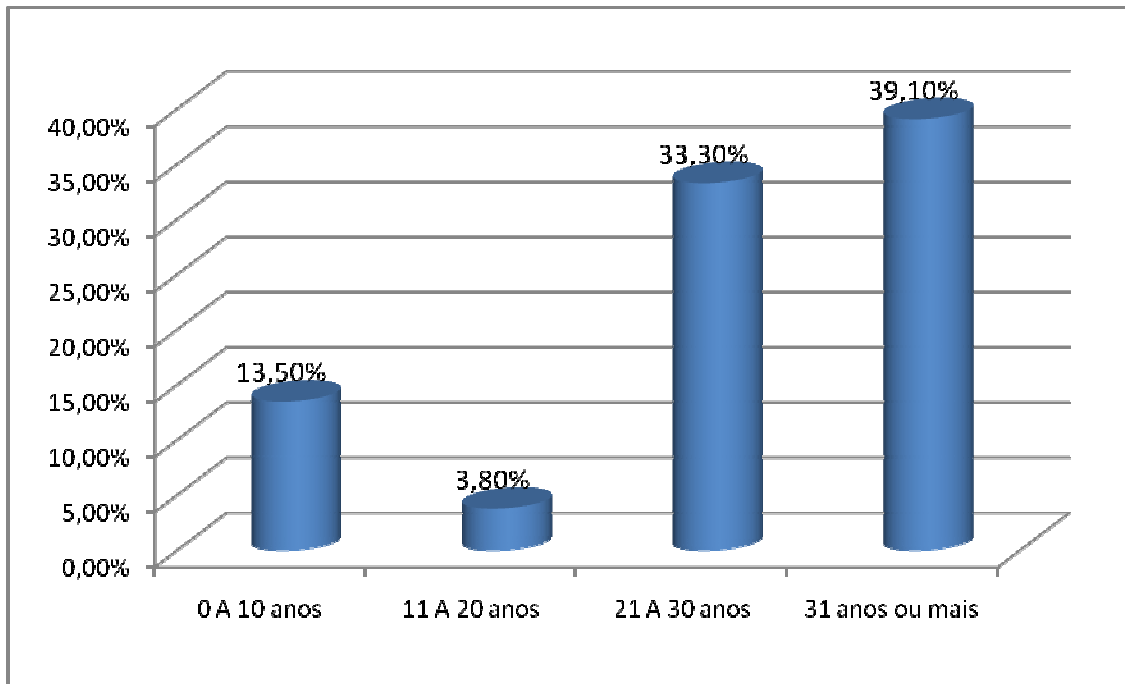


Gráfico 7 - Comprometimento Afetivo X Tempo de Empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

O investimento pessoal realizado pelo empregado, o conhecimento aprofundado da empresa e as amizades desenvolvidas no ambiente do trabalho podem contribuir para a formação do vínculo afetivo com a empresa. Não se pode afirmar que somente o tempo de serviço influencia o nível de comprometimento do indivíduo com a sua organização. Uma das possibilidades é a de que os indivíduos com mais idade possuem mais tempo de trabalho e isso pode interferir no desenvolvimento do vínculo afetivo com a organização. Isto é uma mera hipótese, já que a variável idade não foi considerada no questionário aplicado na amostra.

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

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

Certamente o comprometimento afetivo se dará ao longo do tempo, nesse período de adaptação as novas diretrizes, os gestores devem se preocupar em diminuir esses danos na perspectiva de encontrar mecanismos que permitam um maior comprometimento afetivo.

Esse novo patamar deve ser atingido na medida as novas diretrizes forem apresentadas e posteriormente devem ir de encontro com a literatura aqui pesquisada. Pois, o comprometimento, inserido nas teorias aqui estudadas aceita a avaliação feita pelos indivíduos sobre comprometimento para manter a consistência entre os seus comportamentos e as suas atitudes. E ao sentir-se responsável pela ação, ao considerá-la significativa, achando que o resultado dela tem conseqüências relevantes, o indivíduo emerge seu comprometimento com a ação.

8.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO COMPROMETIMENTO CALCULATIVO

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

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

É neste construto que foram encontrados os maiores percentuais de indivíduos comprometidos, sendo que 34,2% dos indivíduos acreditam terem perdas sociais caso deixem a organização, 39,2% perdas de investimento, 49,6% perdas de retribuição e 34,2% perdas profissionais conforme Gráfico 8.

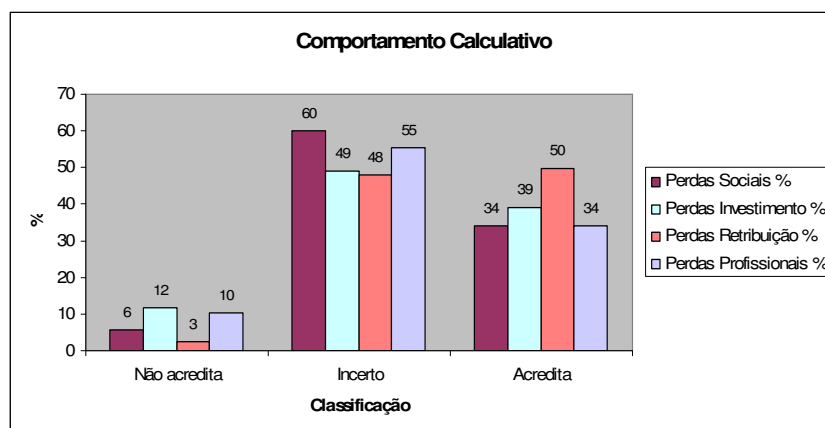


Gráfico 8 - Distribuição do Comprometimento Calculativo
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Os resultados dos testes de associação entre a variável Comprometimento Calculativo, nos quatro tipos de perdas, e as variáveis sócio-conforme Tabela 12,

Tabela 13, Tabela 14 e Tabela 15 abaixo:

Tabela 12 – Teste de Associação do Comprometimento Calculativo – Perdas Sociais
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Variável	PERDAS SOCIAIS			Conclusão
	X ² tab.	X ² calc.	p-valor	
Gênero	9,21	0,26	0,878	Não há assoc.
Estado Civil	9,21	4,084	0,1297	Não há assoc.
Escolaridade	13,277	4,23	0,3758	Não há assoc.
Cargo Atual	13,277	8,477	0,0756	Não há assoc.
Tempo de Empresa	16,812	12,886	0,0449	Não há assoc.

Tabela 13 – Teste de Associação do Comprometimento Calculativo – Perdas de Investimentos
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Variável	PERDAS DE INVESTIMENTO			Conclusão
	X ² tab.	X ² calc.	p-valor	
Gênero	9,21	0,056	0,9726	Não há assoc.
Estado Civil	9,21	2,454	0,2932	Não há assoc.
Escolaridade	13,277	1,068	0,8993	Não há assoc.
Cargo Atual	13,277	8,334	0,0801	Não há assoc.
Tempo de Empresa	16,812	38,758	0	Há associação

Tabela 14 – Teste de Associação do Comprometimento Calculativo – Perdas de Retribuição

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Variável	PERDAS DE RETRIBUIÇÃO			Conclusão
	X ² tab.	X ² calc.	p-valor	
Gênero	9,21	0,665	0,7171	Não há assoc.
Estado Civil	9,21	2,399	0,3013	Não há assoc.
Escolaridade	13,277	1,573	0,8136	Não há assoc.
Cargo Atual	13,277	3,539	0,4719	Não há assoc.
Tempo de Empresa	16,812	35,632	0	Há associação

Tabela 15 – Teste De Associação Do Comprometimento Calculativo – Perdas Profissionais

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Variável	PERDAS PROFISSIONAIS			Conclusão
	X ² tab.	X ² calc.	p-valor	
Gênero	9,21	0,693	0,7071	Não há assoc.
Estado Civil	9,21	5,075	0,0791	Não há assoc.
Escolaridade	13,277	50,75	0,2796	Não há assoc.
Cargo Atual	13,277	7,097	0,1309	Não há assoc.
Tempo de Empresa	16,812	26,812	0,0002	Há associação

Segundo Siqueira (2008), as perdas sociais representam o sentimento do indivíduo em relação à perda da estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.

Não foi identificada a associação estatística entre a variável perdas sociais e os demais dados sócio-demográficos, com exceção do tempo de empresa. Porém, algumas observações devem ser salientadas:

Metade dos indivíduos que acreditam terem perdas sociais caso deixem a organização possuem ensino médio, 32,4% ensino superior e 29,2% possuem pós-graduação, o que denota que na amostra em questão, quanto maior o nível de escolaridade, menor o receio das perdas sociais.

Analisando os indivíduos que acreditam terem perdas sociais em relação ao gênero também não há associação estatística, mas se verifica um número maior de funcionários casados (39%) em relação aos solteiros (27,9%).

No que diz respeito às perdas sociais no trabalho e o tempo de empresa, pode-se observar no Gráfico 9 que dos indivíduos que tem 31 anos ou mais de empresa, 65,2% tem o sentimento de perdas sociais, verifica-se a existência de uma correlação positiva, convergindo novamente com observações realizadas em pesquisas anteriores, Mathieu & Zajac (1990).

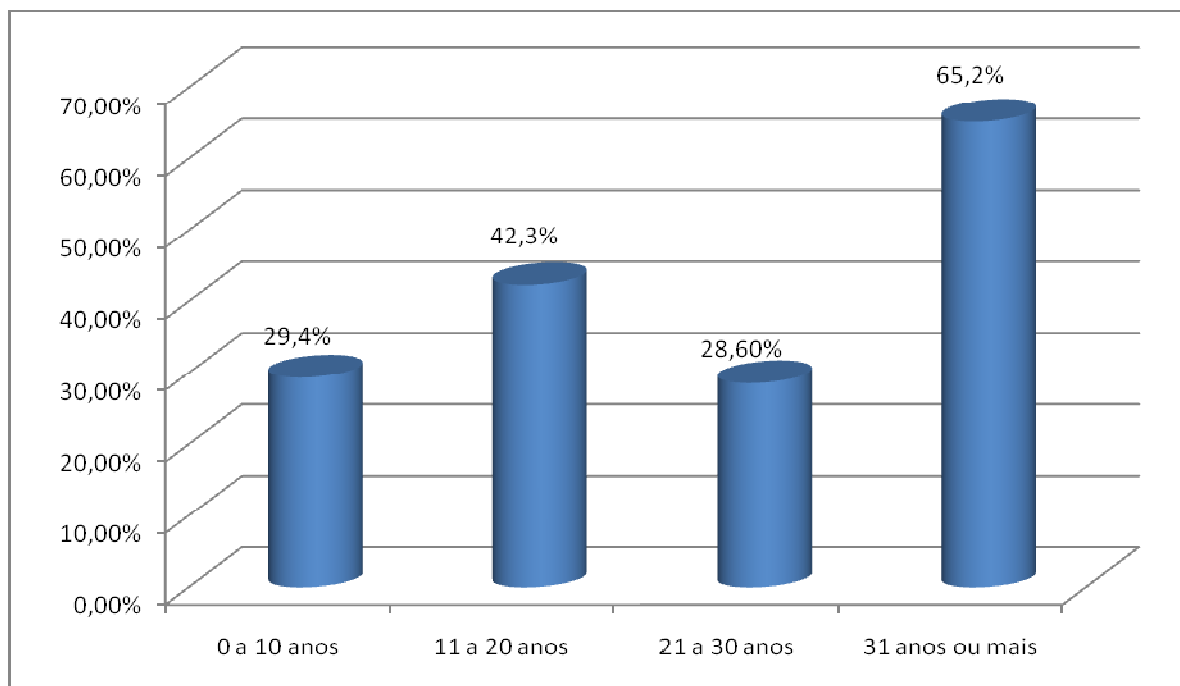


Gráfico 9 - Perdas Sociais X Tempo de Empresa
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Ainda segundo Siqueira (2008), as perdas de investimento são crenças de que o indivíduo perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos nela.

Novamente constata-se associação apenas entre perdas de investimento e a variável tempo de empresa, porém, no caso da variável cargo atual, à medida que se avança na escala hierárquica da empresa, o percentual de indivíduos que não acreditam em perdas de investimento diminui, sendo que apenas 4,3% do nível gerencial apresentam esta percepção, 6,8% da gerência média e 14,6% do nível operacional.

Tratando-se da associação apresentada entre as perdas de investimento e o tempo de empresa, novamente, como em todos os tipos de sentimento de perda do Comprometimento Calculativo, o tempo de serviço do indivíduo na empresa é fundamental no que diz respeito ao seu nível de comprometimento. No Gráfico 10 verifica-se que, dos indivíduos com 31 anos ou mais de empresa, 56,5% apresentam o sentimento de perdas de investimento.

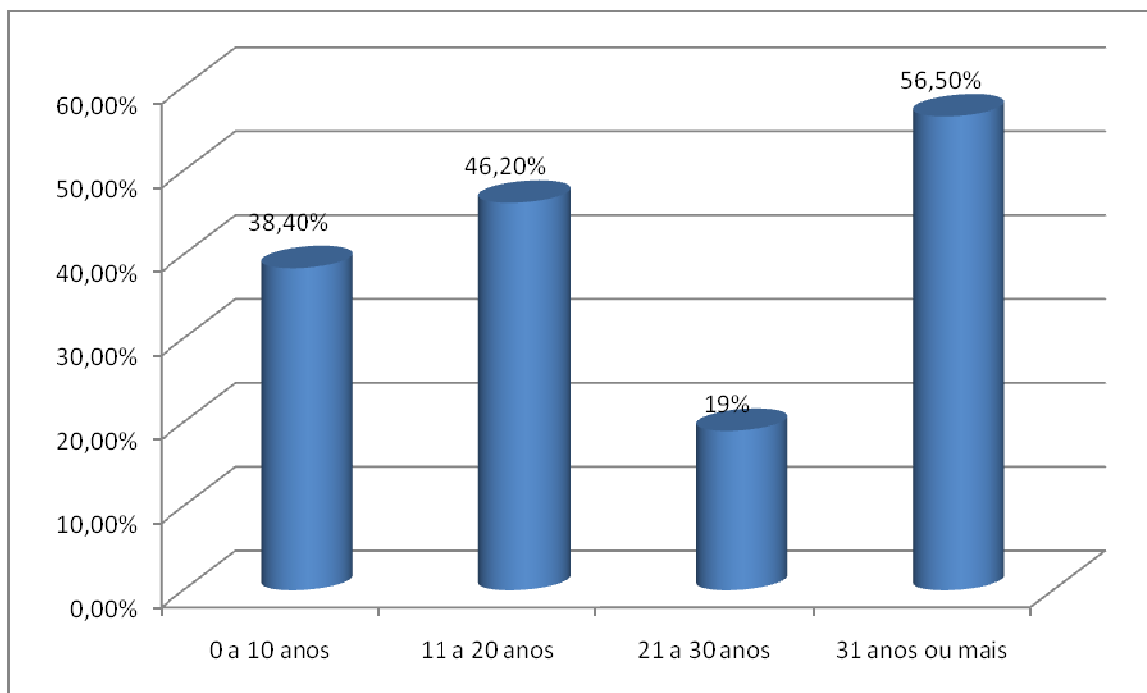


Gráfico 10 - Perdas de Investimento X Tempo de Empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Perdas de retribuições organizacionais são, segundo Siqueira (2008), crenças de que o indivíduo perderia um bom salário e benefícios oferecidos pela empresa. Apenas na associação com a variável tempo de empresa é que foi encontrada significância estatística. É possível verificar, no entanto, que quanto maior o nível de escolaridade, maior o percentual de indivíduos que acreditam nas perdas de retribuição, e quanto maior o cargo ocupado, menor é este número.

No caso das perdas profissionais, embora se tenha constatado novamente significância estatística apenas na associação com o tempo de empresa, deve-se considerar uma reflexão a respeito de outras duas associações, conforme Gráfico 11.

Deve-se compreender que o comprometimento calculativo traduz um processo direto da relação custo e benefício, não podendo ser apenas uma impressão ou sentimento, obviamente que esse diagnóstico dependerá diretamente das atuais condições de trabalho na instituição adquirida, e que benefícios serão adquiridos ou cortados nessa nova etapa.

O gráfico 11 tende a mostrar essa relação mais direta, pois a pesquisa assim o quis, contudo ela revela ainda outro dado que merece destaque que é sobre as perdas profissionais, se o tratamento estatístico revelou que somente a variável

tempo de empresa, tem alguma relação relevante, por outro lado, quando maior o tempo na empresa menor é sua preocupação em relação às possíveis perdas.

Fischer (1996), em pesquisa realizada em empresas nacionais, destacaram que o comprometimento, entre outros aspectos, é peça chave para o sucesso das mudanças implementadas, segundo as autoras, as organizações brasileiras têm experimentado uma série de programas administrativos com base em qualidade e produtividade para se manter competitivas. Entretanto, tais empresas ainda não se deram conta de que antes da implementação de qualquer pacote se torna necessário estarem os indivíduos envolvidos e comprometidos com a causa da empresa. No ambiente de trabalho, os ajustes capazes de permitir o alcance da auto-realização e do crescimento dos indivíduos, que provocariam aumento no seu nível de comprometimento são, muitas vezes, relegados ao segundo plano.

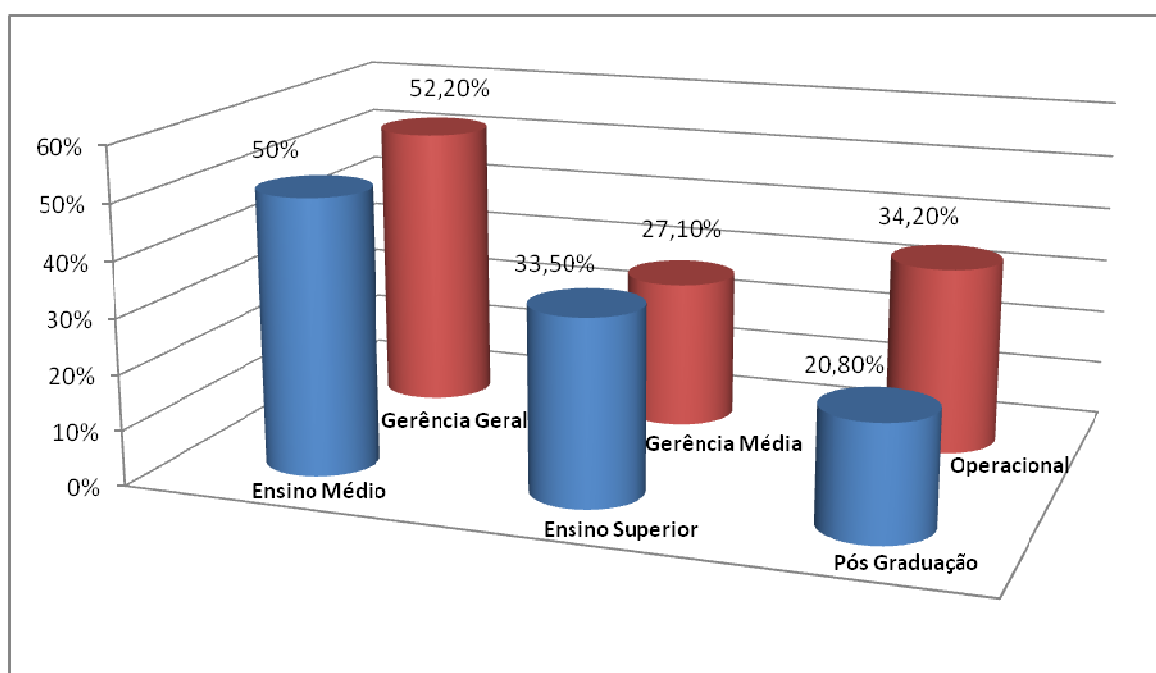


Gráfico 11 - Perdas Profissionais X Escolaridade X Cargo
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Na amostra, 52,5% dos gerentes gerais acreditam ou sentem que terão perdas profissionais caso deixem sua instituição, enquanto 27,1% da gerência média e 34,2% do operacional têm a mesma percepção. Uma das possibilidades é a de que quanto mais se conquistou profissionalmente, mais o indivíduo tem a perder.

No caso da escolaridade, verifica-se que quanto maior o nível de escolaridade, menor o nível de preocupação com as perdas profissionais. O que se

deve concluir desse dado é que quando maior for a escolaridade, teoricamente, esse profissional terá maior aceitação no mercado, considerando também o tempo em que ele se encontra na própria empresa. Geralmente a medida do tempo de serviço e maior qualificação permitem a esse profissional um maior comprometimento com a instituição, mas nada se verificou nesse sentido durante a pesquisa.

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

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

Por fim, em relação às perdas profissionais, também verificou uma correlação positiva e com significância com a variável tempo de empresa, demonstrando que, na amostra em questão, quanto maior o tempo na empresa, mais os indivíduos acreditam nas perdas profissionais.

8.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO COMPROMETIMENTO NORMATIVO

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

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

De forma geral, apenas 01 indivíduo demonstrou estar com alto Comprometimento Normativo, representando 0,42% da amostra, conforme Gráfico 12.

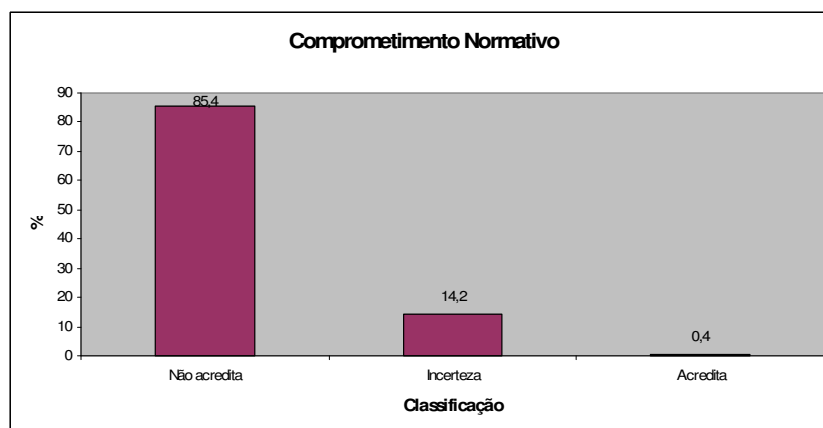


Gráfico 12 - Distribuição do Comprometimento Normativo

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Em relação à associação, verificou-se, conforme Tabela 16, que apenas a variável tempo de empresa apresentou algum tipo de associação.

Tabela 16 – Teste de Associação do Comprometimento Normativo

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

COMPROMETIMENTO NORMATIVO				
Variável	X ² tab.	X ² calc.	p-valor	Conclusão
Gênero	9,21	2,088	0,352	Não há assoc.
Estado Civil	9,21	2,779	0,2492	Não há assoc.
Escolaridade	13,277	1,887	0,7565	Não há assoc.
Cargo Atual	13,277	12,072	0,0168	Não há assoc.
Tempo de Empresa	16,812	28,494	0,0001	Há associação

Na análise da associação entre o Comprometimento Normativo e o tempo de empresa, embora tenha apenas 01 indivíduo com alto Comprometimento Normativo, pode-se verificar que o número de indivíduos com baixo Comprometimento Normativo diminui à medida que aumenta seu tempo de empresa, sendo que 91,2% dos indivíduos de 0 a 10 anos de empresa têm baixo comprometimento normativo e 60,9% dos indivíduos que tem 31 anos ou mais tem baixo comprometimento normativo.

O mesmo ocorre com a variável Cargo Atual. O número de indivíduos com baixo comprometimento normativo diminui nos cargos mais altos da empresa, apresentando baixo comprometimento normativo 69,6% entre os gerentes, 78% entre a gerência média e 90,5% no nível operacional.

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

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi realizada durante o período de integração dos funcionários à cultura da empresa adquirente.

A integração ao trabalho, também conhecida como socialização organizacional representa um período muito importante para o trabalhador, pois são através das ações desenvolvidas neste período que os trabalhadores poderão adaptar-se mais rapidamente à política da organização. É neste período de integração de pessoas no trabalho que o tema Comprometimento ganha importância, sendo o principal objeto de estudo deste constructo.

Os resultados obtidos reforçam a relevância de se estudar o tema comprometimento dentro de uma ótica multidimensional, visando à tentativa de compreender os vínculos entre os níveis de comprometimento e as diversas variáveis sócio-demográficas.

Foram identificados vários padrões de associação estatística entre os níveis de comprometimento e algumas das variáveis.

Fica evidente a importância de diagnosticar vários pontos antes e durante do processo de integração. Pesquisas de clima, resistência à mudança e níveis de comprometimento organizacional podem ser muito úteis para a administração estratégica do processo.

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

Os resultados da amostra apontam que 16,7% de todos os funcionários têm um alto nível desse comprometimento e, de acordo com os resultados da associação entre as variáveis, 72,4% destes funcionários têm 21 anos ou mais de empresa.

Pensando de forma estratégica, a empresa adquirente deve tomar um cuidado especial na tentativa de preservar este sentimento, já que dificilmente ele será quebrado sem traumas, transferindo-o na medida do possível para a nova empresa. O tempo é um fator primordial neste contexto, pois o processo de integração deverá ser conduzido no tempo certo, possibilitando as pessoas conhecerem a nova empresa aos poucos, valorizando seus aspectos positivos.

Fatores como marca, mitos e tradições devem ser respeitados, mantidos até o momento final da integração e incorporados na medida do possível à nova realidade, uma vez que, muito da afetividade contida nas pessoas está ligada a estes fatores. A transmissão de algumas tradições da antiga para a nova empresa poderá ser muito bem vinda neste momento.

Verifica-se também uma perda dos níveis de Comprometimento Afetivo à medida que o indivíduo tem um nível de escolaridade maior. Medidas focadas neste público poderão ser tomadas no intuito de aumentar os níveis de afetividade.

O maior nível de comprometimento encontrado nos funcionários da empresa adquirida foi o Calculativo, sendo que 39,3% dos indivíduos acreditam assim estarem comprometidos.

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

As pessoas comprometidas calculativamente estarão, a todo o momento, fazendo juízo de valor do antes e depois, comparando as duas empresas com principal foco nos itens que foram descritos acima.

Cuidado especial deve ser tomado com a realocação das pessoas em seus novos cargos, não só no que diz respeito à remuneração, mas também à nomenclatura. As medidas estratégicas durante a integração devem levar em consideração que, as pessoas assim comprometidas, após verificarem a nova situação, decidirão se vão ficar ou não na nova empresa, principalmente pelas questões acima, cabendo aos gestores a decisão do quanto é necessário a manutenção destas pessoas e quais as medidas a serem tomadas.

Dentro da variável Comprometimento Calculativo, a denominação que se destaca com 49,6% de indivíduos é o sentimento de perda por retribuição, reforçando a tese de que os funcionários da empresa adquirida estão muito preocupados com a possível perda dos benefícios oferecidos pela empresa. É

importante que a empresa adquirente reforce os pontos fortes do seu plano de cargos e salários e distribuição de parte dos lucros, mantendo bem informados todos os funcionários, de forma a inibir possíveis problemas de desempenho durante e depois do processo de integração.

Verificou-se também um alto nível de Comprometimento Calculativo no seguimento gerencial e, por se tratar de um nível estratégico, deve ser tratado de forma diferenciada, de modo a não encontrar resistências que podem ser transmitidas aos demais indivíduos.

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

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

Não foram observados níveis significativos de Comprometimento Normativo em nenhum dos grupamentos da amostra.

A certeza e a obrigação de permanecer na organização, juntamente com aspectos morais, são as características principais das pessoas comprometidas normativamente com a organização. Diferentemente das afetivas ou calculativas, as razões que farão ou não que estas pessoas permaneçam na nova organização são representadas por normas e valores individuais. Dificilmente observa-se predomínio deste comprometimento em instituições bancárias. Pode-se exemplificar tal comprometimento como aquela pessoa que mantém a tradição de seguir a carreira

do pai na instituição. Pessoas com este tipo de comprometimento dificilmente se mantêm na nova organização.

Mesmo que se perceba que o comprometimento organizacional está relacionado ao bem-estar dos indivíduos e das organizações, o comprometimento não deve ser visto como somente algo bom. Em alguns casos, como altos níveis de comprometimento calculativo, podem prejudicar o desempenho das instituições e até mesmo dificultar mudanças de rumo.

Também não se deve encarar o estudo do construto como uma forma de direcionar ou alienar os funcionários.

É necessário, ao avaliar os dados e informações apresentados, atentar para o tempo e espaço de suas ocorrências, já que se trata de um estudo de caso de uma empresa durante um período de integração.

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

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

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

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

Sugerem-se também futuros estudos de comportamento organizacional na instituição adquirente de forma a comparar tais resultados.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. **Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment.** Kluwer Academic Publishers, 2000. P. 285-314.
- BARROS, B. T. (Org.). **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos.** São Paulo: Atlas, 2003.
- BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** PR: ANPAD, 1998. 1 CD ROOM.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** PR: ANPAD, 1998. 1 CD ROOM.
- _____. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa.** Revista de Administração de Empresas, v.33, n.3, p.52-64, 1993.
- _____. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 1994.
- BECKER, H. S. **Notes on the concept of commitment.** The American Journal of Sociology, 66, 32-40, 1960.
- BOHLANDER, G.; **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira, 2003.
- BORGES, L. O., SOUZA, A. M., VILELA, E. C., & SILVA, S. **Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional.** RAE-eletrônica, 3(1), 2-24. (2004)

BRASIL. Banco Central. **Relatório Anual da Composição a Evolução do SFN.** Disponível em [HTTP://www.bcb.gov.br/?QEVSFN201004](http://www.bcb.gov.br/?QEVSFN201004). Acesso em 18 abril 2011.

BRASIL. Banco Central. **Bancos Oficiais no Brasil: Origem e Aspectos de seu Desenvolvimento.** Disponível em [HTTP://www.bcb.gov.br/BANOFIC](http://www.bcb.gov.br/BANOFIC). Acesso em 28 fevereiro 2.011.

CALDAS, M.; TONELLI, M. J. **Casamento, estupro ou dormindo com o inimigo? Interpretando imagens de fusões e aquisições. Organizações e Sociedade,** Salvador, v.9, n.23, jan./ abr. 2002.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V.; **Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 99-115, 2005.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V.; **Fusões, Aquisições e Takeovers: Um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas.** Caderno de Pesquisas em administração. V. 10, n. 2, p. 17-38, abril/junho 2003.

CIMBALISTA, S. **Adversidades no trabalho: a condição de ser trabalhador no sistema de produção flexível na indústria automobilística brasileira.** Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2006.

CORRAR, L. J. **Análise Multivariada para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia.** Atlas- 2007

DEAL, T.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life.** London: Penguin, 1988.

DYMSKI, G. A. **The Bank Merger Wave: The Economic Causes and Social Consequences of Financial Consolidation.** Armonk/London: M.E. Sharpe, 1999

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1994. 3 ed.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas.** São Paulo, Atlas, 2002.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York, 1975, Free Press.

FEUERSCHÜTTE, S. G. **Cultura organizacional e dependências de poder : a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática**. Revista de Administração Contemporânea, v. 1, n. 2, p. 73-95, mai./ago. 1997.

FISCHER, A., Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas, In: Fleury, M., (org.), **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002.

FISCHER, R. M. **O círculo do Poder: as Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas**. In: FLEURY, M.T., FISCHER, R.M. Cultura e poder nas organizações. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. **O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. In: FLEURY, M.T., FISCHER, R.M. Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GROUP OF TEN. **“Report on consolidation in the financial sector”**, <http://www.imf.org/external/np/g10/2001/01/Eng/index.htm>, 2001.

GUIMARÃES, R. S.; BORGES, L. Z. **A Importância das Práticas de RH na Implementação de Mudanças Organizacionais e no Controle dos Níveis de Estresse no Trabalho: desenvolvendo uma metodologia de avaliação**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** RJ: ANPAD, 1997. 1 CD ROOM.

HOFSTEDE, G. H; NEUIJEN B.; OHAYV D. D.; SANDERS G. **Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases**. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p. 216-316, June 1990.

INOCENTE, J. I.; RODRIGUES J. K. **Reflexões sobre o trabalho, a gestão de pessoas e o estresse**. 1ª Edição. Armazem Digital, 2010.

KATZ, D., KAHN, R., **Psicologia Social das Organizações**, São Paulo: Atlas, 1978.

KPMG, **Pesquisa de Fusões e Aquisições**. Disponível em http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2010/FA_4otrim_2010.pdf. Acesso em 22 de abril de 2011.

LASTRES, H. e FERRAZ, J. **Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LOPES, H. E. G. **Cultura e Organizações: efeitos nas fusões, aquisições e formação de alianças estratégicas**. Anais, 20^o Encontro Nacional da ANPAD, Angra dos Reis (RJ), p. 373-392, 1996.

MARCONI, N. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6^a ed revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2002.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M.. **A review and meta-analysis of the antecedents, correlats, and consequences of organizational commitment**. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2, p.171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. & MARQUES, G. M. **Comprometimento e Desempenho Organizacional: um Estudo da Estrutura de Relacionamentos dos Componentes do Comprometimento com o Desempenho das Empresas Hoteleiras**. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

MEDEIROS, C. A. F; ENDERS, W. T. **Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações**. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 22, 1998, Foz do Iguacú. **Anais...** ANPAD, 1998. 1 CD ROM.

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

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

_____. **Testing “side-bet theory” of organization commitment: some methodological considerations.** *Journal Applied Psychology*, Berkeley, v.69, n.3, p.372-378, Aug. 1984.

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

MEYER, J. P., ALLEN, N. J., & SMITH, C. A. **Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization.** *Journal of Applied Psychology*, 1993.

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

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

MOTA, M. O.; MOREIRA, P. M.; OLIVEIRA, F. C.; PINHEIRO, R. C. **Uma Reflexão Crítica sobre o Sofrimento dos Empregados durante a Implementação de Mudanças Organizacionais,** *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 22, 2007, Rio de Janeiro. **Anais... ANPAD**, 2007. 1 CD ROM.

NADLER, D. A.; LIMPET, T. **Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração.** IN: NADLER, David; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert et alii (ed) *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NADLER, D. A.; HEILPERN, J. D. **Implementação da Administração da Qualidade Total: Um Processo de Mudança Cultural.** IN: NADLER, David ET AL. *Arquitetura organizacional*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. P. 130.

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

OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JR., S. **Vínculos indivíduo-organização: um teste de dois modelos preditivos.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS CANADENSES, 4., 1997, Uberlândia. *Anais...* 1997.

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

PAULA, L. F.; MARQUES, M. B. L. **Tendências recentes da consolidação bancária no mundo e no Brasil.** IN: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA POLÍTICA, IX, Uberlândia, 2004. *Anais...* Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2004.

PAYNE, R., PUGH, D. S. **Organizations as psychological environments.** In P. B. Warr, (Org.), *Psychology at work* p. 374-402). Harmondsworth: Penguin 1971.

PEREIRA, M. J. L.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

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

PUGH, D. S. **Organization theory: An approach from psychology.** *Human Relations*, 1969 . p. 345-54.

RANDALLI, D. M. **Commitment and the Organization: the organizational man revisited.** *Academy of Management Review*, 1987.

REICHERS, A. **A Review and reconceptualization of organizational commitment.** *Academy of Management Review*, Lexington, KY, v.10, n.3, p.465-476, July 1985.

RODRIGUES, J.L.K. **Gestão de Talentos Humanos.** Rio de Janeiro: Corifeu, 2007.

ROKEACH, M. **The role of values in public opinion research.** *Public Opinion Quarterly*, 32, 547-559. 1969.

ROUSSEAU, J. J. **Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens**, tradução de Maria Ermantina Galvão, São Paulo: Martins Fontes, 1993.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. **Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

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

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

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

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional.** *Estudos de Psicologia*. v. 7, n. especial, p. 11-18, 2002.

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

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

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

SPIEGEL, M. **Teoria e problemas de probabilidade e estatística**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SWAILES, S. **Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM. Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 2, n. 6, p. 199-212, 2000.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais**. In: Tamayo, A., Borges-Andrade, J. e Codo, W. (Orgs.). Trabalho, organizações e cultura. ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de autores associados. Vol. 1, n.11, 1996.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração RAUSP, v.31, n.2, 62-72, 2000.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H.. **Estrutura motivacional dos valores**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 9, p. 329-348, 1993.

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

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

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

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage 2009.

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

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



MGDR – MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL – PROJETO DE PESQUISA DE JÚLIO CESAR R. DA SILVA

Idade: _____ Sexo M F Estado Civil:
 casado solteiro

Escolaridade: nível médio nível superior pós-graduado

Cargo atual na empresa Gerencial – Administrador de Agência
 Gerência Média – Gerente de Contas, assistente
 Operacional – Escriturários, Caixas Executivos

Tempo na empresa: 0 a 10 anos
 11 a 20 anos
 21 a 30 anos
 mais de 30 anos

Abaixo estão listados vários sentimentos que as pessoas normalmente tem em relação à empresa na qual trabalham. Quanto destes sentimentos você tem por sua atual empresa ?

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 4) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Nada
- 2 = Pouco
- 3 = Muito
- 4 = Extremamente

A Empresa onde trabalho faz-me sentir...

- | | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Confiante nela. | <input type="checkbox"/> | Desgosto com ela. |
| <input type="checkbox"/> | Empolgado com ela. | <input type="checkbox"/> | Fiel a ela. |
| <input type="checkbox"/> | Apegado a ela. | <input type="checkbox"/> | Orgulhoso dela. |
| <input type="checkbox"/> | Contente com ela. | <input type="checkbox"/> | Responsável com ela. |
| <input type="checkbox"/> | Distante dela. | <input type="checkbox"/> | Dedicado a ela. |
| <input type="checkbox"/> | Entusiasmado com ela. | <input type="checkbox"/> | Preocupado com ela. |
| <input type="checkbox"/> | Encantado com ela. | <input type="checkbox"/> | Desiludido com ela. |
| <input type="checkbox"/> | Envolvido com ela. | <input type="checkbox"/> | Fascinado por ela. |
| <input type="checkbox"/> | Interessado por ela. | <input type="checkbox"/> | Animado com ela. |

Se pedisse demissão da empresa e fosse trabalhar em outra empresa o que aconteceria contigo?

- Teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.
- Jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei.
- Perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa.
- Teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com meu cargo atual.
- Demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.
- Perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.
- Estaria desperdiçando todo o tempo que já dediquei a esta empresa.
- Deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.
- Estaria prejudicando minha vida profissional.

- () Demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.
- () Deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados(vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição,etc.).
- () Teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.
- () Perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.
- () Levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.
- () Estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.

Abaixo são representadas frases relativas à empresa que você trabalha. Qual é o seu posicionamento diante de cada uma delas?

- ()Continuar nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.
- ()É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.
- ()Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão e fosse trabalhar em outra
- ()Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.
- ()Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.
- () É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.
- ()Esta empresa já fez muito por mim no passado.

Nome (preenchimento opcional): _____

ANEXO B – Aprovação do Comitê de Ética



UNITAU

PRPPG-Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
Comitê de ética em Pesquisa
Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro Taubaté-SP 12020-040
Tel.: (12) 3625.4143 – 3635.1233 Fax: (12) 3632.2947
cep@unitau.br

DECLARAÇÃO Nº 429/09

Protocolo CEP/UNITAU nº 469/09 (Esse número de registro deverá ser citado pelo pesquisador nas correspondências referentes a este projeto)

Projeto de Pesquisa: *Comprometimento organizacional - Um estudo de caso em uma instituição financeira em processo de integração no Vale do Paraíba.*

Pesquisador(a) Responsável: Julio Cesar Rodrigues da Silva

O Comitê de Ética em Pesquisa, em reunião de **16/10/2009**, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 196/96, considerou o Projeto acima **aprovado**.

Taubaté, 22 de outubro de 2009

Prof. Robison Baroni

Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté

ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sr. Julio Cesar Rodrigues da Silva, aluno do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pelo professor Dr. Jorge Luis Knupp Rodrigues.

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

TEMA DA PESQUISA: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM PROCESSO DE INTEGRAÇÃO NO VALE DO PARAÍBA

OBJETIVO: REALIZAÇÃO DE PESQUISA ENTRE OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA NOSSA CAIXA NOSSO BANCO NO VALE DO PARAÍBA

PROCEDIMENTO: ENTREGA DE QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR DA DEPENDÊNCIA PARA POSTERIOR COLETA PELO PESQUISADOR.

SUA PARTICIPAÇÃO: Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para 31.12.2010, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Local, São José dos Campos 30 de setembro de 2009.



JORGE LUIZ KNUPP RODRIGUES

Prof. Orientador

RG 18852556 SSP/SP



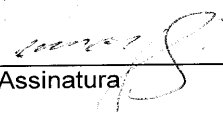
JULIO CESAR RODRIGUES DA SILVA

Aluno

RG 528956991 SSP/SP

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu PAULO MANOEL MARQUES LUIZ, portador do RG nº 13234173 SSP/SP, responsável pela organização NOSSA CAIXA NOSSO BANCO NA Regional de São José dos Campos, autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma.

Local, 30 de setembro de 2009.



Assinatura