

RELAÇÃO ENTRE CULTURA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR EM RECIFE-PE

RONE CESÁRIO DA SILVA^{*}
MARIA AUXILIADORA DINIZ DE SÁ^{**}

RESUMO

Esta pesquisa buscou relacionar cultura e comprometimento organizacional em uma organização do terceiro setor em Recife-PE. Para tal, usou-se a tipologia de cultura organizacional de Cameron e Quinn (2011) e o modelo dos quatro componentes do comprometimento de Medeiros (2003), este último criado a partir do modelo de três componentes de Meyer e Allen (1991). Procedeu-se uma pesquisa quantitativa, com características de um estudo de caso, a qual foi realizada em uma organização não governamental do terceiro setor (ONG), situada em Recife-PE. Os dados foram coletados por meio de um questionário com perguntas abertas e fechadas, aplicados a 12 colaboradores dessa ONG, os quais foram tratados, utilizando-se a estatística descritiva. Por meio de testes não-paramétricos, baseados na tabulação cruzada (crosstabs), buscou-se verificar a possível relação entre esses dois construtos. A análise dos resultados dos questionários revelou os seguintes resultados: a indicação da existência de relação entre os tipos de cultura organizacional e os componentes do comprometimento apresentados pelos colaboradores, em que a cultura de Clã se relaciona com os comprometimentos organizacionais afetivo e afiliativo. A cultura hierárquica se relaciona com o comprometimento instrumental. Não foram encontradas correlações para os demais comprometimentos organizacionais e as culturas organizacionais.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Comprometimento organizacional. Organização do Terceiro Setor. Abordagem quantitativa.

ABSTRACT

This research sought to establish relations between organizational commitment and organizational culture, two constructs which are not well explored among researches, both in the academic and professional spheres. The theoretical framework used in this research addresses the organizational typology of Cameron and Quinn (2011) and the four components of commitment in Medeiros' model (2003), which is based on the three components of Meyer and Allen's model (1991). The research uses a quantitative approach and it is a case study, carried out at a non-governmental organization located in Brazilian northeastern region. The quantitative analysis consisted of a questionnaire with open and closed questions, which were applied to 12 employees of this NGO. The results were analyzed using descriptive statistics. Through non-parametric tests the researcher sought the possible correlation between the two constructs. The survey analysis revealed the following results: the indication of the existence of a relationship among the types of organizational culture with the components of commitment, in which the clan culture relates to the affective and affiliate organizational commitment. And the hierarchical culture relates to the instrumental commitment. There were no correlations to other organizational commitments and organizational cultures.

Key words: Organizational culture. Organizational commitment. Third sector organization. Quantitative approach.

Recebido em: 28-12-2015 Aceito em: 24-05-2016

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da inovação tecnológica, abertura de mercados e internacionalização das empresas, nos últimos anos, o estudo da cultura organizacional retomou a sua força e interesse como um dos temas mais relevantes e reflexivos nos estudos organizacionais.

Esse tema foi, conforme Thévenet (1985), considerado como um dos modismos da Administração, mas ele foi ganhando adeptos, com o passar dos tempos e, atualmente, é analisado como ferramenta para a compreensão, gerenciamento e condução de processos de mudanças nas organizações. Confirmando, ainda, essa condição, Freitas (2007) afirma que os estudos da cultura organizacional não somente estão consolidados, mas ainda estimulam grande interesse teórico e prático, sendo seu estudo imprescindível

^{*} Mestrado Profissional em Gestão Empresarial – FBV – DeVry. E-mail: silcero@hotmail.com; End: Rua Jean Emile Favre, 422 – Ipsepe, Recife – PE

^{**} Professora Titular do Mestrado Profissional em Gestão Empresarial – FBV – DeVry

para qualquer tipo de análise organizacional.

Assim como cultura, o tema comprometimento organizacional tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores nas últimas décadas, com o objetivo de auxiliar as organizações a encontrar estratégias de gerenciamento das pessoas, que as tornem mais satisfeitas e envolvidas com a empresa e, por conseguinte, mais produtivas. Para Thévenet (1983), o comprometimento supõe uma coerência entre os valores da pessoa e os da empresa.

Importante ressaltar que Rodrigues e Bastos (2010) consideram o comprometimento organizacional como um dos mais importantes fenômenos psicossociais da área das organizações. Tornando-se, assim, imprescindível entender o que vincula uma pessoa ao seu trabalho e quais as implicações deste vínculo em sua vida pessoal.

Meyer e Allen (1991) afirmam ainda que o comprometimento é uma consequência da cultura organizacional. Silverthorne (2004), em sua pesquisa também destaca o importante papel que a cultura organizacional exerce no comprometimento de pessoas com o seu trabalho. Sendo assim, vê-se o quanto é importante desenvolver uma cultura organizacional favorável ao desenvolvimento do comprometimento dos trabalhadores, responsáveis também pelo alcance dos objetivos da organização.

Com vistas a analisar o comprometimento dos membros em uma organização, decidiu-se escolher uma ONG, tendo em vista que esses tipos de organizações possuem uma cultura específica, isto é, geralmente são formadas por pessoas com perfil social ou até mesmo cristão, e que têm propósitos bem específicos, visando prioritariamente o desenvolvimento e a responsabilidade social.

Sendo assim, escolheu-se como locus desta pesquisa a ONG Habitat para a Humanidade Brasil (HPH Brasil); uma organização global não governamental, sem fins lucrativos, que tem como causa a promoção da moradia como um direito humano fundamental e como meta a eliminação de todas as formas inadequadas de moradia. A HPH Brasil faz parte da rede internacional Habitat for Humanity (HFH), presente em mais de 90 países. Nesse sentido, formula-se a seguinte questão de pesquisa: existe relação entre cultura e comprometimento organizacional, em uma organização do terceiro setor, em Recife-PE?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico está dividido em dois subtópicos, um dedicado à cultura organizacional; outro dedicado ao comprometimento organizacional.

2.1 Cultura organizacional

A palavra cultura surgiu nos conceitos da filosofia, antropologia e sociologia e indicava a maneira de viver, modos adquiridos e transmitidos de uma geração para outra, em uma determinada sociedade, seja essa progressista, tradicional ou primitiva. Segundo Morgan (2007), a palavra cultura derivou-se metaforicamente da ideia de cultivo, sendo este o processo de preparar e desenvolver a terra. Normalmente, utiliza-se a palavra cultura quando se refere ao padrão de desenvolvimento que se reflete nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais. Segundo esse mesmo autor, diferentes grupos de pessoas têm diferentes maneiras de viver.

Somente durante a década de 80, o conceito de cultura foi trazido mais largamente para a teoria da administração sob a denominação de “cultura corporativa” ou “cultura organizacional” (RÉVILLION, 2004), embora já existissem alguns escritos anteriores, publicados por Eliot Jacques, em 1952 (SÁ, 1998). Para Schein (1984, p. 3):

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 funcionam bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

De suas partes, Freitas (1991) e Santos (2000), definem cultura organizacional como um sistema de significados compartilhados mantidos pelos membros que distinguem as organizações entre si. Dessa forma, a cultura organizacional fornece significados e direcionamento às pessoas, a agir em conjunto, a criar e recriar os mundos em que vivem; é uma característica que cada organização possui.

Segundo Fleury (2007), nas últimas décadas, foram desenvolvidas várias tipologias sobre cultura organizacional com o intuito de favorecer a análise e compreensão sobre as diferenças que nelas podem ser encontradas.

Entre as diversas tipologias, escolheu-se para este trabalho, o modelo intitulado de *Competing Value Model* ou Modelo dos Valores Competitivos (CVM), também conhecido como Tipologia Cultural de Cameron e Quinn. Segundo Santos (2000), esse modelo revela um instrumento eficaz para definir o tipo de cultura organizacional, interpretar os seus atributos e estudar a cultura em termos comparativos. O Modelo de

Cameron e Quinn tem como objetivo ajudar as organizações a interpretar os fenômenos, a partir dos quatro tipos de cultura dominantes que definem os valores principais, pressupostos, interpretações e abordagens que caracterizam as organizações.

Esse Modelo permite medir a cultura em termos de dimensões, com foco nos seus valores compartilhados, sem que um valor anule o outro (NETO, 2006; MEDEIROS et al., 2007). Ele busca compreender melhor o equilíbrio entre essas dimensões, mostrando que a maioria das organizações apresenta um tipo de cultura predominante, embora nenhuma delas desenvolva uma única cultura.

Cameron e Quinn (2011) definem os quatro tipos culturais a partir de duas dimensões principais: a estrutura organizacional, com possibilidade de ênfase na flexibilidade e no dinamismo ou na estabilidade, mudança, ordem e controle; bem como o enfoque ambiental, que avalia a orientação da organização para o ambiente interno ou externo.

A partir dessas dimensões, emergem quatro tipos de cultura, dispostos em quadrantes, conforme Figura 1. Cada quadrante representa um tipo de cultura: Clã (Grupal ou Apoio), Hierárquica, Inovativa (Adhocracia) e Mercado (Racional), que, juntos, representam o perfil cultural da organização.



FIGURA 1 – Tipologia cultural de Cameron e Quinn
FONTE: Adaptado CAMERON; QUINN, (2011), p. 57.

Conforme ilustrado na Figura 1, a Tipologia Cultural de Cameron e Quinn (2011) propõe quatro tipos de cultura:

1. Cultura clã: localizada no quadrante superior, à esquerda, assim denominada por ser similar a uma organização do tipo familiar, na qual os membros da organização compartilham interativamente crenças e valores. Em lugar de regras e procedimentos hierárquicos, apresenta características peculiares como: procedimentos trabalho em equipe, desenvolvimento de recursos humanos e valorização da participação dos membros nas tomadas de decisões. O gerente assume um papel de tutor, conselheiro, seu foco está em capacitar os colaboradores e facilitar sua interação, confiança e lealdade. Organizações com predominância neste tipo de cultura enfatizam os benefícios de longo prazo, definem sucesso em termos de clima organizacional e interesse por pessoa – interna e flexível (CAMERON; QUINN, 2011).

2. Cultura inovativa ou adhocracia: localizada no quadrante superior à direita, permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Tem capacidade de adequar-se rapidamente às novas circunstâncias. Essa cultura tem como fatores-chave: a motivação, o estímulo, a diversificação e a criatividade nas tarefas. A liderança tende a ser: empreendedora, visionária, inovativa, idealista, voltada para o risco. A informação é intuitiva, utiliza a inspiração e novas ideias. A cultura inovativa está direcionada para a margem de novos conhecimentos em produtos e ou serviços – externa e flexível (CAMERON; QUINN, 2011).

3. Cultura hierárquica: situada no quadrante inferior à esquerda. Nesta cultura, encontram-se normas, funções, responsabilidades, processos, procedimentos, atividades definidas, refletindo um caráter mais burocrático, foco no controle interno. É permeada por pressupostos de estabilidade e tendo funcionários que aceitam bem a autoridade, papéis formalmente estabelecidos, regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores e cautelosos quanto às questões de natureza técnica (CAMERON; QUINN, 2011).

4. Cultura mercado: localizada no quadrante inferior à direita, permeado por pressupostos de

realização. O termo mercado não é sinônimo de funções de mercado, nem de consumidores do mercado local. Refere-se a um tipo de organização que funciona como mercado próprio. Totalmente orientada para resultados, para o ambiente externo, com foco nas transações externas, incluindo fornecedores, clientes, sindicatos, entre outros. O sucesso é determinado em termos de penetração e participação de mercado. Nesta cultura, os principais valores são a competitividade e a produtividade (CAMERON; QUINN, 2011).

Conforme pode ser observado na figura 2, cada tipo de cultura tem outro perfil que lhe é extremamente oposto. A cultura clã, que enfatiza flexibilidade e tem enfoque interno, contrasta com a cultura mercado, que tem como valores principais o controle e o direcionamento para o ambiente externo. A cultura inovadora, que se caracteriza pela flexibilidade, tem enfoque externo, opõe-se à cultura hierárquica, que enfatiza controle e preocupação com o ambiente interno.

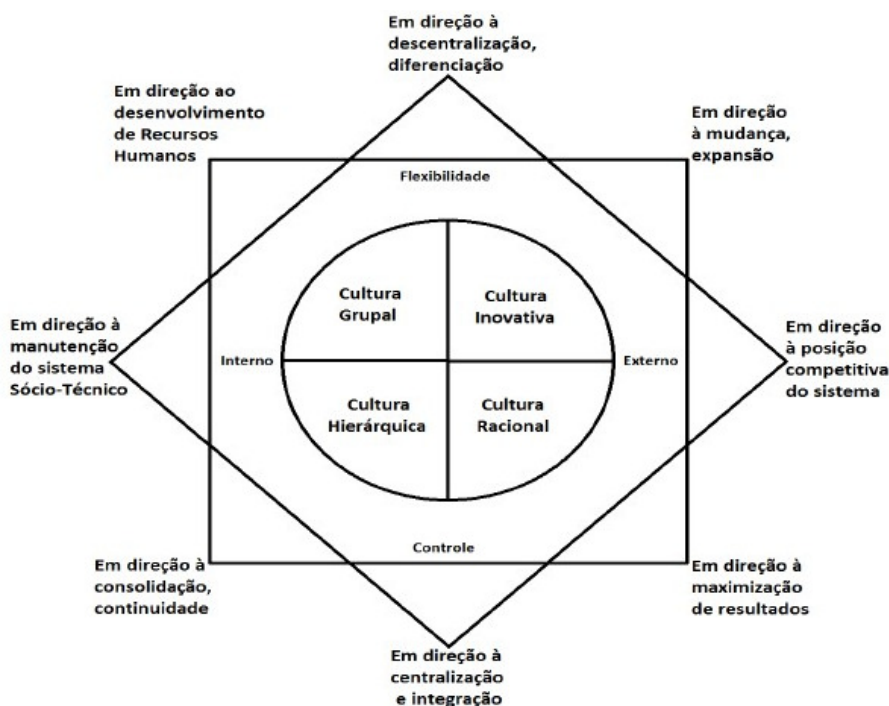


FIGURA 2 – As principais dimensões de diferentes modelos culturais
 FONTE: Cameron e Quinn (2011).

Este Modelo tem sido utilizado em diversos estudos como, por exemplo: LAU e NGO (1996); SANTOS (2000); NETO (2006). Esses autores relacionam a cultura a outras variáveis organizacionais, como, por exemplo: comprometimento, satisfação e coesão, cultura nacional, gestão econômica, estilo de liderança, tecnologias avançadas de produção, desempenho da percepção do contexto da tomada de decisão e produção científica (NETO, 2006).

2.2 Comprometimento organizacional

O construto comprometimento organizacional tem ocupado lugar de destaque no âmbito das pesquisas em Comportamento Organizacional, a partir da segunda metade da década de 70 do século passado, chegando até mesmo a se tornar um dos mais pesquisados nessa área (BASTOS 1993; BASTOS e ANDRADE, 1996; MORAES et. al., 1995; OLIVEIRA, 1997). Segundo Bastos (1993), Sá e Lemoine (1998; 1999) bem como Colossi (2004) o comprometimento apresenta-se como uma vantagem competitiva para as organizações em tempos de grande concorrência.

Para Medeiros e Enders (2002), esses construtos vêm se destacando por sua amplitude, profundidade e solidez nas pesquisas, ao menos no Brasil. Para esses autores, o interesse maior desses estudos foi melhorar a eficácia de uma organização.

É importante ressaltar que o comprometimento como construto difere do conceito de satisfação com o trabalho, pois reflete uma resposta afetiva à organização como um todo; é, portanto, mais completo. De acordo com Meyer e Allen (1997), comprometimento diz respeito ao vínculo com a organização, incluindo seus valores e objetivos, enquanto que a satisfação enfatiza especificamente o ambiente em que o colaborador realiza sua tarefa (AMOS; WEATHINGTON, 2008). Um empregado pode estar satisfeito com a organização como um todo, o que poderia levá-lo a uma situação de comprometimento, mesmo não

estando satisfeito com sua função ou atividade atual (GAMA, 1993).

Segundo Bastos (1993), a avaliação do comprometimento superou aquela referente à satisfação. Esse autor considera ainda o comprometimento uma medida mais estável ou menos sujeita à oscilação, razão esta que concorre para a diminuição gradativa da quantidade de estudos sobre satisfação, motivação e clima organizacional. Nesse mesmo sentido, afirma Robbins (2005) que, provavelmente, o comprometimento organizacional seja um indicador melhor por se tratar de uma resposta mais global e duradoura à organização como um todo do que a satisfação com o trabalho.

Os estudos sobre comprometimento organizacional são diversificados. Rodrigues e Bastos (2010), por exemplo, definem uma clara separação entre as dimensões do comprometimento que representam um vínculo ativo: engajamento, intenção de empenho extra, afeto e identificação com a organização e, ao contrário, as dimensões que manifestam uma relação passiva: permanência e relação de troca com a organização, em que se enquadra o vínculo instrumental de continuação. Essas dimensões são caracterizadas, de um lado, pela obrigação para com a organização, em função de um vínculo afetivo (ativo) ou pelo cumprimento de certos procedimentos e regras de trabalho a fim de manter o emprego ou status alcançado (passivo).

De suas partes, Monday, Poster e Steers (1982) propõem três fatores: Concordância com as crenças, objetivos e valores da organização; Esforço considerável em favor da organização; Desejo de ser parte integrante da organização. Coerentes com essa visão, Naves e Coleta (2003) compartilham a premissa de que o vínculo entre esses fatores existe, inevitavelmente; por isso, quando uma pessoa está comprometida com uma organização, por exemplo, ela revela o desejo de exercer suas atividades, de permanecer na organização, de aceitar e acreditar nos objetivos e valores organizacionais.

Segundo Mowday, Steers e Porter (1979); Mowday, Porter e Steers (1982), esse enfoque afetivo do comprometimento (perspectiva atitudinal) tem sido enfatizado pela literatura concernente. Ele ocorre quando o colaborador sente forte identificação com a organização da qual faz parte e assume uma postura de lealdade ativa – contribui com algo pessoal, buscando o bem-estar da organização e não somente uma postura passiva para com ela.

Essa convicção também é compartilhada por Allen e Meyer (1990), que dividem o comprometimento em três categorias: afetivo, instrumental e normativo. O primeiro assemelha-se a um compromisso emocional; aqui o comprometimento é o grau em que o indivíduo é psicologicamente apegado à organização em que trabalha (JAROS et. al., 1993)

O segundo enfoque, comprometimento instrumental, advém dos estudos de Becker (1960), entende que o colaborador permanece na organização enquanto perceber benefícios associados por essa escolha. Segundo Moraes (2005), o comprometimento instrumental caracteriza-se como sendo um fenômeno estrutural, decorrente das transações colaborador-organização e das alterações nos benefícios adquiridos, bem como nos investimentos realizados pelo colaborador em seu trabalho ao longo do tempo. Meyer e Allen (1984, 1991, 1997) afirmam, ainda, que, quando uma pessoa desenvolve um comprometimento instrumental, ela tende a levar em consideração as perdas ou o quanto custa sair da organização.

Finalmente, o enfoque normativo é visto por Wiener (1982), Weiner e Vardi (1990), como um conjunto de pressões normativas e internalizadas, fazendo com que o colaborador se comporte de acordo com os objetivos e interesses da organização. Assim sendo, o comprometimento normativo é um vínculo estabelecido pelo colaborador com os objetivos e interesses da organização, a partir das pressões normativas que ele assume. Segundo Medeiros (2003), as pressões normativas advêm normalmente da cultura da organização, que impõe ações e comportamentos.

Medeiros (2003) criou o Modelo de Conceituação, procurando reexaminar outros modelos teóricos sobre comprometimento organizacional e, ao mesmo tempo, buscando adaptar as dimensões desse constructo ao contexto cultural brasileiro. Em sua pesquisa, esse autor reuniu os modelos de Meyer e Allen (1991) e aquele de O'Reilly e Chatman (1986), tendo como ponto de apoio os resultados obtidos pelas pesquisas de Medeiros (1997), Medeiros e Enders (1999).

No intuito de melhor ajustar as teorias sobre comprometimento, Medeiros (2003) reuniu os três fatores considerados por Monday, Poster e Steers (1982), a saber: afetivo, instrumental e normativo e acrescentou mais um: afiliativo, que denota um sentimento de fazer parte, construindo um questionário com 30 indicadores, o qual está sendo utilizado nesta pesquisa.

Medeiros e Enders (1999), em seus trabalhos exploratórios, apresentaram o componente afiliativo. Esse achado ocorreu após uma análise fatorial confirmatória, testando o instrumento de Meyer, Allen, Smith (1993) em quatro pesquisas reunidas (BORGES; MEDEIROS, 2007). Os estudos do enfoque afiliativo são recentes e sua validação ocorreu apenas em três pesquisas, todas desenvolvidas por Medeiros. Medeiros (2003) cria três indicadores construídos para sua pesquisa: a) sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho; b) nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo; e, c) sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.

Com base nos trabalhos desenvolvidos por Kelma (1958) e Becker (1960), os quais afirmam que o

vínculo psicológico do indivíduo com uma organização está baseado em um sentimento de identificação e afiliação. Goldner (1960 apud Medeiros, 2003) reforça o conceito proposto por Medeiros, delimitando que das duas dimensões propostas para o comprometimento uma denota um sentimento de fazer parte da organização, ou seja, o componente afiliativo delimita que os indivíduos permanecem numa organização porque se sentem parte da mesma. Ainda esse mesmo autor afirma que se sentir parte de uma organização é diferente de introjetar características e valores organizacionais. Em sua pesquisa de doutorado, Medeiros (2003) comprovou que o comprometimento afiliativo é distinto do componente afetivo.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso descritivo, de natureza quantitativa. É um estudo de caso, por se tratar de um trabalho mais aprofundado e exaustivo sobre um objeto, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2009). Descritiva, pois se propõe a discorrer sobre determinadas características de um grupo, fatos e reações entre variáveis, em um fenômeno social (CERVO e BERVIAN, 1996; GIL, 2009; VERGARA 2009). Decidiu-se, ainda, pela abordagem quantitativa, pelo propósito que se tem de medir relações entre variáveis, quantificar opiniões e dados, por meio de técnicas estatísticas (OLIVEIRA, 1997).

Estabeleceu-se como lócus desta pesquisa a Habitat para Humanidade Brasil – HPH Brasil, uma organização do terceiro setor, localizada em Recife-PE e fundada desde 1992. HPH Brasil articula e apoia o desenvolvimento de comunidades, por meio de ações de construção, reforma e melhoria de unidades habitacionais, bem como regularização urbanística e fundiária de assentamentos.

A população deste estudo é representada pelos colaboradores da organização em estudo, totalizando 18 colaboradores da HPH Brasil, lotados no estado de Pernambuco. Por ser esta população de tamanho reduzido, considerou-se importante questionar todas essas pessoas, portanto esta pesquisa é caracterizada como censitária. Entretanto, apesar de várias solicitações da parte deste autor, o índice de retorno dos questionários foi de 66,67%, correspondentes a 12 respondentes.

Neste estudo, a cultura organizacional, em suas quatro dimensões de diferentes modelos (inovativo, mercado, hierárquico e clã), é proposta como sendo uma variável independente, enquanto o comprometimento organizacional em suas quatro dimensões (afetivo, afiliativo, instrumental e normativo), proposta como sendo uma variável dependente.

Para a coleta dos dados, utilizou-se, primeiro, um questionário formado por três partes: A primeira delas inclui o questionário conhecido por Competing Value Model ou Modelo dos Valores Competitivos (CVM), desenvolvido por Cameron e Quinn, em 1981 (SANTOS, 2000; CAMERON e QUINN, 2011), que tem por finalidade identificar o perfil da cultura organizacional e, portanto, classificá-la segundo a tipologia cultural predominante, a partir dos termos de dimensões e valores compartilhados. Esse questionário é composto por 24 questões, dispostas segundo uma escala do tipo Likert, em 6 pontos (que vai de 1 – muito parecido com minha organização, a 6 – não se parece com minha organização).

A segunda parte inclui um questionário criado por Medeiros (2003, 2004 e 2005) a partir de uma revisão teórica sobre os diversos conceitos sobre comprometimento organizacional. Por meio de indicadores de comprometimento, pode-se sugerir o tipo de comprometimento predominante. Esse questionário contém 30 afirmações, assim dispostas: as 6 primeiras são referentes ao comprometimento afetivo; as 8 seguintes vão indicar para o comprometimento afiliativo; as 7 seguintes, para o comprometimento instrumental e, finalmente, as 9 últimas apontam para o comprometimento normativo. Essas afirmações estão dispostas segundo uma escala Likert de 5 pontos que vão desde “discordo completamente” até “concordo completamente”. A terceira e última parte refere-se a dados demográficos.

No questionário utilizado para identificar o tipo de cultura organizacional (CAMERON; QUINN, 2011), a estimativa de confiabilidade do coeficiente Alfa de Cronbach (α) é próxima de 0,80 (SANTOS, 2000). Já o questionário para identificar os componentes do comprometimento organizacional (Medeiros, 2003) atingiu um patamar de 63,5% de coeficiente alfa, considerado um valor satisfatório em ciências sociais (HAIR; ANDERSON; TATHAM e BLACK, 1998).

Para a análise dos dados quantitativos, utilizou-se o software estatístico SPSS 16.0 (Statistical Package for the Social Sciences) para Windows. Para a confecção dos gráficos, foi utilizado o software R-project versão 2.13.1. Os resultados das variáveis categóricas foram expressos por frequências absolutas e relativas; quantos daqueles das variáveis quantitativas, utilizou-se a média e o desvio padrão. Aplicaram-se os testes de Kolmogorov-Smirnov para verificar a normalidade dos dados e o teste de comparação de Tukey para verificar a diferença entre as variáveis independentes. Foi adotado nível de significância de 5%.

Foi utilizado a ANOVA para verificar possível diferença entre médias e verificar as diferenças existentes e suas significâncias. A ANOVA testa simultaneamente mais de duas variáveis independentes, reduzindo a probabilidade de erro que se teria ao serem utilizados vários testes “t” comparando as médias duas a duas. Foi utilizada a tabulação cruzada (crosstabs) para montar uma comparação lado a lado das

questões sobre cultura e comprometimento organizacional. Quando se procura examinar a relação entre duas variáveis de uma pequena amostra, neste estudo, referimos à população, deve-se utilizar a tabulação cruzada (MATTAR, 2014).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta sessão, primeiramente, serão apresentados os resultados do teste de normalidade, seguidos pelos dados demográficos dos respondentes. Por fim, apresentaremos e discutiremos os resultados relacionados à cultura e ao comprometimento organizacional.

4.1 Análise de normalidade

O teste de normalidade tem o propósito de verificar o ajuste da distribuição normal nas variáveis estudadas, todas elas passaram no teste da normalidade, como mostra a Tabela 1.

TABELA 1 – Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov

	Estatística do teste	p-valor
Tipo de cultura organizacional		
Clã	0,393	0,998
Inovativa	0,493	0,968
Mercado	0,846	0,472
Hierárquica	0,468	0,981
Tipo de comprometimento organizacional		
Afetivo	0,521	0,949
Afiliativo	0,758	0,614
Instrumental	0,685	0,735
Normativo	0,702	0,708

FONTE: os autores

4.2 Dados demográficos dos respondentes

Os participantes desta pesquisa totalizaram 12 indivíduos, com média de experiência na organização de 4 anos e de tempo no cargo de 2 anos. Os respondentes estão igualmente distribuídos quanto ao sexo: 50,0% para ambos. Esses dados confirmam a tendência das organizações não governamentais manterem em seus quadros de colaboradores um equilíbrio de gênero ou ainda de ter a maioria de colaboradores do sexo feminino (ABONG, 2002).

Quase metade dos respondentes (41,7%) apresenta faixa etária entre 25 e 31 anos, sendo seguidos por aqueles que se encontram na faixa de 32 a 38 anos (33,3%); logo após vem o grupo que se concentra na faixa de 46 a 52 anos (16,7%) e, por último, o grupo com percentual menor, (8,3%) na faixa de 53 a 59 anos. Como grande parte das atividades que a organização pesquisada executa são externas, diretamente em comunidades, justifica-se um público bastante jovem, pois algumas atividades exigem pré-disposição física. Esse é um dado importante, pois se começa a perceber uma cultura preocupada em selecionar bem o seu pessoal, levando-se em consideração o tipo de atividade a ser desempenhada.

Pode-se, ainda, constatar o alto índice do nível de escolaridade da maioria: 83,0% deles possuem ensino superior, especialização ou mestrado.

4.3 Tipologia da cultura e comprometimento organizacional

Buscou-se diagnosticar a cultura da organização do terceiro setor, segundo o Modelo de Cameron e Quinn, 2011 [1988]. As questões de 1 a 24, constantes na Tabela 6, apresentam o resultado da estatística descritiva desse construto.

TABELA 6 – Estatística descritiva: questões construto cultura organizacional

Cultura	Média	Desvio-padrão
Clã	5,1	0,1
Inovativa	4,6	0,2
Mercado	4,4	0,3
Hierárquica	4,7	0,2

FONTE: os autores.

A partir desse resultado, percebe-se que a média da cultura Clã foi de $5,1 \pm 0,1$; a inovativa, $4,6 \pm 0,2$; de mercado, $4,4 \pm 0,3$ e hierárquica, de $4,7 \pm 0,2$. Portanto, constata-se que não existe diferença

estatisticamente significativa entre as médias dos diferentes tipos de cultura organizacional na organização estudada ($F=1,881$; $g.l.=3$; $p=0,147$), ou seja, parece que, nessa organização, há um equilíbrio entre os 4 tipos de cultura organizacional, segundo o modelo de Cameron e Quinn (2011). Segundo esses autores, isso significa um bom sinal, em termos de gerenciamento, pois as quatro culturas são definidas como tipos ideais (SANTOS, 2000).

Ainda para Santos (2000), “este variado arranjo de valores ou combinações paradoxais é que dá às organizações culturas diferenciadas, que são refletidas através de manifestações próprias e particulares de cada uma delas” (p. 71). Essa autora afirma ainda que, quando um quadrante é mais enfatizado, uma organização pode tornar-se disfuncional, uma vez que o quadrante contrário seria evidenciado como fraqueza.

Finalmente, Santos (2000) ressalta que “o modelo assume que a cultura forte é aquela que mais incorpora as características de todos os quatro tipos de cultura” (p. 71). Explica, ainda, que, quanto maior for o espaço cultural preenchido, tanto maior será a capacidade de a organização poder dar respostas aos diversos fatores ambientais.

Apesar desse equilíbrio constatado pela análise dos dados anteriores, pode-se perceber uma tênue tendência para a tipologia Clã (5,1). Essa cultura baseia-se em normas e valores associados à afiliação. Ele enfatiza o desenvolvimento de pessoas e valoriza a participação dos membros nas tomadas de decisões. Os gestores tendem a ser participativos; oferecem suporte e facilitam a interação entre as equipes de trabalho (SANTOS, 2000). Isso significa que HPH Brasil-PE está voltada para relações interpessoais, decisões tomadas por consenso. Observa-se que os outros elementos que compõem o modelo estão sendo competitivos, na situação atual.

Verificou-se, ainda, que as médias mais baixas foram registradas nas questões referentes à cultura inovativa e mercado (3,5; 3,5), respectivamente. Esse resultado é compreensivo, uma vez que a organização analisada é do terceiro setor e, por isso, não parece tão preocupada em inovar, pois parece que o seu ramo de atuação não é tão competitivo, por se tratar de ações sociais de transformação de comunidades. Nesse sentido, o Relatório Institucional do Ano Fiscal de 2010 mostra que os planejamentos estratégicos para os próximos triênios apontam que HPH Brasil pretende assumir os papéis de organização catalisadora e co-executora de projetos de desenvolvimento comunitário e habitação, com foco no social, envolvendo diversas alianças com governos, empresas, movimentos, outras organizações e pessoas comprometidas com a causa da moradia adequada no Brasil.

Vale ressaltar que as culturas inovativas e de mercado estão localizadas no eixo direito do modelo, caracterizando como ambiente externo, significando realmente que essa organização não está priorizando o ambiente externo. Essa constatação não é interessante, por dois motivos: primeiro, sabe-se da importância que é dar valor ao ambiente externo, principalmente em épocas em que a competitividade entre as empresas está mais acirrada; segundo, porque, como já dito anteriormente, as culturas localizadas no quadrante esquerdo (contrário) vão tender mais à fraqueza.

Quanto à cultura inovativa, ela indica ser tendente às mudanças, à flexibilidade, ao crescimento, à diversificação e à criatividade (SANTOS, 2000). Ao que se refere à cultura mercado (racional), ela está orientada à realização, às recompensas em função do desempenho e resultados, à competição e à consecução de resultados pré-estabelecidos. Os líderes tendem a ser orientados para o objetivo e produtividade (SANTOS, 2000).

Em relação aos tipos de comprometimento nessa organização do terceiro setor, segundo o Modelo de Medeiros (2003), a Tabela 7 mostra as médias de cada item do questionário e as médias de cada dimensão de comprometimento. Dos 30 indicadores, 19 receberam valores médios entre 4,1 e 4,8, representando uma avaliação positiva em termo de concordância. Entre esses 19 indicadores, 6 são afetivos; 7 são afiliativos; 1 é instrumental; e cinco são normativos.

O comprometimento afetivo é representado pela internalização de valores e objetivos, pelos colaboradores, significando que existe um esforço demasiado. Comprometimento afiliativo é um tipo de comportamento que se baseia na sensação de fazer parte do grupo e que se valorizam os bons princípios. O comprometimento instrumental admite que, para se manter na organização, o colaborador procura fazer sempre o que é esperado dele. Finalmente, o comprometimento normativo sugere que os colaboradores dessa ONG façam esforço para que tenham melhores resultados possíveis.

TABELA 7 – Estatística descritiva: construto comprometimento organizacional

Comprometimento Organizacional	Média	Desvio-padrão
Afetivo	4,4	0,1
Afliativo	4,3	0,1
Instrumental	3,3	0,2
Normativo	4,0	0,1

FONTE: os autores

O teste de análise de variância para a diferença entre as médias mostrou que existe diferença entre as médias do tipo de comprometimento organizacional ($F = 11,764$; $g.1.=3$; $p<0,0001$).

Por meio do teste de comparação múltipla de Tukey, pode-se verificar que não existe diferença entre as médias dos comprometimentos afiliativo e normativo, em relação ao comprometimento afetivo ($p = 0,826$ e $0,193$, respectivamente). Já em relação ao comprometimento instrumental, sua média foi menor do que em relação ao afetivo ($p<0,0001$). A média do comprometimento afiliativo foi maior do que a média em relação ao instrumental ($p<0,0001$). Quanto ao comprometimento normativo não foi encontrada diferença estatisticamente significativa em média ($p = 0,647$). A média do comprometimento normativo foi maior do que em relação ao instrumental $p=0,005$, essas diferenças podem ser melhor visualizadas na Figura 8.

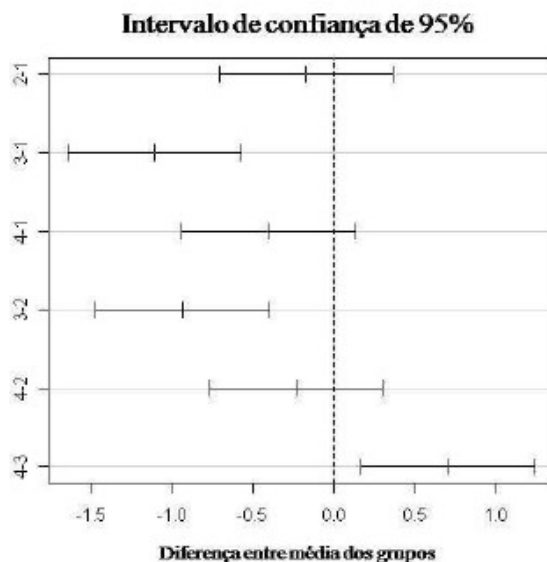


FIGURA 8 – Intervalo de confiança para a comparação entre a média dos grupos (1 – Afetivo; 2 – Afiliativo; 3 – Instrumental; 4 – Normativo)
 FONTE: os autores

Pode-se, então, entender que a dimensão afetiva proporciona a espontaneidade nas ações dos colaboradores, levando-os a se comprometerem e a se esforçarem consideravelmente pela organização simplesmente por gostar da mesma.

A partir da observação direta, pôde-se notar que os colaboradores participam de reuniões nas comunidades carentes após as 20 horas, ou seja, fora do horário normal de expediente. Acredita-se que o componente normativo esteja dando sustentação aos vínculos: afetivo e afiliativo, já que oferece suporte por intermédio de normas, regras e procedimentos estabelecidos pela organização.

Quanto ao componente instrumental, este apresentou menor média entre os demais, o que pode indicar que a relação dos colaboradores com a organização, como também a sua permanência não é consequência de uma análise de custos e benefícios associados à sua saída dessa ONG.

Por fim, este trabalho buscou verificar se existe relação entre os tipos de cultura organizacional, segundo o modelo de Cameron e Quinn (2011), e as dimensões do comprometimento segundo o modelo de Medeiros (2003) de colaboradores. Foi utilizada a técnica estatística de tabulação cruzada para identificar os tipos de cultura organizacional que se relacionam e predizem cada um dos componentes do comprometimento organizacional.

Por meio da correlação da tabulação cruzada, verifica-se que houve correlação positiva 100% de acertos entre a cultura de clã e os comprometimentos organizacionais afetivo e afiliativo, como podem ser observados na Tabela 8 e na Tabela 9:

TABELA 8 – Exatidão do modelo para prever o comprometimento dos colaboradores com base no resultado da cultura Clã X Afetivo

Predições da cultura	Comprometimento afetivo			Total	Percentual de acertos
		Compr.	Não-compr.		
Clã		12	0	12	100%
Não-clã		0	0	0	0
Total		12	0	12	100% méd

FONTE: os autores.

TABELA 9 – Exatidão do modelo para prever o comprometimento dos colaboradores com base no resultado da cultura Clã X Afiliativo

Predições da cultura	Comprometimento afiliativo			Total	Percentual de acertos
		Compr.	Não-compr.		
Clã		12	0	12	100%
Não-clã		0	0	0	0
Total		12	0	12	100% méd

FONTE: os autores.

CONCLUSÃO

Quanto ao diagnóstico da cultura da organização do terceiro setor, segundo o Modelo de Cameron e Quinn, 2011 [1988], constatou-se que na HPH Brasil-PE não foi encontrada diferença estatisticamente significativa entre as médias dos tipos de cultura organizacional. Isso pode ser explicado, de um lado, pelo aparente equilíbrio entre os 4 tipos de cultura organizacional, segundo o Modelo estudado; de outro, por essa organização manter, ao mesmo tempo, um clima de liberdade (Cultura Clã) e flexibilidade (Cultura Inovativa), associadas às Culturas Hierárquica e de Mercado.

Apesar de não ter sido encontrada diferença estatisticamente significativa entre as médias dos tipos de cultura organizacional, pode-se estabelecer uma ordem indicando a percepção sobre a presença de cada uma, segundo a percepção dos respondentes: em primeiro lugar, vem a cultura Clã, seguida das culturas hierárquica, inovativa e, finalmente, a cultura de mercado. Percebe-se que a organização estudada apresenta as menores médias nas questões que retratam a inovação e competitividade. Ora, parece que a organização analisada, por ser do terceiro setor, antes de se preocupar em inovar, está muito mais atenta aos aspectos sociais e comunitários.

Por outro lado, acredita-se que a falta de um olhar para a inovação poderá prejudicar a captação de recursos da organização, e conseqüentemente seus trabalhos, já que dependem de recursos de terceiros por não ser uma organização sustentável. Afirma-se isso após ter-se analisado os Balanços Patrimoniais e a Demonstração do Resultado do Exercício de 2009 e 2008 e detectado que 73% dos recursos em 2009 são provenientes de doações, e apenas 27%, recursos próprios, oriundos de receita de financiamentos.

A cultura Hierárquica com a segunda maior média está em evidência por se tratar de uma organização ligada a uma rede internacional, bem como depende de recursos de terceiros, financiadores externos, que são rígidos nas prestações de contas e relatórios de acompanhamento e desempenho das atividades por eles patrocinadas.

Quanto aos tipos de comprometimento identificados nessa organização do terceiro setor, constata-se que o componente afetivo obteve a maior média seguido do componente afiliativo.

No tocante à relação entre a cultura da organização do terceiro setor e o comprometimento de colaboradores dessa mesma organização, por meio da tabulação cruzada, verifica-se que existe predição em 100% de acertos sobre a cultura Clã e o comprometimento organizacional afetivo, ou seja, essa cultura proporciona sentimentos de afetividade do colaborador em relação à empresa, favorecendo sua permanência e seu envolvimento com as ações da organização por meio da percepção de que os valores organizacionais estão em conformidade com seus próprios valores, assim como afirmam Thévenet (1990), Sá (1998, 1999).

Nesse mesmo sentido, verifica-se, também, predição em 100% de acertos entre a cultura de Clã e o comprometimento afiliativo, proporcionando ao colaborador sentimento de fazer parte da organização, favorecendo também a sua permanência e seu envolvimento com as atividades da organização, por se sentir reconhecido como parte integrante de um grupo formado pelos demais membros da organização. Vê-se aqui que o trabalho em equipe, a valorização das habilidades humanas, e a criatividade são reconhecidas e recompensadas, podendo levar a uma maior união do grupo por meio das relações interpessoais. Não foram encontradas predições de acertos em 100% para os comprometimentos organizacionais: instrumental e normativo e as culturas organizacionais inovativa, mercado e hierárquica.

Em termos acadêmicos, espera-se que este trabalho seja uma contribuição para a consolidação teórica dos componentes constitutivos do comprometimento e da cultura organizacional. Estudos como este devem ser utilizados nas organizações como uma ferramenta de gestão. Pode-se dizer, ainda, que o instrumento de avaliação da cultura organizacional de Cameron e Quinn (2011), aplicado nesta pesquisa, mostrou-se útil para identificar a cultura de HPH Brasil-PE, e, assim, confirmando mais uma vez a sua validade, podendo ser a primeira em organizações do terceiro setor a participar de um estudo como este.

É válido salientar que este estudo possui uma limitação relevante: o fato dos modelos teóricos utilizados, tanto para analisar a cultura, quanto ao comprometimento organizacional, não levarem em consideração as diferenças da cultura regional e nacional.

Em relação a trabalhos futuros, sugere-se a aplicação dos instrumentos utilizados nesta pesquisa em

outras organizações do terceiro setor, de uma mesma região e no maior número possível de organizações, a fim de que se possam estabelecer relações mais consistentes entre a cultura e o comprometimento organizacional. Pode-se também estabelecer relações com os valores organizacionais. Sugere-se também uma adaptação dos questionários, sob uma perspectiva direcionada para organizações do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63, pp. 1-18, 1990.
- AMOS, Elizabeth A.; WEATHINGTON, Bart L. An Analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. **The Journal of Psychology**. 142 (6), 615-631. Heldref Publications, 2008.
- BASTOS, A. V. B. Aspectos Comportamentais Nas Teorias Organizacionais. **Psicologia. Teoria e Pesquisa**, v. 9, n. 3, p. 499-519, 1993.
- BASTOS, A. V. B.; ANDRADE, J. E. B. Padrões de comprometimento no trabalho: Um estudo de casos. **Psicologia. Teoria e Pesquisa**, Brasília - DF, v. 12, n.3, p. 205-217, 1996.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology** 66, 32-40, 1960.
- BORGES, E. F.; MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento afetivo e afiliativo: uma abordagem comparativa entre os enfoques no contexto profissional dos contadores atuantes na cidade de Natal/RN. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 12, n.3, p.1, set/dez., 2007.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values**. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- COLOSSI, N. Comprometimento organizacional: o caso dos professores substitutos da Universidade Federal do Amazonas. **Anais... XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba, Paraná, 2004.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. Coleção debates em administração. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GAMA, Paulo Roberto Villamarim. **Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa: o caso da Fundação João Pinheiro**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte, 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- JAROS, S. J.; JERMIE, J. M.; KOEHLER, J. W.; SINCICH, T. Effects of continuance affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural models. **Academy of Management Journal**. v. 36, n. 5, p. 952-995, 1993.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. 1997. Dissertação (Mestrado), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. USP. Tese (Doutorado), 2003.
- MEDEIROS, C. A. F. ; ENDERS, W. T. . Comprometimento Organizacional e Características Pessoais: Como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 8, n.5, p. 3-18, 2002.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. A four component conceptualization of organizational commitment: evidence of an affiliation component in Brasil. **Anais... First Iberoamerican Academy of Management Conference**, Madrid. Anais do II AM Conference, 1999.
- MEDEIROS, C. A. F.; CAMARA, A. R. G. S.; ENDERS, W. T.; SILVA, L. M. T. Modelo de valores competitivos e suas relações com o desempenho profissional numa organização hoteleira. **Revista ADM. MADE**, ano 7, v. 11, p. 71-98, maio/agosto 2007.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, 1984.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resources Management Review**. v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

- MATTAR, FAUZE NAJIB. **Pesquisa em Marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 7 ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2014.
- MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M.; MARQUES, A. L.; LADEIRA, M. B. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 9, v. 1, set. 1995.
- MORAES, F. M. M. **Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo Atlas 2007.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages**: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. 14, 224-247, 1979.
- NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2003.
- NETO, Musiello, F. E. Cultura e Gestão: um estudo em empreendimentos do pólo costa das piscinas. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 23-24, jan/jun, 2006.
- OLIVEIRA, A. F. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, 1997.
- RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. Cultura nacional e cultura organizacional no contexto de marketing. **READ**. Ed. 37. v. 10. n. 1, jan/fev, 2004.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de j. Meyer e N. Allen. **Psicologia** (Florianópolis) (Cessou em 2008. Cont. ISSN 1984-6657 Revista Psicologia: Organizações e Trabalho), v. 10, p. 129-144, 2010.
- SÁ, M. A. D. Cultura de empresa: um elemento de explicação da realidade organizacional. **Estudos Avançados em Administração**, João Pessoa - PB, v. 6, n. 2, p. 952-966, 1998.
- SÁ, M. A. D.; LEMONINE, Claude. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. **Anais... XXII EnANPAD - Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 1998. Porto Alegre.
- SÁ, M. A. D.; LEMOINE, Claude. Em matéria de comprometimento na empresa são os valores individuais que contam. **Anais... XXIII EnANPAD - Encontro Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração**, 1999. Foz do Iguaçu.
- SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. São Paulo: Stilianio, 2000.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awereness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, 1984, 3-16.
- SILVERTHORNE, C. The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. **The Leadership and Organization Development Journal**. v. 25, n. 7, 2004, p. 592-599.
- THÉVENET, M. L'écôt de la mode. **Revue Française de Gestion**, n. 53-54, p. 19-29, 1985.
- THÉVENET, M. La reforme d'une époque: l'expression des salariés. **Revue Française de Gestion**. Mar./avr. n. 40, 18-34, 1983.
- THÉVENET, M. **Cultura de Empresa, Auditoria e Mudança**. 2. ed. Lisboa: Monitor, 1990.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy Management Review**, v. 7, p. 418-428, 1982.