

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

Lourdes Helena Gonçalves Cardoso

ACEITAÇÃO E RESISTÊNCIA INDIVIDUAL AO PROCESSO DE

FUSÃO:

estudo em uma empresa de sondagem de grande porte

Belo Horizonte

2017

Lourdes Helena Gonçalves Cardoso

**ACEITAÇÃO E RESISTÊNCIA INDIVIDUAL AO PROCESSO DE
FUSÃO:
estudo em uma empresa de sondagem de grande porte**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Antônio Luiz Marques, PhD

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Belo Horizonte

2017

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **LOURDES HELENA GONÇALVES CARDOSO**

Matrícula: 770805

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINAMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Antonio Luiz Marques

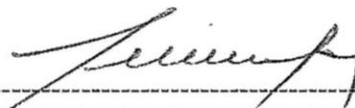
TÍTULO: **ACEITAÇÃO E RESISTÊNCIA INDIVIDUAL AO PROCESSO DE FUSÃO:
estudo em uma empresa de sondagem de grande porte.**

DATA: 21/12/2017

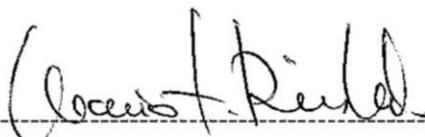
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Antonio Luiz Marques
ORIENTADOR
Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. Luciano Zille Pereira
Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. Mario Teixeira Reis Neto
FUMEC

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado “ACEITAÇÃO E RESISTÊNCIA INDIVIDUAL AO PROCESSO DE FUSÃO: estudo em uma empresa de sondagem de grande porte”, de autoria de Lourdes Helena Gonçalves Cardoso, sob a orientação do Professor Doutor Antônio Luiz Marques, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes – Área de Concentração: “Organização e Estratégia”.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 11 de dezembro de 2017.



Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

Ao meu esposo, Sandro Cardoso Santos, e aos meus amados filhos, Gabriel Gonçalves Cardoso e Beatriz Gonçalves Cardoso, presentes de Deus em minha vida, exemplos de compreensão e de apoio incondicional durante toda essa longa e árdua caminhada.

AGRADECIMENTOS

Após esta longa e árdua caminhada de quase dois anos de mestrado, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, me apoiaram para a realização desse sonho.

A Deus, em sua infinita bondade, por me permitir seguir em frente em momentos difíceis em que as forças eram escassas e o cansaço era interminável e doloroso.

Ao meu esposo, Sandro Cardoso Santos, por tanta dedicação, incentivo e presença firme e determinada em todos os momentos. Uma mistura de força e doçura. Uma inspiração em minha vida.

Aos meus queridos filhos, Gabriel Gonçalves Cardoso e Beatriz Gonçalves Cardoso, por terem entendido minha ausência e meu nervosismo em tantos momentos.

À minha querida mãe, Maria Rita da Conceição Gonçalves, por mesmo distante, se fazer presente em meus momentos de sufoco e aflição, viajando quilômetros e quilômetros para me auxiliar e estar ao meu lado.

Ao meu pai, Luiz Carlos Gonçalves, por sempre me incentivar a estudar, orgulhoso das minhas conquistas. Se ainda estivesse neste mundo, certamente, se emocionaria com mais essa realização.

Aos meus eternos e amados avôs, Vitalino José Tondo e Zeni Alves Tondo, por serem sempre minhas inspirações.

À minha apoiadora, Rozelene Morais Macário Gonçalves, pelo amor e pelo carinho dedicados a meus filhos Gabriel e Beatriz.

A minha irmã e amiga Ione Aparecida Pereira Becatinni, grande incentivadora e apoiadora em todas as etapas do mestrado.

Ao meu professor e orientador, Antônio Luiz Marques, por ter me orientado com

tanto conhecimento, leveza e doçura. Um profissional brilhante de vasto conhecimento e, apesar disso, tanta humildade e discernimento.

A todos os meus colegas de mestrado, pessoas maravilhosas e diferenciadas. Em especial, ao amigo Denis Carvalho, por sempre estar presente, ajudando-me disciplinas e por nunca medir esforços para esclarecer minhas dúvidas, sempre com serenidade, mesmo que o momento fosse de desespero.

Ao Centro Universitário UNIHORIZONTES, onde tive a oportunidade de conhecer mestres maravilhosos, em especial Antônio Luiz Marques, Luciano Zille, Reynaldo Maia Muniz, Luiz Honório e Caíssa Veloso e Sousa, por tantas contribuições.

As empresas A e B, por me concederem a oportunidade de pesquisar sobre o processo de mudança fusão. À diretoria e às gerências, pelo apoio. Aos colegas, por me ajudarem respondendo aos questionários de pesquisa. Em especial, à amiga Márcia Magalhães Melo, que muito me ajudou em todo o processo, seja me incentivando nos momentos de cansaço, seja me apoiando nas etapas do mestrado.

“Se você pensa que pode ou se pensa que não pode,
de qualquer forma você está certo”.

Henry Ford

RESUMO

Diante de um novo contexto econômico, as organizações tendem a unir suas forças, seja para otimizar processos e tecnologias, seja para ampliar seu mercado. Assim, adotam configurações diversas, para garantir sua sustentabilidade. Neste estudo, a combinação assumida foi a de fusão entre as empresas A e B, formando a AB, de sondagem e perfuração de poços, ambas localizadas no estado de Minas Gerais. A fusão consiste em operações de ofertas públicas de aquisição de ações ou em reestruturações societárias que tenham resultado em troca de ações ou em aporte de capital ou de ativos (BNDES, 2016). A partir de um processo de fusão, a mudança é constante, inerente e indispensável para a transformação organizacional. Este estudo tem por objetivo identificar, descrever e explicar o nível de aceitação e o de resistência dos empregados quanto ao processo de fusão em uma empresa de sondagem e perfuração de poços, com abrangência predominante nos estados de Minas Gerais e Pará. Esta pesquisa se caracteriza como descritiva e explicativa, na medida em que utiliza a abordagem quantitativa, por meio de estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio de um questionário composto por dados demográficos e ocupacionais e por questões referentes à fusão das empresas (modelo de medida de resistência à mudança, validado por Marques, 2011), respondido por uma amostra de 249 indivíduos de um universo de 1.232. Foram considerados dois grupos: de gestores (gerentes, coordenadores e supervisores) e de ocupantes de cargos operacionais (técnicos de mineração, técnicos de segurança do trabalho e sondadores). Ao todo, foram 85 gestores (56 em Minas Gerais e 29 no Pará) e 164 operacionais (85 em Minas Gerais e 79 no Pará). Os dados foram analisados por meio de estatística, análises de correlação (correlação de Spearman), regressão linear múltipla e estatística descritiva. Os dados demográficos e ocupacionais também foram tratados pela estatística descritiva. Os resultados da pesquisa apontaram, em média global, aceitação e cooperação (a de concordância foi de 73,9% e a de discordância foi de 26,1%), inconsistência e inconclusão (50,8% de discordância e 49,2% de concordância), ameaça ao convívio social (para discordante e concordante, foram de 80,7% e 19,3%, respectivamente), consistência percebida (os percentuais para concordância e discordância foram de 41,8% e 58,2%, respectivamente) e resistência do grupo (os percentuais foram de 83,6% para discordância e de 16,4% para concordância). Para a variável experiência anterior com mudança, 81,9% dos pesquisados foram discordantes e 18,1% foram concordantes quanto ao processo de fusão pelos empregados. Foi identificada, ainda, uma diferença moderada na percepção dos empregados paraenses quando comparados aos mineiros em todos os construtos atribuídos; ou seja: menor aceitação e cooperação e maior inconsistência/inconclusão, ameaça ao convívio social, inconsistência, resistência do grupo e experiência anterior com mudança. De forma global, o estudo apontou que o processo de fusão, tanto para os empregados de Minas Gerais quanto para os do Pará, não alterou a vida profissional dos envolvidos. Para 32,5% as mudanças foram benéficas para sua vida profissional, apesar de 8,8% sentirem-se prejudicados com a mudança implantada. Ocorreu uma diferença de 0,9% entre Minas Gerais e Pará (59,4% contra 58,5%).

Palavras-chave: Mudança organizacional. Resistência à mudança. Aceitação e cooperação. Sondagem. Perfuração.

ABSTRACT

Faced with a new economic context, organizations tend to join forces, either to optimize processes and technologies or to expand their market. Thus, they adopt different configurations, to guarantee their sustainability. In this study, the combination assumed was the merger between companies A and B, forming AB, for drilling and well drilling, both located in the state of Minas Gerais. The merger consists of public offerings for the acquisition of shares or corporate restructurings that have resulted in share exchange or in capital or asset contributions (BNDES, 2016). From a process of fusion, change is constant, inherent and indispensable for organizational transformation. The aim of this study is to identify, describe and explain the level of acceptance and resistance of the employees regarding the process of merger in a well drilling and drilling company, with a predominant coverage in the states of Minas Gerais and Pará. as descriptive and explanatory, as it uses the quantitative approach, through a case study. The data collection was done through a questionnaire composed of demographic and occupational data and questions related to the merger of companies (model of resistance to change, validated by Marques, 2011), answered by a sample of 249 individuals from one universe of 1,232. Two groups were considered: managers (managers, coordinators and supervisors) and occupiers of operational positions (mining technicians, occupational safety technicians and drillers). In all, there were 85 managers (56 in Minas Gerais and 29 in Pará) and 164 in operation (85 in Minas Gerais and 79 in Pará). Data were analyzed by means of statistics, correlation analyzes (Spearman correlation), multiple linear regression and descriptive statistics. Demographic and occupational data were also treated by descriptive statistics. The results of the survey showed, on average, acceptance and cooperation (agreement was 73.9% and disagreement was 26.1%), inconsistency and inconclusion (50.8% disagreement and 49.2% agreement and agreement were 80.7% and 19.3%, respectively), perceived consistency (the percentages for concordance and disagreement were 41.8% and 58.2%, respectively, respectively) and group resistance (83.6% for discordance and 16.4% for concordance). For the previous experience with change, 81.9% of respondents were discordant and 18.1% were concordant the process of merger by employees. It was also identified a moderate difference in the perception of the employees of Paraense when compared to the miners in all the attributed constructs; that is: less acceptance and cooperation and greater inconsistency / inconclusiveness, threat to social interaction, inconsistency, group resistance and previous experience with change. Overall, the study pointed out that the merger process, for both Minas Gerais and Pará employees, did not change the professional lives of those involved. For 32.5%, the changes were beneficial for their professional life, although 8.8% felt impaired by the change implemented. There was a difference of 0.9% between Minas Gerais and Pará (59.4% against 58.5%).

Keywords: Organizational change. Resistance to change. Acceptance and cooperation. Survey. Drilling.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo para análise da cooperação e da resistência à mudança.....	47
Figura 2 – Modelo teórico da pesquisa – aceitação e cooperação <i>versus</i> inconsistência e inconclusão, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança	68
Quadro 1 – Tipos de fusão.....	38
Quadro 2 – Modelo de resistência à mudança.....	46
Quadro 3 – Operacionalização das variáveis da pesquisa.....	54
Quadro 4 – Sumário da metodologia.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Mapeamento de trabalhos acadêmicos sobre o tema “Aceitação e resistência individual ao processo de fusão”	19
Tabela 2 – Montante e número de operações (R\$ bilhões) – Anúncio e fechamento	39
Tabela 3 – Fusões setoriais em 2016 – Mercado de capitais – <i>rankings</i>	40
Tabela 4 – Perfil das operações (R\$ bilhões/Número)	41
Tabela 5 – Estratificação e cálculo da amostra	52
Tabela 6 – Critérios de análise da cooperação e resistência á fusão	56
Tabela 7 – Distribuição dos pesquisados segundo os dados demográficos	58
Tabela 8 – Distribuição dos pesquisados segundo os dados ocupacionais	60
Tabela 9 – Análise dos indicadores de cooperação e resistência à fusão – Global ..	62
Tabela 10 – Análise comparativa dos indicadores de cooperação e resistência à fusão – Minas Gerais e Pará	64
Tabela 11 – Teste de comparação de tendência central das variáveis do construto aceitação e resistência – Mann- Whitney	65
Tabela 12 – Análise da correlação entre as variáveis do construto aceitação e resistência	67
Tabela 13 – Sumário do modelo de regressão entre aceitação e cooperação versus inconsistência e inconclusão e experiência anterior	69
Tabela 14 – Percepção geral das mudanças implantadas na Organização	71

LISTA DE SIGLAS

AC – Aceitação e Cooperação

ANBIMA – Associação Brasileira Das Entidades Dos Mercados Financeiros E De Capitais

BNDES – Banco Nacional De Desenvolvimento Econômico E Social

DSS – Diálogo De Saúde E Segurança No Trabalho

EM – Experiência Anterior Com Mudança

EnANPAD – Encontro Da Associação Nacional De Pós Graduação E Pesquisa Em Administração

IBGE – Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística

II – Inconsistência e Inconclusão.

IRPP – Identificação De Perfil Profissional

PEA – População Economicamente Ativa.

PNAD – Pesquisa Nacional Por Amostra De Domicílios

PNL – Programação Neurolinguística

SCIELO – Scientific Electronic Library Online

SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problematização	17
1.2	Objetivos da pesquisa	18
1.2.1	Objetivo geral	18
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.2.3	Justificativa	19
2	AMBIÊNCIA DO ESTUDO	22
2.1	Escopo da fusão	22
2.1.1	Empresa A	22
2.1.2	Empresa B	23
2.2	Características dos empregados pesquisados – fusão entre as empresas A e B	24
2.3	Medidas prévias ao processo de fusão entre a empresa A e a empresa B	25
2.3.1	Fortalecimento da identidade empresarial	26
2.3.2	Reestruturação de processos e pessoas	28
2.3.3	Programação neurolinguística como ferramenta comportamental	32
3	REFERENCIAL TEÓRICO	34
3.1	Mudança organizacional	34
3.2	Mudança organizacional por meio da fusão	37
3.3	Reações dos indivíduos diante das mudanças	44
3.3.1	Aceitação e resistência	45
3.4	Modelo teórico da pesquisa	46
4	METODOLOGIA	49
4.1	Tipo, abordagem e método de pesquisa	49
4.2	Sujeitos da pesquisa	50
4.3	População, sujeitos e amostra	51
4.4	Instrumento de coleta dos dados	52
4.5	Tratamento dos dados	55
4.6	Análise dos dados	56
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	58
5.1	Dados demográficos e ocupacionais	58
5.2	Análise da cooperação e da resistência à fusão	61
5.3	Relação entre as variáveis do construto cooperação e resistência à fusão e o estado onde os pesquisados trabalham	65
5.4	Relações entre aceitação e cooperação e as demais variáveis do construto cooperação e resistência	66
5.5	Percepção geral das mudanças implantadas na empresa AB	71
6	CONCLUSÕES	72
6.1	Limitações da pesquisa	75

6.2	Contribuições da pesquisa	75
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICES	84

1 INTRODUÇÃO

Diante da intensificação de um novo cenário econômico, o mundo passou a assumir um espaço social compartilhado por forças tecnológicas e econômicas. Conseqüentemente, a concorrência entre empresas aumentou, fazendo com que adotassem novas configurações, de modo a sobreviverem nesse cenário (MAXWELL, 2015). Tais combinações foram assumidas e nomeadas de “aquisição”, “cisão”, “consórcios”, “incorporação”, “*joint venture*” e “fusão” (PRICE WATERHOUSE COOPERS, 2017).

- a) Aquisição – consiste na compra total ou parcial do acionário de uma empresa por outra, envolvendo alto grau de investimento, controle e gestão (TANURE; CANÇADO, 2005).
- b) Cisão – compreende a operação ou o procedimento por meio do qual uma empresa se divide, ensejando o surgimento de outras duas (PRETTI, 2011). A cisão total se dá quando todo o capital de uma empresa é dividido entre duas ou mais sociedades, que absorvem o capital e a sucedem em direitos e obrigações, extinguindo-se a sociedade cindida (BAUTISTA; MIRANDA, 2009).
- c) Consórcios – segundo Rossetti (2001), os são conjuntos de empresas que se formam para a aquisição de outra empresa, a execução de uma obra ou o financiamento de um projeto de grande extensão.
- d) Incorporação – forma adotada quando existe a intenção de adquirir o controle acionário, com a pretensão de unir atividades e esforços, obter ganho de escala e aumentar a participação no mercado, entre outros objetivos (NASI, 2014).
- e) *Joint venture* – espécie de aliança estratégica e jurídica originada da prática. Pode ser entendida como um contrato de colaboração empresarial. Corresponde a uma forma, ou método, de cooperação entre empresas independentes, denominada em outros países de “sociedade entre

sociedades”, “filial comum”, “associação de empresas” etc. Sua característica prende-se à realização de um projeto comum, cuja duração pode ser curta ou longa, porém com prazo determinado. É a celebração de um contrato entre duas ou mais empresas que se associam, criando ou não uma nova empresa, para realizar uma atividade econômica produtiva ou de serviços, com fins lucrativos (MIRANDA; MALUF, 2002, p. 1).

- f) Fusão – operações de ofertas públicas de ações, ou de reestruturações societárias, que tenham resultado em troca de ações, aporte de capital ou de ativos (BNDES, 2016). Segundo Gabrich (2015), de uma forma geral, a fusão consiste em uma negociação de compra, venda, troca, locação ou arrendamento de uma empresa ou pessoa. Pode envolver bem móveis ou imóveis, tangíveis ou intangíveis. Pode ser considerada como tal um processo de venda ou permuta de imóvel para que uma empresa construa um prédio ou realize um loteamento. O termo *fusão* refere-se ao processo de junção de toda a empresa ou de parte dela e de direitos de propriedade. A fusão, para obter direitos de controle, deve ser realizada sob certas condições. Consiste em um movimento estratégico importante realizado por uma empresa para melhorar seu gerenciamento de desempenho empresarial. Se bem sucedida, podem produzir muitos ganhos, como, redução de custos, aumento de lucros, aumento de estoque e liberação de recursos abundantes (WANKE; MAREDZA; GUPTA, 2017). Ocorre, também, quando uma pessoa ou empresa transfere um estabelecimento ou o direito de uso de determinado local para o desenvolvimento de uma atividade empresarial e quando há negociação entre empresas envolvendo bens tangíveis ou intangíveis, considerando a experiência ou o conhecimento aplicado a um negócio (GABRICH, 2015).

Essas novas estratégias corporativas, incentivadas em nível mundial, fortalecem as empresas com sede em países estrangeiros, cujas políticas foram desdobradas para a realidade brasileira. Estudos mostram que o volume de fusões que ocorreram em 2016 apresentou resultados significativos e diferenciados dos últimos cinco anos quando comparado aos níveis de 2014 (ANBIMA, 2016), tendo alcançado R\$179,2 bilhões, superando os R\$109,5 bilhões de 2015, equivalente a um aumento de

69,7%. O número de anúncios de operações cresceu de 111 em 2015, para 138 em 2016, representando um aumento de quase 20%. Todavia o número ainda está aquém da média registrada entre 2011 a 2014, de 170 operações por ano (ANBIMA, 2017).

Os tipos de negócio que realizam fusão são variados. Os três setores líderes de anúncios de fusões em 2016, em volume, foram: petróleo e gás, 25,9%; energia, 15,9%; e financeiro, 14,2%. Na sequência, aparecem assistência médica e produtos farmacêuticos e agronegócios (ANBIMA, 2017).

No capítulo seguinte, apresenta-se a problematização que orienta este estudo, composta por: problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

1.1 Problematização

A fusão de duas empresas representa um processo de mudança organizacional. De acordo com Lima e Bressan (2003), envolve a modificação dos componentes organizacionais e das relações entre a organização e seu ambiente, com o objetivo de alcançar consequências relevantes para sua eficiência, eficácia e sustentabilidade organizacional.

A estratégia de fusão acarreta diversas mudanças, que vão desde a reestruturação de departamentos até a substituição de dirigentes. Apesar de muito utilizada, a fusão tem apresentado altos índices de fracasso. Pesquisas recentes revelam que dos processos que envolvem fusão e aquisição entre 50% a 80% são considerados de insucesso na perspectiva financeira (CASTRO, 2016). Uma das principais razões para tal está na resistência apresentada pelos empregados, que insistem em manter seu *status quo* em resposta a uma pressão para modificá-lo (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011). Tal resistência assume um *continuum*, que varia de uma atitude positiva em relação à mudança a uma atitude negativa, caracterizada pela indiferença. Na sequência, podem ocorrer a aceitação e apoio declarado à mudança (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

Em um processo de mudança organizacional, compreender o comportamento dos empregados é crucial para que seja possível agir conforme o planejamento da empresa em relação à mudança. Ou seja, auxilia no entendimento de onde e como, especificamente, é necessário atuar, para que os objetivos traçados sejam atingidos ou, até mesmo, para criar os objetivos de acordo com as necessidades identificadas em interseção com o que a empresa almeja (NEVES, 2014).

As transformações ocorrem em um sistema macro, tais como, contexto internacional, demissões em massa e reestruturações. Isso afeta o nível micro, que está relacionado às atitudes e aos comportamentos dos trabalhadores. Mudanças decorrentes das condições da organização e interpretadas como não desejadas pelos empregados geram impacto negativo na percepção deles sobre o suporte concedido pela empresa (CASTRO, 2016).

Considerando as mudanças que abalam o equilíbrio da organização, tem-se que ações oriundas do processo de fusão refletem no posicionamento e na percepção do empregado, podendo, inclusive, modificar o envolvimento dele com a organização (CASTRO, 2016).

A partir do processo de fusão e das mudanças desencadeadas nessa operação, configura-se o problema de pesquisa que direciona este estudo:

Quais são os níveis de aceitação e de resistência dos empregados de duas empresas de sondagem e perfuração de poços quanto a seu processo de fusão?

1.2 Objetivos da pesquisa

Para responder ao problema de pesquisa apresentado, foram definidos os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Identificar, descrever e explicar o nível de aceitação e o de resistência dos empregados gestores e operacionais quanto ao processo de fusão em duas

empresas de sondagem e perfuração de poços com abrangência predominante nos estados de Minas Gerais e Pará.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o nível de cooperação e o de resistência dos empregados quanto ao processo de fusão;
- b) Analisar possíveis diferenças de aceitação e resistência à fusão entre os diferentes níveis ocupacionais pesquisados.

1.2.3 Justificativa

O desenvolvimento desta dissertação justifica-se pelos aspectos acadêmico, organizacional e social.

O mapeamento dos trabalhos acadêmicos publicados no período de 2006 a 2017, sobre aceitação e resistência individual dos empregados ao processo de fusão nas organizações e apresentado na TAB. 1.

Tabela 1 – Mapeamento de trabalhos acadêmicos sobre o tema “Aceitação e resistência individual ao processo de fusão”

Base bibliográfica	Número de Publicações	Nacional	Internacional
Banco da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações*	5	5	0
EnANPAD	6	6	0
SCIELO	1	0	1
SCIENCE DIRECT	1	1	0
SPELL	0	0	0
Total	13		

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Nota: *UFMG e UNIHORIZONTES.

Na Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, que representa um das referências de interação entre programas associados a grupos de pesquisa da área, constatou-se um número reduzido de pesquisas publicadas que envolvem a aceitação e resistência individual ao processo de fusão. Foram explorados, ainda, os portais da SciELO, da SPELL, da Science Direct e do Banco

da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade Federal de Minas Gerais e do Centro universitário UniHorizontes, todos com um número reduzido de trabalhos sobre o assunto em estudo.

Com base no levantamento realizado sobre o tema, tem-se que os trabalhos identificados estão publicados em: EnANPAD, SciELO, Science Direct, Banco de teses e dissertações da UFMG e Centro Universitários Unihorizontes. Autores dos trabalhos apresentados são: Oliveira (2009), Bartolini, Gallino e Vivas (2010), Marques, Borges e Moraes (2011), Marques e Borges (2013), Almada e Policarpo (2014), Leite (2014), Marques *et al.* (2014), Armond (2015), Castro (2016) Marques, Borges e Reis (2016) e Aparecida Silva (2017). Esta pesquisa pretende contribuir para os estudos acadêmicos da área da Administração focados em aceitação e resistência individual no caso de um processo de fusão de empresas.

No que tange ao campo organizacional, a pesquisa é relevante por estudar e fornecer informações que agregam valor aos gestores das empresas em processo de fusão por revelar os principais aspectos que impulsionam o empregado a aceitar ou resistir à mudança. Dessa forma, o estudo de caso é direcionador e pode complementar as ações das organizações. É uma forma de contribuir na definição de ações proativas e preventivas, bem como de minimizar e/ou mitigar os impactos advindos da fusão. Também pode ser uma fonte de aprendizado para lideranças que pretendam realizar fusão e/ou para aperfeiçoar o processo de tomada de decisão pós-fusão.

Do ponto de vista social, a pesquisa apresentou os impactos positivos e negativos advindos de um processo de fusão envolvendo duas organizações e indicou o que isso pode ocasionar nas pessoas que delas fazem parte, bem como na comunidade em que estão situadas. No que tange aos empregados, que são internos, o foco está no choque cultural, nas emoções vividas e na tentativa de promover o equilíbrio dos sentimentos perante uma nova cultura, bem como na permanência ou não na empresa. Já a comunidade e demais partes relacionadas, como, prestadores de serviço, fornecedores, governo e investidores, o impacto positivo, ou negativo, estará vinculado à sustentabilidade financeira que as organizações lhes proporcionam.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam a contextualização, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo, descreve-se a ambiência na qual foi realizado o estudo. No terceiro capítulo, desenvolve-se o referencial teórico. No quarto capítulo, metodologia aplicada à pesquisa. No quinto capítulo, procede-se à análise e discussão dos resultados. No sexto capítulo formulam-se as conclusões. Seguem-se as referências e os apêndices.

2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Neste capítulo, descrevem-se o ambiente em que os empregados pesquisados estão inseridos, as principais características do trabalho destes empregados e o trabalho prévio ao processo de fusão aplicado às empresas estudadas.

2.1 Escopo da fusão

Este estudo foi desenvolvido em duas empresas de sondagem e perfuração de poços com sedes localizadas uma em Belo Horizonte e outra em Lagoa Santa. Ambas são privadas e fazem parte do escopo de fusão.

2.1.1 Empresa A

A empresa principal, doravante denominada “A”, foi fundada, em 1953, por um engenheiro de minas e civil. Sua sede localiza-se em Criciúma, Santa Catarina. Desenvolveu seus primeiros trabalhos realizando sondagens em minas de carvão mineral no sul do País.

Na década de 1960, passou a ter atuação em vários estados brasileiros, executando trabalhos de sondagens, como, em Pernambuco, Minas Gerais, Goiás, Paraná e Rio Grande do Sul.

Entre 1967 e 1978, teve início o ciclo de grandes transformações estruturais da empresa. Foi criado o laboratório de análises químicas e geoquímicas, voltado para clientes do setor mineral.

Posteriormente, foi ampliado o parque de máquinas. Os trabalhos de geologia passaram a contar com dezenas de geólogos atuando no mapeamento geológico e na avaliação de distritos mineiros.

A partir de 1970, a atuação da empresa se expandiu para o campo de sondagens, com a aquisição de sondas importadas, prosseguindo nas décadas seguintes, por

meio da modernização e da padronização mecânica dos equipamentos, permitindo ganhos de produtividade.

No final dos anos de 1980 e início dos anos de 1990, as companhias de mineração passaram a contratar os serviços de sondagens. A empresa A cresceu de forma expressiva, para atender à demanda de serviços em todo o território nacional, além de operar com equipes de perfuração rotativa diamantada.

Os valores organizacionais atrelados à empresa são: atuar com ética e responsabilidade; buscar produtividade, lucratividade, crescimento e valorização da marca; garantir a transparência na comunicação, pelo respeito no tratamento aos trabalhadores; atuar com responsabilidade socioambiental; garantir ambiente de trabalho seguro e saudável; reconhecer os empregados pelos méritos; incentivar e valorizar a criatividade e a inovação; e apoiar a geociências.

Esta organização possui sua sede no estado de Minas Gerais e tem uma filial no estado do Pará. Sua estrutura organizacional considera os níveis estratégico, tático e operacional.

As informações referentes à empresa A apoiam-se nos documentos cedidos por ela (EMPRESA A, 2016).

2.1.2 Empresa B

A segunda empresa, doravante denominada de “B”, foi fundada, em 1996, em Lagoa Santa. Logo se destacou entre as empresas de sondagens para pesquisa mineral no País, executando serviços de sondagem rotativa diamantada para mineradoras brasileira.

Os Valores organizacionais da empresa B são: valorizar as pessoas; reconhecer o trabalho; cuidar da saúde dos empregados; prezar pela segurança; e desenvolver o ser humano; trabalha a sustentabilidade, com foco na responsabilidade quanto aos aspectos sociais, ambientais, econômicos e culturais das comunidades do entorno; ser ousado, que consiste no entusiasmo e na competência gerencial para atingir

resultados melhores que o esperado, e na renovação tecnológica, que consiste no investimento contínuo em tecnologias, prezando pela empresa moderna.

Esta organização possui sua sede no estado de Minas Gerais e tem uma filial no estado do Pará. Sua estrutura organizacional considera os níveis estratégico, tático e operacional.

As informações referentes à empresa B apoiam-se nos documentos cedidos por ela (EMPRESA B, 2016).

2.2 Características dos empregados pesquisados – fusão entre as empresas A e B

A empresa A fatura, em média, 250 milhões/ano; a B, 50 milhões/ano. Após a fusão, foi constituída uma nova empresa, designada “Empresa AB”, constituída por 1.232 empregados, alocados nos níveis estratégico, tático e operacional (EMPRESA A e EMPRESA B, 2016), assim distribuídos: estratégico (1% – alta direção); tático, (2% – gerencial), e o operacional (5% – administrativo e 92 % operacionais).

No que tange ao nível educacional, os empregados possuem formações distintas, variando entre ensino fundamental, médio, graduação e pós-graduação.

O maior número dos empregados está concentrado na área rural e em unidades de negócio, compostas por praças de sondagem, onde ocorre o negócio das empresas, ou seja, onde a sondagem e a perfuração de poços se processam, para atendimento aos diversos clientes. Há duas bases de apoio, uma localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, e outra em Parauapebas, Pará.

Os empregados, em sua grande maioria, procedem de outros estados. Assim, ficam alocados em alojamentos fornecidos pela empresa e trabalham no formato de folga: dias trabalhados e dias de folga, em sua residência, junto à família.

Os empregados possuem em média, de 3 a 15 anos de permanência nas empresas.

Este estudo concentrou-se em empregados situados nos níveis de gestores (gerentes, coordenadores e supervisores) e operacionais (técnicos de mineração, técnicos de segurança do trabalho e sondadores).

Os principais clientes das empresas A e B são as mineradoras de médio e grande porte.

As informações referentes à empresa AB foram cedidas por ela, conforme documentos (EMPRESA AB, 2017).

2.3 Medidas prévias ao processo de fusão entre a empresa A e a empresa B

No dinamismo de unificação de variáveis internas e externas, a gestão de pessoas é um fator preocupante e assume papel determinante na sustentação dessa nova estrutura e na internalização de novas estratégias, identidade e filosofia, para assim, manter vivo o novo cenário (EMPRESA A e EMPRESA B, 2016).

As pessoas são as maiores responsáveis pelo sucesso ou fracasso de um processo de fusão. Por isso, precisam ser bem conduzidas e orientadas para identificar o melhor momento e a atuação em uma organização (BAIN & COMPANY, 2007).

A empresa A e a empresa B contrataram consultorias para auxiliá-las no processo de fusão. Os objetivos propostos pelas consultorias contratadas foram de fortalecer a identidade empresarial; promover a reestruturação de processos e pessoas; e fomentar o trabalho comportamental, por meio da neurolinguística (EMPRESA A e EMPRESA B, 2016).

A consultoria envolve o ato de um cliente pedir, fornecer, dar e solicitar pareceres, estudos a um especialista contratado para que este o auxilie, apoie e oriente o trabalho administrativo. Pode-se dizer que a consultoria consiste em uma troca, em que o cliente fornece informações da empresa, cabendo ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível (PARREIRA, 1997, p. 12, citado por Alves, Dias e Monsore, 2015. p.12)

Segundo GBADAMOSI (2005), citado por Santos (2014. p. 15), os consultores organizacionais exercem papel fundamental nas mudanças organizacionais, uma vez que seu trabalho pressupõe conhecimentos específicos e vasta experiência.

2.3.1 Fortalecimento da identidade empresarial

Os contratos firmados entre a empresa de consultoria L e as empresas A e B visaram ao fortalecimento da identidade empresarial, ao desenvolvimento de seus líderes e à revisão/criação das políticas de pessoas. Foram trabalhos realizados no curto, médio e longo prazo, que pretendiam impactar diretamente a cultura e o processo de mudança organizacional, de modo a facilitar o processo de fusão entre as empresas A e B.

A cultura empresarial é constituída pelas crenças e valores (pressupostos básicos, ou seja, limites de não transigência) que norteiam o comportamento dos indivíduos que dela fazem parte. As políticas, principalmente aquelas voltadas para as pessoas, foram criadas, alicerçadas, sistematizadas, trabalhadas e aplicadas à luz desse modelo empresarial. A legislação do segmento de sondagem é a mesma para todos, porém sua aplicação é particular a cada organização, desde que não ocorra a inconformidade legal.

A partir do momento em que a cultura se consolida, assume o *modus operandi*, assegurando certo nível de comportamentos e orienta como o negócio deve se posicionar nos âmbitos interno e externo. A cultura é transformada e acrescida a todo o momento, porém existe nela o que vários autores nomeiam de “ideologia central” ou “identidade”, isto é, os pressupostos empresariais que, ao longo do tempo sofrem uma constante releitura, mas sem deixar de ter certa estabilidade.

Quando os comportamentos são unificados, evita-se a perda de sua essência (sua genética, suas digitais). Neste momento de fusão, foi considerada a identidade da empresa majoritária, ou seja, a A. Procurou-se identificar por meio dos IRPPs o perfil profissional da identidade das empresas A e B, para verificar a similaridade de valores, o que não significa nem assegura igualdade.

A partir da decisão institucional da empresa A favorável ao processo de fusão com a empresa B, surgiu uma nova intercessão de seus limites de não transigência, o que desencadeou a revisão das políticas da empresa majoritária e, conseqüentemente, de seu *modus operandi*. Foi trabalhada a sinergia dos diversos processos, principalmente os de impactos econômico, financeiro e aqueles ligados aos itens intangíveis, entre eles a integração dos empregados das duas empresas e as relações com os demais *stakeholders* de ambas.

A empresa de consultoria L, de forma interdependente com a alta direção da empresa A, a fundação que está atrelada a ela e as demais consultorias, procurou agregar valor ao resultado final, estudando, adequando e criando políticas de pessoas capazes de assegurar a perpetuidade da identidade da empresa A, visando ao melhor aproveitamento da sinergia positiva que pudesse existir entre as duas empresas. No estudo das políticas existentes e na reescrita das novas políticas, identificou-se similaridade de crenças e de valores entre as duas empresas, o que busca evitar possíveis atritos de cultura.

Algumas situações que não estão atreladas à competência técnica da consultoria L também foram consideradas e cuidadas por outros profissionais com *know how* na área, compreendendo, a busca por complementaridade de tecnologia, produtos e serviços, por novos nichos de produtos e serviços, por proteção de mercado e por otimização do potencial técnico, de gestão e de custos.

Para os consultores, o ato de sistematizar e revisar formalmente as políticas do sistema e dos subsistemas de recursos humanos consistiu em registrar formalmente o que se desejava perpetuar por meio da padronização comportamental de procedimentos. A implantação das políticas passou a ser o diferencial e o esforço a ser trabalhado pelas diretorias e consultorias no que se refere à unificação das empresas A e B.

A aplicação e manutenção desses subsistemas de RH e a mudança da gestão estratégica da empresa A, proveniente do processo de fusão, foram de responsabilidade indelegável dos profissionais-chave e dos líderes da empresa A,

bem como daqueles que integraram seu quadro funcional, advindo da empresa B, a começar por seus principais executivos.

A literatura pesquisada sobre a fusão aponta alguns fatores de insucessos (CONSULTORES L, 2016).

Várias operações de fusão entre empresas mundiais não obtiveram o êxito esperado, pois se preocuparam mais com balanços e tecnologias, priorizando o tangível em detrimento do intangível, muitas vezes, destruindo o valor de mercado da empresa absorvida, sem obter a esperada sinergia entre os negócios. Entre aquelas que fizeram uma boa passagem, poucas obtiveram ganhos adicionais, sendo que diversos clientes não perceberam melhorias ou avanços nos serviços como novidades oriundas da fusão. Seus quadros de funcionários passaram a revelar um nível de satisfação abaixo do adequado, passando a vivenciar o medo dos possíveis cortes, muitas vezes, necessários para evitar a duplicidade de produtos e serviços.

Nesse contexto, a alta direção da empresa A e a da B contrataram consultorias para se anteciparem às ocorrências que poderiam surgir e minimizar as dificuldades que porventura poderiam ocorrer.

O sucesso da fusão pauta-se pela revisão/fortalecimento das identidades das empresas A e B e por sua implantação em todos os níveis de suas políticas.

As informações referentes ao fortalecimento da identidade empresarial foram fornecidas pelas empresas, conforme documentos (CONSULTORES L, 2016).

2.3.2 Reestruturação de processos e pessoas

O trabalho de reestruturação proposto pela consultoria T teve por objetivo auxiliar as empresas A e B no processo de integração de suas operações, envolvendo a integração de suas operações de *backoffice* e de produção/sondagem, de forma a propiciar a união das melhores práticas presentes nas duas empresas e a promover a junção de valores, visão e recursos como um diferencial competitivo no mercado.

O trabalho dos consultores foi estruturado em quatro etapas, a saber:

- a) **Identificação das melhores práticas de gestão** – consistiu em identificar as boas práticas de gestão em cada área das empresas, a fim de potencializar as operações da nova empresa unificada; realizar análises de produtividade, a partir de indicadores previamente definidos, como meio de comparar quantitativa e entendimento, o dimensionamento necessário às operações integradas; entrevistar gestores chaves, para identificar as atividades existentes em cada processo e os respectivos responsáveis e para mapear a *performance* das equipes. As informações geradas foram relacionadas às avaliações de desempenho, quando possível, de maneira a possibilitar a proposta de nova formatação das equipes, com profissionais aderentes ao trabalho proposto e dimensionados de forma adequada ao volume de trabalho resultante das duas empresas.

- b) **Levantamento dos ganhos de sinergia** – a partir do levantamento das melhores práticas de gestão, executou-se um estudo de ganhos previstos na sinergia das operações, envolvendo, primeiro, os ganhos de otimização de equipe, em que foram levantados os ganhos financeiros e de qualidade de entrega relacionados à readequação das equipes no que tange à unificação de demanda de trabalho, à definição de funções da diretoria e à redefinição do organograma, mediante a clarificação dos papéis das equipes; os ganhos de otimização de recursos materiais, consistindo na unificação do processo de compras, na concentração dos volumes necessários e na identificação melhores fornecedores de cada empresa. Tudo isso refletiu em redução de custos e despesas, visto que se aumentou o poder de barganha e ensejou a prática das melhores condições encontradas. A partir dessa premissa, levantou-se o potencial de ganho relacionado às compras, com base em uma análise histórica de demanda e na comparação de condições praticadas em cada empresa. Além disso, a alteração do ciclo financeiro, a partir das alterações estruturais realizadas para a nova empresa, e a otimização de alguns ativos (por exemplo, equipamentos de sondagens, veículos e

periféricos) também foram avaliadas, a fim de se obter uma operação mais enxuta e robusta.

O levantamento dos ganhos de sinergia explicita a melhoria de operação e o fortalecimento de ambas as empresas com a estratégia de união, resultando em uma nova organização mais forte e sustentável para todos os interessados/envolvidos.

c) **Elaboração dos planos de integração** – com a identificação de boas práticas e dos ganhos inerentes, alguns planos de ação foram traçados como garantia da execução, coordenando as ações necessárias à integração, citando-se:

- i. ***Plano de integração de pessoas e processos*** – o novo organograma da empresa integrada passou a considerar a alocação de recursos capazes de garantir o cumprimento dos processos unificados de forma ótima; um funcionograma dotado de funções e respectivas atividades, nos níveis estratégico e tático da empresa (diretorias), para que os papéis e as atribuições das lideranças estivessem claros e acordados para a condução da nova organização; a readequação da estrutura de cargos e salários, a fim de ajustar os cargos existentes e os respectivos salários com as funções exercidas, para que a nova estrutura pudesse atender às duas organizações unificadas de forma equânime dentro de uma mesma função, pois quando as remunerações das equipes são equiparadas e as perspectivas de crescimento, são clarificadas, aumenta-se a motivação dos empregados, reduzem-se as desavenças internas nas equipes, melhora-se o clima organizacional e minimizam-se os riscos de passivos trabalhistas; a avaliação dos empregados, de modo que as equipes transferidas fossem avaliadas pelos gestores e pela diretoria quanto à aderência à cultura, à visão e aos valores da nova empresa, para que o “time” resultante ficasse plenamente alinhado e comprometido com os propósitos na nova empresa; a transferência dos empregados, pois o processo de transferência foi determinado junto com a equipe multifuncional envolvida, para que ocorressem celeridade, segurança de

informações e garantia do cumprimento dos padrões estabelecidos. Assim, os profissionais das áreas de Recursos Humanos, Gestão da Qualidade, Tecnologia da Informação, Departamento Pessoal, Logística de Pessoas e Treinamentos mais as lideranças da empresa foram orientados pela liderança de Departamento Pessoal para definir os procedimentos e os prazos estabelecidos para que o empregado transferido fosse integrado de forma plena e com mínimos transtornos operacionais; e a integração e treinamentos, na medida em que, o processo de transferência estabelecido e acordado estabelece que todos os empregados fossem treinados com base nos padrões internos da nova empresa, relacionados às políticas, aos valores e aos processos da função, para garantir o alinhamento às práticas estabelecidas.

- II. **Plano de Comunicação** – teve por objetivo estruturar as iniciativas de comunicação interna e externa em relação à integração das duas empresas, capitalizando para o mercado os ganhos da integração e dando clareza aos envolvidos internos sobre aspectos como contenção de expectativas e ansiedades dos funcionários. Dentre as iniciativas apresentadas, foram priorizadas divulgações em mídia especializada, divulgações eletrônicas para o público interno e o externo e orientação presencial com os funcionários por parte da liderança direta e da Diretoria, de acordo com a demanda (visita às obras, DSS especiais – diálogos semanais de saúde e segurança, etc.), para que a integração fosse veiculada de forma positiva e clara.

- d) **Acompanhamento da implantação** – com base nas iniciativas construídas, esta etapa, consistiu em acompanhar o andamento das ações junto com os envolvidos, atuando como facilitador entre as interfaces das atividades. Dessa forma, a integração entre as empresas foi conduzida de uma forma mais pacífica e ordenada, para que o menor impacto negativo possível fosse transmitido aos clientes externos e aos interessados internos.

As informações sobre reestruturação de processos e pessoas foram disponibilizadas pelas empresas, conforme documentos (CONSULTORES T, 2016).

2.3.3 Programação neurolinguística como ferramenta comportamental

A programação neurolinguística consiste em um estudo sobre a percepção do mundo pelos seres humanos. É considerada uma ferramenta de gestão de mudança que impacta a forma como as pessoas pensam e agem. Isso contribuiu positivamente, seja no âmbito pessoal ou no profissional. Vem se posicionando entre as técnicas mais utilizadas desde meados da década de 1970, devido a sua aplicação diversificada em áreas como Comunicação, Psicoterapia e Desenvolvimento pessoal para lideranças que atuam nas organizações. A princípio, seu uso se restringia à psicoterapia, mas posteriormente vem ganhando espaço no mundo empresarial, sendo usada nas empresas para aumentar a confiança do empregado, amenizar seu estresse ajudá-lo a lidar com os problemas em sua vida pessoal e/ou profissional.

O foco da PNL está em descobrir o que é útil e converter isso em ação, capacitar equipes e indivíduos a atingirem um desempenho máximo, em áreas diversas como apresentações, *coaching*, motivação, construção de equipes, e desenvolvimento de novos produtos (SHAPIRO, 2014, p. 5).

Segundo o Instituto Viver Empresarial (2016), a PNL não diz respeito apenas padrões. Ela contempla também as atitudes que o ser humano possui com base naquilo em que acredita. Crenças e pressuposições nada significam se não forem para orientar a vida. Pessoa alguma conhecerá seu verdadeiro valor a não ser que aja com base em suas crenças, acreditando que elas são verdadeiras.

Listam-se, a seguir, as pressuposições norteadoras das técnicas de PNL, os valores:

- As pessoas respondem às suas experiências, não à realidade em si.
- Ter uma escolha é melhor do que não ter escolha.
- Cada um faz o melhor do que pode, considerando o contexto e os recursos que possui no momento.
- Não existem erros, apenas resultados.
- Toda ação tem um propósito.
- Todo comportamento tem uma intenção positiva.

- O elemento controlador de um sistema é o elemento mais flexível.
- O resultado da comunicação é a resposta que você obtém – a responsabilidade é do comunicador.
- Mente e corpo formam um sistema único.
- Se quiser compreender, faça!

A empresa de consultoria Viver Empresarial trabalhou o comportamento dos empregados das empresas A e B utilizando os métodos da neurolinguística e seus pressupostos, com foco na programação neurolinguística e no *coaching*, com o objetivo de auxiliar no processo de fusão.

As informações sobre programação neurolinguística como ferramenta comportamental foram disponibilizadas pelas empresas, conforme documentos (CONSULTORES Viver Empresarial, 2016).

As consultorias L, T e VIVER, contratadas pelas empresas A e B, desenvolveram trabalhos distintos, porém integrados, com o intuito de contribuir para o processo de fusão, tornando-o mais sutil e agregador. Também coube a estas consultorias realizar o papel de identificar e selecionar processos, atividades que permaneceriam após a fusão e otimizar recursos financeiros, infraestrutura, tecnológico e também de mão de obra.

No próximo capítulo, descreve-se o referencial teórico que norteou o estudo, com foco na mudança organizacional, na mudança organizacional decorrente da fusão, nas reações dos indivíduos diante das mudanças, na aceitação e resistência à fusão e no modelo teórico que embasou a pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico para a construção desta dissertação aborda os seguintes tópicos: “Mudança organizacional”, “Mudança organizacional por meio da fusão”, “Reações dos indivíduos diante das mudanças”, “Aceitação e resistência” e “Modelo teórico da pesquisa”.

3.1 Mudança organizacional

As transformações que ocorrem nos mercados exigem das empresas flexibilidade de adaptação cada vez mais dinâmica, sejam elas oriundas do ambiente externo ou do interno, exigindo delas uma capacidade contínua de respostas rápidas e eficazes. Torna-se necessário, portanto, compreender e investigar essas transformações. Para isso, as empresas precisam considerar a mudança organizacional como um aspecto inseparável do cotidiano e necessário para sobreviver e manter-se no mercado mundial, competitivo e mutante (MAGRO; TELÓ, 2011).

O processo de mudança organizacional ocorre como resultado das dificuldades externas e das pressões internas, as quais geram modificações na atividade principal da empresa, e em seus objetivos, estratégias e estruturas (PACKARD, 2017).

Quando essas mudanças organizacionais são planejadas e a liderança é envolvida e vista como agente de mudança, há uma mobilização para trabalhar os aspectos humanos, e não apenas os técnicos, preparando a equipe para responder às forças externas e internas à mudança, migrando a organização para um estado futuro desejado (PACKARD, 2017).

O processo de mudança inclui estratégias genéricas e táticas e métodos como o desenvolvimento da organização (BURKE, 2014).

Kotter (1995) orienta que a mudança organizacional deve contemplar oito passos:

- a) Estabelecer um senso de urgência. Este passo é essencial para obter-se a adesão necessária para a implementação eficaz da mudança, evitando a tolerância natural que pode ser acometida por diversas forças.
- b) Criar uma coalizão para liderança. Para o autor, é necessária uma coalizão administrativa coesa com as demais pessoas envolvidas no processo. Dessa forma, a equipe desfruta de credibilidade e participação quanto às mudanças da organização.
- c) O desenvolver uma visão e uma estratégia. Este passo é primordial porque fornece uma projeção do futuro para que os envolvidos possam se inspirar e trabalhar (KOTTER, 1995).
- d) Comunicar a mudança da visão. Este passo é essencial para que os empregados possam trabalhar com foco nas novas diretrizes.
- e) Capacitar os empregados para uma ação ampla. Consiste em dar um empoderamento a eles. Assim, eles se sentirão capazes de enfrentar as mudanças, bem como serão agentes delas.
- f) Promover a geração de ganhos no curto prazo. Este passo é indispensável para que os envolvidos verifiquem se os caminhos traçados estão gerando resultados, de modo a aguçar a vontade de seguir em frente e acreditar nas mudanças da organização e em quem as conduz.
- g) Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças. Nas transformações bem-sucedidas, os ganhos de curto prazo são formas de impulsionar o processo, aumentando a abrangência dos projetos e ou os diversificando.
- h) Incorporar as mudanças à cultura da organização. A transformação cultural e a consolidação dos novos valores exigem um tempo de maturação junto com os empregados e os demais envolvidos para que seja efetiva e gere resultados.

Considerando os oito passos de Kotter (1995), percebe-se que a mudança não é superficial e precisa de uma estrutura organizacional firme e de dirigentes capacitados para promover a transformação na empresa. É indispensável que os empregados sejam envolvidos e comunicados das etapas que contemplarão as mudanças, bem como dos aspectos positivos e negativos que irão compor o cenário, neste caso, o da fusão.

Diante da importância, do tema “Mudança organizacional”, identifica-se a necessidade de conhecer e entender as abordagens apresentadas por alguns autores que tratam do assunto.

A seguir apresentam-se os diferentes conceitos de mudança organizacional formulados pelos autores ao longo dos anos.

Basil e Cook (1974) consideram que os principais elementos da mudança organizacional são: tecnologia, comportamento social, instituições e estruturas. Para esses autores, a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proativas.

Para Morgan (1986), a mudança organizacional traduz uma mudança de cultura, afirmando que não há mudança efetiva se não houver alteração das imagens e dos valores que norteiam a ação. Sua perspectiva tramita na fluidez e na dialética de movimento entre a organização e o meio em que ela se insere.

Harari (1991) critica a adoção de planos refletidos por modas passageiras, defendendo que a mudança organizacional deve ser encarada como um processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua.

Wood Jr. (1992) percebe a mudança organizacional como processo caracterizado pelo princípio de melhoria contínua. A mudança no ambiente organizacional inclui alterações essenciais no comportamento humano e nos valores da organização, em resposta às modificações, assim como nos padrões de trabalho ou na antecipação de alterações estratégicas, de recursos contínuos ou de tecnologia.

Os conceitos sobre mudança organizacional são distintos entre os autores. Apesar disso, considera-se que promover uma mudança organizacional não é um trabalho simplista nem seguro, porque o foco é almejado em resultados.

Essas mudanças podem estar associadas a evoluções tecnológicas, revisões de processos, reestruturações organizacionais, crises e processos de aquisição e fusão, entre outros (Bassalo, 2017). Além disso, o processo é incerto, descontínuo e conflitivo (MOTTA, 1997).

A necessidade de planejar a mudança, de definir uma visão estratégica e de incluir a gestão de pessoas é determinante para que as transformações ocorram da melhor forma e com maior aceitação pelos envolvidos (MAGRO; TELÓ, 2011).

3.2 Mudança organizacional por meio da fusão

De acordo com Sandroni (2004), fusão é a combinação de duas ou mais empresas e aquisição é a compra de uma parte ou do total das ações de uma empresa por outra, de forma que as duas concordem totalmente que deixará de existir a empresa adquirida. Portanto, a fusão corresponde à união de duas ou mais companhias, formando apenas uma, geralmente, sob controle administrativo da maior ou mais próspera. Assim, este tipo de associação permite a redução de custos, mas poderá levar a práticas restritivas ou monopolistas.

Reed e Lajoux (1995), explicam que o conceito de fusão caracteriza os casos de combinação de duas organizações, de modo a preservar uma e eliminar a outra. Da mesma forma, Kon (1999) entende a fusão como uma situação em que a independência das firmas é totalmente abolida. As antigas firmas desaparecem para dar surgimento a uma nova entidade comercial.

Sandroni (2004) apresenta dois tipos de fusão:

- a) Horizontal ocorre entre duas empresas que produzem o mesmo produto no mercado. Geralmente, acontece entre uma empresa grande (com alta participação no mercado) e outra de menor porte;

- b) Vertical ocorre entre duas empresas que produzem produtos que pertencem a diferentes etapas do processo produtivo.

Dados do BNDES (1999), revelam que existem pelo menos quatro tipos de fusão, (Quadro 1).

Quadro 1 – Tipos de fusão

Tipo	Definição	Possíveis objetivos
Horizontal	Fusões dentro de uma mesma indústria ou segmento	Obter economia de escala e escopo; Elevar o <i>market-share</i> ; e Penetrar rapidamente em novas regiões.
Vertical	Fusões de empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva	Ampliar o controle sobre as atividades; Proteger o investimento principal; Facilitar a distribuição dos produtos; e Assegurar matérias-primas (eventualmente, a custos mais baixos).
Concêntrica	Fusões de empresas com produtos ou serviços não similares que apresentam algum tipo de sinergia	Diminuir os custos de distribuição; Diversificar o risco; Adquirir rapidamente <i>know how</i> no setor; Ampliar a linha de produtos; e Entrar em novos mercados.
Conglomerado puro	Fusões sem qualquer tipo de sinergia	Diversificar o risco; e Aproveitar as oportunidades de investimento.

Fonte: BNDES (1999, p.1).

As configurações assumidas pelas empresas, já foram conceituadas neste trabalho, são nomeadas de: aquisição, cisão, consórcios, incorporação, *joint venture* e fusão. Cada modalidade possui objetivos concretos e resultados a serem alcançados.

Para as empresas A e a empresa B, o modelo assumido de fusão tem como tipologia adotada a junção horizontal, ou seja, empresas que pertencem a um mesmo segmento.

Monastyrenko (2017) examinou os efeitos de uma fusão horizontal em uma cadeia de fornecimento. Concluiu que uma fusão pode prejudicar as empresas em outros níveis e, ainda, aumentar o preço final do produto, exceto quando a sinergia está na redução de custos operacionais.

Ao contrário, Creti e Sanin (2017) afirmam que na fusão horizontal há uma simetria entre as empresas, resultando em custos constantes, aumento de lucros, ganhos de eficiência e bem estar social.

Gao; Peng; Strong (2017) ressaltam que a fusão horizontal pode desencadear a formação de trusts, em que as empresas se fundem, assegurando o controle e preços altos. Se não houver agência fiscalizadora atuante, a concorrência se torna desleal, os consumidores ficam desprotegidos e não há manutenção da eficiência.

Muitas empresas buscam se integrar a seus parceiros, a montante ou a jusante, para obter vantagens competitivas. Grandes organizações optam pela fusão com o objetivo de se tornarem mais fortes e dominadoras no mercado (CHEN; XU; ZOU, 2017).

A fusão desempenha um papel essencial na otimização, na alocação de recursos e na promoção da economia e desenvolvimento. É também um componente importante do crescimento externo da empresa. Sinergia não é apenas o que define e justifica a fusão; trata-se de um termômetro essencial do sucesso ou da falha do processo (KUI; CHENG, 2011).

A sinergia tem sido pesquisada a partir de três pontos: medição interna do modelo; estudo baseado em mudanças e no preço das ações; e método de pesquisa contábil com base na alteração do desempenho (KUI; CHENG, 2011).

A TAB. 2 apresenta o montante e o número de operações (R\$ bilhões) anunciadas entre 2011 a 2016 em comparação com as que foram efetuadas de fato.

Tabela 2 – Montante e número de operações (R\$ bilhões) – Anúncio e fechamento

ANO	Total – Montante e número de operações (R\$ bilhões) – Anúncio		Total – Montante e número de operações (R\$ bilhões) – Fechamento	
2011	142,8	179	94,1	119
2012	122,3	176	151,4	130
2013	165,3	181	58,4	110
2014	192,7	146	104,8	112
2015	109,5	111	165,4	118
2016	179,2	138	97,5	96

Fonte: Anbima (2017, p.1).

Os objetivos são geralmente focados nos aspectos financeiro, jurídico e legal, com pouca ênfase na gestão de pessoas. Quando a ênfase é no aspecto financeiro, a

fusão é focada no aumento de capital e na realocação de seus recursos patrimoniais e empresariais, bem como no maior poder no mercado. Além disso, busca-se a valorização das ações da empresa que passou pela fusão (VIANA *et al.*, 2014).

Os aspectos jurídico e legal, visam obter ganhos e benefícios jurídicos a partir da própria Constituição Federal. O processo de fusão fornece um tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista e de crédito (BRASIL, 1988).

A Apple Inc. comprou a Chipmaker P.A. Semi em 2008 para reforçar seu controle sobre uma tecnologia-chave e para impedir o acesso a esta tecnologia pelos seus rivais. No mesmo alinhamento, a General Motors adquiriu quatro fábricas e o negócio de direção da Delphi, em 2009, para assegurar um fornecimento ininterrupto. Para garantir melhor controle sobre a distribuição de suas crescentes ofertas de produtos, a Pepsi comprou seus dois maiores engarrafadores por US\$7,8 bilhões em 2010 (CHEN; XU; ZOU, 2017).

Na Europa, o setor elétrico passou por ondas de fusão, com foco na ecoeficiência, em que os produtores, de 2005 a 2013, produziram com base no uso de tecnologias ambientais, tornando reduzida as emissões de CO₂, que é indesejável para o meio ambiente (MONASTYRENKO, 2017).

É importante destacar que a fusão se dá em setores diversificados, conforme mostra a TAB. 3.

Tabela 3 – Fusões setoriais em 2016 – Mercado de capitais – rankings

(continua)

Setor	%
Adm de Shoppings Centers	1,4
Agronegócios	7,2
Alimentos e Bebidas	4,3
Assistência Médica/Produtos Farmacéuticos	10,2
Autopeças	0,7
Bens de Consumo	2,2
Cimentos	0,7
Comércio Varejista	5,2
Construção Civil	4,4
Educacional	0,7

Tabela 3 – Fusões setoriais em 2016 – Mercado de capitais – rankings

(conclusão)

Setor	%
Eletroeletrônico e Mecânica	0,7
Empreendimento e Participações	0,7
Energia	6,5
Financeiro	8,7
Indústria e Comércio	0,7
Metalurgia Siderurgia	3,6
Mídia	0,7
Mineração	2,2
Outros	6,5
Papel e Celulose	0,7
Petróleo e Gás	8
Química e Petroquímica	3,6
Saneamento	2,2
Seguradora	3,6
Têxtil e Calçados	0,7
TI/TELECOM	4,3
Transporte e Logística	9,6

Fonte: Anbima (2017, p.2).

Para que as fusões se concretizem, deve haver movimentação dos processos, o que se dá por meio das origens do capital para realizar as fusões TAB. 4.

Tabela 4 – Perfil das operações (R\$ bilhões/Número)

Tipos de aquisição	2014				2015				2016			
	Volume	(%)	Nº	(%)	Volume	(%)	Nº	(%)	Volume	(%)	Nº	(%)
Aquisições entre empresas brasileiras	47,8	24,8	57	39	26,9	24,5	47	42,3	37,7	21,1	55	39,9
Aquisições de estrangeiras por brasileiras	41	21,3	13	9	32,1	29,3	11	9,9	9,4	5,3	12	8,7
Aquisições de brasileiras por estrangeiras	96,3	50,0	67	46	47,1	43,0	48	43,2	122,5	68,3	67	48,6
Aquisições entre empresas estrangeiras	7,6	4,0	9	6	3,5	3,2	5	4,5	9,6	5,3	4	2,9
Total	192,7	100,0	146	100	109,5	100,0	111	100,0	179,2	100,0	138	100,0

Fonte: Anbima (2017, p.2).

Segundo Bain & Company (2007), o processo de fusão entre organizações não considera o elemento humano; ou seja, a gestão de pessoas. Não realiza o que eles chamam de “*Due Diligence Humano*”, que consiste em entender a cultura de uma organização, as funções, as competências e as atitudes de suas pessoas. No entanto, esta pode ser, segundo os autores, a chave para o sucesso de uma fusão

ou aquisição. Quando é feito dessa forma, o *due diligence* humano pode transformar questões de pessoal de um potencial passivo em um sólido ativo.

Não considerar as pessoas é um grande erro e causa de muitos insucessos em processos de fusão, já que o ser humano é o agente principal e transformador em qualquer contexto organizacional. Quando os empregados se sentem envolvidos e respeitados, a mudança organizacional toma um novo rumo e é desenvolvida com profissionalismo e comprometimento. Eles se tornam aliados fiéis ao novo processo. Em sua ausência, entretanto, alguns empregados – usualmente, aqueles com habilidades mais valiosas, recompensarão a carência de atenção, pagando com inércia e outras resistências (DEVOGE; SHIRAKI, 2000).

A partir da junção de duas ou mais sociedades é que fica estabelecida a fusão. Essas combinações crescem a cada ano, como novas estratégias corporativas, com o objetivo de unir forças (ANBIMA, 2016).

Pesquisas de estudiosos sobre o assunto comprovam que os motivos para a transformação societária são: intensificar o mercado; estar à frente da concorrência; superar a necessidade de novas tecnologias; acompanhar as tendências do mercado; sanar a necessidade de ampliar e desenvolver a organização; reordenar os custos; obter maior mercado pela diversificação, gerência e competitividade de produtos e serviços; e obter novos talentos de gestão e parcerias políticas (MAGRO; TELÓ, 2011). Dentre os motivos citados, os mais ressaltados entre os autores foram os três primeiros, os quais possuem como essência o mercado, a concorrência e a tecnologia.

Reforça-se que as mudanças que ocorrem durante o processo de transformação são desafios que, se não considerados pelas lideranças, podem gerar dificuldades ou, até mesmo, levar ao fracasso da fusão, causando prejuízos enormes à organização.

Essas mudanças que sucedem à transformação são subdivididas em três tipos (MAGRO; TELÓ, 2011):

- a) Organizacionais – referem-se às transformações internas ou externas ao ambiente, planejadas ou não, advindas do processo de fusão. Devem ser modeladas seguindo a interação entre a comunicação e os atributos da liderança. Assim, é possível implementar mudança significativa com sucesso. A comunicação é a ferramenta indispensável e ativa para promover a participação e as transformações organizacionais, enquanto que as lideranças têm seu foco nos objetivos traçados e nos resultados a serem atingidos. Assim, concretiza-se qualquer alteração ou mudança (BEL, SMIRNOV; WAIT, 2017).

- b) Comportamentais – a cultura organizacional é um fator ao qual as lideranças devem estar atentas, pois cada organização tem a sua e em uma transformação societária o resultado será uma única organização, desencadeando uma cultura única. Os dirigentes da transformação devem planejar a comunicação com os empregados durante o processo, no qual todas as modificações (estruturais e organizacionais) devem ser explanadas e, posteriormente, cumpridas. A comunicação é o recurso que torna os empregados engajados e participativos no processo, a fim de evitar o choque cultural e as insatisfações que possam ser sentidas pelos empregados da organização.

- c) Estruturais – afetam a estrutura da organização e têm como conceito a forma como as atividades de uma organização são coordenadas, divididas e organizadas.

Com base nos estudos realizados, ressalta-se que tanto as organizações como seus empregados resistem às mudanças. A realidade é que se vive num momento de transformações e exige-se que as organizações e seus membros passem por mudanças dinâmicas para apresentar desempenho satisfatório em níveis competitivos.

3.3 Reações dos indivíduos diante das mudanças

No processo de transformação organizacional, a resistência é considerada um fenômeno natural e normal à mudança (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Aparecida Silva (2017), em seu estudo sobre cooperação e resistência à mudança, destaca que o contexto de resistência à mudança organizacional pode ocorrer nas dimensões comportamental, cognitiva e afetiva, as quais podem se manifestar simultaneamente.

- a) Comportamental – o indivíduo pode assumir diante da mudança um comportamento resistente, decisão para superar a resistência, inconsistência ou adoção espontânea da mudança;
- b) Cognitiva – leva em consideração o pensamento do indivíduo sobre a mudança. A racionalidade dos decisores organizacionais atenua seus efeitos;
- c) Afetiva – refere-se ao sentimento do indivíduo em relação à mudança (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Considerando a resposta individual à mudança, as três dimensões são englobadas pelos indivíduos diante de alguma alteração do *status quo* predominante. Essas dimensões não são isoladas, apesar de serem distintas uma das outras e de se interseccionarem quando o indivíduo passa por uma mudança (NEVES, 2014).

No processo de mudança, o *status quo* tende a ser mantido, enquanto há uma pressão para modificá-lo (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). A possibilidade de perda do *status quo* gera insegurança e medo do desemprego. Ao mesmo tempo, as transformações obrigam os indivíduos a alterarem sua forma de trabalho, considerando um novo modelo organizacional (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

A resistência à mudança permeia do ativo ao negativo, passando do alheio e seguindo para a aceitação e o apoio declarado no extremo positivo. Os comportamentos advindos de um processo de mudança são distintos, podem gerar diferentes emoções e reações, que variam do otimismo ao medo, podendo incluir

ansiedade, resistência, entusiasmo, incapacidade, motivação e pessimismo (BORTOLOTTI, JÚNIOR E ANDRADE, 2011).

As reações dos membros de uma organização em fase de mudança estão vinculadas a sua percepção. Quando esses se sentem envolvidos nos processos, ocorre maior fluidez. Ao contrário disso, podem aparecer sabotagens, erros intencionais, falta de foco e perda de ânimo para trabalhar (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

3.3.1 Aceitação e resistência

As manifestações de aceitação e resistência estão vinculadas à forma de condução do processo de mudança organizacional. O modelo de pesquisa de resistência à mudança em organizações, desenvolvido e validado por Marques, Borges e Moraes (2011), reconhece cinco perspectivas: decisão prévia, convívio social, pressão do grupo, consistência organizacional e experiência anterior.

Essas perspectivas permeiam o contexto organizacional, considerando que, para ocorrer mudança, o processo precisa ser transparente e os indivíduos devem ser atuantes e envolvidos, contribuindo para que o grupo não faça pressão, mas seja um aliado no processo de mudança (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011). Eles precisam ser conduzidos por lideranças experientes e que transmitam confiança no direcionamento. É importante a manutenção do convívio social com seus colegas de trabalho, as lideranças e os liderados, para que esse fator não seja uma ameaça à mudança organizacional.

A experiência de mudanças negativas ou positivas vivenciadas pelos indivíduos impacta diretamente a mudança organizacional (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

Outro modelo de aceitação e resistência às mudanças, também ressaltado neste estudo, está construído sob os pressupostos discutíveis, segundo os quais a resistência é: a) uma circunstância inevitável; b) nociva à organização; c) um comportamento natural dos seres humanos; d) um comportamento exibido

exclusivamente por empregados; e) um fenômeno massificado. Este modelo, estruturado em sete estágios, procura representar o processo de percepção individual durante a mudança organizacional, desde a exposição ao estímulo até a adoção de um dado comportamento (Quadro 2).

Quadro 2 – Modelo de resistência à mudança

Estágio	Nome	Detalhamento
1	Exposição à mudança ou inovação	Contato inicial do indivíduo com a intenção da mudança ou com informações sobre ela.
2	Processamento inicial	Os estímulos devem ser organizados em categorias pelos indivíduos.
3	Resposta inicial	Depende das expectativas dos indivíduos originadas de suas experiências anteriores, do número de interpretações possíveis que eles podem antever e dos seus interesses no momento da percepção.
4	Processamento estendido	O indivíduo irá avaliar, mais cuidadosamente, os atributos da mudança proposta, tentando reconciliar as inconsistências encontradas entre esses atributos e o seu conhecimento, com o objetivo de diminuir a sua dissonância.
5	Aceitação e resistência emocionais	É o processo de integração das emoções positivas/negativas e respostas cognitivas: Positivas: alegria, orgulho, esperança, amor e carinho. Negativas: frustração, raiva, ansiedade, medo, tristeza, culpa e vergonha.
6	Integração	Integração das informações e tendência à ação.
7	Conclusão	O modelo prevê que o indivíduo pode adotar quatro diferentes possibilidades de comportamentos: a) resistência; b) decisão de superar a resistência; c) inconsistência ; d) adoção (ou teste) da mudança.

Fonte: Adaptado de Hernandez e Caldas (2001, p. 31-45).

Os modelos de pesquisa de resistência à mudança em organizações e a percepção individual durante a mudança organizacional apresentados neste trabalho visam o enriquecimento do tema "Aceitação e resistência à mudança", sem a pretensão de estabelecer bases comparativas. Ressalta-se que o primeiro modelo foi o selecionado para estudo nesta pesquisa.

3.4 Modelo teórico da pesquisa

Considerando as possíveis reações de resistência ou indiferença dos indivíduos diante das mudanças organizacionais, desenvolveu-se e validou-se o modelo de pesquisa denominado "Modelo de pesquisa de resistência à mudança em organizações" (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011), construído com base em

cinco perspectivas: decisão prévia, convívio social, pressão do grupo, consistência organizacional e experiência anterior. Esses cinco construtos convergem para a aceitação e o apoio individual dos indivíduos, diante das mudanças, bem como suas interseções e relações entre as variáveis.

O modelo em questão, apresentado na FIG. 1, foi o que norteou este estudo.



Fonte: Marques (2011, p.7)

- a) **Decisão prévia** – depende da forma como as mudanças organizacionais são conduzidas e gerenciadas. Um fator chave neste caso é o grau de envolvimento das pessoas que serão submetidas às mudanças. Quanto maiores a sinergia e a transparência no processo, menor a resistência, pois o empregado se sente envolvido psicologicamente e respeitado, tendo a percepção das vantagens e desvantagens do processo. Assim, coopera para as mudanças organizacionais (NEVES, 2014).
- b) **Convívio social** – a percepção de ameaça ao convívio social do empregado influenciará negativamente a aceitação e cooperação individual com a

mudança organizacional. A reestruturação de departamentos, grupos de trabalho e lideranças e as possíveis demissões de colegas de trabalho podem gerar percepção negativa e constituir-se em um complicador para o processo de mudança em uma organização (MARQUES *et al.*, 2014).

- c) Resistência do grupo – reflete a percepção de que o indivíduo é influenciado pelo grupo de trabalho do qual faz parte. Quando o indivíduo percebe que o grupo de trabalho tem baixa resistência à mudança organizacional, ele acaba aderindo à mudança vivenciada. Ao contrário, quando a resistência à mudança do time é maior, a probabilidade de o indivíduo acatar as transformações ocorridas é muito menor (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).
- d) Consistência organizacional – mudanças organizacionais administradas por profissionais capacitados e que têm experiência no assunto são diferenciais que impactam o resultado do processo de mudança. Os liderados precisam ter confiança em quem os conduz, principalmente em um processo de transformação (NEVES, 2014).
- e) Experiência anterior – consiste em considerar que experiências prévias bem sucedidas com processos de mudança organizacional influenciarão positivamente a aceitação e a cooperação com as transformações organizacionais propostas (Marques, Borges e Morais 2011). Já experiências anteriores malsucedidas poderão atuar como barreiras, tornando as pessoas descrentes em relação às mudanças em curso e futuras (CANÇADO; SANTOS, 2014).

Com base no modelo teórico apresentado, é importante ressaltar que uma perspectiva não sobressai em detrimento das outras. O que ocorre é uma interseção entre as cinco perspectivas. Assim, ocorre uma interação simultânea entre decisão prévia, convívio social, resistência do grupo, consistência organizacional e experiência anterior (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011). Este modelo foi selecionado para ser utilizado nesta pesquisa por ser apropriado, já que a essência deste estudo apoia-se na aceitação e na resistência à mudança.

4 METODOLOGIA

A metodologia é definida por Fonseca (2009) como uma forma de fazer ciência. Ela determina os procedimentos, as estratégias e os caminhos para se atingir a realidade teórica e prática. Ou seja, trata-se de um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento.

Neste capítulo, apresentam-se: tipo, abordagem e método de pesquisa; sujeitos da pesquisa; população e amostra; instrumento de coleta de dados; tratamento de dados; análise de dados.

4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

A pesquisa realizada é do tipo descritiva e explicativa. A pesquisa descritiva tem por objetivo não somente registrar os fatos, mas também observá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem a interferência do pesquisador (CIRIBELLI, 2003). Já a pesquisa explicativa preocupa-se em identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Explica o porquê das coisas, por meio dos resultados atingidos. Complementa a descritiva, considerando que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Com base nas definições dos autores, o tipo de pesquisa é adequado ao estudo e permitiu atingir os objetivos de identificar as características da população e descrever, analisar e explicar suas expectativas, percepções e sugestões no que tange ao nível de aceitação e resistência dos empregados ao processo de fusão em uma empresa de sondagem e perfuração de poços.

Quanto à abordagem, optou-se pela pesquisa quantitativa, pois, mediante um cenário de fusão, em que os envolvidos se restringem a opinar abertamente, a quantificação por meio do questionário validado por Marques, Borges e Morais (2011), “Modelo de pesquisa de resistência à mudança em organizações”, apresenta ser mais adequada ao estudo. Segundo Prodanov e Freitas (2013) na abordagem

quantitativa considera-se que tudo pode ser quantificado, traduzindo-se em números, opiniões e informações.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, que segundo Collis e Hussey (2005), consiste em um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse. Yin (2015) reforça que é uma investigação empírica e em profundidade do contexto real que provê entendimento e interpretação sobre o fenômeno estudado. Trata-se de uma forma de analisar em profundidade todas as muanças do processo de aceitação e resistência à mudança por parte dos empregados da empresa sondagem e perfuração de poços da empresa denominada “Empresa AB”.

4.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos foram os empregados da empresa privada AB de sondagem e perfuração de poços submetida a um processo de fusão, com atuação nos níveis de gestor (gerentes, coordenadores e supervisores) e operacional (técnicos de mineração, técnicos de segurança do trabalho e sondadores).

A escolha desses sujeitos se deu em função de representarem significativamente os níveis tático e operacional da organização, contemplando profissionais que estão na operação – especificamente na sondagem e perfuração de poços – e aqueles que atuam no nível tático.

Segundo Triviños (1987), o pesquisador decide propositadamente o tamanho da amostra, levando em consideração uma série de condições: sujeitos que sejam essenciais para a abrangência do estudo em questão, tempo dos indivíduos para a obtenção dos dados e facilidade de acesso às pessoas.

Gerhardt e Silveira (2009) reforçam a necessidade de conhecer e manter uma relação estreita com os sujeitos estudados, para generalizar ou reduzir o grupo em estudo. Para Kipper (2006), o sujeito deve ser respeitado, para que a pesquisa não lhe traga resultados maléficos.

4.3 População, sujeitos e amostra

A empresa A, que passou pelo processo de fusão, opera em nível nacional, sendo os estados de Minas Gerais e Pará os de maior atuação e permanência. É nas cidades de Belo Horizonte e Parauapebas que a empresa A possui duas bases de apoio estruturadas e que dão suporte às unidades de negócio, que ficam localizadas na área rural, bem como aos demais estados em que a empresa atua.

Com base na maior atuação e permanência dos projetos de sondagem e perfuração de poços nos estados de Minas Gerais e Pará é que se definiu a escolha quanto à aplicação do questionário que estruturou e subsidiou esta pesquisa. Para os demais estados, a duração dos projetos foi variável, com menos tempo de atuação.

A população que compõe o processo de fusão é de 1.232 empregados, situados nos níveis estratégico, gerencial, administrativo e operacional.

A população desta pesquisa ficou constituída por gestores, considerados os cargos de gerentes, coordenadores e supervisores; e por operacionais, considerados os de técnicos de mineração, técnicos de segurança do trabalho e sondadores. O nível da alta administração não foi considerado nesta pesquisa, por já serem os responsáveis por definirem a estratégia da empresa. Diante disso, as respostas deles ao questionário proposto poderiam gerar conflito de interesse e imparcialidade.

Considerando o número total de empregados, os percentuais correspondentes são: alta direção, 1%; gerencial, 2%; administrativo 5%; e operacional 92%; segundo informações da empresa A e da empresa B (2017).

A amostragem foi definida a partir de Barnett (1982). A amostra foi de 249 empregados, sendo 85 gestores (56 em Minas Gerais e 29 no Pará) e 164 operacionais (85 em Minas Gerais e 79 no Pará).

O cálculo da amostra foi realizado com base na fórmula de Barnett (1982) e encontra-se descrito na equação (1).

$$n = \frac{N}{1 + \left[\left(\frac{N-1}{PQ} \right) \times \left(\frac{d}{Z_{\alpha/2}} \right)^2 \right]} \quad (1)$$

Em que:

N = total populacional (249);
 PQ = variabilidade populacional (0,25);
 α = nível de significância 5%;
 $Z_{\alpha/2}$ = valor da tabela normal padrão (1,96); e
 d = erro amostral (0,05).

A fim de garantir que a amostra contivesse o quantitativo necessário de profissionais que representassem tanto as diferentes posições hierárquicas quanto as diferentes localidades em que os profissionais atuam, optou-se por utilizar a amostragem aleatória estratificada por nível hierárquico e por estado (Minas Gerais e Pará). Os resultados encontram-se dispostos na TAB. 5. Observa-se que em relação tanto ao nível hierárquico quanto ao estado, a pesquisa contou com um quantitativo superior ao mínimo necessário. Esse resultado foi agregador, pois possibilitou a realização de todas as análises estatísticas com segurança.

Tabela 5 – Estratificação e cálculo da amostra

Nível hierárquico	Minas Gerais		Pará	
	Amostra necessária	Amostra obtida	Amostra necessária	Amostra obtida
Gestor	51	56	29	29
Operacional	83	85	78	79
Total	134	141	107	108

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota: Além dos 249 indivíduos apresentados nesta tabela, a amostra contou com mais 1 respondente (totalizando 250), que não indicou o estado em que trabalha.

4.4 Instrumento de coleta dos dados

Os dados foram coletados por meio do questionário de dados demográficos e das questões referentes à fusão das empresas, validado por Marques, Borges e Morais (2011) e denominado “Modelo de pesquisa de resistência à mudança em organizações”. Estão estruturados em seis variáveis: aceitação e cooperação, inconsistência e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança.

Segundo Collis e Hussey (2005), o questionário é uma lista de perguntas elaboradas e testadas. Trata-se de um instrumento de captura de respostas confiáveis a partir da amostra escolhida.

Foram levantados nos questionários os dados demográficos e as seis perspectivas citadas relativas aos empregados das empresas de sondagem e perfuração de poços de grande porte, submetidos a um processo de fusão.

O questionário utilizado nesta pesquisa divide-se em duas partes. A parte I aborda questões ligadas aos dados demográficos e ocupacionais, a saber: gênero, idade, filhos, estado civil, escolaridade, empresa de origem, tempo de trabalho na empresa, nível funcional, faixa salarial, frequência com que tem pensado em pedir demissão e estado em que trabalha. A parte II refere-se à escala de medida de cooperação e resistência à implantação de mudança organizacional proposta e validada por Marques (2011). O referido instrumento contempla seis construtos: aceitação e cooperação, inconsistência e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança. Cada um dos referidos construtos apresentou níveis de confiabilidade superiores a 0,75, indicando validade e consistência da escala.

Para que houvesse compatibilização do instrumento de pesquisa com a realidade da organização pesquisada, as questões foram adaptadas na semântica, sem prejuízo à confiabilidade da escala.

Estudos realizados permitem identificar que a escala de medida de cooperação e resistência a implantação de mudança organizacional proposta e validada por Marques (2011) é um norteador utilizado como modelo em diversos estudos que trabalham com mudança, a saber: Neves (2014), Armond (2015), Castro (2016), Policarpo (2016) e Aparecida Silva (2017).

A percepção dos pesquisados a respeito dos construtos estudados nesta pesquisa foi avaliada mediante a utilização de escala likert de 6 pontos, variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (6).

O Quadro 3 apresenta informações acerca da operacionalização das variáveis avaliadas nesta pesquisa.

Quadro 3 – Operacionalização das variáveis da pesquisa

Construto/Variável	Definição	Critério de interpretação	Itens da escala (Apêndice A – Parte 2)
Cooperação e Resistência			
Aceitação e cooperação	Avalia o nível de aceitação e de cooperação do pesquisado em relação ao processo de fusão.	Quanto maior a concordância, maior a aceitação e a cooperação.	12, 17, 29 e 32
Inconsistência e inconclusão / Decisão prévia	Analisa o nível de informação e conhecimento recebido pelo pesquisado e se ele está totalmente convencido para apoiar a fusão.	Quanto maior a concordância, maior o nível de inconsistência e de inconclusão.	15, 19, 26
Ameaça ao convívio social / Convívio social	Avalia o nível em que o indivíduo acredita que seu convívio social no local de trabalho pode ser prejudicado ou tem possibilidade de oferecer ameaça devido à mudança ocorrida – neste caso específico, o processo de fusão.	Quanto maior a concordância, maior a percepção de ameaça ao convívio social.	13 e 30
Consistência percebida/ Consistência organizacional	Avalia o grau de consistência percebida pelo pesquisado sobre a forma como foi conduzida a fusão, se foi elaborada por profissionais com experiência e se está sustentada.	Quanto maior a concordância, maior a inconsistência percebida.	23
Resistência do grupo	Analisa o grau de aderência do grupo de trabalho ao processo de mudança e aos novos métodos de trabalho e se há pressão do grupo de trabalho para com o pesquisado.	Quanto maior a concordância, maior a pressão sentida pelo indivíduo em relação ao grupo.	18 e 25
Experiência anterior com mudança / Experiência anterior	Avalia as experiências de sucesso e insucesso já vividas anteriormente pelo pesquisado na organização que trabalha e se há influência dessas no processo de fusão.	Quanto maior a concordância, maior a exposição do respondente às experiências negativas com a mudança.	16 e 28

Fonte: Marques (2011, 181 f.).

Para a aplicação dos questionários, ocorreu a divulgação prévia às lideranças e aos liderados que participaram da pesquisa. Previamente, os sujeitos respondentes do questionário receberam informações sobre os objetivos da pesquisa e esclarecimentos quanto à não identificação e ao anonimato do respondente.

Os questionários foram aplicados nas sedes e nos campos dos estados de Minas Gerais e Pará da empresa AB. Parte dos questionários foi aplicada *in loco* e os demais, por meio de questionário *on line*. O acesso aos empregados ocorreu mediante o consentimento da liderança e do empregado que respondeu ao questionário.

Os questionários foram aplicados e/ou recebidos no período de 12 de setembro a 25 de outubro 2017.

Os questionários respondidos foram interpretados e analisados por meio da estatística. Eles serão preservados por um período de dois anos, caso haja necessidade de acesso.

Em relação ao APÊNDICE A, os empregados participantes da pesquisa foram contemplados com: carta-convite (apêndice A – Parte 1) para participar da pesquisa, questionários de dados demográficos e questões referentes à fusão das empresas (apêndice A – Parte 2).

4.5 Tratamento dos dados

Os dados coletados (APÊNDICE A – parte 2), foram tratados com base nas técnicas de correlação objetiva, para identificar a existência de relação linear entre duas variáveis. Nesta pesquisa, optou-se por utilizar a correlação de Spearman, pois ela é adequada para o estudo de variáveis que não seguem distribuição normal, conforme apontam Hair *et al.* (2005).

A correlação de Spearman é a mais antiga das estatísticas. Ela se baseia em postos, sendo introduzida por Spearman em 1904. O coeficiente exige que as

variáveis X e Y, que são supostamente relacionadas, sejam mensuradas pelo menos em escala ordinal (SIEGEL, 1975).

No estudo, ainda foram utilizadas a regressão linear múltipla e a estatística descritiva. A regressão linear múltipla, de acordo com Black *et al.* (2009), consiste em uma técnica estatística multivariada utilizada para analisar a relação entre uma única variável dependente e um conjunto de variáveis independentes. Ela permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo. Já a estatística descritiva, segundo Joaquim (2012), consiste em recolher, organizar, sintetizar e apresentar a informação relativa à observação numérica.

4.6 Análise dos dados

O processamento dos dados e análise desta pesquisa foi realizada mediante a utilização do pacote estatístico PASW *Statistic*, versão 20.0.0. Avaliaram-se primeiramente os dados descritivos dos construtos, com a identificação da média e do desvio-padrão. Avaliou-se também a inexistência de questionários com mais de 10% de dados ausentes. O objetivo desta verificação inicial foi garantir que as análises seguintes fossem mais precisas e confiáveis. Posteriormente, para analisar a cooperação e a resistência dos pesquisados, calculou-se um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das dimensões avaliadas. Tais indicadores foram analisados de acordo com os critérios propostos na TAB. 6.

Tabela 6 – Critérios de análise da cooperação e resistência á fusão

Valor da média	Grau concordância
1,00 a 3,50	Discordante do fator
3,51 a 6,00	Concordante do fator

Fonte: Elaborada pela autora com base em Marques (2011).

Em seguida, com o intuito de analisar se a variável aceitação e cooperação sofre influência das demais variáveis de pesquisa, foram realizadas análises de correlação e de regressão linear múltipla. A correlação objetiva identificar existência de relação linear entre duas variáveis. Nesta pesquisa, optou-se por utilizar a correlação de Spearman, pois ela é adequada para o estudo de variáveis que não seguem distribuição normal, conforme apontam Hair *et al.* (2005).

A regressão linear é uma técnica estatística cujo objetivo é prever mudanças na variável dependente, de acordo com alterações nas variáveis independentes (HAIR *et al.*, 2005). No caso em tela, considerou-se aceitação e cooperação como variável dependente e inconsistência e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com a mudança como variáveis independentes. A citada relação de dependência é definida a priori e alicerça-se nos estudos de Marques (2011).

O quadro 4 sintetiza a metodologia utilizada no trabalho em questão.

Quadro 4 – Sumário da metodologia

Elementos	Aplicação	Autores
Tipo	Descritiva e explicativa	Ciribelli (2003);
Abordagem	Quantitativa	Prodanov e Freitas (2013)
Método	Estudo de caso	Collis e Hussey (2005)
Sujeitos da pesquisa	Gestores (gerentes, coordenadores e supervisores) e operacional (técnicos de mineração, técnicos de segurança do trabalho e sondadores) da empresa A, de sondagem e perfuração de poços.	EMPRESA AB (2017)
População	1.232 empregados	EMPRESA AB (2017)
Amostra	249	Barnett (1982)
Instrumento de coleta de dados	Questionários de dados demográficos e inventário de medida de resistência à mudança organizacional	Marques, Chaves e Dias (2005).
Tratamento dos dados	Análises de correlação (correlação de Spearman), regressão linear múltipla e estatística descritiva. Os dados demográficos e ocupacionais também foram tratados pela estatística descritiva.	Black <i>et al.</i> (2009); Hair <i>et al.</i> (2005).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No próximo capítulo, procede-se à análise e discussão dos resultados.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo está estruturado em: dados demográficos e ocupacionais, análise da cooperação e da resistência à fusão, relação entre as variáveis do construto cooperação e resistência à fusão e o estados onde os pesquisados trabalham, relações entre aceitação e cooperação e as demais variáveis do construto cooperação e resistência e percepção geral das mudanças implantadas na empresa AB.

5.1 Dados demográficos e ocupacionais

Para melhor organização dos dados, o perfil dos pesquisados foi avaliado em dois momentos: dados demográficos (TAB. 7) e dados ocupacionais (TAB. 8).

Tabela 7 – Distribuição dos pesquisados segundo os dados demográficos

Varáveis demográficas		Frequência ¹	
		Absoluta	Relativa
Gênero	Masculino	232	92,8
	Feminino	18	7,2
Idade	Até 25 anos	26	10,4
	26 a 30 anos	53	21,2
	31 a 35 anos	54	21,6
	36 a 40 anos	48	19,2
	41 a 45 anos	35	14,0
	Acima de 45 anos	34	13,6
	Filhos	Não	90
Sim		160	64,0
Número de filhos	1	78	52,0
	2	42	28,0
	3	22	14,7
	4	5	3,3
	5	2	1,3
	6	1	0,7
Estado civil	Solteiro(a)	68	27,2
	Casado(a)	158	63,2
	Separado (a)/Divorciado(a)	14	5,6
	Viúvo (a)	1	0,4
	Outro ²	9	3,6
Escolaridade	1º grau incompleto	31	12,4
	1º grau completo	12	4,8
	2º grau incompleto	23	9,2
	2º grau completo	89	35,7
	Superior incompleto	39	15,7
	Superior completo	21	8,4
	Pós graduação incompleta	9	3,6
	Pós graduação completa	25	10,2

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota 1: Refere-se a dados válidos.

Nota 2: Outro refere-se às seguintes respostas: amigada, conjugal, morando junto e união estável.

Os dados obtidos e listados na TAB. 7 permitem realizar as seguintes análises:

Em relação ao gênero, 92,8% dos empregados são do sexo masculino, contra 7,2% do sexo feminino. O sexo masculino é predominante na empresa pesquisada, devido ao tipo de negócio que realiza e ao fato de sua grande maioria se processar em áreas rurais e remotas. As mulheres trabalham, geralmente, nas áreas administrativas, localizadas nas sedes da empresa A ou em escritórios de apoio ao campo.

Os dados analisados com relação ao gênero, também podem ser correlacionados com as informações estatísticas do PORTAL BRASIL (2016) em que os homens representam 56% e as mulheres 44% no mercado formal de trabalho. E ainda, que os setores em que as mulheres mais ocupam são de administração pública e serviços, enquanto os homens são maioria na indústria de transformação, onde se inclui a extrativa mineral.

A idade dos sujeitos varia de 26 a 45 anos, faixa que representa 76%, a qual corresponde ao período considerado pelas organizações como idade ativa dos trabalhadores. Segundo informação levantada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2017), por meio do PEA, a população economicamente ativa é representada pela idade de 15 a 60 anos no Brasil, considerando contratos formais ou a informalidade. (IBGE, 2017)

No que tange ao estado civil, 63,2% dos empregados têm união estável e/ou são viúvos.

A partir daí, foram analisadas as proles dos empregados pesquisados da empresa A, encontrando-se que 64% têm filhos. Do total da mão de obra que possui descendentes, 80% têm, em média, de 1 a 2 crianças. Essa informação coincide com os dados retirados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), realizada pelo IBGE e divulgada pela Agência Brasil (2014), que elucida a queda na quantidade de filhos e aponta que os casais têm, em média, de um a dois filhos.

Em relação à escolaridade, apurou-se que 17,2% dos empregados têm 1º grau, completo e/ou incompleto, 44,9 % têm 2º grau, completo e/ou incompleto, e 37,9% têm graduação e/ou pós-graduação, completa e/ou incompleta. O maior percentual está no 2º grau completo e/ou incompleto. Estes dados refletem a realidade do público pesquisado, que, por ser uma mão de obra, em sua maioria operacional e por trabalhar na área rural, pode ter dificuldade para concretizar os estudos. Outra situação que pode contribuir negativamente é a mudança contínua de região para região, em função da dinâmica do trabalho e dos serviços contratados pelos clientes.

Tabela 8 – Distribuição dos pesquisados segundo os dados ocupacionais

Variável funcional		Frequência ¹	
		Absoluta	Relativa
Empresa de origem	Adquirente	213	88,8
	Adquirida	27	11,3
Tempo de trabalho na empresa	Menos de 5 anos	75	30,2
	De 5 a 15 anos	130	52,4
	De 16 a 20 anos	29	11,7
	De 21 a 25 anos	9	3,6
	De 26 a 30 anos	2	0,8
	Mais de 30 anos	3	1,2
Nível atual	Gestor (gerente)	22	8,8
	Gestor (coordenador)	28	11,2
	Gestor (supervisor)	35	14,0
	Operacional (sondador, téc. de mineração ou téc. de segurança do trabalho)	165	66,0
Faixa salarial	Até 3 salários mínimos	151	61,1
	Mais de 3 até 7 salários mínimos	63	25,5
	Mais de 7 salários até 10 salários	26	10,5
	Mais de 10 até 20 salários	7	2,8
Frequência com que tem pensado em pedir demissão	Nunca	159	63,6
	Raramente	54	21,6
	Às vezes	37	14,8
Estado em que trabalha	Minas Gerais	141	56,6
	Pará	108	43,4

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota: 1 Refere-se a dados válidos.

Com base na análise da TAB. 8 – apurou-se que, 88,8% são empregados da adquirente e apenas 11,3% da adquirida, confirmando que a empresa A era maior, por isso tem maior representatividade.

No que tange ao tempo de trabalho na empresa, 68,5% dos empregados situam-se na faixa de 5 a 30 anos de empresa, demonstrando baixa rotatividade.

Quanto ao nível atual ocupado pelos empregados, 66% são o nível operacional (técnicos de mineração, técnicos de segurança do trabalho e sondador) e 34% são gestores (gerentes, coordenadores e supervisores). A mão de obra predominante é a operacional.

O salário dos empregados tem maior representatividade nas faixas de até 3 salários mínimos e mais de 7 salários mínimos, totalizando 86,6%. Na sequência, 10,5% recebem mais de 7 até 10 salários e apenas 2,8% recebem mais de 10 até 20 salários mínimos. O maior percentual situa-se na menor faixa, de até 3 salários mínimos, fator que pode estar associado ao complemento de salário. Nesta faixa, os empregados recebem prêmio de produção, que corresponde a um valor por produtividade mensal.

Quando perguntados sobre a frequência com que pensam em pedir demissão, 85,2% dos pesquisados relataram nunca ou raramente pensam nisso, o que pode estar associado a um motivo para desejarem permanecer na organização. Pode estar atrelado também à cultura organizacional, à segurança dada pela empresa, aos benefícios fornecidos, à consolidação da marca ou, até mesmo, à falta de capacitação profissional suficiente para adentrar em outra atividade no mercado.

Quanto aos estados de atuação dos empregados, 56,6% estão alocados em Minas Gerais e 43,4% no Pará. Nessa mão de obra estão incluídos aqueles alocados nas sedes e nos campos.

5.2 Análise da cooperação e da resistência à fusão

Para analisar a cooperação e a resistência apresentadas pelos respondentes, calculou-se um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das seis dimensões analisadas. Posteriormente, a partir da média das respostas, os indivíduos foram classificados em “discordante do fator” (média entre 1,00 e 3,50) e “concordante com o fator” (média entre 3,51 e 6,00). Os resultados encontram-se dispostos na TAB. 9.

Tabela 9 – Análise dos indicadores de cooperação e resistência à fusão – Global

Indicadores de cooperação e resistência	Média	Desvio-padrão	Discordante do fator		Concordante do fator	
			Frequência		Frequência	
			Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)
Aceitação e cooperação	4,14	0,93	64	26,1	181	73,9
Inconsistência e inconclusão	3,46	0,96	119	49,2	123	50,8
Ameaça ao convívio social	2,87	1,11	201	80,7	48	19,3
Consistência percebida	3,19	1,50	145	58,2	104	41,8
Resistência do grupo	2,53	1,14	209	83,6	41	16,4
Experiência anterior com mudança	2,60	1,12	204	81,9	45	18,1

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Marques (2011) afirma que a variável aceitação e cooperação é influenciada pelas variáveis: inconsistência e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança.

A seguir, discutem-se os resultados obtidos com relação a cada um desses aspectos.

a) Aceitação e cooperação

A variável aceitação e cooperação mensura o grau de percepção do pesquisado com relação à mudança. Neste estudo, a mudança refere-se ao processo de fusão envolvendo a empresa de sondagem e perfuração de poços AB. Quanto maior a concordância, maior a aceitação e a cooperação (Marques, 2011). A média alcançada foi de 4,14, sendo 73,9% de concordância e 26,1% de discordância. O resultado apresentado aponta que os empregados aceitaram e cooperaram com a fusão entre as empresas A e B. Dessa forma, este resultado se torna um fator facilitador, pois demonstra apoio declarado, atitude, comportamento ativo e proativo, o que corroborará para o sucesso da mudança.

b) Inconsistência e inconclusão

Para esta variável adotou-se o seguinte parâmetro: quanto maior a concordância, maior o nível de inconsistência e de inconclusão (MARQUES, 2011). A média apresentada para a inconsistência e inconclusão foi de 3,46, o que indica a discordância com relação a esta variável. Apesar de identificada a discordância, o percentual calculado foi de 50,8% de discordância e 49,2% de concordância, valores

que indicam indefinição quanto à percepção dos empregados com relação a este aspecto no processo de fusão. Tal resultado significa que os empregados não têm uma visão clara do significado da fusão nem entendimento e esclarecimento suficiente para decidir se a aceita ou não. É importante que o empregado seja envolvido no processo e se sinta parte integrante dele, para que haja sucesso da mudança.

c) Ameaça ao convívio social

Esta variável converge para a análise de quanto maior a concordância maior percepção de ameaça ao convívio social (MARQUES, 2011). A média apresentada foi de 2,87, que demonstra o sentimento de não ameaça ao convívio social. O percentual para discordante foi de 80,7% e 19,3% para o concordante. Diante dos resultados encontrados, conclui-se que a fusão não gerou ameaça ao convívio social no contexto de trabalho.

d) Consistência percebida

Para esta variável consistência, quanto maior a concordância, maior a inconsistência percebida (MARQUES, 2011). A média apresentada foi de 3,19, a qual aponta que os empregados sentem consistência no processo de fusão. Os percentuais para concordância e discordância foram de 41,8% e 58,2%, respectivamente. Os empregados percebem que a fusão foi bem conduzida pelos profissionais responsáveis e que há conhecimento, experiência e sustentação do processo.

e) Resistência do grupo

Quanto maior a concordância, maior a pressão sentida pelo indivíduo em relação ao grupo (MARQUES, 2011). A média apresentada para esta variável foi de 2,53, que não aponta resistência entre o grupo de trabalho, com percentuais de 83,6% relacionado à discordância e 16,4% à concordância. Não há pressão do grupo para que o indivíduo resista ou rejeite o processo de fusão.

f) Experiência anterior com mudança

Quanto maior a concordância, maior a exposição do respondente às experiências negativas com a mudança (MARQUES, 2011). A média apresentada para esta variável foi de 2,60, sendo 81,9% de discordante e 18,1% de concordante, o que não aponta experiências negativas com as mudanças sofridas anteriormente.

A TAB. 10 apresenta as percepções dos empregados de Minas Gerais em relação aos do Pará. Os paraenses possuem menor aceitação e cooperação e *maior* inconsistência e inconclusão, ameaça ao convívio social, inconsistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança, quando comparado aos mineiros.

Destaca-se que na variável inconsistência e inconclusão, ao contrário da média global e da percepção dos empregados de Minas Gerais, houve maior concordância (55,7%) do que discordância (44,3%) por parte dos que trabalham no Pará.

Diante disso, pode-se entender que a percepção dos paraenses em relação à fusão é que são menos envolvidos no processo, não se sentem emocionalmente integrados, falta conscientização sobre o assunto e há necessidade de definir a forma de mitigar essa percepção para torná-los apoiadores do processo.

Tabela 10 – Análise comparativa dos indicadores de cooperação e resistência à fusão – Minas Gerais e Pará

Indicadores de cooperação e resistência	Estado	Média	Desvio-padrão	Discordante do fator		Concordante do fator	
				Frequência		Frequência	
				Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)
Aceitação e cooperação	MG	4,21	0,99	35	25,4	103	74,6
	PA	4,07	0,82	28	26,4	78	73,6
Inconsistência e inconclusão	MG	3,31	0,97	72	53,3	63	46,7
	PA	3,64	0,93	47	44,3	59	55,7
Ameaça ao convívio social	MG	2,66	1,05	124	88,6	16	11,4
	PA	3,16	1,13	76	70,4	32	29,6
Consistência percebida	MG	3,00	1,53	91	65,0	49	35,0
	PA	3,44	1,45	54	50,0	54	50,0
Resistência do grupo	MG	2,40	1,10	123	87,2	18	12,8
	PA	2,70	1,18	85	78,7	23	21,3
Experiência anterior com mudança	MG	2,51	1,12	119	85,0	21	15,0
	PA	2,73	1,11	84	77,8	24	22,2

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Ressalta-se, ainda que para os empregados paraenses a média da consistência percebida foi de 3,44 e que os fatores de concordância e discordância se equiparam em 50%. Dessa forma, como a média está muito próxima do fator de transição entre discordante e concordante, a análise fica inconclusiva.

5.3 Relação entre as variáveis do construto cooperação e resistência à fusão e o estado onde os pesquisados trabalham

Esta seção tem por objetivo identificar diferenças nos níveis médios de cooperação e resistência em relação ao estado de trabalho do indivíduo. Para a realização desta análise, avaliou-se a normalidade dos dados, a partir do teste Shapiro-Wilk. Identificou-se que a 5% nenhuma das dimensões da cooperação e resistência segue distribuição normal ($p < 0,004$) para todas as variáveis avaliadas. Dessa forma, realizaram-se testes não paramétricos de Mann-Whitney para identificar diferenças significativas nos níveis de aceitação e resistência em relação ao estado em que o indivíduo desenvolve suas atividades profissionais. Os resultados encontram-se na TAB. 11.

Tabela 11 – Teste de comparação de tendência central das variáveis do construto aceitação e resistência – Mann-Whitney

Variável	Posto de média		P-valor
	Minas Gerais	Pará	
Aceitação e cooperação	128,48	114,72	0,129
Inconsistência e inconclusão	111,65	132,91	0,018
Ameaça ao convívio social	111,30	141,61	0,001
Consistência percebida	115,01	136,81	0,015
Resistência do grupo	116,92	135,55	0,040
Experiência anterior com mudança	118,12	132,77	0,106

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação a aceitação e cooperação ($U = 6.489,0$; $p = 0,129$) e a experiência anterior com mudança ($U = 6666,5$; $P = 0,106$), observou-se que não há diferenças significativas entre a percepção dos indivíduos que trabalham em Minas Gerais e os que laboram no Pará. Em outras palavras, os trabalhadores mineiros e paraenses, em tendência central, apresentam níveis equivalentes de aceitação e cooperação e de experiência anterior com mudança.

Diferenças significativas foram encontradas em relação a inconsistência e inconclusão ($U = 5.893,0$; $p = 0,018$), ameaça ao convívio social ($U = 5.712,5$; $p = 0,001$), consistência percebida ($U = 6.231,0$; $p = 0,015$) e resistência do grupo ($U = 6.474,5$; $p = 0,040$). Dessa forma, os indivíduos que se encontram no Pará apresentam maiores escores em relação a todas as variáveis citadas. Isto é, os empregados paraenses estão mais indecisos em relação à fusão, percebem maior ameaça ao convívio social em função desta, acreditam que a mudança tem menos consistência e, por fim, indicam sofrerem maior resistência do grupo para não apoiar a fusão.

Tais resultados podem estar associados ao distanciamento dos paraenses a matriz que fica localizada na cidade de Belo Horizonte, e ao fato de o centro de decisão estar em Minas Gerais. Mesmo considerando que na cidade de Parauapebas há uma filial estruturada para que o trabalho seja desenvolvido da melhor forma possível, pode ser que haja distanciamento. Há, ainda, a suposição de que os empregados se sintam prejudicados com relação à comunicação sobre a fusão.

5.4 Relações entre aceitação e cooperação e as demais variáveis do construto cooperação e resistência

Esta seção tem por objetivo avaliar se os níveis de inconsistência e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança afetam os níveis de aceitação e cooperação dos pesquisados. Tal avaliação foi realizada considerando-se aceitação e cooperação como variável dependente e as demais como independentes. A referida relação deve ser definida *a priori* e alicerça-se no estudo de Marques (2011).

Para avaliação da relação entre as variáveis citadas, realizou-se, inicialmente, análise de correlação de Spearman, dado que esta é adequada quando as variáveis não seguem distribuição normal (como no caso desta pesquisa). Os resultados encontram-se dispostos na TAB. 12. Apurou-se que não há correlação significativa entre aceitação e cooperação e ameaça ao convívio social ($r = -0,103$; $p = 0,109$), pelo qual a referida variável não foi incluída na análise de regressão apresentada em seguida.

De outro lado, verificou-se existência de correlações significativas e negativas entre aceitação e cooperação e inconsistência e inconclusão ($r = -0,250$; $p < 0,001$), consistência percebida ($r = -0,309$; $p < 0,001$), resistência do grupo ($r = -0,178$; $p = 0,005$) e experiência anterior com mudança ($r = -0,419$; $p < 0,001$). Esses dados indicam que, em termos gerais, quando a inconsistência, a inconsistência percebida, a resistência do grupo e as experiências anteriores malsucedidas com mudança tendem a aumentar, a aceitação e a cooperação tendem a diminuir.

Diante das análises estatísticas citadas no parágrafo anterior, confirmou-se a teoria de Marques (2011), segundo ao qual a decisão e concordância prévia com o processo de mudança – nesse caso, a fusão entre as empresas A e B – e a percepção de uma alta consistência organizacional no processo de mudança e experiências prévias bem sucedidas com processos de mudança influenciam positivamente a aceitação e o apoio individual à mudança organizacional. De outro lado, a pressão que o grupo de trabalho exerce no sentido de resistir à mudança e a ameaça ao convívio social percebida pelo empregado afetam negativamente a decisão individual de aceitar e apoiar o processo de mudança organizacional.

Verificou-se, ainda, a existência de correlações baixas a moderadas entre inconsistência e inconclusão, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança. Esse resultado é interessante, pois é um indicativo inicial de que a regressão apresentada a seguir não sofrerá com problemas de multicolinearidade.

Tabela 12 – Análise da correlação entre as variáveis do construto aceitação e resistência

Variável	1	2	3	4	5
1 .Aceitação e cooperação	--				
2. Inconsistência e inconclusão	-0,250**	--			
3. Ameaça ao convívio social	-0,103	0,269**	--		
4. Consistência percebida	-0,309**	0,174**	0,148*	--	
5. Resistência do grupo	-0,178**	0,102	0,224**	0,204**	--
6. Experiência anterior com mudança	-0,419**	0,225**	0,356**	0,519**	0,327**

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

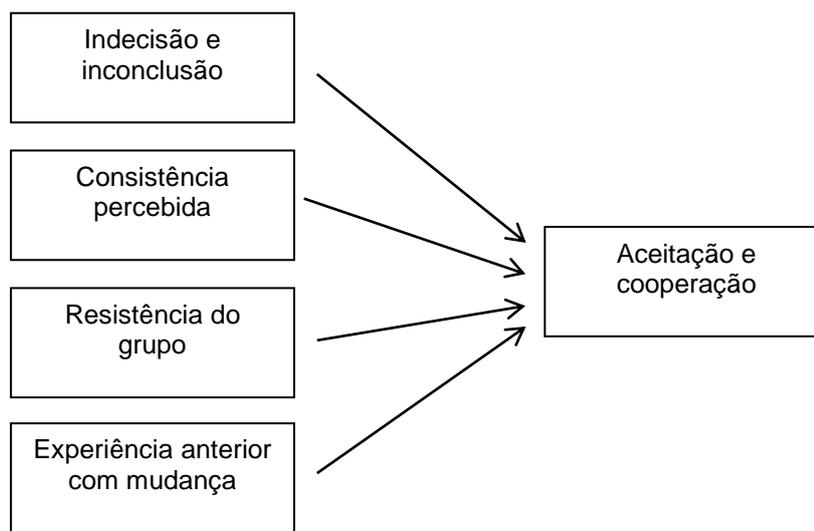
Nota: **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Considerando a existência de linearidade entre aceitação e cooperação e as demais variáveis que compõem o construto aceitação e resistência (exceto ameaça ao

convívio social), deu-se início à análise de regressão. Com ela, pretendeu-se avaliar a inconsistência e a inconclusão, a consistência percebida, a resistência do grupo e a experiência anterior com mudança como antecedentes e aceitação e cooperação, conforme modelo de pesquisa proposto na Figura 3.

Figura 2 – Modelo teórico da pesquisa – aceitação e cooperação *versus* inconsistência e inconclusão, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança



Fonte: Elaborada pela autora com base em Marques (2011).

Assim, tem-se como Hipótese 1 desta pesquisa: os indivíduos que apresentam maiores níveis de inconsistência e inconclusão, inconsistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança apresentam, em média, menores níveis de aceitação e cooperação.

Para testar a referida hipótese, realizou-se a análise de regressão linear, mediante a utilização do método *enter*, cuja escolha assenta-se no fato de que emprega uma perspectiva confirmatória, uma vez que o pesquisador especifica o conjunto de variáveis independentes a serem consideradas no modelo.

Na primeira tentativa de realização da análise de regressão, as variáveis resistência do grupo ($p = 0,829$) e consistência percebida ($p = 0,083$) mostraram-se não significativas. Esse resultado indica que, em termos multidimensionais, elas não são necessárias para a predição dos níveis de aceitação e cooperação. Optou-se, então, por retirá-las do modelo e realizar nova regressão, a qual apresentou 21 *outliers*, ou

valores influentes. Optou-se por retirá-los da amostra e realizar uma terceira regressão. Ressalta-se que os 21 questionários eliminados representam apenas 8,4% da massa de dados, permitindo concluir que sua retirada não prejudicou as estimativas realizadas. Além disso, conforme explicam Hair *et al.* (2005), para a realização da análise de regressão, deve-se considerar pelo menos 5 indivíduos por pergunta. Na regressão, consideraram-se 14 variáveis, ocasionando a necessidade de 70 questionários (14*5). Esta pesquisa, após a retirada dos *outliers*/valores influentes, contou com 229 respondentes, quantitativo muito superior ao mínimo necessário.

Os resultados da regressão sem as variáveis resistência do grupo e consistência percebida e sem os *outliers*/valores influentes encontram-se na TAB. 13.

Tabela 13 – Sumário do modelo de regressão entre aceitação e cooperação versus inconsistência e inconclusão e experiência anterior

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,481a	0,231	0,225	0,73540	1,674

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota: a. Preditores: (Constante), inconsistência e inconclusão e experiência anterior com mudança.

b. Variável Dependente: aceitação e cooperação.

Como resultado, identificou-se que inconsistência e inconclusão e experiência anterior com mudança impactam os níveis de aceitação e cooperação ($F_{2,226, obs} = 34,017$; $p < 0,001$). Ainda, 22,5% das variações na aceitação e cooperação são explicadas pelas variações na inconsistência e inconclusão ($p < 0,001$) e na experiência anterior com mudança ($p < 0,001$). Esta porcentagem encontra-se abaixo do valor médio de explicação comumente encontrado na área de Ciências Sociais Aplicadas, 30,0%, de acordo com Marques, Borges e Reis (2015). Ressalta-se, entretanto, que aceitação e cooperação é um fenômeno complexo, que depende de vários fatores, dentre os quais se incluem as variáveis demográficas e ocupacionais e os fatores políticos, ambientais e geográficos.

Aparecida Silva (2017) ressalta que aceitação e cooperação podem ocorrer nas dimensões comportamental, cognitiva e afetiva, as quais podem se manifestar simultaneamente.

Nesta pesquisa, avaliaram-se apenas as variáveis inconsistência e inconclusão e experiência anterior com mudança. Desse modo, por se tratar de um modelo simples – ou seja, explicar a aceitação e cooperação a partir apenas de duas variáveis independentes, o resultado pode ser considerado positivo.

A equação estimada para o caso é:

$$AC=5,651-0,293EM-0,190II \quad (2)$$

Em que:

AC = aceitação e cooperação;
EM = experiência anterior com mudança; e
II = inconsistência e inconclusão.

A partir da avaliação dos coeficientes da regressão, apurou-se que o aumento nos níveis de experiência anterior malsucedida com mudança e de inconsistência e inconclusão levou à diminuição nos escores de aceitação e cooperação. Assim, aqueles que vivenciaram um número maior de experiências malsucedidas anteriores com mudança e que não possuem compreensão clara a respeito dela apresentaram, em média, menores escores de aceitação e cooperação. Além disso, a experiência de mudanças negativas ou positivas vivenciadas pelos indivíduos impacta diretamente a mudança organizacional (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

Segundo Hernandez e Caldas (2001), a resposta inicial depende das expectativas dos indivíduos originadas de suas experiências anteriores, do número de interpretações possíveis que eles podem antever e dos seus interesses no momento da percepção.

Assim, a Hipótese 1 deste estudo é parcialmente confirmada, dado que não contou com as variáveis consistência percebida e resistência do grupo. De acordo com *Hair et al.* (2005), a validade dos resultados encontrados na regressão linear dependem da verificação de cinco pressupostos. Cada um deles foi atestado para esta pesquisa, conforme explicações a seguir: linearidade e homocedasticidade, dado que o gráfico de resíduos *versus* preditos (Apêndice B) indicou ausência de padrão de dispersão dos pontos; normalidade dos resíduos, dado que os pontos do gráfico

Q-Q normal mantiveram-se próximos da reta de normalidade esperada; também, o teste Shapiro Wilk dos resíduos indicou $p = 0,493$ reiterando suposição de normalidade; inexistência de autocorrelação dos resíduos, dado que o valor de Durbin Watson (1,674) encontra-se próximo de 2, conforme critério proposto por Pestana e Gagueiro (2000); e ausência de multicolinearidade, uma vez que o valor de VIF (1,033) encontra-se distante do limite proposto por Hair *et al.* (2005) (VIF abaixo de 10 indica ausência de multicolinearidade significativa). Assim, todos os pressupostos ligados à regressão foram confirmados. Portanto, seus resultados são válidos para a população deste estudo.

5.5 Percepção geral das mudanças implantadas na empresa AB

De forma global, o estudo apontou na (TAB. 14) que o processo de fusão, tanto para os empregados de Minas Gerais quanto para os do Pará, não alterou a vida profissional dos envolvidos. Para 32,5% as mudanças foram benéficas para sua vida profissional, apesar de 8,8% sentirem-se prejudicados com a mudança implantada. Ocorreu uma diferença de 0,9% entre Minas Gerais e Pará: para os primeiros 59,4% 58,5% para os últimos.

Tabela 14 – Percepção geral das mudanças implantadas na Organização

Variável	Minas Gerais		Pará		Global	
	Abs.	Rel(%)	Abs.	Rel(%)	Abs.	Rel(%)
As mudanças foram benéficas para minha vida profissional.	45	33,8	33	31,1	78	32,5
As mudanças não alteraram minha vida profissional.	79	59,4	62	58,5	141	58,8
As mudanças prejudicaram minha vida profissional.	9	6,8	11	10,4	21	8,8

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota: As porcentagens referem-se a dados válidos.

No capítulo seguinte, formulam-se as conclusões da pesquisa, destacando o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como reforçando os caminhos metodológicos utilizados. Apontam-se, ainda, as contribuições da pesquisa nos níveis acadêmico, organizacional e social, as limitações quanto ao desenvolvimento do estudo e as sugestões para trabalhos futuros.

6 CONCLUSÕES

Antes de iniciar as conclusões é essencial retomar as premissas que nortearam este estudo, ou seja: o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, e as técnicas metodológicas utilizadas.

Esta investigação foi direcionada pela seguinte pergunta problema: Quais são os níveis de aceitação e de resistência dos empregados de uma empresa de sondagem e perfuração de poços a seu processo de fusão?

Para a resolução do problema exposto, definiu-se o seguinte objetivo geral: Identificar, descrever e explicar o nível de aceitação e o de resistência dos empregados ao processo de fusão em uma empresa de sondagem e perfuração de poços com abrangência predominante nos estados de Minas Gerais e Pará.

No processo de investigação, foi realizado o desdobramento do objetivo geral, por meio dos objetivos específicos. São eles:

- a) Identificar o nível de cooperação e o de resistência dos empregados quanto ao processo de fusão;
- b) Analisar possíveis diferenças de aceitação e resistência à fusão entre os diferentes níveis ocupacionais pesquisados.

Foi utilizado o modelo de medida de resistência à mudança, validado por Marques (2011), e foram aplicados 249 questionários para os níveis de gestor (gerentes, coordenadores e supervisores) e operacional (técnicos de mineração, segurança do trabalho e sondadores) na empresa AB, que realizou fusão em suas unidades que operam nos estados de Minas Gerais e Pará.

Para atender aos objetivos traçados, tendo com base as análises realizadas, constatou-se que ocorreram aceitação e cooperação dos empregados no que tange ao processo de fusão.

Para a variável aceitação e cooperação, a concordância foi de 73,9% e a de discordância foi de 26,1%. Este resultado aponta que os empregados manifestaram aceitação e cooperação com relação à fusão entre as empresas A e B. Isso contribuiu positivamente para o processo de fusão, sendo um facilitador, pois os empregados apoiaram a mudança.

Para a variável inconsistência e inconclusão, apesar de identificada a discordância, o percentual calculado foi de 50,8% de discordância e 49,2% de concordância, valores que indicam uma indefinição da percepção dos empregados com relação a esse aspecto no processo de fusão. Tal resultado significa que os empregados, apesar de apoiarem a fusão, não têm uma visão clara do seu significado. É importante que os responsáveis pelo processo estabeleçam canais de comunicação assertivos, para esclarecer o assunto e apontar os objetivos da empresa a partir dessa estratégia.

Para a variável ameaça ao convívio social, os percentuais para discordante e concordante foram de 80,7% e 19,3%, respectivamente. Diante dos resultados encontrados, constata-se que a fusão não gerou ameaça ao convívio social, apesar das mudanças organizacionais contínuas, das reestruturações de áreas, do leiaute, da otimização de processos, das demissões e da mudança de locais de trabalho.

Para a variável consistência percebida, os percentuais para concordância e discordância foram de 41,8% e 58,2%, respectivamente. Dessa forma, os empregados perceberam de forma moderada que a fusão foi bem planejada e liderada por profissionais capacitados e cientes dos impactos positivos e negativos da fusão, mostrando-se, preparados para lidar com as situações adversas. Conforme exposto por Bressan (2003), o líder pode atuar como facilitador ou dificultador da mudança.

Para a variável resistência do grupo, os percentuais foram de 83,6% para discordância e de 16,4% para concordância. Desse modo, não há pressão do grupo para que o indivíduo não apoie a fusão. Os pesquisados declararam que têm liberdade para decidir sobre a mudança e que esse não é um fator dificultador do processo.

Para a variável experiência anterior com mudança, 81,9% dos pesquisados foram discordantes e 18,1% concordantes, o que demonstra que os pesquisados não vivenciaram experiências malsucedidas com mudanças durante sua vida profissional.

As relações entre aceitação e cooperação e as demais variáveis do construto cooperação e resistência revelam que dentre o conjunto de cinco variáveis independentes do modelo proposto por Marques (2011), apenas inconsistência e inconclusão com a mudança mostrou-se significativa para previsão da cooperação na população pesquisada. Todavia, o fato de embora os percentuais de concordância (49,2%) e de discordância (50,8%) terem ficado bem próximos gerou indefinição. Dados da pesquisa concluíram que quanto maior o nível de informação, conhecimento recebido pelo empregado e se ele está convencido sobre a mudança, maior a probabilidade de ele cooperar com a fusão.

Outro fator que deve ser considerado é que as percepções dos empregados de Minas Gerais em relação aos do Pará apresentaram diferenças. Os paraenses aceitam menos a mudança que os mineiros, apresentam maior inconsistência e inconclusão sobre a mudança, vivenciam maior ameaça ao convívio social e percebem maior inconsistência no processo de fusão, maior resistência do grupo e maior experiência negativa com mudanças que os mineiros. Ressalta-se, ainda, que para os empregados paraenses a média da consistência percebida foi de 3,44 e que os fatores de concordância e discordância se equiparam em 50%. Dessa forma, como a média está muito próxima do fator de transição entre discordante e concordante, a análise fica inconclusiva.

Os resultados encontrados apontam que, de forma global, os empregados dos níveis de gestor (gerentes, coordenadores e supervisores) e operacional (técnicos de mineração, de segurança do trabalho e sondadores) alocados nos estados de Minas Gerais e Pará colaboraram com a fusão entre as empresas A e B e foram determinantes para a concretização do processo.

Conclui-se que, embora os resultados de Minas Gerais e Pará tenham uma diferença mínima nos percentuais de cada um dos construtos validados por

MARQUES (2011), é necessário atentar para que futuramente esses não se tornem atributos de insucesso em outra mudança ou, até mesmo, na fusão propriamente dita.

Com base nas conclusões obtidas, acredita-se que os objetivos propostos nesta pesquisa foram atingidos. Ressalta-se que este estudo não teve a pretensão de esclarecer e esgotar a análise dos construtos criados por MARQUES (2011) quando em processo de mudança – neste caso, específico, a fusão entre empresas – mas, sim, de enriquecer o acervo acadêmico a respeito do assunto e servir como fonte de pesquisa para trabalhos futuros.

6.1 Limitações da pesquisa

A limitação deste estudo está focada principalmente no tema “Fusão”, que, por ser “delicado e melindroso”, gera dúvidas, incertezas e medos, dificultando a participação dos empregados na pesquisa.

Outro limitador prende-se ao fato de a pesquisadora fazer parte do escopo da fusão. Isso gera sentimentos contraditórios: de um lado, por estar vivenciando as mudanças; de outro, porque sua visão por vez pode se tornar míope.

6.2 Contribuições da pesquisa

Esta pesquisa foi importante por ampliar os estudos sobre resistência à mudança no âmbito organizacional, pois os objetivos geral e específicos foram atingidos, bem como a metodologia utilizada foi assertiva nesta investigação.

No âmbito acadêmico, o estudo contribuiu para melhorar o patrimônio teórico, empírico, metodológico e prático e a formação da pesquisadora, que atua como professora, enriquecendo seu desempenho acadêmico.

Já no âmbito organizacional, o estudo realizado poderá ser um norteador para futuras mudanças, direcionando os dirigentes para traçar estratégias que fortalecerão a aceitação e cooperação perante qualquer transformação.

No âmbito social, o estudo foi indispensável para conhecer o reposicionamento da empresa A no mercado após a fusão, deixando os processos transparentes para captura de novos profissionais alocados na comunidade do entorno ou da sociedade como um todo.

6.3 Sugestões para trabalhos futuros

Sugere-se a realização de outros estudos na mesma organização e nos mesmos estados, utilizando outros modelos de resistência à mudança, com o objetivo de comparar os resultados obtidos.

Sugere-se se ainda realizar o monitoramento dos pesquisados no estado do Pará, considerando os construtos desenvolvidos por Marques (2011).

Outro aspecto de suma importância e que poderá servir de tema para estudos futuros consiste em investigar, monitorar e tratar os impactos positivos e negativos advindos da fusão, no médio e no longo prazo, na empresa pesquisada.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL. **Mulheres brasileiras têm menos de dois filhos em média.** 2014. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2015-12/mulheres-brasileiras-tem-menos-de-dois-filhos-em-media>>. Acesso em: 02 dez. 2017.
- ALMADA, Livia; POLICARPO, Renata Veloso Santos. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 10-19, 2016.
- ALMADA, Livia; POLICARPO, Renata Veloso Santos. The relationship between the leadership style and the resistance to change of individuals in a merger process/A relação entre o estilo de liderança e a resistência a mudança dos indivíduos em um processo de fusão. **Revista de Gestão USP**, v. 23, n. 1, p. 10-20, 2016.
- ALVES, Jesimar da Cruz; DIAS, Nathália Teixeira; MONSORES, Geneci Leme. Consultoria Empresarial como Ferramenta Estratégica de Desenvolvimento em Pequenas Empresas. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015, 12. **Anais...** Resende: AEDB, p.1-15, 2015.
- ANBIMA. Disponível em: <<http://istoe.com.br/ANBIMA-volume-de-fusoes-e-aquisicoes-sobe-637-em-2016-para-r-1792-bi//>>. Acesso em: 08 jul. 2017.
- APARECIDA SILVA, Regina. **Cooperação e resistência à mudança: estudo sobre a implantação do ponto eletrônico para os servidores técnico-administrativos do CEFET-MG.** 2017, 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Universitário UniHorizontes, Belo Horizonte, 2017.
- ARMOND, Mariângela, **MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO: estudo da percepção dos gestores sobre os efeitos do novo modelo de gestão.** 2015. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2015.
- BAIN & COMPANY. **Fusões e aquisições: a importância do elemento humano.** Rio de Janeiro. 2007. Disponível em: <<http://www.bain.com>>.. Acesso em: 17 Ago. 2016.
- BARNETT, Vic. **Comparative statistical Inference.** 2. ed. Nova York: J. Wiley & Sons, Inc. 1982.
- BARNETT, Viv. **Sample survey: principles and methods.** London: Arnold, 1982.
- BARTOLINI, Ana María; GALLINO, Virginia Ester D'Angelo, VIVAS; ROXANA, Daniela. **Representaciones sociales de profesores universitarios afectados por un proceso de fusión académico-administrativo.** Caso Universidad Autónoma de Entre Ríos, v. 70, n. 70, Entre Ríos – Argentina, 2010.
- BASIL, Douglas Constantine; COOK, Curtis W. **The management of change.** Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.

BASSALO, Jorge. **Metodologia para gestão de mudanças organizacionais**: guia prático de conhecimentos da Strategy Consulting. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2017. 3 p.

BAUTISTA, Felipe Bezerra; MIRANDA, Maria Bernadete. **Incorporação, fusão e cisão de sociedades**. São Paulo: Direito Brasil Publicações, 2009.

BEL, Roland; SMIRNOV, Vladimir; WAIT, Andrew. Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. **Economic Modelling**. [Online]. Science Direct, Marseille, França, 1-12. 2017. Disponível em: <www.elsevier.com/locate/econmod>. Acesso em: 03 jul. 2017.

BLACK, Willian C. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009, 163 p.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL **Pregão Eletrônico AA Nº 50/2016** – BNDES – QUESTIONAMENTO 15, página 1. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/5481867b-b816-4356-a43d-8ab7e3e1d6d3/Questionamento+15.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_7QGCHA41LORVA0AHO1SIO51085-5481867b-b816-4356-a43d-8ab7e3e1d6d3-IAAtqyk0>. Acesso em: 03 jul. 2017.

BORTOLOTTI, Silvana Ligia Vicenzi; JÚNIOR, Afonso Farias de Souza; ANDRADE, Dalton Francisco, Resistência à mudança organizacional: avaliação de atitudes e reações em grupo de indivíduos. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2011, 8. **Anais...** Rio de Janeiro: AEDB, p. 1-15, 2011.

BRASIL – Constituição (1988). **Arts. 180**. Disponível em: <https://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/art_180_.asp>. Acesso em 04 jul. 2017.

BRASIL, BNDES. **Fusões e Aquisições**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. 1999. Acesso em: 04 nov. 2016.

LIMA, Suzana MV; BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S (org). **Mudanças Organizacionais: Teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p.17-64.

BURKE, W, Warner. **Organization change: theory & practice**. 4^a edition. USA, Sage, 2014, p. 3-11.

CANÇADO, Vera L; SANTOS, Teresa Mônica Costa. Reaction to Organizational Change: The implantation of Lean Thinking at Beta Company. **Revista Gestão e Tecnologia**. Pedro Leopoldo, v.14, n.1, p.100-125, jan./abr.2014.

CASTRO, Janete Alves Teixeira. **Mudança organizacional**: aceitação, apoio individual e comprometimento em uma empresa em processo de reestruturação.

2016. 1-114 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2016.

CHEN, Pengyu ; XU, He; ZOU, Xuxia, **The effects and incentive of vertical mergers: An analysis from the view of OM**, European Journal of Operational research, 2017, journal homepage: www.elsevier.com/locate/ejor, Science Direct, Wu Han, China, 158–172, 2017.

CIRIBELLI, Marilda Correia. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro-RJ: Letras, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSULTORES VIVER Empresarial. **Trabalho Prévio à Fusão**. Belo Horizonte – MG, 2016, p. 1 – 3.

CONSULTORES L. **Trabalho Prévio à Fusão**. Belo Horizonte – MG, 2016, p. 1 – 5.

CONSULTORES T. **Trabalho Prévio à Fusão**. Belo Horizonte – MG, 2016, p. 1 – 10.

CRETI, Anna; SANIN, María-Eugenia. Does environmental regulation create merger incentives? **Energy Policy**, v. 105, p. 618-630, 2017.

DEVOGE, Sylvia; SHIRAKI, Jeffrey. People factors: The missing link in merger success. **Compensation & Benefits Management**, v. 16, n. 1, p. 26-26, 2000.

EMPRESA A. **Informações da EMPRESA A**, Belo Horizonte, 2016, p. 1-100.

EMPRESA B. **Informações da EMPRESA B**. Lagoa Santa, 2016, p. 1-50.

Empresas AB. **Informações das Empresas A e B**. Belo Horizonte, 2017, p. 1-100.

FONSECA, Regina Célia. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

GABRICH, Frederico de Andrade. **Fusão & aquisição**. Belo Horizonte: FUMEC, 2015.

GAO, Ning; PENG, Ni; STRONG, Norman, **What determines horizontal merger antitrust case selection?** Journal of Corporate Finance, journal homepage: www.elsevier.com/locate/jcorpfin, Science Direct, London, UK, 51-76, 2017.

GBADAMOSI, Gbolahan. Ritualism, symbolism and magic in consultancy practice: An exploratory investigation. **Management Decision**, v. 43, n. 9, p. 1129-1146, 2005.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARARI, Oren. Let's end the program-of-the-month syndrome. **Management Review**, v. 80, n. 8, p. 46-47, 1991.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à Mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./mai. 2001.

IBGE, População Economicamente Ativa – PEA

<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/populacao-economicamente-ativa-pea.htm>. Acesso em: 02 dez. 2017.

JOAQUIM, Vitor Nobre. **Estatística descritiva: instrumento de decisão**. Rio de Janeiro: Chambel, 2012.

KIPPER, Délio José. **Ética, teoria e prática: uma visão multidisciplinar**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006, 47 p.

KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KOTTER, John P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 2, 2009.

KUI, Jiang; SHU-CHENG, Lin. An empirical study on listed companies merger synergies. **Procedia Engineering**, v. 24, p. 726-730, 2011.

LEITE, João Francisco Ferreira Teixeira, **Processo de Mudança nas organizações**. 104 f Dissertação (Mestrado em Gestão). Universidade de Évora, Portugal, 2014.

MAGRO, Luciana; TELÓ, Admir Roque; **As mudanças organizacionais em fusões e incorporações de empresas**. PAIC 2010-2011, FAE Centro Universitário | Núcleo de Pesquisa Acadêmica – NPA – Santa Catarina – p. 229-248.

MARQUES, Antônio L., CHAVES, Rosana C.; DIAS, Alexandre T. Validando um instrumento de medida de resistência à mudança. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005.

MARQUES, Antônio Luiz. **Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais**. 2011.181 f. 2011. Tese de Doutorado. Tese (Professor Titular) - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata Simões Guimarães, Resistência à Mudança e suas Relações com o Estresse no Trabalho. In: Encontro da ANPAD, 37, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, Set 2013.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata Simões Guimarães; MORAIS, Kelly de. Validando um modelo de medida de resistência à mudança em organizações públicas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD – EnGPR, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011 – p. 1-17.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; MORAIS, Kelly; SILVA, Mariane Coimbra. Relações entre resistência à mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 161-175, mar./abr. 2014.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabela do Couto. **Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais**, Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, p. 41-58, Jan./Fev 2016.

MARQUES, Antônio. L., MORAIS, Kelly; ALBERGARIA, A.R. Gerenciamento de desempenho de servidores públicos: estudo sobre a cooperação e a resistência dos servidores à implantação da avaliação de desempenho individual pelo governo de Minas Gerais. In: Encontro Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 35, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

MARQUES, L. A.; BORGES, R. e REIS, I. C. Mudança Organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1: p. 41-58, jan./fev. 2016.

MAXWELL. **Globalização: Do que se trata afinal?** 2015. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/6617/6617_6>. Acesso em: 16 jun. 2017.

MIRANDA, Maria Bernadete; MALUF, Clovis Antonio. O contrato de joint venture como instrumento jurídico de internacionalização das empresas. **Buscalegis-Biblioteca jurídica virtual**, 2002.

MONASTYRENKO, Evgenii. Eco-efficiency outcomes of mergers and acquisitions in the European electricity industry. **Energy Policy**, v. 107, p. 258-277, 2017.

MORGAN, Gareth. **Images of organization**. London: Sage Publications, 1986.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a pratica de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NASI, Antonio Carlos. **Incorporação, fusão, cisão, joint venture: O que é, quando fazer, quando não fazer**. 2014. Disponível em: <http://www.nardonnasi.com.br/images/stories/artigos/pdf/Incorporacao_Fusao_Cisao_Joint-Venture.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2017.

NEVES, Livia Almada. **Reação individual à mudança de servidores do Instituto Federal de Minas Gerais em relação ao processo de fusão**. 2014. 93 f.

Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2014.

OLIVEIRA, Michelle Cristina de Souza Mendes. **Depois da fusão e aquisição: a identidade gerencial**. 2009. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2009.

PACKARD, Thomas. Tactics for successful organizational change in a youth and family services agency. **Children and Youth Services Review**, v. 81, p. 129-138, 2017.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.

PESTANA, Maria H.; GAGEIRO, João N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

POLICARPO, Renata V. Campos. **A influência do comportamento de liderança nas reações individuais à mudança: estudo sobre a criação e constituição do IFMG**. 2016. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2016.

PORTAL BRASIL. **Economia e Emprego Mulheres ganham espaço no mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/mulheres-ganham-espaco-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em 02 Dez. 2017.

PRETTI, Gleibe. **Direito do trabalho para concursos**. Curitiba: Editora IESDE, 2011.

PRICE WATERHOUSE COOPERS – PWC. **Fusões e aquisições no Brasil**. Informação Pública. PWC: São Paulo, Jul. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

REED, Stanley Foster; LAJOUX, Alexandra Reed; NESVOLD, H. Peter. **The Art of M&A – A Merger Acquisition Buyout Guide**. 3. ed. New York: Irwin, 1995.

ROSSETTI, José P. **Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos**. In: BARROS, Betania T. de. (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 3, p. 67-87.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. 14ª. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2004.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 2014, 106 f. Dissertação (Mestrado em administração pública e de empresas). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SHAPIRO, Mo. **Programação neurolinguística**. 4^a.ed. São Paulo: Figurati, 2014.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975.

TANURE, Betânia; CANÇADO, Vera L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 2, 2005.

TRIVINOS, Augusto NS. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIANA, Bruno Alves *et al.* **Fusões e aquisições: os Choques das Culturas Organizacionais Distintas**. In: simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 11, 2014. **Anais...** Rio de Janeiro: AEDB, 2014.

WANKE, Peter; MAREDZA, Andrew; GUPTA, Rangan. Merger and acquisitions in South African banking: A network DEA model. **Research in International Business and Finance**, v. 41, p. 362-376, 2017.

WOOD JR, Thomaz. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 3, p. 74-87, 1992.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Christian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PARTE 1 – CARTA CONVITE	85
APÊNDICE A – PARTE 2 – QUESTIONÁRIO	86
APÊNDICE B – GRÁFICO DE DISPERSÃO ENTRE VALORES PREDITOS E RESÍDUOS – ANÁLISE DE REGRESSÃO ENTRE ACEITAÇÃO E COOPERAÇÃO <i>VERSUS</i> INCONSISTÊNCIA E INCONCLUSÃO E EXPERIÊNCIA ANTERIOR COM MUDANÇA.....	91
APÊNDICE C – ANÁLISE DE REGRESSÃO ENTRE ACEITAÇÃO E COOPERAÇÃO <i>VERSUS</i> INCONSISTÊNCIA E INCONCLUSÃO E EXPERIÊNCIA ANTERIOR COM MUDANÇA	92

APÊNDICE A – PARTE 1 – CARTA CONVITE

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa para elaboração de uma Dissertação de Mestrado em Administração, a ser defendida no Centro Universitário Unihorizontes, com o objetivo de obter o grau de Mestre em Administração. **O objetivo da pesquisa é conhecer sua percepção em relação ao processo de fusão (processo de reestruturação, mudanças e junção entre duas empresas) da empresa pesquisada, e também como você se sente em relação à empresa como um todo.**

Para tanto, será necessário responder ao questionário seguinte, composto por três seções: cada uma vem precedida da instrução de como deverá ser respondida. É muito fácil respondê-lo! Você precisará dispor de apenas 20 (vinte) minutos, aproximadamente, para fazê-lo.

Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você responda a todas as questões.

Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta.

Use de toda sinceridade para que a pesquisa possa retratar, o mais fielmente possível, o seu estilo de atuação e vínculo com a empresa.

Todos os dados da pesquisa serão tratados de forma agregada. Portanto, suas respostas serão mantidas em sigilo. Gentileza não escrever nome e qualquer lugar do questionário.

Sua contribuição é muito importante.

Bom trabalho!

Agradecemos a sua participação.

Lourdes Helena Gonçalves Cardoso
Mestranda em Administração do Centro Universitário Unihorizontes
Telefone: (31) 99896-1450

Professor Dr. Antônio Luiz Marques
Orientador da Pesquisa
(31) 3349-2933

APÊNDICE A – PARTE 2 – QUESTIONÁRIO

Parte 1 – Dados demográficos e ocupacionais – Leia cada pergunta atentamente e responda marcando apenas um X em uma alternativa.

<p>1. Sexo:</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino</p>	<p>2. Idade:</p> <p><input type="checkbox"/> até 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 a 45 anos <input type="checkbox"/> acima de 45 anos</p>
<p>3. Tem filhos? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Quantos? _____</p>	<p>4. Estado civil</p> <p><input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Separado (a)/divorciado (a) <input type="checkbox"/> Viúvo (a) <input type="checkbox"/> Outro _____</p>
<p>5. Indique seu grau de escolaridade mais elevado</p> <p><input type="checkbox"/> 1º grau incompleto <input type="checkbox"/> 1º grau completo <input type="checkbox"/> 2º grau incompleto <input type="checkbox"/> 2º grau completo <input type="checkbox"/> superior incompleto <input type="checkbox"/> superior completo <input type="checkbox"/> pós-graduação incompleta <input type="checkbox"/> pós-graduação completa</p>	<p>6. Qual sua empresa de origem?</p> <p><input type="checkbox"/> Adquirente <input type="checkbox"/> Adquirida</p>
<p>7. Há quanto tempo você trabalha na empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> menos de 5 anos <input type="checkbox"/> de 5 a 15 anos <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> de 21 a 25 anos <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> mais de 30 anos</p>	<p>8. Em qual das opções abaixo melhor se encaixa seu nível atual na empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Gestor (Gerente) <input type="checkbox"/> Gestor (Coordenador) <input type="checkbox"/> Gestor (Supervisor) <input type="checkbox"/> Operacional (sondador, técnicos de mineração) e técnico de segurança do trabalho <input type="checkbox"/> Outro – Qual ?</p>
<p>9. Qual sua faixa salarial?</p> <p><input type="checkbox"/> Até 3 salários <input type="checkbox"/> mais de 3 até 7 salários <input type="checkbox"/> mais de 7 salários até 10 salários <input type="checkbox"/> mais de 10 até 20 salários <input type="checkbox"/> Acima de 20 salários</p>	<p>10. Com que frequência você tem pensado em pedir demissão?</p> <p><input type="checkbox"/> nunca <input type="checkbox"/> raramente <input type="checkbox"/> às vezes <input type="checkbox"/> sempre</p>
<p>11. Você trabalha em qual estado atualmente?</p> <p><input type="checkbox"/> Minas Gerais <input type="checkbox"/> Pará</p>	

Parte 2 – Questões referentes à fusão das empresas – Responda às perguntas, com base no processo de fusão que vem ocorrendo na organização, considerando os últimos dois anos. Com base na sua análise, responda as questões abaixo de acordo com a escala à direita.

Questões		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
12	Você apoia ativamente a fusão dando sugestões espontâneas sobre o assunto?						
13	Você tem medo de que seus colegas de trabalho, que você gosta, deixem de fazer parte da empresa?						
14	Você tem medo de ser desligado, por motivo da fusão?						
15	Às vezes você apoia a fusão entre as empresas e, outras vezes não?						
16	Você acredita que a fusão entre as empresas pode ser mal sucedida, porque todas as mudanças anteriores foram mal sucedidas?						
17	Apesar de não ter participado ativamente do processo de fusão entre as empresas, você considera que ela será boa para os empregados de ambas as empresas?						
18	Durante o processo de fusão, seus colegas de trabalho te pressionaram						

	Questões	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
	para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga?						
19	Você considera alguns aspectos da fusão entre as empresas aceitáveis, enquanto outros aspectos são considerados inaceitáveis?						
20	Você tem medo de que os empregados da empresa adquirida sejam absorvidos, enquanto os da adquirente demitidos?						
21	Você já resistiu à fusão entre as empresas porque seus colegas de trabalho julgam que essa mudança será ruim?						
22	Você acredita que as primeiras experiências com a fusão entre as empresas foram ruins, prejudicando os demais processos de mudança da empresa?						
23	Na verdade, você acha que a fusão entre as empresas serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar os resultados da empresa?						
24	Você acredita que as pessoas que conduzem o						

	Questões	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
	processo de fusão entre as empresas contribuem para a aceitação dos empregados em relação às mudanças administrativas ocorridas?						
25	Seus colegas de trabalho te criticam quando você tenta fazer seu trabalho de forma diferente?						
26	Você já conseguiu concluir se a fusão entre as empresas foi boa ou ruim para as ambas as empresas?						
27	Você acredita que os empregados que participam das decisões sobre a fusão entre as empresas são os mais indicados para a tarefa?						
28	Você acredita que a fusão entre as empresas é mais uma tentativa desgastante de mudança e que, no final das contas, as coisas mudarão para pior?						
29	Você divulga espontaneamente os benefícios trazidos pela fusão entre as empresas?						
30	Por causa da fusão entre as empresas você tem medo de ter que trabalhar com pessoas						

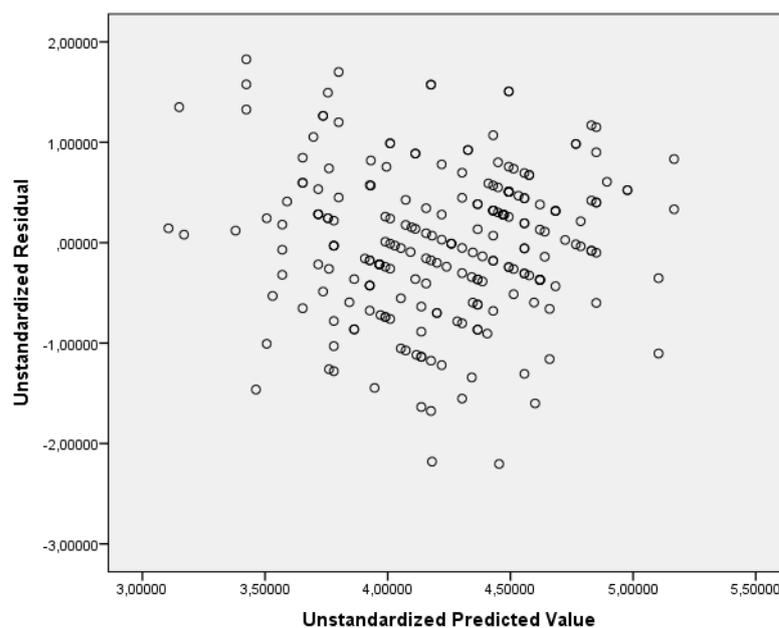
Questões		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
	que você não gosta?						
31	Você acredita que os empregados das empresas que participam das decisões sobre a fusão não têm conhecimento suficiente para realizarem esta tarefa?						
32	Você aceitou as novas regras da fusão entre as empresas sem se opor, porque acha que elas seriam boas para as instituições envolvidas?						
33	Você acredita que as pessoas que conduzem o processo de fusão entre as empresas não se importaram com a reação dos empregados em relação às mudanças administrativas ocorridas?						

Em síntese, considerando as mudanças já ocorridas nos últimos dois anos devido ao processo de fusão, marque:

- () As mudanças foram benéficas para minha vida profissional
- () As mudanças não alteraram minha vida profissional
- () As mudanças prejudicaram minha vida profissional

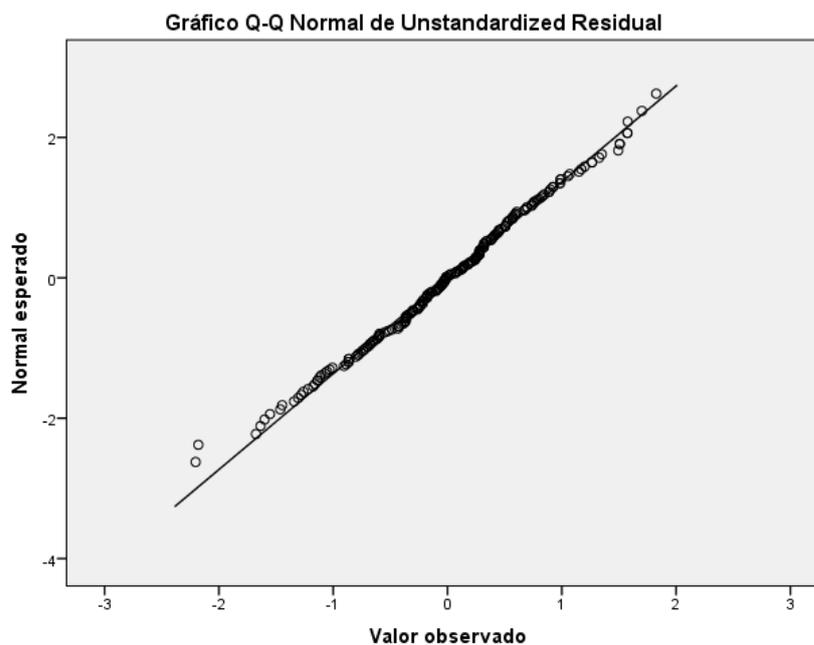
Se você sentir necessidade de fazer algum comentário sobre a organização onde trabalha, escreva no espaço a seguir.

APÊNDICE B – GRÁFICO DE DISPERSÃO ENTRE VALORES PREDITOS E RESÍDUOS – ANÁLISE DE REGRESSÃO ENTRE ACEITAÇÃO E COOPERAÇÃO *VERSUS* INCONSISTÊNCIA E INCONCLUSÃO E EXPERIÊNCIA ANTERIOR COM MUDANÇA



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

APÊNDICE C – ANÁLISE DE REGRESSÃO ENTRE ACEITAÇÃO E COOPERAÇÃO VERSUS INCONSISTÊNCIA E INCONCLUSÃO E EXPERIÊNCIA ANTERIOR COM MUDANÇA



Fonte: Dados da pesquisa (2017).