

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL:  
Aceitação, apoio individual e comprometimento em uma empresa  
em processo de reestruturação**

Janete Alves Teixeira Castro

Belo Horizonte  
2016

**Janete Alves Teixeira Castro**

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL:**

Aceitação, apoio individual e comprometimento em uma empresa em processo de reestruturação

Projeto de Dissertação apresentado ao curso de Mestrado acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Antônio Luiz Marques

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade.

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2016

## **ATA DE DEFESA**

# DECLARAÇÃO DE REVISOR DE PORTUGUÊS

Dedico esta obra ao meu marido Marcos e meu filho  
Isaac. Presentes de Deus em minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Depois de dois anos de dedicação, chegou-se à conclusão que ninguém atinge grandes objetivos sozinho, por isso não poderia deixar de mencionar aqueles que, de forma direta ou indireta, me auxiliaram nesta caminhada.

Primeiramente, a Deus, minha eterna gratidão, pois me mostra, todos os dias, que os seus sonhos são maiores do que os meus e que os seus caminhos são melhores do que os meus.

Ao meu marido Marcos, que, com sua infinita generosidade e com todo seu amor, me apoiou nesta jornada. Ao meu filho, Isaac, que me impulsionou a buscar novos horizontes. À Jussara e ao Sidney, por sempre estarem presente em minha vida com apoio e cuidado.

À Marina, essa heroína, me faltam palavras para explicar e agradecer. Você me ensina todos os dias a não desistir. Você, mãe, é o meu maior exemplo de ser humano.

À Maria Perpétua e ao José de Castro, por me receberem com tanto carinho, sempre me apoiando e proporcionando a melhor estrutura possível para que os meus sonhos se realizem. A vocês, minha eterna gratidão.

Ao meu orientador, Antônio Luiz Marques, por todo apoio e compreensão, por ter se mostrado um líder amoroso, humilde e generoso. Agradeço por ter me concedido a chance de conhecer e trabalhar com alguém como você.

À equipe da Faculdade Novos Horizontes e aos professores do mestrado. Em especial ao Professor Luciano Zille, por suas grandes contribuições na qualificação e seminário; ao Professor Fernando Coutinho, por sua forma única de nos fazer interpretar o mundo; a Professora Kelly Moraes, por todo seu empenho e auxílio na realização do projeto; aos amigos conquistados em sala que fizeram a jornada mais feliz; a minha amiga Marjorye, por ter compartilhado comigo momentos de luta e dificuldades, sempre com otimismo e senso de humor.

Aos líderes da empresa pesquisada, por me abrirem as portas e por permitir a realização deste estudo, dando todo o apoio e o suporte necessário.

“As pessoas têm medo das mudanças. Eu tenho medo que as coisas nunca mudem”.

Chico Buarque de Holanda



## RESUMO NA LINGUA PORTUGUESA

Estudo realizado entre 2001 e 2014, envolvendo 109 processos de fusões e aquisições no mercado europeu mostrou que o valor das ações aumenta no início do processo, mas reduzem com o tempo em decorrência da ineficiência dos processos de integração pós-fusão (ZAREMBA, PLOTNICKI, 2014). No mercado brasileiro no período de 2010 a 2014 é crescente o número de empresas que adotam estratégias de fusão e aquisição: 742 em 2015, 879 em 2014 e 812 em 2013 (PRICE WATERHOUSE COOPERS, 2014; PRICE WATERHOUSE COOPERS, 2015). A estratégia de fusão gera mudanças, que vão desde a reestruturação de departamentos até à substituição da cúpula organizacional. Apesar de muito utilizada, entre 50% e 80% são considerados insucesso na perspectiva financeira (NEVES, 2014). Uma das principais causas desse fracasso prende-se à resistência dos indivíduos (OREG, 2006; MARQUES 2011). Além disso, a percepção negativa da mudança reduz o comprometimento dos empregados (MARQUES et al., 2012). Diante deste contexto, esta pesquisa objetivou descrever a relação entre a aceitação e apoio individual à mudança e os níveis de comprometimento dos empregados em uma empresa que passa por uma reestruturação gerada por processo de fusão localizada na região metropolitana de Belo Horizonte. A coleta de dados sobre a cooperação e resistência à mudança foi feita utilizando o instrumento construído e validado por Marques et al. (2011). Os dados sobre comprometimento organizacional foram coletados utilizando o instrumento de Meyer e Allen (1991), revalidado por Marques (2011). Participaram da pesquisa quantitativa 77 empregados das áreas administrativas e da pesquisa qualitativa 4 gestores das mesmas áreas. A análise dos dados foi feita pelo método de triangulação, em que se buscou, inicialmente, uma análise quantitativa com base no levantamento dos dados dos empregados do Departamento Administrativo da empresa denominada “Alfa”. Posteriormente, foram realizadas entrevistas com os gestores da alta direção. Entre os resultados encontrados destaca-se que os empregados apresentaram uma tendência a aceitar e apoiar a mudança. Tal aceitação é confirmada a partir da análise dos cinco fatores de influências do modelo de medida de resistência de Marques (2011) à saber: *indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, pressão do grupo, consistência percebida e experiências malsucedidas com a mudança*. O comprometimento global, assim como o comprometimento afetivo e normativo, apresentou índices moderados enquanto o comprometimento instrumental foi encontrado em baixos níveis. Nota-se também diferenças significantes entre os níveis de aceitação e cooperação apresentados por departamentos distintos como Recursos humanos e financeiro. Foi possível mensurar também uma relação positiva entre os fatores de aceitação e apoio individual a mudança e o comprometimento organizacional.

**Palavras-chave:** Aceitação. Comprometimento organizacional. Fusão. Mudança Organizacional. Resistência.

## ABSTRACT

A study conducted between 2001 and 2014 involving 109 mergers and acquisitions in the European market showed that the shares' value increases early in the process, but reduce over time due to the inefficiency of the post-merger integration processes (ZAREMBA, PLOTNICKI, 2014). In the Brazilian market, the number of companies that adopt merger and acquisition strategies is increasing. According to Price Water House studies (2014, 2015), in 2015 transactions of this nature already exceeded 560 records, in 2014 they were 879 and in 2013, 812 records. The merger strategy generates changes ranging from departments restructuring to the replacement of the company's board. However, despite being widely used, between 50% and 80% of mergers and acquisitions are considered failures in the financial perspective (NEVES, 2014). One of the major causes for this is the difficulty to implement changes due to individual resistance (OREG, 2006; Marques 2011), as the negative perception of change reduces employee commitment (Marques et. al. 2012). Given this context, the present study aimed to describe the relationship between the individual acceptance and support for change and employees' commitment levels in a company restructuring according to merger process located in the metropolitan region of Belo Horizonte. Data collection on cooperation and resistance to change was made using the method developed and validated by Marques et. al. (2011), while organizational commitment data were collected using Meyer and Allen (1991) proposition, revalidated by Marques (2011). Initially, a quantitative research approached 77 employees of administrative areas. Later, a qualitative research included interviews with 4 senior managers of the same areas. Among the conclusions, it is noteworthy that employees tended to accept and support change. Such acceptance is confirmed with the analysis of the five factors of influence in Marques' (2011) measurement of resistance model: Indecision and inconclusiveness, threat to social life, peer pressure, perceived consistency and unsuccessful experiences with change. The global commitment, as well as affective and normative commitment, showed moderate levels while the instrumental impairment was found at low levels. It is also noted significant differences between the acceptance and cooperation levels provided by different departments such as human and financial resources. A positive relationship between the acceptance factors and individual support change and organizational commitment was also recognized.

**Key-words:** Acceptance. Organizational commitment. Merges. Organizational Changes. Resistance.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 — Fatores que influenciam a aceitação ou a resistência à mudança.....	38
Gráfico 1 — Balança comercial de bens de capital .....	46
Quadro 2 — Operacionalização da escala de medida utilizada. ....	54
Figura 1 — Modelo estrutural .....	88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Síntese dos resultados do segmento de bens de capital.....	48
Tabela 2 — Teste de normalidade de Shapiro-Wilk.....	60
Tabela 3 — Média, desvio-padrão e IC dos fatores de Aceitação e cooperação. ....	62
Tabela 4 — Análise fatorial dos construtos do comprometimento organizacional.....	72
Tabela 5 — Validação dos indicadores criados.....	73
Tabela 6 — Média, desvio-padrão e IC do comprometimento .....	74
Tabela 7 — Critérios para análise dos níveis de comprometimento .....	75
Tabela 8 — Indicadores de comprometimento e as variáveis demográficas que caracterizam os indivíduos pesquisados.....	82
Tabela 09 — Modelo de mensuração de confiabilidade dos construtos. ....	85
Tabela 10 — Validação do modelo de mensuração.....	85
Tabela 11 — Matriz de correlação entre os indicadores de comprometimento e aceitação da mudança .....	86

## LISTA DE ABREVIATURAS

AC – Alfa de Cronbach: indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado. O AC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

AVE – Variância média extraída: indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. A AVE superior a 0,50 ou 0,40 (Pesquisas exploratórias) é critério para alcançar validação convergente.

CC – Confiabilidade composta: é a medida do grau em que um conjunto itens de um constructo é internamente consistente em suas mensurações. O CC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

CF – Cargas fatoriais: correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo com medição do constructo.

Com. – Comunalidade: quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os constructos sobre os quais ele tem carga fatorial.

Dim. – Dimensionalidade: suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam um único conceito.

I.C. 95% – Intervalo de 95% de confiança: intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.

GoF – Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin: medida de adequacidade da amostra para se realizar uma Análise Fatorial. Valores maiores que 0,5 indicam que a amostra é adequada para aplicação da Análise Fatorial.

P-valor – Estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significancia em 5%, uma p-valor menor que 0,05, gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

Peso – Coeficientes que irão poderar a importância de cada pergunta na formação do Indicador para representar o constructo.

R<sup>2</sup> – Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

Validação convergente – Avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas.

Validação discriminante – Avaliação do grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais.

Variância compartilhada – Evidência o quanto um constructo consegue explicar da variabilidade do outro.

B – Coeficientes que irão quantificar a força e o sentido das relações entre os constructos.

## LISTA DE SIGLAS

- AF1 - A organização em que você trabalha atualmente merece sua lealdade.
- AF2 - Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.
- AF3 - Eu me sinto emocionalmente envolvido com a organização.
- AF4 - Realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
- AF5 - Eu sinto um forte senso de integração com a organização
- AF6 - Na situação atual, trabalhar na organização é um desejo realizado.
- INST1 - Acho que eu teria poucas alternativas no mercado se eu deixasse a organização.
- INST2 - Na situação atual, trabalhar na organização é, na realidade, uma necessidade.
- INST3 - Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria desestruturada.
- INST4 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim a organização, eu poderia considerar a opção...
- INST5 - Mesmo se eu quisesse seria difícil para mim deixar a organização agora.
- INST6 - Sinto que não seria certo eu deixar a organização agora, mesmo se fosse vantagem para mim.
- NOR1 - A organização tem um imenso significado pessoal para mim.
- NOR2 - Eu devo muito a organização.
- NOR3 - Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora.
- NOR4 - Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha vida profissional a esta organização.
- NOR5 - Uma das poucas consequências negativas de deixar a organização agora seria a falta de ...
- AAI1 - Você cooperou ativamente com a implantação do processo de FUSÃO na organização ...
- AAI2 - Você divulgou espontaneamente os benefícios da trazidos pela fusão.
- AAI3 - Você considera que, apesar de não ter participado ativamente do processo de implantação ...
- AAI4 - Você aceitou, sem se opor, às regras da MUDANÇA, como sendo boas para a organização.
- II1 - Você ainda não conseguiu concluir se a MUDANÇA será boa ou ruim para a organização.
- II2 - Às vezes você apoiou a implantação da MUDANÇA, outras vezes não.
- II3 - Você considerou alguns aspectos da MUDANÇA aceitáveis, enquanto outros aspectos ...
- CS1 - Você tem medo de que, com os resultados da FUSÃO, os colegas de trabalho que ...
- CS2 - Você tem medo de ser transferido para outro setor de trabalho onde tenha que trabalhar ...
- CO1 - Você acreditava que outros empregados desta organização sabiam mais sobre o que é ...
- CO2 - Na verdade, você acha que a implantação da FUSÃO serviu mais para satisfazer ...
- RG1 - Seu grupo de trabalho na organização te critica quando você tenta inovar as suas práticas.
- RG2 - Durante a implantação da MUDANÇA (FUSÃO), seu grupo de trabalho te pressionou para ...

EA1 - Suas experiências anteriores com implantação de mudanças que foram mal sucedidas...

EA2 - Você acredita que a implantação da MUDANÇA (FUSÃO) na empresa onde você trabalha é...



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 Problema de pesquisa.....	20
1.2 Objetivos .....	20
1.2.1 Objetivo geral .....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 Justificativa.....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
2.1 Mudança organizacional.....	24
2.1.1 Conceitos sobre mudança organizacional.....	24
2.2 Processo de fusão.....	28
2.3 Resposta individual à mudança.....	32
2.3.1 Aceitação e resistência.....	33
2.4 Resistência à mudança e comprometimento organizacional.....	39
<b>3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....</b>	<b>45</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>51</b>
4.1 Tipo de pesquisa .....	51
4.2 Abordagem.....	51
4.3 População e amostra .....	52
4.4 Instrumento de coleta de dados .....	53
4.5 Técnica de coleta de dados.....	55
4.6 Técnicas de análise de dados .....	55
4.7 Análise de dados faltantes e outliers.....	58
4.8 Normalidade e Linearidade .....	59
<b>5 ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
5.1 Dados demográficos e dados ocupacionais .....	61
5.2 Fatores de Aceitação e Cooperação com a mudança por meio de fusão. ....	62
5.2.1 Indecisão e inconclusão .....	63
5.2.2 Ameaça ao convívio social .....	64
5.2.3 Consistência percebida .....	65
5.2.4 Resistência do grupo.....	66
5.2.5 Experiência anterior com a mudança .....	68
5.2.6 Aceitação e cooperação .....	69
5.3 Comprometimento organizacional.....	71

5.3.1 Comprometimento afetivo .....	75
5.3.2 Comprometimento instrumental .....	77
5.3.3 Comprometimento normativo .....	79
5.4 Indicadores do comprometimento, aceitação e dados demográficos .....	81
5.5 Correlação entre comprometimento e aceitação da mudança .....	83
5.5.1 Modelo de mensuração .....	84
5.5.2 Correlações identificadas .....	86
5.6 Modelo estrutural.....	87
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio às diversas mudanças que vem ocorrendo no mercado mundial, estratégias de *joint venture*, incorporação, cisão, aquisição e fusão têm se tornado cada vez mais comuns no ambiente corporativo. O crescimento de estratégias como essas direcionam as organizações a rever seus processos e implementarem mudanças organizacionais (PRICE WATERHOUSE COOPERS, 2014).

Joint venture é uma espécie de aliança estratégica. O termo pode ser traduzido para o Português como “empreendimento conjunto”. Trata-se de um negócio comum formado por duas ou mais empresas com objetivos variados, mas com o propósito de obter benefícios econômicos. Este tipo de aliança não compromete a identidade e a individualidade de cada pessoa jurídica (PACIEVITCH, 2015).

*Incorporação* ocorre quando uma sociedade ou mais é absorvida por outra. A incorporadora passa a exercer todos os direitos e obrigações da incorporada, a qual deixa de existir enquanto aquela mantém sua personalidade jurídica (BRASIL, 1976).

Incorporação é a forma muito adotada quando existe a intenção de adquirir um 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).

*Cisão* é a operação em que uma companhia transfere parcelas do seu patrimônio para uma ou mais sociedades. No caso da cisão total, ocorre a extinção da empresa cindida ou a divisão do seu capital, se a cisão possuir caráter parcial (BRASIL, 1976).

*Aquisição* ocorre com a compra do controle acionário de uma empresa por outra. Processos com esta natureza envolvem níveis elevados de investimento e controle (TANURE; CANÇADO, 2005).

*Fusão* é definida quando duas ou mais empresas reúnem os seus patrimônios formando uma nova sociedade. Constitui um importante campo de pesquisas nas

áreas de Finanças e Estratégias ao redor do mundo. Em estudo realizado entre 2001 e 2014, baseado em 109 processos de fusões e aquisições no mercado europeu, os autores verificaram que o valor das ações na bolsa se comporta, de maneira geral, de forma positiva em relação à notícia de fusão, mas que este comportamento tende a se reverter com o passar do tempo. A redução dos níveis de aceitação dos investidores foi atrelada à ineficiência relacionada aos processos de integração pós-fusão (ZAREMBA, PLOTNICKI, 2014).

No mercado brasileiro, é crescente o número de empresas que adotam estratégias de fusão e aquisição. Em 2015, transações desta natureza já ultrapassavam 560 registros, considerando o período de janeiro a setembro. Analisando os anos anteriores, em 2014 foram registradas 879 transações e em 2013, foram 812 registros. Na década anterior, este número oscilou entre 337 a 415 em 2003 e 2004, respectivamente (PRICE WATERHOUSE COOPERS, 2014; PRICE WATERHOUSE COOPERS, 2015).

A estratégia de fusão traz consigo diversas mudanças, que vão desde a reestruturação de departamentos à substituição da cúpula organizacional. Apesar de muito utilizada, a fusão entre organizações tem gerado elevado índice de fracasso. Pesquisas recentes revelam que entre 50% e 80% dos processos de fusões e aquisições são considerados insucesso na perspectiva financeira (NEVES, 2014).

Uma das principais causas de fracasso ao implementar uma mudança está na resistência, apresentada como o resultado das emoções negativas dos indivíduos. No ambiente corporativo, o empregado busca manter o seu *status quo*, apresentando uma tendência natural de aversão a qualquer situação que modifique sua rotina e seu ambiente (OREG, 2006; MARQUES, 2011).

A resistência pode apresentar-se de diferentes formas. Ora pode partir de um único indivíduo que reluta em aceitar mudanças ora pode sofrer a influência de um grupo de trabalho. Isso porque é inegável que os colegas de trabalho exercem forte influência sobre o comportamento individual do empregado exposto (KATZ; KAHN, 1978).

Considerando a importância do aspecto resistência para o sucesso da organização, Marques (2011) criou o “Modelo de resistência à mudança”. Validado por Marques, Borges e Morais (2011), o modelo traz à luz cinco motivos que podem auxiliar a compreensão da oposição por parte dos envolvidos. Nesse inventário, a resistência à mudança e a aceitação e cooperação são influenciadas, principalmente, por: decisão prévia, percepção do nível de ameaça ao convívio social, influência dos colegas de trabalho e experiências anteriores com processos de mudança.

Organizações que passam por processo de fusão precisam adotar medidas que geram profundas transformações, as quais são refletidas nos processos, nos setores e em sua cultura. Tais transformações geram nos empregados emoções diversas. São essas emoções que os conduzem a adotar certos tipos de comportamentos, levando-os a aceitar ou resistir (MARQUES, 2011).

As mudanças em um sistema macro, tais como, contexto internacional, demissões em massa e reestruturações, afetam o nível micro, que está relacionado às atitudes e aos comportamentos dos trabalhadores. Mudanças nas condições da organização interpretadas como não desejadas pelos empregados geram impacto negativo na percepção deles sobre o suporte concedido pela organização (COSTA; BASTOS, 2013).

Ao analisar os aspectos relevantes para o sucesso da implantação da mudança, deve-se mencionar também o comportamento dos empregados em relação aos diversos estímulos gerados pelo processo de fusão. Bastos (1995) afirma que o comprometimento organizacional equivale ao envolvimento do indivíduo com diversos aspectos do ambiente de trabalho.

Meyer e Allen (1991) classificam o tema “Comprometimento” em três componentes psicológicos.

- a) Afetivo - que relaciona o apego emocional, a identificação e o envolvimento com a organização. Empregados com alto nível de comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim desejam.

- b) Instrumental - relaciona-se à análise do custo associado a decisão de deixar a organização. Empregados que possuem este tipo de comprometimento, em geral, permanecem na organização por necessidade.
- c) Normativo - refere-se a um sentimento de obrigação em permanecer na organização. Empregados com alto nível deste comprometimento acreditam que devem permanecer na organização.

Considerando que mudanças profundas abalam o equilíbrio da organização, tem-se que ações oriundas desse processo refletem no posicionamento e na percepção do empregado podendo, inclusive, modificar o envolvimento do mesmo com a organização. Com base nesta corrente de pensamento foi delineado o problema de pesquisa que direciona este estudo.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Tendo em vista a relevância da aceitação ou resistência para o sucesso ou fracasso de uma implantação de mudança, o estudo proposto busca responder ao seguinte problema de pesquisa:

Como a *aceitação e apoio individual à mudança* influencia os níveis de comprometimento organizacional dos empregados do setor Administrativo de uma empresa em processo de fusão?

### **1.2 Objetivos**

No campo de estudo das Ciências Sociais, existe um universo de possibilidades para o tema deste estudo. Buscou-se definir o objetivo geral e alguns de seus desdobramentos em objetivos específicos.

#### **1.2.1 Objetivo geral**

Descrever a relação entre a *aceitação e apoio individual* à mudança e os níveis de comprometimento dos empregados em uma empresa em processo de fusão.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Indicar os níveis de aceitação e cooperação e de resistência à mudança com base nos fatores indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social no local de trabalho, resistência do grupo, experiências anteriores com mudanças e consistência percebida;
- b) indicar os níveis de comprometimento organizacional das dimensões afetiva, normativa e instrumental;
- c) verificar o efeito das variáveis que caracterizam o perfil do respondente sobre a resistência a mudança, aceitação e apoio individual e o comprometimento dos empregados.

### **1.3 Justificativa**

Este projeto pertence à linha de pesquisa Tecnologias de gestão e competitividade sob o eixo de mudanças e inovações no sistema produtivo. Entre as produções geradas por esse eixo, é possível mencionar: estudo das relações entre os moderadores individuais e organizacionais dos servidores de uma instituição pública em processo de mudança, realizado por Chaves (2005); a avaliação da mudança e comprometimento em servidores públicos de Minas Gerais realizada por Marques et al (2011), análise da resposta individual à mudança e ao comprometimento organizacional de gestores públicos de Minas Gerais, realizada por Moraes (2013); e a avaliação da reação individual à mudança de servidores do Instituto Federal de Minas Gerais em relação a processos de fusão, realizada por Neves (2014).

As pesquisas citadas abordam temas centrais desta pesquisa, tais como, mudança organizacional e resposta individual à mudança e ao comprometimento. Destaca-se nesses estudos o fato de que, em sua maioria, essas pesquisas foram realizadas em empresas públicas. Do ponto de vista metodológico, este estudo almeja oferecer uma contribuição para a utilização do Modelo de resistência à mudança, elaborado por Marques (2011), aplicado a uma organização privada que possui objetivos e perfis de empregados distintos das organizações públicas.

Ainda sob a perspectiva acadêmica, pode-se desenhar uma justificativa levando em consideração os achados teóricos que tratam a deficiência na condução dos processos de mudança em relação ao fator humano. Lenz (2008) afirma que as metodologias adotadas por organizações em processos de fusão são falhas pois não contemplam a complexidade da organização e desprezam o fator humano. Pantoja e Neiva (2010) afirmam que as reações dos empregados de uma organização em fase de grandes mudanças, como é o caso de uma fusão, desempenham papel fundamental para a efetividade da mudança. Weber e Camerer (2001) salientam que a fusão causa alta rotatividade de pessoal. A organização perde talentos e conhecimento devido aos conflitos gerados entre os empregados e os novos conceitos impostos.

Sendo o empregado preponderante para o sucesso ou fracasso de uma mudança, espera-se que os resultados da pesquisa contribuam para ampliar os estudos sobre mudanças organizacionais em processos de fusão que tenham como foco os efeitos no indivíduo.

No que concerne à justificativa organizacional, este estudo pretende oferecer informações relevantes para os gestores e os agentes de mudança acerca dos principais aspectos que influenciam o empregado a aceitar ou resistir à mudança. Tal conhecimento possibilitará à organização direcionar os esforços de forma eficiente, desenvolvendo políticas e práticas de gestão de pessoas que objetivem mitigar os riscos e potencializar as chances de aceitação para uma fusão bem-sucedida.

A organização poderá conjecturar, ainda, sobre a intenção de reter seus empregados, pois, como afirmam Weber e Camerer (2001), as mudanças oriundas da implantação da fusão são comumente acompanhadas de alta rotatividade e da conseqüente perda de talentos. Para os autores, as demissões nessa fase ocorrem devido a uma série de conflitos internos envolvendo os empregados, que constantemente precisam decidir entre a aceitação e a recusa de novas regras e conceitos impostos.



A próxima seção aborda os diversos conceitos e teorias sobre mudança organizacional, resistência e comprometimento, bem como os estudos recentes sobre o tema.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para estabelecer uma linha teórica que contextualize este estudo, os temas explorados são: “Mudança organizacional”, “Processo de fusão”, “Aceitação e resistência a mudança” e “Comprometimento organizacional”.

### **2.1 Mudança organizacional**

O tema “Mudança organizacional” é vasto e vem sendo amplamente discutido em diversas publicações na área acadêmica. Devido a sua amplitude e relevância, faz-se necessário evidenciar os diferentes conceitos dos principais autores que tratam do assunto.

#### **2.1.1 Conceitos sobre mudança organizacional**

As mudanças estão sempre presentes na organização, seja por exigências governamentais e econômicas, questões de sustentabilidade ou necessidade de adequação ao mercado, expansão e, até mesmo, sobrevivência. Neste contexto, o tema “Mudança organizacional” se torna alvo de inúmeras pesquisas. A literatura acerca do tema vem se ampliando a cada dia (FLEURY, 1993; BRESSAN, 2004; CHAMBEL; SOUSA, 2007).

A própria organização é vista como um fluxo de transformação, que, por sua vez é proposta de forma mais orgânica, chamando a atenção que em tempos de mudança novas formas de organização precisam ter liberdade para surgir. A mudança pode ser entendida ao analisar quatro processos: teoria da autopoiese, teoria do caos e da complexidade, casualidade múltipla e tensões dialéticas entre opostos (MORGAN, 2006).

A teoria da autopoiese considera sistemas fechados e autônomos, propondo três características: autonomia, circularidade e autoreferência, dando a um organismo a possibilidade de se autoproduzir em um circuito fechado. A organização vê a si mesma em um contexto de sua atividade corrente e existe um alto risco de egocentrismo, que pode levar a empresa a sucumbir em sua tentativa de impor e de

sustentar uma identidade imutável a qualquer custo. Não existe reconhecimento de que as organizações e o ambiente fazem parte de um mesmo padrão geral, e no processo de evolução é o padrão que evolui. O desafio desta teoria consiste em entender como as organizações mudam e se transformam juntamente com o seu ambiente e promover abordagens à organização que promovam a evolução (MORGAN, 2006).

A lógica do caos e da complexidade dimensiona uma ordem em meio ao caos, em que movimentos aleatórios acabam por produzir estruturas coerentes. As relações da organização com o ambiente são partes de um padrão de atração em que as regras básicas presentes em vários aspectos da cultura, estrutura, informações, atitudes, crenças e identidade percebida direcionam as relações organização-ambiente para determinada configuração. Uma vez atraídas por situações que beiram o caos, novas formas podem emergir. Iniciar pequenas mudanças que podem gerar grandes efeitos e conduzir os sistemas para os caminhos almejados são pontos que consistem em desafios da Administração (MORGAN, 2006).

O entendimento da relação entre os padrões de atração e os processos de mudança envolvendo circuitos de *feedback* positivo e negativo é chamado de “casualidade mútua”. Esta teoria incentiva a visualização da mudança como círculos em substituição à linearidade, que, por sua vez, é vinculada a uma causa mecânica. Nesta teoria, o *feedback* pode ser considerado como uma mudança de estado de um componente de um sistema que produz alguma interação, reduzindo ou aumentando a resposta do sistema no qual ele está incorporado. Ao fazer uma análise conjunta do *feedback* negativo e *feedback* positivo, é possível explicar a razão de os sistemas adquirem ou preservarem determinadas formas e o modo como estas podem ser modificadas ao longo do tempo. A chave da administração consiste em definir e redefinir a natureza dos circuitos existentes (MORGAN, 2006).

Na lógica da mudança dialética qualquer fenômeno implica e gera o seu oposto, em que os opostos se mostram entrelaçados em um estado de tensão e harmonia e totalidade. A ênfase é atribuída à compreensão dos paradoxos e tensões gerados toda vez que elementos do sistema tendem a abrir caminho em determinada

direção. Nesta perspectiva, fica claro que a administração de diversas áreas está diretamente relacionada à administração de contradição (MORGAN, 2006).

Diferente das teorias anteriores, Wood Jr. (2009) conceitua mudança organizacional sob os prismas estrutural, cultural, tecnológico ou humano, considerando suas variáveis capazes de causar impacto na organização ou em parte dela. Dessa forma, o processo de mudança não pode ser previsto, uma vez que depende de fatores externos, em que o meio gerador da mudança não pode ser controlado ou manipulado.

Shirley (1976) defende que a mudança começa a partir do surgimento de forças que criam necessidades de mudanças. As forças podem ser classificadas como:

Exógenas – novas tecnologias, mudanças de valores sociais, novas oportunidades, limitações do ambiente econômico/político/legal e social; e endógenas – criam a necessidade de mudança estrutural e de comportamento (tensão nas atividades, sentimentos, resultados de desempenho e interações). O autor classifica cinco tipos básicos de objetivos da mudança:

- a) Estratégicos – preocupam-se em modificar a relação entre a organização e seu ambiente. Exemplo: objetivos revisados, novo composto de produtos ou mercado, expansão geográfica e mudança na ênfase competitiva.
- b) Tecnológicos – são diretamente relacionados a mudanças em tecnologias de produção, fábrica, equipamentos e demais partes da organização.
- c) Estruturais – foco nas relações de subordinação, processos de comunicação/decisão e autoridade.
- d) Comportamentais – mudança de valores, crenças, atitudes, relações interpessoais, comportamento do grupo e fenômenos humanos similares.
- e) Programa – destina-se a modificar a estrutura ou aspectos dos planos de implementação técnica em áreas como marketing e pesquisa e desenvolvimento.

Fleury (1993) também traz o conceito de que forças internas e externas levam a mudança organizacional. A transformação se dá por meio da conjugação dessas

forças, de modo a efetivar mudanças nestes padrões. Entre as forças externas, destacam-se: ação do mercado nacional ou internacional, que impõe novos patamares de competitividade, ação do Estado, com suas e políticas sociais e econômicas; e os movimentos sociais que pressionam a favor de novas formas de interação. Nas mudanças internas, podem ser destacadas: na cúpula diretiva, políticas de mercado, financeiras, de RH, formas de organização e gestão do trabalho. Tais mudanças podem gerar alterações nos padrões culturais da organização.

Estudos como o de Gomes da Silva e Vergara (2000) apontam a inovação organizacional como algo possível, por meio de um esforço contínuo e coletivo, contando com o completo envolvimento de todos os membros da organização. Os autores concluem o estudo afirmando que os grandes obstáculos à realização da mudança decorrem de uma resistência inerente à natureza humana.

Em concordância com essas teorias, pesquisas recentes sobre o tema demonstram que as mudanças podem ocorrer principalmente em respostas a ambientes externos uma vez que a organização precisa garantir sua estrutura, seus processos e sua identidade (BARBOSA *et al.*, 2011; NEIVA; RAMOS, 2013).

À medida que se compreende a natureza e a construção do significado da mudança, as chances de conduzir situações decorrentes de transformações organizacionais com um nível elevado de conhecimento e clareza são maiores (ROCHA-PINTO; MUNIZ, 2010).

As mudanças realizadas afetam o ambiente organizacional e a gestão dos processos de trabalho. Surgem, então, demandas por construir e desenvolver novos perfis de competências profissionais. A adaptação do indivíduo a esta nova realidade pode gerar um novo repertório de comportamentos (PANTOJA; NEIVA, 2010).

Shirley (1976) já notava essa necessidade quando afirmou que não existe a possibilidade de especificar um modelo normativo para tratar a mudança, uma vez que esta possui natureza situacional. Portanto o ponto chave é reconhecer que

existem influências intervenientes no processo, que podem modificar o grau de sucesso alcançado com qualquer programa de mudança. Essas influências podem ser: congruência dos objetivos da mudança com valores e autoconceito, identificação dos líderes do grupo, comunicações abertas, apoio da alta administração, grau do controle sentido pelos empregados, idade, experiência prévia com a mudança, grau de confiança e tempo de serviço, entre outros.

Considerando as definições encontradas na literatura, este trabalho passa a ser orientado pelo seguinte conceito de mudança: a mudança pode ser entendida como qualquer modificação nos componentes organizacionais mais relevantes (pessoas, estrutura, processos, produtos e cultura), sejam eles formais ou informais, planejadas ou não, que tenham representatividade e atinjam a maior parte dos membros de uma organização. Devem ter como foco a sustentabilidade ou a melhoria do desempenho da organização em resposta às demandas internas e externas (BRESSAN, 2004).

A definição de Bressan (2004) é justificada tendo em vista que a mudança originada por um processo de fusão afeta os componentes organizacionais mais relevantes da organização.

Entre as inúmeras formas de mudança organizacional, é possível destacar o processo de fusão que atinge a todos os níveis da organização. A seção a seguir aborda o tema “Fusão e seus objetivos”.

## **2.2 Processo de fusão**

Ondas de fusões e aquisições são fenômenos de escala global. Possuem grande importância econômica e ocorrem, principalmente, em grandes corporações (BRAKMAN; ARRETSSEN; MARREWIJK, 2008; CAMARGOS, 2008).

A essência das fusões e aquisições consiste em elevar o desempenho sinérgico entre duas organizações. Ao optar por uma fusão, por exemplo, almeja-se a integração de estratégia empresarial, gerando conquistas de novos mercados, expansão rápida, aumento da racionalização produtiva, economia de escalas, ativos

complementares, redução de custos, novas tecnologias e habilidades, entre outras vantagens (CAMARGOS; BARBOSA, 2009; NEVES, 2014).

De forma mais sintética Camargos (2008) argumenta que, de modo geral, as organizações visam com as fusões e aquisições obter ativos que possibilitem potencializar a participação de mercado, resultando na maximização de valor para a organização e seus acionistas.

As corporações que passam por processos de fusões e aquisições, comumente, ampliam seu portfólio de negócios de maneira rápida e fácil, buscando obter vantagens competitivas. Por essa razão, é possível afirmar que o objetivo da empresa com as fusões e as aquisições é ampliar e modificar seu portfólio de negócio, buscando obter vantagens competitivas (OLIVEIRA; FORTE; ARAGÃO, 2007).

O processo de consolidação de duas estruturas não é tarefa simples. Entre os diversos percalços enfrentados por uma organização que adota este tipo de mudança destaca-se a possibilidade de existir uma relação direta de competitividade. Nesse cenário, quanto maior (em termos de tamanho e de estrutura) a empresa-alvo em comparação com a empresa compradora, mais complexo o processo se mostrará. Da mesma forma, quanto mais diferente o setor da empresa-alvo em relação à empresa compradora, mais complexa se tornará a implantação de sinergias (MINARDI, BORRONI, GOLDSTEIN, 2009).

Não é incomum observar nas organizações políticas de pessoal permanecendo influenciadas por valores existentes pré-fusão por um longo período. O resultado almejado após certo tempo é o surgimento de uma nova cultura, resultado de mentes que formam o novo tecido nervoso organizacional capaz de funcionar com uma inteligência exclusiva (MONTEIRO; LEONI, 1998).

De acordo com Veloso Junior (2011), os tipos mais comuns de fusão são: *fusão ou incorporação horizontal*, em que duas ou mais empresas pertencentes ao mesmo segmento se unem; fusão ou incorporação vertical, isto é, a união entre empresa e

fornecedor ou cliente; fusão e incorporação em conglomerado, resultado da união entre duas ou mais empresas de segmentos diferentes.

Diversos processos de fusão se tornam falhos quando os métodos de análise mais comumente utilizados não contemplam a complexidade da corporação, que possui vários elementos e relações (LENZ, 2008).

Uma vez implementada a fusão, ocorre uma alta rotatividade de pessoal, devido a uma série de conflitos que surgem entre os empregados e os conceitos impostos em decorrência da nova estrutura esperada. Podem ser relatadas também, falhas em diversas direções, como tendência de queda no preço das ações causada pelo anúncio de fusão; redução na rentabilidade; e, em alguns casos, ocorrência de vendas pós-aquisição (WEBER; CAMERER, 2001).

Nesse sistema complexo e sensível, os resultados das fusões dificilmente são mensurados com precisão. Estudos mostram que a maior parte das fusões não obtém o sucesso esperado e acaba por destruir o patrimônio dos acionistas. Por essa razão, engajar em um processo de fusão é considerado uma decisão de alta complexidade e trabalho. É necessário realizar um planejamento minucioso e uma execução bem controlada (CAMARGOS, 2008; LENZ, 2008).

As fusões estabelecem modificações tanto na estrutura física quanto no que tange a administração, processos, políticas e práticas, cultura organizacional e, conseqüentemente, a forma como os indivíduos se identificam com a organização. A ausência de informação sobre a fusão e seus desdobramentos deixa uma grande lacuna, que afeta diretamente a percepção dos indivíduos envolvidos no processo. Considerada uma prática bastante comum nos processos de fusão, a falta de informação para a base foi revelada como aspecto negativo em relação às mudanças, desmistificando a ideia de que as informações devem permanecer apenas nos níveis hierárquicos mais altos, por serem consideradas estratégicas. Por esta razão, faz-se extremamente importante o provimento de informações de qualidade que possibilitem o envolvimento dos indivíduos nos processos, minimizando, dessa maneira, a disseminação e assimilação de informações equivocadas, que podem fomentar a resistência dos indivíduos (NEVES, 2014).



Mudanças geram diversas percepções nos envolvidos, as quais, vão determinar quais tipos de comportamento serão manifestados. A conduta escolhida pode levar a níveis de cooperação ou resistência ativa à mudança (MARQUES, 2011).

Neves (2014) realizou um estudo que avaliou a reação individual à mudança em servidores do Instituto Federal de Minas Gerais em relação ao processo de fusão. Dentre as contribuições, o estudo mostrou que a gestão do processo de fusão tem influências nos níveis de resistência dos indivíduos envolvidos. Os fatores que mais influenciaram a aceitação foram: convívio social, consistência organizacional e experiência anterior com a mudança. A análise estatística dos dados revelou que os três fatores mencionados possuem a mesma força, sendo as mesmas consideradas pela autora igualmente relevantes na aceitação e cooperação com a mudança. Outro fator mencionado como relevante foi a decisão prévia, bastante mencionada nas entrevistas realizadas. No contexto analisado, a resistência do grupo não foi relevante para exercer influências na aceitação e cooperação individual.

O tópico a seguir busca descrever as percepções dos empregados quando confrontados com processos de mudança organizacional, sejam elas por processos de fusão e aquisição ou outras formas de mudança.

## 2.3 Resposta individual à mudança

Diversas são as formas de reação dos membros de uma organização em fase de mudança. Tais reações desempenham papel essencial na relação entre os membros da empresa e a efetividade da implantação da mudança proposta (PANTOJA; NEIVA, 2010). As respostas dos empregados são consequências de suas percepções. Uma percepção errada sobre o que é a mudança pode ser um dos primeiros sinais da criação de barreiras no ambiente corporativo (DEL VAL; FUENTES, 2003).

Jaffe, Scott e Tobe (1994)<sup>1</sup>, citado por Marques (2011), afirmam que os membros experimentam quatro reações durante o processo de mudança: descrença – recusa em crer que a mudança será implementada; resistência – tentar impedir a implementação ou não participar; exploração – experimentam a mudança com novos comportamentos; e comprometimento – aceitação e cooperação quanto à implantação da mudança.

Muitas são as preocupações em uma organização que se dispõe a mudar. Além das competências técnicas, os gestores ou os agentes da mudança certamente precisarão lidar com os sentimentos dos empregados. Nessa fase, uma mistura de sentimentos eclode em meio aos envolvidos no processo. Identificam-se altos níveis de emoções mistas de excitação e medo. Sentimentos negativos serão constantemente confrontados com as mudanças (LIU; PERREWÉ, 2005).

Existe uma relação diretamente proporcional da intensidade da mudança e sua resistência. Ou seja, quanto mais radical e transformadora for a estratégia da organização, os empregados tenderão a apresentar maior oposição a esta. Por esta razão, as organizações precisam dispensar atenção especial à resistência sempre que se propuser em realizar uma modificação profunda (DEL VAL; FUENTES, 2003).

---

<sup>1</sup> JAFFE, Dennis T.; SCOTT, Cynthia D.; TOBE, Glenn R. **Rekindling Commitment: How to Revitalize Yourself, Your Work, and Your Organization**. Jessey-Bass: San Francisco, 1994. 274 p.

Entre as consequências percebidas nos envolvidos em processos de mudança, Marques (2011) aborda a cooperação e a resistência de servidores públicos, destacando suas implicações no comprometimento, na qualidade de vida e no estresse no trabalho. Em suas conclusões, foi possível verificar que quanto maior a aceitação dos envolvidos menos nível de desgaste físico, mental e estresse global. Também foi identificado maior nível de comprometimento global percebido, assim como avaliação positiva acerca da qualidade de vida. Entretanto, quando a negação à mudança e a resistência estão presentes, maior é o nível de desgaste físico e mental, assim como de estresse global. Também foram verificados um comprometido reduzido e uma percepção insatisfatória frente a qualidade de vida no trabalho.

Em pesquisa realizada no governo do Condato, Estados Unidos, as percepções foram separadas por dimensões cognitivas, emocionais e intencionais. Foi realizada uma classificação em três grupos de percepções dos membros da organização em relação à estratégia do processo de mudança: empírico-racional, reeducação normativa e poder coercitivo. Ao vincular essas percepções por dimensão, evidenciou-se que percepções empírico-rationais e a reeducação normativa possuem fortes relações positivas nas dimensões cognitivas, emocionais e intencionais (SZABLA, 2007).

### **2.3.1 Aceitação e resistência**

Para seguir o novo caminho da mudança de forma satisfatória, é importante desenvolver um senso agudo de percepção tanto do ambiente quanto da conjuntura, bem como conhecer e compreender os mecanismos de mudança. Para os administradores, fica a missão de abandonar o paradigma mecanicista das mudanças estruturais e incorporar novos valores éticos-humanistas, além de deter conhecimento de conceitos filosóficos, sociais e políticos na condução positiva da mudança organizacional (WOOD JR., 1992).

Fatores como explicações fornecidas pelos dirigentes da organização, modo de planejamento e implementação da mudança, motivos comunicados com pessoas

consideradas influentes nas organizações corroboram para aceitação (CHAMBEL; SOUSA, 2007).

A aceitação pode ser facilitada por intermédio de uma comunicação precisa e sincera acerca dos objetivos da mudança e principalmente os motivos de ordem econômica. A comunicação acontece por intermédio dos responsáveis e dos dirigentes da organização. A partir de então, os empregados ajustam de forma mais fluida os objetivos individuais aos objetivos organizacionais (CHAMBEL; SOUSA, 2007).

Rodrigues, Child e Luz (2004) realizaram um estudo em uma companhia de telecomunicações em Minas gerais. Entre os resultados, os autores afirmam que, ao investir na aprendizagem organizacional e em processos de comunicação, a organização pode experimentar ganho nas competências organizacionais, especialmente no que tange à consistência da implantação de mudanças, adquirindo novas competências em capacidade de aprender, habilidades para se adaptar a mudanças, bem como o enfraquecimento de limites funcionais, por meio de trabalho em equipe e de inovação.

Ainda segundo Rodrigues, Child e Luz (2004), as principais habilidades exigidas do empregado em um processo grande de mudanças são: capacidade de adaptar-se a novas situações; negociar; lidar com situações de conflitos, incertezas e estresse; ser flexível; trabalhar em equipe; e ser criativo. Todas essas habilidades são orientadas para a adaptação e inovação organizacional. Além disso, a organização requer constantemente da equipe um maior comprometimento com a mudança organizacional.

Um estudo realizado com gestores em uma organização de telecomunicações no Distrito Federal aponta algumas variáveis que ora podem atuar como facilitadores, ora como dificultadores da mudança. São elas: importância do líder, comunicação, atração para participação e envolvimento do empregado, análise da cultura a ser transformada e idade dos colaboradores da empresa (BRESSAN, 2004).

De acordo com as teorias investigadas, a aceitação pode ser alcançada principalmente por meio de ferramentas de comunicação abrangentes. No oposto da aceitação encontra-se a resistência, que, atualmente, é muito discutida em processos de mudanças, assunto que será tratado na próxima seção.

A resistência é um aspecto chave para mudanças organizacionais. Deve ser considerada para que as empresas alcancem vantagens na implantação da transformação que se propõem a realizar. É na resistência que está o principal fator para o fracasso na tentativa de se implantar qualquer mudança organizacional (DEL VAL; FUENTES, 2003; BRESSAN, 2004; CHAVES, 2005).

Resistência à mudança pode ser considerada uma explicação para uma implementação imperfeita. Modelos prontos de mitigação de resistência, em geral, propõem estágios de resistência que findam na aceitação ou demissão do empregado resistente. No entanto, de maneira geral, as pessoas resistem às mudanças porque estas são vistas como prejudiciais, em razão não somente de fatores psicológicos de medo e incerteza, mas porque em geral, ações de mudanças promovem mais trabalho, menos salários e mais demissões (GREY, 2004).

Conhecer e entender em profundidade e gerenciar as emoções geradas, bem como as reações de aceitação ou rejeição dos indivíduos em ambientes de mudanças constituem o desafio fundamental tanto para os agentes responsáveis pela mudança quanto para pesquisadores na busca por estratégias mais eficazes de gerenciamento da resistência (LIU; PERREWÉ, 2005; MARQUES, 2011).

O real motivo dessa reação por parte do empregado se dá, muitas vezes, por medo de perder o emprego. Entretanto este medo pode ser variável em função da idade, do nível de escolaridade e da função exercida (BRESSAN, 2004).

Um estudo realizado no setor público, também em Minas Gerais, demonstrou que falta de comunicação, informações precisas e treinamento que geram mudança apenas em níveis estruturais e sem preocupação com as pessoas causam ineficiência nos processos de mudança. Este enfoque mecanicista direcionou o processo para uma ausência de mudança real na maior parte das práticas de

trabalhos avaliadas. Como ponto fraco foi levantada a falta de participação do servidor no planejamento, o que gerou a não legitimidade do processo, produzindo sentimento de rejeição, hostilidade e descrença na mudança (CHAVES, 2005).

Reforçando a teoria, estudos recentes demonstram que existem sérias limitações à capacidade de uma introdução bem-sucedida de mudanças organizacionais. Na gestão das mudanças, estudos que ultrapassem o enfoque funcionalista são essenciais, uma vez que o papel da dimensão social é de extrema importância para o sucesso ou fracasso da mudança. A mudança, quando executada de forma mecanicista e sem enfoque nas pessoas, leva à ineficácia da maioria das práticas de trabalho. Outro fator decisivo neste processo está relacionado ao envolvimento dos membros da organização no planejamento das mudanças. Quando o engajamento é pequeno ou inexistente, o processo se torna ilegítimo, podendo gerar descrença e rejeição em relação à mudança (CHAVES, 2005).

Barreiras na construção de modificações são manifestadas na forma de: descontinuidade dos planos, burocracia e hierarquia, disseminação da descrença entre os membros da organização, falta de motivação e descrédito partindo de alguns gerentes, falta de percepção em relação a concorrentes e comodismo. As pessoas não querem sair do *status quo* e, não raro, a linguagem do plano de mudanças é ineficaz e gera descrença no benefício das transformações, bem como cinismo, principalmente, em pessoas mais antigas. Jovens são mais favoráveis a modificações. Indivíduos resistem a mudanças porque implantá-las demandará deles um esforço extra e não conseguem perceber algum benefício para o seu trabalho (ROCHA-PINTO; MUNIZ, 2010).

Oreg (2006) define a resistência como uma atitude tridimensional, que envolve aspectos afetivos, comportamentais e cognitivos. No comportamento afetivo, nota-se o sentimento do indivíduo sobre a mudança. Ele pode manifestar sentimentos como ansiedade e raiva. O aspecto comportamental refere-se à forma como o indivíduo age ou a intenção de agir em relação a mudança. O aspecto cognitivo, por sua vez, relaciona-se à forma como o indivíduo pensa sobre a mudança.

Oreg (2006) afirma em seu estudo que fatores como componentes afetivos e comportamentais apresentam ligação em pessoas que apresentam resistência à mudança. Sugere que alguns empregados são mais suscetíveis a resistir e agir contra as mudanças organizacionais independentemente do tipo de mudança proposto.

A resistência pode ocorrer de formas distintas na organização. Muitas vezes, o foco da resistência é o indivíduo. Todavia, existe uma influência exercida pelo grupo de trabalho. Isso ocorre pelo fato inegável de que os colegas de trabalho constituem fortes influências sobre o comportamento individual do empregado exposto à mudança. Dessa forma, qualquer alteração proposta tende a ser mais aceita pelo indivíduo caso o grupo de trabalho em que ele está inserido esteja propenso a aceitá-la também (KATZ; KAHN, 1978).

Segundo Marques (2011), a pressão do grupo ocorre quando o empregado é desencorajado por membros do grupo a modificar a forma de trabalho e a aceitar as propostas oriundas do processo de mudança. Os empregados podem se sentir ameaçados e temerem a modificação de recompensas como autonomia, flexibilidade e desafios, bem como perda de prestígio, de status e de poder.

A ameaça ao convívio social é percebida, ainda segundo o autor, como algum tipo de dano gerado pela mudança e que gera prejuízo no relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. O autor citou como exemplo, a mudança do grupo de trabalho, condenando o empregado à convivência com pessoas não quistas. Outra ameaça percebida pode ser gerada pela demissão de uma pessoa estimada em consequência das mudanças implementadas.

A indecisão, ou inconclusão, pode ser vista como um tipo de resistência relacionada à falta de informação adequada, que por sua vez gera a falta de compreensão ou à indecisão em relação à mudança. O medo do fenômeno desconhecido é gerado pela falta de compreensão das mudanças e seus impactos. Esta insegurança produz alto nível de resistência nos envolvidos (MARQUES, 2011).

A consistência da mudança organizacional, quando percebida de forma positiva, pode gerar aceitação do indivíduo em relação à mudança. Essa aceitação pode ser facilitada por meio de uma comunicação precisa e sincera acerca dos objetivos da mudança, principalmente os motivos de ordem econômica (CHAMBEL; SOUSA, 2007).

A experiência prévia negativa com processos de mudanças potencializa no indivíduo atitudes de descrença e resistência a novos projetos de mudança. As experiências levam-no a desacreditar na efetividade das mudanças e no atingimento dos seus objetivos (KATZ; KAHN, 1976; MARQUES, 2011).

Marques, Borges e Morais (2011) mostram que a literatura que aborda o tema “Resistência à mudança” é vasta. Todavia, raros são os estudos que apontam fatores que reforçam o comportamento individual dos envolvidos com a mudança organizacional. Alguns fatores foram identificados por influenciar o indivíduo a aceitar ou resistir à mudança. O Quadro 1 destaca os principais.

Quadro 1 — Fatores que influenciam a aceitação ou a resistência à mudança.

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>	<b>Consequência</b>	<b>Autores</b>
<b>Ameaça ao convívio Social</b>	Mudança nos grupos de trabalho chefia ou departamentos; possíveis demissões.	Apresentar resistência por se ver obrigado a trabalhar com grupos não amigáveis; resistência decorrente de demissão de um amigo de trabalho.	Marques (2011); Marques, Borges e Morais (2011)
<b>Indecisão e inconclusão</b>	Grau de envolvimento das pessoas que sofrerão impactos da mudança; tipos de percepção que elas desenvolvem a este respeito.	Se o envolvido avalia previamente a mudança como positiva, tenderá a aceitar a mudança; se o mesmo tem dúvidas em relação a mudança, tende a ser indiferente ou até mesmo resistir à mudança.	Marques, (2011); Marques, Borges e Morais (2011)
<b>Consistência organizacional</b>	Resultado da avaliação que os membros da organização fazem sobre a maneira como a mudança foi elaborada (profissionais competentes, metodologia consistente e sustentada por líderes).	Se percebida alta consistência organizacional na proposta de mudança ele tende a concordar com ela. Se o indivíduo perceber que a mudança não foi elaborada por profissionais competentes, não apresenta coerência ou não recebe o apoio dos superiores, sua reação será de resistência.	Chambel e Sousa (2007); Marques (2011)



<b>Pressão do grupo</b>	Até que ponto a mudança é influenciada pela pressão do grupo de trabalho no qual o indivíduo está inserido.	Se o grupo de convívio tem baixa resistência, o indivíduo é encorajado pelos membros a aceitar e cooperar com a mudança; se o grupo exerce pressão no sentido de resistência, há uma maior probabilidade de o indivíduo também oferecer resistência.	Katz e Kahn (1976); Marques (2011)
<b>Experiência anterior com mudança</b>	Experiências prévias de mudança influenciam os indivíduos e suas reações individuais diante da nova mudança proposta.	Experiências positivas com processos anteriores de mudança podem gerar aceitação. Experiências negativas anteriores podem potencializar no indivíduo um comportamento de descrença e resistência a novos projetos.	Katz e Kahn (1976); Marques (2011)

Fonte: Adaptado de Marques (2011) e Marques, Borges e Morais (2011).

Com base nos pressupostos do Quadro 1, foi validado um modelo de resistência à mudança em organizações públicas. Considerados críticos pela literatura, os fatores que exercem maior impacto na aceitação e no apoio à mudança são: decisão ou avaliação prévia resultante das informações obtidas sobre o processo de mudança implantado, pressão do grupo de trabalho e nível de ameaça percebida ao convívio social. O estudo concluiu que a consistência organizacional e as experiências anteriores bem-sucedidas também influenciam a aceitação da mudança (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

O modelo criado por Marques (2011) possui características de avaliação de mudanças, considerando, entre outros aspectos, o comportamento dos indivíduos. Por esta razão, o modelo já validado servirá de base para a realização desta pesquisa.

Ainda sobre a análise do comportamento do indivíduo, a próxima seção aborda a resistência e o comprometimento organizacional.

## 2.4 Resistência à mudança e comprometimento organizacional

A origem dos estudos sobre o comprometimento organizacional se dá por meio de uma busca por compreender os vínculos e os tipos de relação que surgem das interações entre a organização e seus trabalhadores. Os estudos com foco no

relacionamento entre o indivíduo e a organização encontram suas origens em várias escolas do pensamento administrativo e estão vinculados à preocupação em aumentar a produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade e maximizar os resultados. Estudiosos da administração têm concentrado seus esforços na busca de mecanismos que facilitem o envolvimento do indivíduo, com o mínimo de conflito e o maior desempenho, visando alcançar a eficiência organizacional (MORAES, MARQUES, CORREIA, 1998).

Com diversas mudanças na estrutura organizacional ao longo dos anos, as organizações e suas estruturas se tornaram gradativamente mais complexas, e nesses grandes sistemas o estudo e compreensão sobre o envolvimento no trabalho ganham notável importância. Nos estudos comportamentais por sua vez, o comprometimento assume importância ainda maior e, conseqüentemente, emerge como tema bastante relevante para as teorias sistêmicas e contingenciais das organizações (MORAES, MARQUES, CORREIA, 1998).

Diferentes conceitos são atribuídos ao tema “Comprometimento organizacional”. Esse pode ser relacionado ao sentimento de identificação que o indivíduo desenvolve com a organização, podendo ser caracterizado pela convicção e aceitação dos objetivos e valores dela, bem como pelo desejo de permanecer no quadro de empregados. O comprometimento também é vinculado à criação de vantagens competitivas e influencia o comportamento e as atitudes dos empregados (GENARI; FACCIN; MACKE, 2013).

Ainda referente aos conceitos existentes, Moraes, Marques e Correia (1998) afirmam que as diversas compreensões para o termo “Comprometimento organizacional” advêm da linguagem do dia a dia e destacam os principais. O primeiro deles, tem relação com o conceito de compromisso, o segundo indica o grau de atenção e o esforço canalizado por um indivíduo para a realização de determinada atividade gerando um estado de lealdade a alguma coisa.

O compromisso se torna um importante objeto de análise nos cenários de mudança visto que, a organização, para ser eficiente, depende, entre outros aspectos, de uma força de trabalho comprometida com suas metas e objetivos. De tal modo, qualquer

organização que almeje a melhoria nos padrões de qualidade e aumento de produtividade, necessita anteriormente garantir o compromisso dos seus empregados (MORAES, MARQUES, CORREIA, 1998).

Entre os diversos tipos e classificações do comprometimento exemplificados na literatura, o estudo organizou os tipos de comprometimento mapeados em estudos anteriores e validados no “Instrumento de Medida de Comprometimento” (BANDEIRA, MARQUES, VEIGA, 1999).

O tipo mais comum e mais citado nos estudos sobre comprometimentos é o afetivo, como o próprio nome indica, está vinculado a um afeto do indivíduo para com a organização. Para Bastos (1994), o comprometimento é definido como afetivo quando representa algo maior que uma simples lealdade passiva a organização. Para o autor, esse tipo de comprometimento requer uma relação ativa na qual o indivíduo deseja doar algo de si em prol do bem-estar da organização.

Os autores Silva, Vieira e Rodrigues (2014), acrescentam que o indivíduo tem uma postura ativa a partir do momento que existe um envolvimento com a estrutura organizacional. Sob essa perspectiva, em que os comportamentos ocorrem a partir de uma atitude e de que os indivíduos tendem a se comprometer com as ações, a variável intenção comportamental serve para uma melhor compreensão do processo do comprometimento, ou seja, o comprometimento se baseia nos sentimentos, na aceitação das crenças e valores da organização por parte do indivíduo.

O comprometimento instrumental, também conhecido como calculativo, é quando o empregado mesmo não tendo o sentimento de apego a organização, não a deixa em virtude dos custos associados à sua saída. Fatores como investimentos efetuados pelo empregado na organização, falta de alternativas de outros empregos no mercado e a própria insegurança da saída levam o indivíduo a permanecer na organização (MEYER, ALLEN, 1997).

Os empregados com esse tipo de comprometimento permanecem na organização por necessidade e pode se relacionar a conformidade, onde as atitudes e os comportamentos dos indivíduos são adotados com o objetivo de receberem

recompensas. Esse tipo de comprometimento tem por característica ser duradouro (MEYER, ALLEN, 1991; SILVA, VIEIRA, RODRIGUES, 2014).

Para Silva, Vieira e Rodrigues (2014), o comprometimento não pode ser interpretado apenas como aspectos positivos, em seu exemplo eles expõem que quando o comprometimento calculativo é identificado em altos níveis, podem ser observados pontos negativos que prejudicam o desempenho das instituições e até mesmo dificultar os processos de mudanças.

O comprometimento normativo pressupõe que o comportamento do empregado é conduzido a partir de pressões normativas que ele possui. Empregados com esse tipo de comprometimento estão altamente comprometidos com a organização, mas com um sentimento de obrigação moral. É descrito como um estágio de envolvimento psíquico influenciado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social. Quanto maior o nível desse tipo de comprometimento, maior sua predisposição de guiar suas ações a padrões internalizados (MEYER, ALLEN, 1997).

Com base nos pressupostos teóricos aqui apresentados, e nos estudos de Meyer e Allen (1991), considerados autores clássicos sobre o assunto “Comprometimento organizacional”, sinteticamente os componentes psicológicos servirão de base para nortear essa pesquisa:

- a) Comprometimento afetivo – refere-se ao apego emocional, à identificação e ao envolvimento com a organização. Empregados com alto nível de comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim desejam.
- b) Comprometimento instrumental – relaciona-se a análise do custo associado à decisão de deixar a organização. Empregados que possuem este tipo de comprometimento, em geral, permanecem na organização por necessidade.

- c) Comprometimento normativo – Refere-se a um sentimento de obrigação em permanecer na organização. Empregados com alto nível deste comprometimento acreditam que devem permanecer na organização.

Os indivíduos expostos a mudanças podem perceber mais de um estado, sendo possível, inclusive, passar pelos três estados de comprometimento simultaneamente, mas em níveis diferentes, não sendo dessa maneira, mutuamente excludentes. Um empregado pode, por exemplo, sentir o desejo de permanecer na organização aliado ou não à necessidade e obrigação de ficar (MARQUES *et al.*, 2010).

Estudo realizado em indústrias vitivinícolas no sul do Brasil encontrou dimensões afetivas, instrumentais e normativas, sendo possível destacar maior representatividade do comprometimento afetivo em relação aos demais. Foi possível concluir, também, que estas organizações possuem baixos índices de absenteísmo e rotatividade quando comparados com empresas de outros ramos na mesma região (GENARI; FACCIN; MACKE, 2013).

Marques *et al.* (2014) realizaram um estudo que relacionou a resistência à mudança com o comprometimento organizacional. Entre as conclusões, os autores destacaram que quanto maiores os níveis de resistência à mudança organizacional, menor o grau de comprometimento do funcionário com a organização objeto do estudo. Ou seja, quanto mais o funcionário rejeitar a mudança, menos comprometimento ele apresenta.

Conforme Marques (2011), o modelo de análise das três dimensões proposto por Meyer e Allen (1991) é reconhecido e utilizado tanto em estudos tanto internacionais quanto nacionais, sendo citado por diversos autores neste trabalho. Considerado um dos modelos mais robustos para a avaliação do comprometimento, a análise deste estudo adota o modelo para a pesquisa.

Considerados fatores relevantes para o sucesso da organização em processo de mudança, os temas apresentados foram o objeto de pesquisas recentes no Brasil e no mundo e demonstram a importância de fatores como aceitação e apoio individual,

resistência a mudança e comprometimento organizacional. A teoria proposta e os estudos relacionados indicam que a organização que se dispõe a mudar, utilizando metodologias de transformações profundas e de alto impacto, precisam considerar o seu capital humano, propor soluções eficazes em comunicação e conhecer os fatores que levam o indivíduo a se posicionar de maneira oposta a mudança.

O arcabouço teórico trouxe à tona também, exemplos em que a mudança ocorreu de forma mais fluida, com aceitação e apoio por parte dos empregados. A aceitação foi relacionada com fatores como comunicação precisa e valorização do capital humano, este abordado como fator relevante para o sucesso na condução da mudança.

### **3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA**

Esta seção objetiva descrever o cenário macro em que a organização pesquisada atua, sua importância para a economia e sua atuação, visão e posicionamento no mercado.

O mercado de bens de capital, em que a empresa pesquisada atua é considerado essencial para o desenvolvimento econômico e difusor de progresso técnico (ALEM; PESSOA, 2005).

Ocupando uma categoria importante para a análise econômica, por representar a principal dimensão do investimento produtivo, o mercado de bens de capital incorpora tecnologia a bens, por exemplo, máquinas e equipamentos. Esses bens são considerados transmissores de progresso técnico a seus usuários. Consequentemente, o bem de capital tem a função de ampliar a capacidade produtiva e viabilizar o aumento de produtividade da economia. Por essa razão, o setor deve ser percebido como estratégico pelos responsáveis por elaborarem políticas econômicas (VERMULM, 2003).

No Brasil, o setor de bens de capital apresenta um histórico de crescimento bastante irregular. Se analisada a última década, tem-se verificado bastante retração. A evolução do mercado de máquinas e equipamentos está diretamente relacionada à variável investimento e aos fatores que exercem influência sobre o estado de expectativas empresariais. Uma situação macroeconômica de relativa instabilidade gera incertezas sobre o futuro e conseqüente inibição do mercado de capitais. Esse fato pode ser confirmado a partir da avaliação histórica deste mercado (VERMULM, 2003).

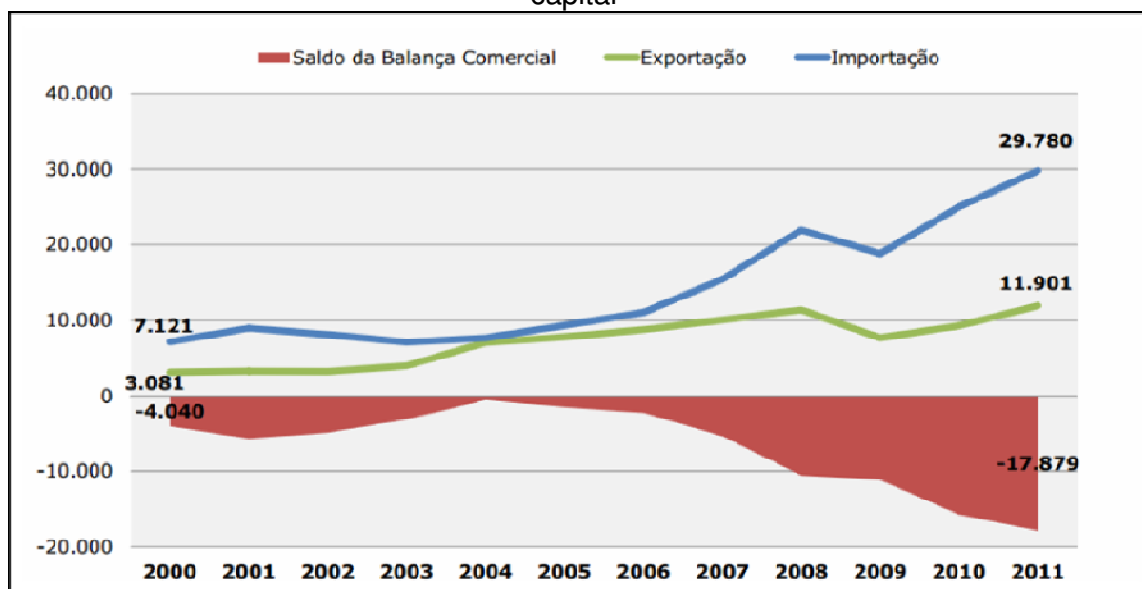
Levantamento histórico elaborado pela Coordenação Geral do Departamento de Setores Intensivos em Capital e Tecnologia descreve que os períodos que marcam maior evolução desta indústria foram: a década de 1950, em decorrência do plano de metas, e a década de 1970. Esses períodos foram caracterizados por elevadas taxas de crescimento, suportadas por grandes investimentos e pela substituição de importações.

Durante os anos de 1980 a indústria de bens de capital foi atingida pela instabilidade econômica e pela conseqüente retração do mercado interno. Esse fato foi agravado pela redução de investimentos no setor público, pela redução das exportações e crise nos mercados da América Latina, que eram os principais clientes da indústria de bens de capital. Nos anos de 1990, com a liberalização comercial, houve quebra de barreiras não tarifárias impostas pelo Brasil à compra de bens de capital produzidas no mercado externo. A decisão ocasionou drástica redução, chegando no ano de 2000 a 60% do volume que apresentava em 1980 (BRASIL, 2014).

Estudo publicado pela Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ, 2012) revela que, desde os anos de 1990 a indústria de bens de capital vem perdendo mercado de forma crescente. Essa perda foi ainda mais acentuada em 2006, chegando a níveis preocupantes no pós-crise (2009-2011).

O GRÁF. 1 mostra que o país apresentou entre 2000 e 2011 crescimento de cerca de 300% nas importações de bens de capital.

Gráfico 1 — Balança comercial de bens de capital



Fonte: ABIMAQ (2012, p.4).



Para enfrentar as condições adversas de competição, a indústria brasileira de bens de capital mecânico realizou consideráveis esforços para reorganizar sua estrutura produtiva, destacando-se a redução de bens fabricados, a segmentação da produção, os investimentos em métodos de gestão e os procedimentos produtivos geradores de maior eficiência em suas fábricas. As consequências dessas ações foram: aumento da produtividade e da qualidade dos artigos ofertados e redução dos preços das máquinas e equipamentos produzidos no país. Atualmente, em todos os ramos da indústria de bens de capital no País, com exceção de máquinas-ferramenta, a liderança é das multinacionais. Como parte de sua matéria-prima é importada, o setor sofre variações de custos de acordo com o comportamento da taxa de câmbio. Algumas dessas empresas importam hoje cerca de 30% a 40% de seus insumos (BRASIL, 2014).

Especialista da ABIMAQ, em entrevista ao jornal *Hoje em dia*, aponta queda de 7% no consumo e de 2,2% no faturamento em abril de 2014, comparado a março do mesmo ano. Na avaliação do assessor econômico da entidade, Mario Bernardini, a falta de investimento e a incerteza do setor levaram a uma crise no mercado de bens de capital que só deve passar em 2017 (TATIANA, 2014).

Ainda segundo notícias desse jornal, em Minas Gerais a tendência é que os dados sejam ainda mais alarmantes, pois a economia do estado sustenta-se basicamente na indústria extrativa e de transformação, ambas em declínio. Como reflexo dessa situação cita-se a redução do número de empregos no estado. Em janeiro de 2014, por exemplo, aproximadamente três mil e quinhentos empregados foram dispensados das indústrias de máquinas e equipamentos, como afirmou Marcelo Luiz Veneroso, então diretor Nacional da Abimaq (TATIANA, 2014).

O mercado de bens de capital possui como principal fomentador de seus produtos o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2013), que financia desde projetos de pesquisa e desenvolvimento na área de Inovações Tecnológicas até o atendimento das demandas de empréstimos para a aquisição de bens de capital. Seu produto financeiro mais conhecido é o Financiamento de Máquinas e Equipamentos (Finame), que, entre as exigências para liberar um

financiamento, requer que a composição do bem seja de no mínimo 60% da matéria-prima de origem nacional.

Dados mais recentes apontam para uma recessão profunda na economia. A queda no setor produtivo foi generalizada. Dados do IBGE (2015) indicam queda em 24 dos 26 segmentos das indústrias avaliados no mês de setembro em relação ao mesmo período 2014.

Ainda segundo os dados do Instituto, a indústria recuou 1,3% em setembro em relação ao mês anterior. No setor de bens de capital os dados apresentados apontam quedas consecutivas ao longo dos meses. A produção do mês de setembro, por exemplo, apresenta redução de 31% se comparado ao mesmo período do ano anterior.

A TAB. 1 mostra a evolução do mercado. O resultado da pesquisa foi divulgado em diversos canais ressaltando o momento delicado que o país vem enfrentando (SALES, 2015; RIOS, 2015).

Tabela 1 — Síntese dos resultados do segmento de bens de capital

Segmento	Variação (%)		
	Mensal (1)	No ano (2)	12 meses (3)
Bens de Capital para fins industriais	6,2	8,9	8,4
Bens de Capital para fins industriais seriados	4,1	5,3	12
Bens de Capital para fins industriais não seriados	15,6	36,3	-7,4
Bens de Capital agrícolas	2	5,4	18,4
Bens de Capital peças agrícolas	68,9	22	16,9
Bens de Capital para construção	44,5	57	36,9
Bens de Capital para o setor de energia elétrica	0,9	3	0,7
Bens de Capital equipamentos de transporte	15,5	6	13,6
Bens de Capital de uso misto	7,1	3	4,9

Fonte: IBGE, 2015, p. 1.

É neste cenário de incertezas que se encontra a empresa pesquisada, que, como estratégia organizacional, optou por um processo de fusão, para tentar se manter, aumentar sua participação de mercado e fortalecer suas marcas.

A organização gerada pela fusão de três empresas é líder global no setor de bens de capital. Por meio de suas diversas marcas, a empresa projeta, produz e comercializa equipamentos de construção e agrícola, caminhões, veículos comerciais, ônibus, veículos especiais e motores e transmissões. Baseada no crescimento e na eficiência, sua missão é permitir que o grupo faça uso das oportunidades para desenvolver e aprimorar seu posicionamento estratégico. No mundo, possui cerca de 70 mil empregados, é detentora de 12 marcas e possui 62 centros de produção.

Na América Latina a organização possui fábricas na Venezuela, na Argentina e no Brasil. Sua presença é mais representativa no território nacional, por possuir unidades em Curitiba, Sorocaba, Piracicaba, Sete lagoas, Nova Lima e Contagem. Na região metropolitana de Belo Horizonte, mais precisamente em Contagem, a fábrica, inaugurada em 1969, logo se tornou líder de mercado, montando uma sólida estrutura no País disponibilizando ao mercado equipamentos de alta tecnologia.

A unidade a ser pesquisada será uma das fábricas localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte. Na referida região, existem duas fábricas, sendo que uma delas será o alvo da pesquisa. Utilizando de parcimônia na exposição dos dados, a unidade a ser pesquisada será doravante nomeada Alfa.

A Alfa possui atualmente 1.200 empregados, entre a produção e a administração. Considerando os setores mais impactados com as mudanças oriundas do processo de fusão, o foco desta pesquisa será na área administrativa, divididas nos seguintes departamentos: Comercial, Controles Internos, Controladoria Industrial, Controladoria Comercial, Financeiro, Recursos Humanos, Logística, Marketing do Produto e Planejamento e Desenvolvimento.

A escolha dos empregados da área administrativa se deu por meio de consenso entre o pesquisador e os representantes da empresa que autorizaram a realização da pesquisa. Foi possível analisar que as unidades produtivas permaneceram com a rotina tradicional de linha de montagem após o anúncio e a implementação da fusão. Os processos de montagem, solda, usinagem e pintura só sofrem modificações caso

ocorra uma demanda de modificação do produto requerida por parte da engenharia e comercial.

Os empregados dos departamentos administrativos, no entanto, estão vivenciando diversas reformas estruturais, com situações de eliminação de unidades de trabalho, reestruturação de departamento, redimensionamento de setor e substituição frequente de gerencias.

Ainda em relação aos empregados dos setores administrativos, é relevante mencionar que são profissionais que ocupam cargos de analistas, engenheiros, especialistas, coordenadores e gerentes. De acordo com as exigências do cargo, informadas pelo Departamento de Recursos Humanos, as posições requerem formação superior em cursos na área de atuação.

Descrito o ambiente em que a organização se encontra, o próximo capítulo dedica-se a apresentação e análise dos resultados da pesquisa.

## **4 METODOLOGIA**

Esta seção apresenta a caracterização da pesquisa, a população e a amostra a ser investigada e a característica dos instrumentos de pesquisas adotados, além de analisar a situação da organização e o contexto em que ela está inserida.

### **4.1 Tipo de pesquisa**

Quanto ao tipo a pesquisa pode ser classificada como descritiva, que, segundo Cervo e Bervian (2002), observa, registra, correlaciona fenômenos ou fatos. Ainda segundo os autores citados, o universo da pesquisa descritiva é composto de muitas formas, entre elas o estudo de caso, entendido como uma pesquisa sobre determinado indivíduo, grupo ou comunidade, visando examinar aspectos específicos de sua vida. Portanto, o estudo de caso é considerado adequado para descrever a pesquisa. De acordo com Yin (2001), este tipo de estudo busca contribuir para o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais e políticos, bem como outros fenômenos relacionados.

Ventura (2007) descreve o estudo de caso como uma investigação de um caso específico, com contornos delimitados e que proporciona uma busca circunstanciada de informações.

### **4.2 Abordagem**

A abordagem de investigação adotada neste estudo foi a abordagem mista. A combinação dos dois métodos de pesquisa vem ganhando popularidade entre os estudos no campo das Ciências Sociais. A responsabilidade de tal popularidade pode ser atribuída ao fato de que a metodologia de pesquisa continua a evoluir e desenvolver. Além disso, problemas vivenciados por pesquisadores no campo de Ciências Sociais podem ser complexos. Assim, o uso de uma abordagem exclusiva pode ser inadequado para lidar com essa complexidade. Por definição, o método envolve o uso dos métodos quantitativo e qualitativo, bem como a utilização das duas abordagens em conjunto (CRESWELL, 2010).

O método quantitativo tornou-se adequado para este estudo, por permitir a utilização de métodos estatísticos para análise que serão detalhados no decorrer da seção.

O método qualitativo foi utilizado em um segundo momento, com objetivo de alcançar maior profundidade de análise, utilizando a coleta de dados, por meio de entrevistas dos gerentes da cúpula organizacional, para, posteriormente, comparar as percepções dos responsáveis em disseminar a mudança com aqueles que precisam receber e adequar a sua rotina.

### **4.3 População e amostra**

A população desta pesquisa compreende a 90 empregados da área Administrativa de uma organização submetidos a mudanças profundas, resultantes do processo de fusão. A escolha dos empregados de tal área em detrimento da área produtiva se justifica porque concentra os maiores exemplos de mudanças e ações de adequação do processo de fusão. A amostra é definida por Marconi e Lakatos (2007) como a parcela selecionada do universo, uma vez que o levantamento do todo pode ser inviável ou praticamente impossível. O estudo utiliza uma amostra probabilista, ou aleatória, contemplando o método de sorteio, para que todos os empregados do universo selecionado tenham a mesma probabilidade de serem escolhidos.

No grupo denominado “administrativo” estão os profissionais dos departamentos de Engenharia, Logística, Controles Internos, Controladoria Comercial, Controladoria Industrial, Financeiro, Recursos Humanos, Marketing de Produto e Comercial.

Para o cálculo amostra foi utilizada a fórmula de Barnet (1982). A amostra calculada para a pesquisa, considerando um erro amostral de 0,05 alcançou um índice mínimo de 73 indivíduos. A amostra obtida conta com a participação de 77 respondentes, superior ao mínimo exigido para realização do estudo.

A amostra qualitativa foi composta de 4 gestores da organização, o então *chief financial officer (CFO)*, o diretor global de marketing do produto, o gerente regional financeiro e o gerente regional de recursos humanos. O critério na escolha desses

gestores se deu, primeiro, pela intenção de alcançar os líderes dos empregados que responderam ao questionário para análise quantitativa. Uma vez identificados, eles foram convidados a participar da pesquisa. O gestor da engenharia foi transferido para a unidade de Curitiba e não foi possível conciliar uma agenda para participação. Os gestores de controles internos e logística estavam deixando seus cargos e a empresa para novas oportunidades no mercado.

#### **4.4 Instrumento de coleta de dados**

O questionário utilizado neste estudo e disponível no apêndice A foi estruturado em três partes. A parte I corresponde aos dados demográficos e ocupacionais e possui 14 variáveis que serviram de base para a caracterização do indivíduo. Estão dispostas questões sobre: sexo, idade, estado civil, número de filhos, escolaridade, cargo e remuneração.

A parte II foi estruturada para avaliar o comprometimento organizacional nos níveis afetivo, normativo e instrumental, utilizando o modelo de Meyer e Allen (1991) e validado no Brasil por estudos de Marques, Bandeira e Veiga (1999a). As questões dessa etapa correspondem as sequencias de perguntas 16 a 31.

A parte III denominada “Escala de medida da cooperação e resistência a mudança organizacional”, encontra-se estruturada em cinco variáveis: *indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo, experiência anterior malsucedidas com mudanças e aceitação e cooperação*, a qual foi desenvolvida e validada por Marques (2011). As questões dessa etapa correspondem as sequencias de perguntas 32 a 47.

O software utilizado para tratamento dos dados e análise foi o *The R Project for statistical computing* versão 3.2.2.

O quadro 2 exhibe cada uma das variáveis do instrumento utilizado, os critérios para sua análise e as questões do questionário que as suportam.

Quadro 2 — Operacionalização da escala de medida utilizada

<b>Variável</b>	<b>Escala de análise</b>	<b>Questões (apêndice A)</b>
Decisão prévia	Quanto maior a concordância, maior a cooperação. Quanto menor a concordância, maior a resistência.	32, 33, 34, 35
Indecisão e inconclusão	Quanto maior o nível de concordância, maior o nível de indecisão e inconclusão.	36, 37, 38
Ameaça ao convívio social	Quanto maior a concordância, maior a probabilidade do evento ocorrer. Quanto maior a ameaça, maior a resistência a implantação da mudança.	39, 40
Consistência percebida	Quanto maior a concordância, maior a inconsistência percebida, portanto quanto maior a concordância maior a resistência.	41, 42
Pressão do grupo	Quanto maior a concordância, maior a pressão sentida pelo indivíduo. Portanto quanto maior a concordância, maior a resistência.	43, 44
Experiência anterior com mudanças	Quanto maior a concordância, maior a exposição do respondente às experiências negativas com mudança.	45, 46

Fonte: Marques (2011) adaptado pelo autor.

Todos os itens, com exceção daqueles que visam a dados demográficos e ocupacionais, foram avaliados em uma escala Likert de 5 categorias variando de 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3-Não Concordo Nem Discordo; 4-Concordo e 5-Concordo Totalmente. Conforme sugere Gelman e Hill (2007), essa escala foi padronizada subtraindo do valor original o valor central 3 e em seguida o resultado foi dividido por 2 para que a escala oscilasse de -1 a 1. Assim, os valores positivos da escala significam que o indivíduo possui uma opinião concordante com o item, e os valores negativos que o indivíduo possui uma discordância do item.

Para a coleta dos dados qualitativos foi criado um roteiro de entrevista disponível no apêndice B. O roteiro foi estruturado em três partes, a saber: perfil do respondente, que contempla dados pessoais, para a identificação, que, por sua vez, não serão explicitados no estudo, mantendo a confidencialidade acordada entre o pesquisador e os participantes; questões sobre resistência a mudança, que utilizam os mesmos conceitos das variáveis de resistência propostas por Marques (2011); e questões que visam avaliar o comprometimento de acordo com escala de Meyer e Allen (1991).



#### **4.5 Técnica de coleta de dados**

Este estudo utiliza o método misto sequencial, o qual, segundo Creswell (2010), é uma alternativa para o pesquisador que procura conciliar os achados do primeiro método com os do segundo. É possível iniciar uma pesquisa utilizando métodos quantitativos, para testar uma teoria ou conceito e, em seguida, partir para o método qualitativo, envolvendo a exploração detalhada de alguns casos ou indivíduos.

Os dados qualitativos foram coletados via entrevista, considerada um importante instrumento de trabalho para as Ciências Sociais. Trata-se de um instrumento muito utilizado na investigação social para a coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2007).

#### **4.6 Técnicas de análise de dados**

Quanto ao comprometimento, a escala utilizada foi a de Meyer e Allen (1991), validada por Marques (2011). Para a análise da resistência, foi utilizada a escala proposta por Marques (2011).

Para construir e verificar os critérios de validação dos indicadores de *comprometimento afetivo*, *comprometimento instrumental*, *comprometimento normativo*, *aceitação e apoio individual*, *indecisão e inconclusão*, *convívio social*, *resistência do grupo*, *consistência organizacional* e *experiência anterior malsucedida com a mudança* foi utilizada uma análise fatorial ajustada, utilizando como método de extração a análise de componentes principais (HAIR et al, 2009).

O método foi adotado porque, apesar de utilizar modelos já validados, o construto do Modelo de Resistência a mudança foi aplicado em instituições públicas. Como forma de adequar o modelo na organização privada pesquisada, optou-se por revalidar os indicadores.

Para analisar a validade e a qualidade dos indicadores, verificou-se a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a dimensionalidade dos construtos, adotou-se o critério da análise paralela (parallel

analysis), elaborado por Horn (1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na análise fatorial exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do construto.

Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Lacker (1981), o qual garante tal validade caso a variância média extraída (AVE), que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (HENSELER, RINGLE, SINKOVICS, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY, BERNSTEIN, 1994).

Para mensurar a confiabilidade, utilizaram-se os indicadores alfa de cronbach (AC) e a confiabilidade composta (CC), os quais de acordo com Tenenhaus et al. (2005), devem ser superiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

Para descrever os itens de cada construto e seus respectivos indicadores, foram utilizados a média, o desvio-padrão e o intervalo percentílico bootstrap de 95% de confiança. Já para verificar a correlação entre os indicadores, foi utilizada a correlação de Spearman (HOLLANDER, WOLFE, CHICKEN, 2013).

Para comparar os indicadores com as variáveis sociodemográficas qualitativas, foram utilizados os testes de Mann-Whitney (HOLLANDER, WOLFE, CHICKEN, 2013) e de Kruskal-Wallis (HOLLANDER, WOLFE, CHICKEN, 2013), sendo as comparações múltiplas feitas pelo teste de Nemenyi (NEMENYI, 1962). Já para comparar os indicadores com as variáveis sociodemográficas ordinais, foi utilizada a correlação de Spearman (HOLLANDER, WOLFE, CHICKEN, 2013).

Para relacionar a *resistência à mudança e aceitação e apoio individual* com o *comprometimento* dos empregados, foram utilizadas duas abordagens estatística distintas. A primeira abordagem foi realizada via análise de agrupamento hierárquico, usando o método Ward e distâncias euclidianas. Os indivíduos foram agrupados, primeiramente, em grupos com características similares, a partir dos indicadores *aceitação e apoio individual, indecisão e inconclusão, convívio social, resistência do grupo, consistência organizacional e experiência anterior malsucedida*

*com mudança*. Posteriormente, foram criados grupos com características similares, a partir dos indicadores de comprometimento. Os grupos criados foram relacionados via teste qui-quadrado (AGRESTI; KATERI, 2011) e mapas perceptuais via análise de correspondência (HAIR et al., 2009).

A segunda abordagem foi realizada utilizando modelagem de equações estruturais via PLS. O método PLS tem sido referido como uma técnica de modelagem suave, com o mínimo de demanda, considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (MONECKE, LEISCH, 2012).

O modelo de equações estruturais divide-se em duas partes: modelo de mensuração e modelo estrutural. Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada construto representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas as validades convergente e discriminante. O critério da avaliação convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, enquanto que a avaliação discriminante mede o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR et al., 2009). Para verificar a validade convergente e discriminante, foi utilizado o critério proposto por Fornell et al., (1981). Para mensurar a confiabilidade dos construtos, foram utilizados o alfa de cronbach (AC) e o coeficiente de confiabilidade Composta (CC). Após os testes de validade do modelo de mensuração, testou-se o modelo estrutural, verificando, assim as relações de interesse entre *resistência à mudança* e *aceitação e apoio individual* com o *comprometimento*.

Para verificar a qualidade dos ajustes, foram utilizados o  $R^2$  e o GoF. O  $R^2$  representa, em uma escala de 0% a 100%, o quanto os construtos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos construtos e a média dos  $R^2$  do modelo. Também varia de 0% a 100%. Ainda não existe na literatura valores de corte para considerar um ajuste como “bom” ou “ruim”, mas sabe-se que quanto maior o valor melhor o ajuste (AMATO, ESPOSITO VINZI, TENENHAUS, 2004).

Para os dados qualitativos, foi adotada a análise de conteúdo cujo o interesse dos pesquisadores em adota-la vem crescendo nos últimos anos em razão da

preocupação com o rigor científico e da profundidade das pesquisas para os estudos organizacionais (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Contemplando as análises qualitativas, a literatura de Bardin (2009) é referência no que tange a método. A autora define a análise de conteúdo como o conjunto de técnicas e de análises das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e direcionados capazes de descrever o conteúdo das mensagens. A análise foi distribuída em três etapas:

- a) Pré análise — organização do material coletado;
- b) Exploração do material — utilizando sistemas de decodificação, com a definição das categorias;
- c) Tratamento dos resultados — condensação e destaque das informações a serem analisadas.

Após concluir as etapas descritas, procedeu-se à comparação dos resultados obtidos nos dois métodos, os quais foram colocados como proposta de discursão, com base na teoria utilizada.

#### **4.7 Análise de dados faltantes e outliers**

A pesquisa quantitativa contemplou 77 respondentes, com base na aplicação de um questionário com 20 variáveis, para a caracterização dos indivíduos e 32 questões sobre o objeto de estudo, divididos em 9 construtos: *comprometimento afetivo, comprometimento instrumental, comprometimento normativo, aceitação e apoio individual, indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, resistência do grupo, consistência organizacional e experiência anterior malsucedida com a mudança.*

Realizou-se também, a avaliação dos outliers, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente daquele das demais. Hair et al. (2009) reconhecem quatro tipos de outliers: erros na tabulação dos dados, ou falhas na codificação; observações decorrentes de algum evento extraordinário; observações

extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e observações inseridas no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

Não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando o tipo de outlier relacionado a erro na tabulação dos dados. Além disso, buscou-se verificar a existência de outliers univariados — isto é, se houve alguma resposta divergente, com base em cada uma das variáveis do modelo — e de outliers multivariados que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os outliers univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio-padrão, 1. Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo de  $[-3,29, 3,29]$  foram consideradas outliers (Hair et al., 2009). Foram encontradas 10 observações com escores fora da faixa de -3,29 a 3,29.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida  $D^2$  de Mahalanobis. De acordo com Hair *et al.* (2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentaram uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Com base neste método, foram encontradas somente duas observações atípicas de forma multivariada.

Visto que as observações são casos válidos da população e que, se fossem eliminadas poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair et al., 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

#### **4.8 Normalidade e Linearidade**

Por definição, os dados não apresentam distribuição normal univariada nem multivariada, uma vez que estão limitados em uma escala discreta e finita. Os indicadores para representar cada construto, após a aplicação do teste de Shapiro, também não apresentaram distribuição normal, conforme indica a TAB. 2.

Tabela 2 — Teste de normalidade de Shapiro-Wilk

<b>Construto</b>	<b>Item</b>	<b>W</b>	<b>Valor-p</b>
Comprometimento afetivo	AF1	0,717	0,000
	AF2	0,778	0,000
	AF3	0,788	0,000
	AF4	0,843	0,000
	AF5	0,791	0,000
	AF6	0,829	0,000
Comprometimento instrumental	CA	0,928	0,000
	INST1	0,798	0,000
	INST2	0,865	0,000
	INST3	0,909	0,000
	INST4	0,812	0,000
	INST5	0,888	0,000
	INST6	0,872	0,000
Comprometimento normativo	CI	0,972	0,089
	NOR1	0,832	0,000
	NOR2	0,834	0,000
	NOR3	0,847	0,000
	NOR4	0,896	0,000
	NOR5	0,886	0,000
Aceitação e apoio individual	CN	0,964	0,029
	AAI1	0,863	0,000
	AAI2	0,882	0,000
	AAI3	0,880	0,000
	AAI4	0,718	0,000
Indecisão e inconclusão	AAIi	0,977	0,169
	II1	0,874	0,000
	II2	0,884	0,000
	II3	0,899	0,000
Ameaça ao convívio social	lii	0,986	0,551
	CS1	0,887	0,000
	CS2	0,800	0,000
Resistência do grupo	CSi	0,922	0,000
	RG1	0,860	0,000
	RG2	0,880	0,000
Consistência organizacional	RGi	0,947	0,003
	CO1	0,823	0,000
	CO2	0,786	0,000
Experiência anterior malsucedida	COi	0,888	0,000
	EA1	0,765	0,000
	EA2	0,846	0,000
	EAI	0,901	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Realizados os testes e expostos os critérios de análise, a próxima seção se dedica a discutir os dados, associando os achados da pesquisa com a teoria e com os resultados de pesquisas recentes.

## 5 ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar a análise e a discussão dos resultados da pesquisa. A primeira seção caracteriza a amostra em termos demográficos e ocupacionais. A segunda visa analisar os dados concernentes à aceitação e à resistência à mudança. Com esta análise, objetiva-se atingir o primeiro objetivo específico: Indicar os níveis de aceitação e resistência à mudança, de acordo com os pressupostos do modelo de medida de resistência.

A terceira seção dispõe sobre o comprometimento organizacional, visando responder ao segundo objetivo: Indicar os níveis de *comprometimento organizacional* nas dimensões *afetiva, normativa e instrumental*. A quarta seção visa comparar os efeitos das variáveis do perfil dos respondentes sobre os indicadores da *resistência a mudança, aceitação e apoio individual e comprometimento* conforme previsto no terceiro objetivo específico.

A quinta seção busca descrever a relação entre o construto aceitação e apoio individual à mudança e os níveis de comprometimento dos empregados em uma empresa em processo de fusão visando, assim, responder ao objetivo geral.

### 5.1 Dados demográficos e dados ocupacionais

Com o intuito de conhecer melhor as características da amostra dos respondentes do questionário, foram coletados dados demográficos. Apurou-se que: 71,1% são do sexo masculino e 28,9% do sexo feminino; 49% estão na faixa etária de 26 a 35 anos, revelando um perfil relativamente jovem; 39,5% possuem graduação completa e 39,5% possuem também algum tipo de pós-graduação, como especialização ou MBA; 46,10% estão na empresa há menos de 5 anos e 21,1% se encontram na faixa de 6 a 10 anos revelando uma alta rotatividade; 43,4% são analistas e outros 56,6% possuem cargos de especialistas, gerentes de departamento ou outros cargos com perfil gerencial.

Os quatro gestores da alta gerência que aceitaram realizar uma entrevista com roteiro semiestruturado possuem cargos de liderança, possuem posições de *staff*,

possuem idade entre 39 e 45. Isso confirma o mesmo perfil jovem identificado no primeiro grupo analisado.

## 5.2 Fatores de Aceitação e Cooperação com a mudança por meio de fusão.

Este estudo utiliza a ferramenta modelo de medida de resistência a mudança, proposto por Marques (2011). O autor indica cinco variáveis que podem influenciar a aceitação e a cooperação do empregado exposto a processos de mudança: *indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior malsucedida com a mudança* auxiliam na explicação da aceitação. De acordo com o modelo, quanto mais elevados os níveis de *indecisão, ameaça ao convívio social e resistência do grupo* mais baixos os níveis de aceitação dos empregados à mudança e de resistência apresentada por eles. Quanto maior a *consistência percebida*, maiores as chances de aceitação e cooperação por parte dos empregados. Se acaso não for visualizada uma consistência, os empregados podem demonstrar tendência a resistirem às mudanças propostas. Os resultados estão expostos na Tab. 3 e serão descritos a seguir:

Tabela 3 — Média, desvio-padrão e IC dos fatores de Aceitação e cooperação.

<b>Indicadores</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>I.C - 95%*</b>
Aceitação e apoio individual (AAI)	0,04	0,48	[-0,07; 0,15]
Indecisão e inconclusão (II)	-0,09	0,45	[-0,18; 0,01]
Ameaça ao convívio social (CS)	-0,34	0,42	[-0,43; -0,24]
Resistência do grupo (RG)	-0,16	0,41	[-0,26; -0,07]
Inconsistência organizacional (CO)	-0,48	0,38	[-0,56; -0,39]
Experiência anterior (EA)	-0,46	0,41	[-0,55; -0,38]

Fonte: Dados da pesquisa

Os próximos tópicos são dedicados a discorrer sobre os resultados de cada variável.



### 5.2.1 Indecisão e inconclusão

Para a escala utilizada, tem-se que quanto mais elevado o nível de concordância, mais elevado o nível de indecisão e inconclusão sobre o tema pesquisado. As médias apresentadas por *indecisão e inconclusão* demonstram que para a população pesquisada houve baixa concordância com o construto. A baixa concordância com *indecisão e inconclusão* demonstra que os empregados possuem informações suficientes para decidirem apoiar a mudança. Contudo, a média apresentada de -0,06 para a primeira questão do questionário, II1, a de -0,17 para a segunda II2, a de -0,02 para a terceira, que avalia a variável *indecisão e inconclusão* estão próximas ao ponto 0, em uma escala adaptada em que -1 “discorda totalmente” e 1 “concorda totalmente”, é possível afirmar que, apesar de mostrarem um nível de discordância em relação a *indecisão e inconclusão*, estes dados estão muito próximos da linha de corte, indicando que os respondentes estão em uma linha tênue entre concordantes e discordantes.

Os dados corroboram com os achados de um estudo realizado em um hospital de Lisboa, o qual verificou que quando os motivos da mudança são informados e explicações são fornecidas de forma clara e alinhada com os objetivos da organização existe maior aceitação dos empregados.

Rocha-Pinto e Muniz (2010) e Marques (2011) afirmam que quanto mais informações sobre os reais motivos da mudança forem disponibilizadas aos envolvidos maior a chance de eles decidirem apoiar as mudanças.

Conhecendo os resultados dessa variável, é prudente que os agentes responsáveis por conduzir os processos de mudanças mantenham a qualidade dos canais de comunicação, provendo informações suficientes e propiciando situações favoráveis ao esclarecimento de dúvidas, para, assim, maximizar as chances de aceitação do grupo, reforçando e aumentando o grau de decisão e conclusão dos empregados.

### 5.2.2 Ameaça ao convívio social

É possível verificar o julgamento do entrevistado em relação ao seu convívio social no local de trabalho ao modo como ele pode ser afetado em decorrência dos processos de mudança. No caso de mudanças organizacionais, os relacionamentos podem ser afetados devido a modificações, tais como, reestruturação de áreas, demissões, substituições, mudança do posto de trabalho, leiaute e bem como mudanças de unidade e cidade. Na escala utilizada, tem-se que, quanto maior a concordância com este fator maior a probabilidade de o evento ocorrer.

Na amostra obtida, foi encontrada uma média de -0,19 para CS1 e de -0,49 para CS2, em relação a variável *ameaça ao convívio social*. Isto quer dizer que, em média, os respondentes não consideram a mudança uma ameaça em suas relações sociais no trabalho. O mesmo foi percebido na análise qualitativa dos gestores, que mencionaram pouca alteração no convívio social. Entre as modificações citadas, foi verificado um aumento do contato com o Departamento de Recursos Humanos, conforme afirmação do Gestor 3: “Óbvio que, quando estamos passando por uma reestruturação da área, acaba que temos uma convivência mais frequente com a área de Recursos Humanos, que é decisiva nesses momentos de reestruturação”.

Outra mudança no convívio social percebida com base nas respostas dos entrevistados prende-se à redução do quadro de empregados. A organização busca uma eficiência maior visando ao aumento da produtividade com um menor esforço: “Nós tivemos redução. Infelizmente, tivemos que fazer cortes. Eu não sei até que ponto isso é uma consequência da reestruturação ou não”. (GESTOR 3)

Os cortes citados pelo gestor vão ao encontro do exemplo exposto por Marques (2011) em seus estudos quando afirma que a ameaça ao convívio social é percebida como algum tipo de dano que gera prejuízo nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Esse dano pode ser gerado pela demissão de uma pessoa estimada.

Além da redução do quadro, é possível notar um reposicionamento de pessoas. Algumas tiveram o escopo de trabalho e atuação direcionado para uma região específica, conforme argumenta um dos gestores.

Eu mesmo fui parte desse processo. Eu assumi uma posição mundial, permaneci nesta posição por um tempo e agora estou de volta à América Latina, numa nova posição, em função desse reposicionamento [...] mas é como parte da reestruturação organizacional global. (GESTOR 2)

Percebeu-se, também, uma ampliação do escopo de trabalho em alguns casos, como argumenta um dos entrevistados: “Esse aumento de escopo, entrar em outras marcas e outros negócios que até então não conhecia, mudou totalmente o meu convívio social”. (GESTOR 1)

Na empresa Alfa, em relação à variável *ameaça ao convívio social*, pode-se concluir que, apesar de os empregados admitirem que o ambiente foi significativamente alterado, a mudança não é interpretada como ameaçadora para as relações sociais de trabalho.

### 5.2.3 Consistência percebida

A variável *consistência percebida* objetiva medir o grau de consistência percebido pelos empregados acerca da metodologia e a forma como a mudança foi concebida no processo de fusão. Neste caso, a escala exhibe uma relação inversa entre concordância e consistência — ou seja, quanto maior a concordância com esta variável, menor a consistência percebida pelos empregados.

A média apresentada no estudo foi de -0,43 para CO1 e de -0,53 para CO2. Os dados indicam que, em média, os respondentes consideram consistente a forma de condução dos processos de mudança e sua concepção.

Os empregados que não percebem consistência no processo podem demonstrar resistência e aversão às mudanças propostas. Estes dados confirmam o exposto no modelo de medida de resistência a mudança, que atribui a percepção de alta consistência organizacional como fator que influencia positivamente o processo de aceitação e a percepção de baixa consistência organizacional como fatores de não aceitação ou resistência às mudanças organizacionais (MARQUES, 2012).

Para a variável *consistência percebida*, tem-se que o líder e a forma como ele conduz a mudança com seus liderados impacta diretamente a percepção do

indivíduo. Conforme exposto por Bressan (2004), a importância do líder pode atuar como facilitador ou dificultador da mudança.

Chambel e Souza (2007) afirmam que a aceitação pode ser facilitada pelo modo de planejamento e implementação da mudança, por explicações fornecidas pelos dirigentes da organização e por uma comunicação precisa e sincera acerca dos objetivos da mudança. Com base nos resultados aqui dispostos, pode-se inferir que a organização direciona seus esforços para esclarecer as ações adotadas e investe em treinamentos e técnicas para condução da mudança de forma consistente.

Apesar de os dados quantitativos demonstrarem que os empregados percebem consistência nos processos de mudança, podem-se perceber alguns percalços, na percepção dos gestores. Ao serem questionados se os responsáveis possuem a experiência adequada para conduzir os processos de mudança na organização, eles entendem que não existe uma preparação plena, tal como expressa um dos gerentes na afirmação a seguir:

É obvio que não são todos que estão preparados, de forma que tem muita gente que tem resistência, porque, quando se passa por uma mudança dessa, você tem que abrir a mão de alguns privilégios de alguns poderes de alguma autonomia. (GESTOR 3)

Os gerentes também descreveram uma lacuna na condução dos processos que pode gerar certa resistência por parte dos empregados. Por não haver pessoas com *Know-how* na condução de todas as mudanças necessárias, algumas ações são tomadas por tentativa e erro.

Conhecendo a escassez de profissionais com o conhecimento específico para gerir mudanças, foram tomadas algumas ações para mitigar as falhas na gestão, por exemplo: existência de mais de um responsável para gerir etapas de mudanças e foco no desenvolvimento de profissionais chave com avaliações e treinamentos.

#### **5.2.4 Resistência do grupo**

A variável *resistência do grupo* visa medir o grau de influência do grupo sobre o indivíduo. De acordo com as referências deste estudo, tal influência ocorre quando o

grupo busca encorajar o indivíduo a resistir, não apoiando as mudanças propostas pela organização. Na escala adotada, quanto maior a concordância, maior a pressão exercida pelo grupo para que o indivíduo resista à mudança.

A média da resistência do grupo apresentada foi de -0,33 para RG1 e de 0 para RG2, indicando que, em média, os respondentes discordam de que existe resistência do grupo de trabalho em que estão envolvidos. Os dados expostos permitem afirmar que o grupo não constitui um fator de resistência à mudança aqui analisada.

Na visão de um entrevistado (GESTOR 3), não foi percebida uma pressão do grupo contra a mudança. Relatou-se, no entanto, certa ansiedade dos envolvidos no processo quanto ao novo desenho, reposicionamento e a outros aspectos. A preocupação estava em torno da garantia do emprego, isto é, se havia espaço para o indivíduo mesmo considerando as mudanças e a nova estrutura implantada.

Na visão de outro entrevistado, não existe pressão, uma vez que a equipe é formada por pessoas jovens e muito competentes neste departamento. De acordo com os relatos do gestor, não existe a preocupação de ameaça ou de que os empregados possam vir a ser prejudicados com as mudanças.

A equipe é muito jovem [...] as pessoas da equipe têm na faixa de 25 a 30 anos, 35 no máximo. Então, são pessoas que têm perfil de uma geração mais moderna, que busca inclusive por essas mudanças. Então, eu nunca percebi, até porque são muito competentes, sabem do seu profissionalismo e em momento nenhum eu percebi a equipe com preocupação de estarem ameaçados ou se sentirem prejudicados, em nenhum momento. (GESTOR 1)

Para a variável *resistência do grupo*, tem-se que na empresa Alfa o grupo de trabalho não apresenta um fator de resistência. Ou seja, os empregados adotam uma postura de cooperação com as mudanças, expondo no grupo de trabalho certo incentivo à mudança.

Os dados reforçam o exposto por Pantoja e Neiva (2010) de que, a partir das mudanças organizacionais, surge a demanda por construir novas competências

profissionais e de que a adaptação dos indivíduos a essa nova realidade pode gerar um novo repertório de comportamentos.

### **5.2.5 Experiência anterior com a mudança**

A variável *experiência anterior com a mudança*, variável busca medir o grau de experiências anteriores com mudanças malsucedidas e sua influência no comportamento do indivíduo. De acordo com a escala, quanto maior a concordância, maior a exposição do respondente com a experiências anteriores de mudanças.

Apresentando uma média de -0,61 para EA1 e de -0,32 para EA2, a variável *experiência anterior com mudança* indica que, em média, os respondentes não passaram por experiências malsucedidas ou consideram que tais experiências não exercem influência sobre a decisão de apoiar ou de resistir às mudanças. Os dados indicam que as experiências anteriores não foram representativas a ponto de influenciar a decisão ou de levar o empregado a resistir.

Ainda em relação a variável *experiência anterior com mudança malsucedida*, todos os gestores alegaram que nunca passaram por tal experiência, mas mencionaram que a organização já passou por outros processos de mudança profunda, como mostra o trecho do Gestor 1. “Por sorte, já tinham pessoas que já tinha passado por um processo similar e utilizou dessa experiência para participar do processo de mudança”.

Conforme relatado por outro entrevistado, a empresa já passou por dois processos prévios de fusão. Por essa razão, a experiência previa é um fator que contribui para o sucesso na implantação da mudança e que confere com a afirmação do gestor a seguir: “Bom, a mudança, obviamente, sempre foi a história da empresa. Ela é marcada por essas alianças estratégicas”. (GESTOR 2)

Em relação à variável *experiência anterior com a mudança*, pode-se afirmar que na empresa Alfa alguns empregados possuem experiências anteriores com mudanças profundas, pois a própria organização já passou por processos de fusão anteriores, mas as experiências anteriores não foram consideradas malsucedidas, e sim

oportunidades de desenvolvimento e desenvolvimento de habilidades para lidar com mudança.

Confirmando o que indica o modelo, os dados mostram que se as experiências anteriores malsucedidas influenciam a decisão do empregado resistir o oposto é também verdadeiro, pois experiências tidas como bem-sucedidas reforçam a vontade do empregado de apoiar e aceitar as mudanças ou, pelo menos, de não se opor a elas.

### **5.2.6 Aceitação e cooperação**

A variável *aceitação e cooperação* mede o grau de aceitação e cooperação apresentado pelos pesquisados em relação ao processo de mudança. A mensuração da aceitação e cooperação sintetiza o resultado das cinco variáveis discutidas anteriormente. Na escala utilizada, quanto maior a concordância maior a cooperação e quanto menor a concordância maior a resistência apresentada pelos empregados.

Com médias positivas de 0,04, os dados da pesquisa indicam que os empregados, em média, aceitam e cooperam com as mudanças ocorridas no processo de fusão. |

Na análise qualitativa realizada, é possível perceber a inclinação dos gestores para a aceitação da mudança e o apoio a ela. Quando questionados, por exemplo, sobre sua percepção acerca da mudança, a visão positiva é destacada no seguinte trecho:

Uma mudança desse tamanho é muito difícil, mas vejo de uma forma positiva. Acho que a empresa conseguiu ganhar a sinergia que ela buscava, ganhou a força que ela esperava. [...] como grupo e como estratégia de grupo, eu não tenho dúvida que está sendo bem-sucedida e que está sendo interessante para cada uma das marcas (GESTOR 2).

Pôde-se perceber também que a aceitação foi possível, pois a empresa pesquisada já possuía processos consolidados, muitos dos quais foram adotados como modelo para a implantação de mudanças e a padronização de atividades nas outras duas empresas, conforme percebido no trecho a seguir:

Entendo que a mudança é boa por parte da nossa empresa, que [das três] é a que era a mais consolidada, e absorvemos uma empresa que está com dificuldade no mercado. Para a nossa unidade, acredito que os impactos foram menores, pois a nossa empresa prevaleceu na maioria dos seus processos [...] conseguimos tirar processos bons da nossa empresa e levar para as outras (GESTOR 2).

A revisão e a padronização dos processos são vistas como vantagem competitiva na organização e como uma realidade entre os gestores. Para a organização, a mudança foi conduzida sempre respeitando a análise de práticas e a escolha das melhores práticas como modelo para unificação e padronização dos processos, conforme afirma um dos gestores.

Temos uma maior eficiência, pois quem é responsável por [determinada] atividade vai concluir aquela atividade para as três empresas. É óbvio que a gente procura colaborar com as melhores práticas. O processo é executado de um jeito em uma empresa e de outro em outra. Qual a melhor forma? Ou, pelo menos, qual é a melhor forma nessa situação que estamos vivendo?

Vamos colocar essa forma padrão para todas as empresas (GESTOR 4).

Os dados qualitativos confirmam a tendência de aceitação apontada na análise quantitativa, incluindo que a adoção das melhores práticas com base no cuidado em mapear e entender as atividades das três organizações torna a mudança eficiente e vista como positiva para todos os gestores.

Retomando o modelo de medida de resistência proposto por Marques (2011), pode-se afirmar que existem na organização pesquisada *aceitação e cooperação* conforme mostra a TAB. 3. no início dessa seção.

O modelo utilizado verifica cinco variáveis para mensurar aceitação ou resistência. Como o modelo de medida de resistência, tem-se que, para valores positivos é confirmada a tendência de resistência a mudança. Para valores negativos existe a negação da resistência ou tendência a aceitação e cooperação. Em outras palavras, se o empregado perceber que a mudança é inconsistente, que ameaça seu convívio social, que o grupo de trabalho está propenso a resistir, que ele não possui informações suficientes para decidir se a mudança é boa ou ruim ou até mesmo que já passou por uma mudança onde a empresa não obteve êxito, esse empregado tenderá a resistir.



Por outro lado, se os cinco fatores não refletirem a percepção do empregado, uma tendência a aceitar a mudança e a contribuir para ela pode ser confirmada. Ao analisar os resultados dos fatores *indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, resistência do grupo, consistência percebida e experiência anterior malsucedida com a mudança*, é confirmada a *aceitação e apoio individual*. Essa variável apresentou médias positivas de 0,04, que, apesar de baixa, a média permeia o grupo dos concordantes e confirma os achados das demais variáveis do construto.

A proximidade dos índices apresentados na análise de aceitação e cooperação com a linha de corte (0,00) permite concluir que a aceitação existe, mais ainda apresenta baixos níveis, cabendo à organização direcionar seus esforços para aumentar e fortalecer os níveis de aceitação, evitando, assim, que a resistência ganhe força entre os empregados.

### **5.3 Comprometimento organizacional**

A escala utilizada neste estudo foi a de Meyer e Allen (1991), validada no Brasil por Bandeira, Marques e Veiga (1999) e revalidada por Marques (2011). Para promover o entendimento dos dados obtidos bem como sua interpretação se faz-se útil apresentar os conceitos das três dimensões do comprometimento adotadas nesta pesquisa.

Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem. Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam. Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização (MEYER; ALLEN, 1990, p. 3 apud MARQUES 2010).

É importante frisar que os resultados, assim como descrito na teoria por Marques et al. (2010), não são excludentes. Estes percentuais confirmam que o mesmo empregado pode apresentar, simultaneamente, comprometimento nas dimensões afetiva, normativa e instrumental.

Com o objetivo de criar e validar indicadores que possibilitem sintetizar o conteúdo de cada construto, procedeu-se à análise fatorial exploratória, que tem por objetivo verificar a necessidade de excluir algum item (pergunta) dos construtos que não esteja contribuindo com a formação dos indicadores, uma vez que, de acordo com Hair, et al (2009) itens com cargas fatoriais inferiores a 0,50 devem ser eliminados dos construtos, pois, ao não contribuírem de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para a validade e a qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Para a análise dos construtos do comprometimento, na Tab. 4 pode-se verificar o resultado da análise fatorial exploratória para cada construto, já excluídos os itens **INST2**: “Na situação atual, trabalhar na organização é, na realidade, uma necessidade”, **INST4**: “Se eu já não tivesse dado tanto de mim a organização, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar” e **NOR5**: “Uma das poucas consequências negativas de deixar a organização agora seria a falta de alternativas imediatas de emprego no setor privado”, por apresentarem cargas fatoriais inferiores a 0,50.

Tabela 4 — Análise fatorial dos construtos do comprometimento organizacional

Construtos	Item	C.F.	Comunalidade	Peso
Comprometimento afetivo	AF4	0,78	0,61	0,25
	AF3	0,78	0,60	0,25
	AF1	0,75	0,56	0,24
	AF2	0,74	0,54	0,24
	AF6	0,61	0,37	0,20
	AF5	0,61	0,37	0,20
Comprometimento instrumental	INST5	0,80	0,64	0,42
	INST3	0,75	0,57	0,40
	INST1	0,64	0,41	0,34
	INST6	0,53	0,28	0,28
Comprometimento normativo	NOR1	0,87	0,75	0,38
	NOR4	0,80	0,63	0,35
	NOR2	0,76	0,58	0,33
	NOR3	0,57	0,32	0,25

Fonte: Dados da pesquisa

Quando se utiliza a solução fatorial, é importante verificar se ela é adequada aos dados da pesquisa. Para tanto, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica a proporção da variância dos dados que pode

ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que quanto mais próximo de 1,0 (unidade) mais apropriada a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a análise fatorial exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for superior a 0,50.

Para analisar a qualidade e a validade dos construtos de primeira ordem foram verificadas a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell et al. (1981), o qual garante tal validade caso a variância média extraída (AVE), que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (HENSELER, et al., 2009) ou a 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY, et al., 1994).

Para mensurar a confiabilidade, utilizaram-se o alfa de cronbach (AC) e a confiabilidade composta (CC) (CHIN, 1998). De acordo com Tenenhaus et al. (2005), os indicadores AC e CC devem ser superiores a 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos construtos, foi utilizado o critério das retas paralelas (HORN, 1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na análise fatorial exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do construto. A Tab. 5 apresenta os resultados para a validade e a qualidade dos construtos.

Tabela 5 — Validação dos indicadores criados

Indicador	Item	AVE	AC	CC	KMO	Dim
Comprometimento afetivo (CA)	6	0,51	0,80	0,81	0,74	1
Comprometimento instrumental (CI)	4	0,48	0,62	0,71	0,58	1
Comprometimento normativo (CN)	4	0,57	0,74	0,78	0,71	1
Aceitação e apoio individual (AAI)	4	0,54	0,72	0,76	0,57	1
Indecisão e inconclusão (II)	3	0,56	0,59	0,71	0,55	1
Convívio social (CS)	2	0,66	0,48	0,70	0,50	1
Resistência do grupo (RG)	2	0,54	0,13	0,60	0,50	1
Consistência organizacional (CO)	2	0,67	0,50	0,71	0,50	1
Experiência anterior (EA)	2	0,74	0,61	0,77	0,50	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Logo, pode-se destacar que;

- a) Todos os construtos foram unidimensionais;

b) Todos os construtos apresentaram validação convergente ( $AVE > 0,40$ );

c) Todos os construtos apresentaram Alfa de Cronbach ou Confiabilidade Composta acima de 0,60, portanto, pode-se considerar que os construtos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade.

O ajuste da análise fatorial foi adequado em todos os construtos, uma vez que todos os KMO foram superiores ou iguais a 0,50.

Uma vez realizada a análise fatorial para a exclusão das questões que apresentaram baixas cargas fatoriais, partiu-se para a análise descritiva dos construtos.

A análise descritiva dos indicadores de comprometimento organizacional com base na escala de Meyer e Allen (1991), que avaliam o comprometimento nos níveis afetivo, normativo e instrumental, é representada pela Tab. 6.

Tabela 6 — Média, desvio-padrão e IC do comprometimento

<b>Construto</b>	<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>I.C - 95%*</b>
Comprometimento afetivo	AF1	0,61	0,48	[0,50; 0,71]
	AF2	0,51	0,40	[0,42; 0,59]
	AF3	0,45	0,44	[0,35; 0,54]
	AF4	0,30	0,55	[0,17; 0,42]
	AF5	0,52	0,31	[0,44; 0,58]
	AF6	0,28	0,52	[0,17; 0,39]
	CA	0,45	0,33	[0,37; 0,52]
Comprometimento instrumental	INST1	-0,53	0,44	[-0,62; -0,43]
	INST2	0,16	0,50	[0,06; 0,27]
	INST3	-0,07	0,61	[-0,20; 0,07]
	INST4	-0,37	0,46	[-0,46; -0,26]
	INST5	-0,17	0,57	[-0,30; -0,05]
	INST6	-0,21	0,61	[-0,34; -0,08]
	CI	-0,24	0,39	[-0,32; -0,15]
Comprometimento normativo	NOR1	0,38	0,51	[0,26; 0,49]
	NOR2	0,15	0,64	[0,00; 0,29]
	NOR3	-0,35	0,57	[-0,48; -0,22]
	NOR4	0,06	0,58	[-0,08; 0,18]
	NOR5	0,02	0,56	[-0,10; 0,14]
	CN	0,10	0,44	[0,00; 0,19]
<b>COMPROMETIMENTO GLOBAL</b>	<b>COMP</b>	<b>0,13</b>	<b>0,32</b>	<b>[0,06; 0,20]</b>

Fonte: Dados da pesquisa. (\*Intervalo de confiança bootstrap).

As médias de cada construto do comprometimento foram exibidas individualmente, de acordo com cada questão, e de forma sintetizada a partir dos valores do

*comprometimento afetivo (CA), comprometimento instrumental (CI) e comprometimento normativo (CN).*

Ao transportar os índices utilizados nesta pesquisa para as métricas da escala de medida de comprometimento validada por Moraes, Marques e Correia (1998), têm-se os valores de corte exibidos na Tab. 7.

Tabela 7 — Critérios para análise dos níveis de comprometimento

<b>Nível de comprometimento</b>	<b>Intervalo</b>
Comprometimento baixo	-1 a 0
Comprometimento moderado	0,01 a 0,049
Comprometimento alto	0,50 a 1,0

Fonte: Marques (2011) adaptado pelo autor.

Os valores aqui expressos servirão de guia para auxiliar na compreensão dos resultados dos indicadores de comprometimento organizacional. Com base nos dados demonstrados, as próximas seções serão dedicadas à exposição, comparação e análise dos achados da pesquisa.

### **5.3.1 Comprometimento afetivo**

O comprometimento afetivo é considerado por Meyer e Allen (1991) como o apego emocional, a identificação e o envolvimento do empregado com a organização. A média apresentada, de 0,45, foi a mais alta identificada em todas as análises do comprometimento. Os dados demonstram que o comprometimento afetivo é o mais percebido na organização pesquisada. A média apresentada demonstra a aderência e identificação dos respondentes com os fatores de comprometimento afetivo. Apesar de os valores estarem permeando o comprometimento em nível moderado, eles apresentam notas muito próximas do corte para o nível elevado, que é de 0,50.

A assimilação dos respondentes com o indicador desse nível de comprometimento é ainda mais evidente quando analisados os itens do construto individualmente, como mostra a TAB 6. Nota-se que os indivíduos tendem, em média, a concordar com todos os itens deste construto, sendo que os itens **AF1**: “A organização em que você trabalha atualmente merece sua lealdade”, **AF5**: “Eu sinto um forte senso de

*integração com a organização*” e **AF2**: “*Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização*” os que tiveram as maiores médias de concordância.

O intervalo de confiança para esse construto variou entre 0,37 e 0,52, indicando que existe a probabilidade de 95% de as médias serem apresentadas nesse intervalo e indicando que os empregados da Alfa estão nos níveis entre moderado e alto.

Esses dados indicam que, em média, os respondentes da pesquisa apresentam índices consideráveis de envolvimento emocional com a organização e mantém o desejo de dar algo de si próprios para a empresa. Isso confirma que estes indivíduos tendem a exercer um esforço considerável em favor da organização.

Ao analisar as respostas das entrevistas com os gestores, o comprometimento afetivo também é percebido, como na resposta do gestor sobre a questão: “Até que ponto você sente que os problemas da organização são também seus?”.

Eu acho que é impossível separar isso. **Eu vivo os problemas da organização como se fossem meus** [...] então, hoje, os problemas [da empresa] eu acabo vivendo com uma intensidade muito grande. Assim como as vitórias, os ganhos e as conquistas que fazem parte da organização, eu entendo como conquistas minhas também. (GESTOR 1, grifo nosso)

Foi possível perceber forte envolvimento dos gestores quando se trata dos problemas da organização. O fato de tomarem para si os problemas e de não haver separação entre a vida privada e a vida corporativa também é expressa no trecho abaixo:

É, chega num ponto que fica difícil. Quanto mais você cresce na empresa, mais você tem responsabilidade. Aí não tem como, muitas vezes, você não tratar de um problema no final de semana. Às vezes, **você abre um pouco da mão da família**, mas, assim, eu acho que faz parte do mundo corporativo. Você não consegue limitar-se ao trabalho, como eu disse, das 8 às 17:30, com toda essa mudança que está acontecendo. Conta também não só experiência profissional, mas a de vida. Tudo complementa o seu conhecimento, eu vejo isso como forma positiva, e não como forma negativa. (GESTOR 2, grifo nosso)

Os resultados demonstram que as pessoas permanecem na empresa devido a um relacionamento afetivo. Empresas onde são encontrados alto índices de

comprometimento afetivo podem apresentar também baixos índices de absentéismo e de rotatividade (GENARI, FACCIN, MACKE 2013).

Não é incomum encontrar níveis maiores de comprometimento afetivo que os encontrados na presente pesquisa, os quais são próximos dos resultados encontrados em outras pesquisas sobre o tema (GENARI, FACCIN, MACKE, 2013; MARQUES, et al., 2014).

Nota-se que, apesar de influências negativas, inseguranças e incertezas geradas por processo de fusão e mudanças abordados no referencial teórico, a organização pesquisada conta com elevado nível de comprometimento afetivo de seus empregados.

Elevados níveis de comprometimento afetivo podem trazer vantagens competitivas à organização, pois, segundo Moraes, Marques e Correia (1998), empregados com esse tipo de comprometimento são engajados e dispostos a conduzir os processos de mudança com compromisso e envolvimento.

### **5.3.2 Comprometimento instrumental**

O comprometimento instrumental está relacionado à análise do empregado quanto ao custo por deixar a organização. Como indicado no referencial teórico, empregados comprometimento de forma instrumental tendem a permanecer na empresa por necessidade. Nesta pesquisa, constatou-se que a média apresentada para esse comprometimento foi -0,24, indicando, conforme critério indicado na TAB. 7, que os empregados pesquisados apresentam nível baixo de comprometimento instrumental. Isso indica que eles permanecem na empresa não apenas porque precisam.

A análise dos itens desse construto de forma isolada, revela que na organização pesquisada os indivíduos tendem, em média, a concordar apenas com o item **INST2**: “Na situação atual, trabalhar na organização é, na realidade, uma necessidade” e discordar dos itens **INST1**: “Acho que eu teria poucas alternativas no mercado se eu deixasse a organização”, **INST4**: “Se eu já não tivesse dado tanto de mim a

organização, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar”, **INST5**: “Mesmo se eu quisesse seria difícil para mim deixar a organização agora” e **INST6**: “Sinto que não seria certo eu deixar a organização agora, mesmo se fosse vantagem para mim”. Para o item **INST3**: “Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria desestruturada”, os indivíduos nem concordam nem discordam.

Assim, os dados quantitativos indicam que os empregados consideram que precisam de seu emprego, mas não estão na empresa apenas por isso. Eles citaram também outros motivos, por exemplo, porque gostam, tal como já evidenciado pelo elevado nível de comprometimento afetivo que eles demonstraram.

Em relação aos gestores em particular, observa-se um nível mais forte de comprometimento instrumental quando questionados sobre a relação custo benefício em permanecerem como empregados da organização.

Eu acho que o balanço disso hoje eu vejo que a organização me dá o que eu preciso em termos de recursos para atuar. Do outro lado, eu tento fazer valer a minha função, o que eu sou contratado para poder fazer. Então, eu acho que hoje a relação custo benefício para a organização eu entendo que está de acordo com que eu fui contratado para poder fazer (GESTOR 3).

A análise dessa relação custo benefício foi colocada de forma ainda mais intensa no seguinte trecho:

Positivo. Torno a dizer: se não fosse, **eu já teria pedido demissão**. Hoje existe os head hunters. O mercado está aberto. Ele já está aberto há um certo tempo. Mas, assim, existem oportunidades fora da [empresa Alfa]. Então, por isso, eu diria que, com certeza, estou satisfeito onde estou. (GESTOR 4, grifo nosso).

Os gestores, quando questionados sobre a possibilidade de deixar a organização para uma oportunidade que lhes parecesse mais vantajosa, foram unânimes em afirmar que não teriam problemas em deixar a empresa.

Não. Sinceramente, não teria nenhuma culpa em deixar a organização. Como eu te falei, eu não procurei, não busquei, mas a situação pode acontecer de ter uma oportunidade melhor em uma empresa melhor. Isso eu falo abertamente com qualquer pessoa sem nenhum medo de esconder. Se a situação é melhor por que não buscar um novo desafio? (GESTOR 4).



Analisando as respostas dos gestores, percebe-se que eles são bem envolvidos com a organização, mas têm consciência da relação de troca com a organização. Suas respostas indicam que eles deixariam a empresa se recebessem uma proposta de emprego melhor que o atual. Conclui-se que os empregados da organização, gerentes e não gerentes, demonstram certo nível de comprometimento instrumental, o que é natural, pois o emprego é necessário para sobrevivência individual e familiar. Mas eles não estão na empresa apenas por esse motivo.

### 5.3.3 Comprometimento normativo

O comprometimento normativo relaciona-se a um forte sentimento de dever e responsabilidade com os compromissos assumidos com a organização. Os empregados com nível alto deste tipo de comprometimento acreditam que devem permanecer na organização. A média apresentada para este comprometimento foi de 0,10, indicando, conforme critério de análise adotado na TAB. 7 que, em média, os empregados apresentam níveis moderados de comprometimento normativo.

Analisando os itens de forma individual, tem-se que na empresa pesquisada os indivíduos tendem, em média, a concordar com os itens **NOR1**: “A organização tem um imenso significado pessoal para mim” e **NOR2**: “Eu devo muito a organização” e a discordar do item **NOR3**: “Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora”. Já para os itens **NOR4**: “Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha vida profissional a esta organização” e **NOR5**: “Uma das poucas consequências negativas de deixar a organização agora seria a falta de alternativas imediatas de emprego no setor privado”, os indivíduos nem concordam nem discordam.

Em relação aos gestores, ao serem questionados se percebem alguma obrigação moral em permanecer na organização, a resposta foi negativa para todos. No entanto, ao justificar sua negativa, um gestor demonstrou que não está disposto a deixar Alfa.

Não. Obrigação, não tenho nenhuma dívida moral, digamos assim, mas tenho comprometimento, tenho me comprometido com algumas mudanças, com algumas entregas e com algumas coisas que não estão concluídas. E eu, geralmente, é óbvio que nem sempre você decide a hora de mudar ou não, mas, geralmente, eu não mudo de emprego, **não deixo uma empresa**

**enquanto eu não considero que eu concluí o que eu me comprometi a entregar ali**, que ainda tenho uma coisa para entregar. (GESTOR 3, grifo nosso).

Em relação à gratidão dos gestores, todos mencionaram serem gratos, conforme exemplificado no trecho a seguir:

Sim. Um crescimento profissional muito grande em termos de realização, em termos de conhecimento, de oportunidades, de aprendizado, e esse crescimento profissional associado ao crescimento financeiro também. Então, sim, eu tenho gratidão por tudo que eu construí, que eu e minha família temos hoje é graças ao trabalho que eu fiz, e a remuneração por este trabalho foi a organização que me deu oportunidade de fazer isso (GESTOR 3).

Uma análise mais detalhada dos níveis de comprometimento normativo direciona à conclusão de que entre os gestores há comprometimento normativo, gratidão e desejo em permanecer na empresa, expressando que a função gerencial exige dedicação e compromisso com a organização. Esses sentimentos são confrontados com outros desejos, como o de deixar a organização caso apareça uma oportunidade, o qual pode estar atrelado aos diversos incômodos gerados pela mudança no processo de consolidação da fusão. Conforme afirmam Liu e Perrewé (2005), além de suas competências técnicas, os gestores precisam estar aptos a lidar com os diversos sentimentos dos empregados. Na fase de mudança, eclode em meio aos envolvidos no processo, uma mistura de sentimentos, identificando altos níveis de emoções mistas de excitação e medo.

Essa diversidade de sentimentos também é relatada por Pantoja e Neiva (2010) quando afirmam que existe uma diversidade de reações dos membros da organização em fase de fusão. Para os autores, as reações dos indivíduos são consequência de suas percepções e tais reações desempenham papel essencial na relação entre os membros da empresa e a efetividade da implantação da mudança.

Para responder ao objetivo “Indicar os níveis de comprometimento organizacional nas dimensões afetivas, instrumental e normativa”, percebeu-se que a dimensão afetiva de comprometimento foi a que apresentou índices mais elevados, e que o comprometimento normativo também foi identificado. Os respondentes, no entanto, apresentaram baixos níveis de comprometimento instrumental. Os dados confirmam

o exposto por Marques (2011) de que os níveis de comprometimento expostos por Meyer e Allen (1991) não são excludentes. Ou seja, o indivíduo pode apresentar dois ou mais tipos de comprometimento, simultaneamente.

Os níveis de comprometimento normativo e afetivo encontrados na organização indicam um forte envolvimento dos empregados e um desejo de permanecer na empresa. Os gestores, ao conhecer os níveis de envolvimento de seus empregados, tem a oportunidade de utilizar esse comprometimento de maneira a solicitar o apoio necessário para conduzir os processos de mudança.

#### **5.4 Indicadores do comprometimento, aceitação e dados demográficos**

Os indicadores do comprometimento e aceitação foram analisados de acordo com os dados demográficos para descrever o perfil dos respondentes e realizar agrupamentos com base em descrições comuns.

Na TAB. 8 comparam-se os indicadores de comprometimento com as variáveis de caracterização dos indivíduos.

Tabela 8 — Indicadores de comprometimento e as variáveis demográficas que caracterizam os indivíduos pesquisados

Variável demográfica		Média dos Indicadores entre as variáveis								
		C. Afetivo	C. Instrumental	C. Normativo	Aceitação e apoio	Indecisão e inconclusão	Convívio Social	Resist. Grupo	Consistência perceb.	Exper. Anterior
Sexo	Feminino	0,42	-0,21	-0,04	0,08	-0,15	-0,33	-0,25	-0,56	-0,57
	Masculino	0,46	-0,25	0,15	0,03	-0,06	-0,34	-0,13	-0,44	-0,42
<b>Valor-p</b>		<b>0,577</b>	<b>0,733</b>	<b>0,16</b>	<b>0,704</b>	<b>0,491</b>	<b>0,874</b>	<b>0,261</b>	<b>0,139</b>	<b>0,133</b>
Filhos	Não	0,41	-0,22	0,07	-0,07	-0,09	-0,32	-0,08	-0,47	-0,4
	Sim	0,52	-0,25	0,16	0,21	-0,1	-0,38	-0,29	-0,51	-0,59
<b>Valor-p</b>		<b>0,3</b>	<b>0,701</b>	<b>0,755</b>	<b>0,015</b>	<b>0,908</b>	<b>0,643</b>	<b>0,051</b>	<b>0,974</b>	<b>0,04</b>
Fuma	Não	0,43	-0,23	0,07	0,06	-0,11	-0,33	-0,17	-0,49	-0,46
	Sim	0,58	-0,34	0,38	-0,08	0,13	-0,45	-0,24	-0,33	-0,62
<b>Valor-p</b>		<b>0,236</b>	<b>0,381</b>	<b>0,058</b>	<b>0,454</b>	<b>0,057</b>	<b>0,807</b>	<b>0,517</b>	<b>0,382</b>	<b>0,371</b>
Estado Civil	Casado	0,48	-0,21	0,14	0,1	-0,04	-0,31	-0,18	-0,48	-0,55
	Outros	0,66	-0,3	0,39	0,36	0	-0,44	-0,56	-0,28	-0,56
	Solteiro	0,38	-0,26	0,01	-0,06	-0,16	-0,37	-0,1	-0,49	-0,34
<b>Valor-p</b>		<b>0,318</b>	<b>0,813</b>	<b>0,28</b>	<b>0,185</b>	<b>0,505</b>	<b>0,689</b>	<b>0,124</b>	<b>0,65</b>	<b>0,147</b>
Cargo	Analista	0,42	-0,23	0,02	0,03	0,04	-0,33	-0,23	-0,47	-0,45
	Especialista	0,4	-0,36	-0,01	-0,18	-0,36	-0,47	-0,31	-0,49	-0,56
	Gerente	0,54	-0,07	0,29	0,53	0,12	0,08	-0,13	-0,08	-0,5
	Outros	0,5	-0,19	0,24	0,11	-0,13	-0,34	0,02	-0,54	-0,42
<b>Valor-p</b>		<b>0,474</b>	<b>0,459</b>	<b>0,115</b>	<b>0,051</b>	<b>0,025</b>	<b>0,546</b>	<b>0,023</b>	<b>0,175</b>	<b>0,855</b>
Área	Compras	0,44	-0,09	-0,11	0,26	0,52	-0,29	-0,25	-0,25	-0,46
	Financeiro	0,29	-0,28	-0,09	-0,15	0,16	-0,03	-0,22	-0,52	-0,44
	IT	0,69	0,05	0,3	0,53	0,07	-0,06	-0,22	-0,56	-0,84
	Manufatura	0,49	-0,22	0,2	0,05	-0,08	-0,41	-0,07	-0,48	-0,42
	Marketing	0,48	-0,16	0,11	-0,06	-0,31	-0,52	-0,29	-0,32	-0,5
	PD	0,32	-0,34	-0,08	-0,1	-0,26	-0,32	-0,18	-0,51	-0,44
	RH	0,68	-0,43	0,42	0,75	-0,56	-0,5	-0,45	-0,73	-0,73
	<b>Valor-p</b>		<b>0,129</b>	<b>0,637</b>	<b>0,09</b>	<b>0,028</b>	<b>0,003</b>	<b>0,149</b>	<b>0,577</b>	<b>0,505</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da TAB. 8 permite chegar as seguintes conclusões:

- a) Não houve diferença significativa dos indicadores de comprometimento em relação ao sexo dos indivíduos. Ou seja, a tendência a discordar ou a concordar não varia conforme o sexo do indivíduo.
- b) Houve uma diferença significativa entre os indivíduos que tinham filhos comparados aos que não tinham em relação aos indicadores AAI, RG e EA. Os indivíduos com filhos tendem, em média, a concordar mais com o indicador AAI e a discordar mais dos indicadores RG e EA.

- c) Não houve nenhuma comparação significativa dos indicadores com o local do emprego dos indivíduos. Ou seja, a tendência a discordar ou concordar não varia conforme o local de emprego do indivíduo.
- d) Não houve nenhuma comparação significativa dos indicadores com o fato dos indivíduos fumarem ou não. Ou seja, a tendência a discordar ou concordar não varia conforme o hábito ou não de fumar do indivíduo.
- e) Não houve nenhuma comparação significativa dos indicadores com o estado civil dos indivíduos. Ou seja, a tendência a discordar ou concordar não varia conforme o estado civil do indivíduo.
- f) Houve uma diferença significativa do cargo dos indivíduos entre os indicadores AAI, II e RG. Os indivíduos com o cargo de gerente tendem, em média, a concordar mais com o indicador AAI se comparados aos indivíduos com cargo de especialista. Os indivíduos com o cargo de analistas tendem, em média, a concordar mais com o indicador II se comparados aos indivíduos com o cargo de especialista e indivíduos com outros cargos tendem, em média, a concordar mais com o indicador RG se comparados aos indivíduos com o cargo de analista e de especialista.
- g) Houve uma diferença significativa da área de trabalho dos indivíduos entre os indicadores AAI e II. Os indivíduos do RH tendem, em média, a concordar mais com o indicador AAI se comparados aos indivíduos do financeiro. Os indivíduos da área de Compras tendem, em média, a concordar mais com o indicador II se comparados aos indivíduos das áreas PD e RH.

### **5.5 Correlação entre comprometimento e aceitação da mudança**

A correlação entre os indicadores foi o método indicado para atender ao objetivo de “Descrever a relação entre a aceitação e apoio individual à mudança e os níveis de comprometimento dos empregados em uma empresa em processo de fusão”. Para a realização do método, foram elaboradas as análises do modelo de mensuração e do

modelo estrutural. Os resultados das análises, bem como a correlação encontrada, são descritos a seguir.

### **5.5.1 Modelo de mensuração**

Na análise do modelo de mensuração, verificaram-se a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos construtos. A validade convergente garante que os indicadores de um construto estão correlacionados o suficiente para medir o conceito latente. A validade discriminante verifica se os construtos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse. A confiabilidade revela a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir.

Para testar a validade convergente dos construtos, foi utilizado o critério proposto por Fornell et al. (1981), o qual garante tal validade caso a variância média extraída (AVE), que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores e varia de 0% a 100%, conforme Hair et al. (2009), seja superior a 50% (HENSELER, RINGLE, SINKOVICS, 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY e BERNSTEIN 1994).

Para a validade discriminante, foi utilizado o critério de Fornell et al. (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um construto não for inferior à variância compartilhada desse construto com os demais. Para mensurar a confiabilidade dos construtos foi utilizado o alfa de cronbach (AC) e a confiabilidade composta (CC). De acordo com Tenenhaus et al. (2005), os índices AC e CC devem ser superiores a 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto.

Para um modelo ideal de mensuração, esperam-se cargas fatoriais superiores a 0,70 ou comunalidade superior a 0,40. Porém, geralmente, apenas se excluem os itens com cargas fatoriais inferiores a 0,50. Dessa forma, avaliando a TAB.9, nota-se que os itens INST2, INST4 e NOR5 foram excluídos devido à baixa carga fatorial apresentada.

Tabela 09 — Modelo de mensuração de confiabilidade dos construtos.

Construto	Item	Modelo inicial			Modelo final		
		C.F.	Com.	Peso	C.F.	Com.	Peso
Aceitação e a apoio individual	AAI1	0,68	0,46	0,21	0,67	0,45	0,21
	AAI2	0,69	0,48	0,32	0,69	0,48	0,32
	AAI3	0,78	0,62	0,41	0,79	0,62	0,41
	AAI4	0,73	0,54	0,43	0,74	0,54	0,44
Comprometimento afetivo	AF1	0,74	0,54	0,22	0,74	0,54	0,22
	AF2	0,71	0,50	0,23	0,71	0,50	0,23
	AF3	0,74	0,54	0,19	0,74	0,54	0,19
	AF4	0,79	0,63	0,28	0,79	0,63	0,28
	AF5	0,60	0,36	0,20	0,60	0,36	0,20
	AF6	0,68	0,46	0,29	0,68	0,46	0,29
Comprometimento instrumental	INST1	0,31	0,09	0,06	0,30	0,09	0,06
	INST2	0,14	0,02	-0,01	-	-	-
	INST3	0,51	0,26	0,19	0,50	0,25	0,20
	INST4	0,14	0,02	0,12	-	-	-
	INST5	0,87	0,75	0,53	0,87	0,75	0,53
	INST6	0,79	0,62	0,52	0,80	0,64	0,53
Comprometimento normativo	NOR1	0,86	0,74	0,37	0,87	0,75	0,37
	NOR2	0,76	0,57	0,33	0,76	0,58	0,33
	NOR3	0,52	0,28	0,19	0,53	0,28	0,19
	NOR4	0,83	0,68	0,40	0,82	0,67	0,40
	NOR5	-0,06	0,00	-0,08	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da validade convergente, da validade discriminante, da dimensionalidade e da confiabilidade dos construtos foram realizadas na TAB.10, na qual se pode destacar que todos os construtos apresentaram os índices de confiabilidade AC e CC superiores a 0,70, evidenciando a confiabilidade dos construtos.

De acordo com o critério das Retas Paralelas (HORN, 1965), todos os construtos foram unidimensionais (Dim 1).

Todos os construtos apresentaram AVE superior a 0,40, indicando validação convergente.

Tabela 10 — Validação do modelo de mensuração

Construto	Itens	AC - Alfa de Cronbach	CC - Confiabilidade Composta	Dim	AVE - Variância Extraída	VC. Máx.
Aceitação e Apoio individual	4	0,71	0,82	1	0,52	0,33
Comprometimento afetivo	6	0,81	0,86	1	0,51	0,49
Comprometimento Instrumental	4	0,62	0,78	1	0,44	0,24
Comprometimento Normativo	4	0,74	0,84	1	0,57	0,49

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o critério proposto por Fornell et al. (1981), houve validação discriminante para todos os construtos analisados.

### 5.5.2 Correlações identificadas

Foi realizada uma matriz de correlação de Spearman entre os indicadores. A correlação de Spearman é uma medida de correlação limitada entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1 maior a correlação negativa e quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1 maior a correlação positiva. Uma correlação de Spearman não significativa representa um coeficiente de correlação estatisticamente igual a zero. Ou seja, a não existência de correlação entre os dois indicadores testados. A TAB. 11 mostra os resultados da correlação, que serão descritos a seguir.

Tabela 11 — Matriz de correlação entre os indicadores de comprometimento e aceitação da mudança

Indicador	CA	CI	CN	AAI	II	CS	RG	CO	EA
CA-Compromet. afetivo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CI - Comp. instrumental	<b>0,41*</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
CN - Comp. normativo	<b>0,68*</b>	<b>0,36*</b>	-	-	-	-	-	-	-
AAI- Aceitação e apoio individual	<b>0,43*</b>	<b>0,34*</b>	<b>0,44*</b>	-	-	-	-	-	-
Indecisão e inconclusão	-0,02	0,17	-0,05	0,05	-	-	-	-	-
Ameaça convívio social	-0,02	0,18	0,05	-0,01	<b>0,54*</b>	-	-	-	-
Resistência do grupo	-0,11	0,09	-0,08	-0,07	<b>0,26*</b>	<b>0,28*</b>	-	-	-
Consistência percebida	-0,07	0,06	0,03	-0,04	0,07	0,22	0,15	-	-
Experiência anterior	<b>-0,25*</b>	-0,06	-0,12	-0,15	<b>0,24*</b>	<b>0,43*</b>	0,40	<b>0,33*</b>	-

Fonte: Dados da pesquisa

\* Correlação significativa (valor-p < 0,05).

Entre as correlações apresentadas é válido ressaltar que:

Os indicadores de comprometimento afetivo, instrumental e normativo estão positivamente correlacionados entre si. Ou seja, se um indivíduo tende a concordar com os itens de um indicador de comprometimento, tende também a concordar com os itens dos demais indicadores de comprometimento. |



O indicador da *aceitação e apoio individual* da mudança foi correlacionado positivamente com os indicadores de *comprometimento afetivo, instrumental e normativo*. Ou seja, se um indivíduo tende a concordar com este indicador tenderá a concordar com os três indicadores de comprometimento.

## 5.6 Modelo estrutural

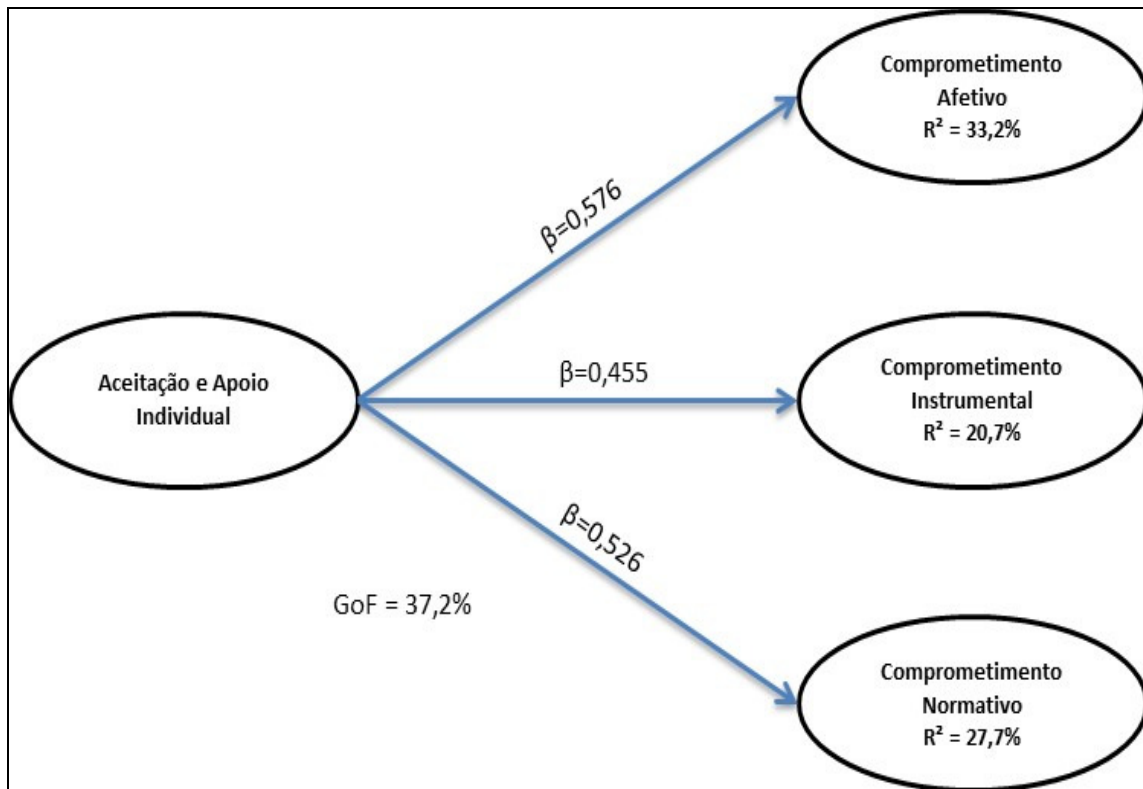
De acordo com Hair *et al.* (2009), a SEM (*Structural Equations Modeling*) é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e da análise fatorial. O que a difere das demais técnicas multivariadas é que ela permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto as demais são capazes de verificar e examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez.

O modelo de mensuração e o modelo estrutural foram realizados utilizando o método PLS (Partial Least Square). O SEM é muito popular em muitas disciplinas, sendo a abordagem PLS-SEM (Partial Least Square) uma alternativa à abordagem tradicional, baseada na covariância (CB-SEM). A abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave e com o mínimo de demanda, quando se consideram as escalas de medidas, o tamanho amostral e as distribuições residuais (MONECKE e LEISCH, 2012).

Para verificar a qualidade do ajuste, foram utilizados o  $R^2$  e o GoF. O  $R^2$  representa, em uma escala de 0 a 100, o quanto os construtos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos construtos com a média dos  $R^2$  do modelo. Ele varia de 0% a 100%, não havendo ainda valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto mais próximo de 100% melhor o ajuste.

Na FIG.1, pode-se visualizar o resultado do modelo estrutural.

Figura 1 — Modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa

Com base na FIG. 2, é possível verificar a relação dos indicadores do comprometimento, consideradas as variáveis dependentes em relação ao indicador *aceitação e apoio individual a mudança* e a variável independente.

Em relação ao comprometimento afetivo e a *aceitação e apoio individual* à mudança, existe influência significativa (p-valor 0,000) e positiva ( $\beta$  0,576) do construto *aceitação e apoio individual* sobre o *comprometimento afetivo*. O indicador *aceitação e apoio individual* explica 33,2% da variabilidade do *comprometimento afetivo*. Conclui-se que quanto maior a *aceitação e apoio individual* à mudança, maior tende a ser o *comprometimento afetivo*.

Analisando o modelo estrutural do *comprometimento instrumental* em relação a *aceitação e apoio individual*, constata-se que existe influência significativa (p-valor 0,000) e positiva ( $\beta$  0,455) do construto *aceitação e apoio individual* sobre o *comprometimento instrumental*. O indicador *aceitação e apoio individual* explica

20,7% da variabilidade do *comprometimento instrumental*. Portanto, quanto maior a *aceitação e apoio individual* à mudança, maior tende a ser o *comprometimento instrumental*.

Já para o *comprometimento normativo* e para *aceitação e apoio individual*, existe influência significativa ( $p$ -valor 0,000) e positiva ( $\beta$  0,526) do construto *aceitação e apoio individual* sobre o *comprometimento normativo*. O indicador *aceitação e apoio individual* explica 27,7% da variabilidade do *comprometimento normativo*. Assim, quanto maior a *aceitação e apoio individual da mudança*, maior tende a ser o *comprometimento normativo*.

Comparando os resultados da correlação aqui expostos com as demais análises do estudo é possível verificar que o comprometimento global foi classificado no nível moderado. Os *comprometimentos afetivo* e *normativo* também foram identificados em níveis moderados, enquanto a *aceitação e apoio individual* à mudança apresentou média positiva, porém baixa (média 0,04), indicando que os empregados aceitam as mudanças, mas existem sinais de resistência.

Os dados confirmam o exposto por Marques (2011) de que o comprometimento organizacional está relacionado diretamente com a capacidade do indivíduo de aceitar e apoiar a mudança ou de resistir a ela. Neste estudo, percebeu-se uma aceitação ainda em consolidação, podendo ser reforçada por programas e políticas organizacionais que reduzam a percepção de incerteza e ameaças causadas pela mudança em curso na empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as principais conclusões da pesquisa, suas contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Neste estudo, foi alcançado o objetivo geral, em que se propôs a descrever a relação entre a aceitação e apoio individual à mudança e os níveis de comprometimento dos empregados em uma empresa em processo de fusão. Para tanto, foram identificados os níveis de *aceitação e apoio individual* à mudança, os níveis de comprometimento nas dimensões afetiva, instrumental e normativa, a correlação dos construtos bem como a análise do efeito das variáveis de acordo com o perfil dos respondentes.

A metodologia utilizada foi a triangulação, em que se buscou utilizar duas formas de pesquisa de forma complementar, utilizando-se métodos estatísticos como a análise fatorial dos construtos, validação do modelo de mensuração, análise descritiva das variáveis do construto e SEM-PLS. Para a análise dos dados qualitativos, foi utilizado o método de análise de conteúdo.

A Alfa é uma empresa que passa por um processo recente de consolidação da fusão de três empresas com marcas consolidadas no mercado, sendo líder em diversos segmentos de bens de capital em que atuam. O processo de fusão iniciou em 2012 e segue até os dias atuais com ações de reestruturação e mudanças internas em fábricas que já possuíam seus próprios métodos e forma de trabalho. A unidade pesquisada em Contagem-MG, atua com a missão de permitir que o grupo faça uso das oportunidades para desenvolver e aprimorar seu posicionamento estratégico, com base no crescimento e na eficiência.

Entre as mudanças ocorridas no processo de fusão, destacam-se: a reestruturação de departamentos, reposicionamento de cargos globais e regionais, mudanças na alta direção, unificação do Departamento Financeiro e redimensionamento de algumas funções na estrutura organizacional.

Análise dos dados relativos à aceitação e cooperação dos empregados diante das mudanças implantadas na Alfa demonstrou que os fatores que influenciam a aceitação e a cooperação com a mudança, definidos no modelo de análise de Marques, Borges e Morais (2011), adotado nesta pesquisa, de fato, explicam os níveis de aceitação e cooperação dos empregados, a saber:

Os baixos níveis do fator *indecisão e inconclusão*, em baixos níveis ajudam a explicar os resultados de aceitação e cooperação identificados, pois, de acordo com o modelo proposto, quanto mais indecisos os empregados se mostrarem, maior é a chance de eles apresentarem resistência à mudança. A indecisão é fortemente influenciada pela falta de informação ou por informação imprecisa sobre a mudança em curso.

A percepção de que a mudança proposta no processo de fusão não ameaça o convívio social ajuda a explicar os níveis de aceitação e cooperação, reforçando a teoria do modelo utilizado, que afirma uma grande chance de haver resistência caso os empregados percebam *ameaça no convívio social*. Este fator demonstra que mesmo ocorrendo demissões, reestruturação e unificação de departamentos, a organização também proporcionou oportunidades de crescimento e de ascensão em alguns cargos, dando mais visibilidade e permitindo em alguns casos, que os empregados visualizem a mudança como oportunidade.

A variável *consistência percebida* ajuda a explicar os índices de aceitação e cooperação, uma vez que os empregados percebem consistência nos processos e nas metodologias adotadas para condução da mudança proposta. Há, no entanto, espaço para melhorias, uma vez que, de acordo com a visão dos gestores, é difícil encontrar algum profissional da empresa com experiências exclusivas em gestão de mudança. Assim, mesmo que sejam vistas como consistentes, algumas etapas da implantação da mudança são conduzidas com base na tentativa e erro.

A variável *resistência do grupo* corrobora com os resultados de aceitação e cooperação encontrados, uma vez que os empregados não consideram que o grupo de trabalho no qual estão inseridos exercem algum tipo de pressão para que resistam às mudanças. Tal como descrito no modelo de medida de resistência à

mudança de Marques, Borges e Morais (2011), segundo o qual quando o grupo é favorável a mudança o indivíduo tende a aceitá-la e quando o grupo é contrário a mudança ele tende a pressionar o indivíduo para não aceitá-la.

*A variável experiência anterior com a mudança, do modelo de Marques et al. (2011) define que* quando o indivíduo vivenciou experiência negativa com ele tem maior propensão de resistir à mudanças no presente. Na empresa pesquisada, por sua vez, houve relatos de experiências anteriores de sucesso. Essas experiências foram abordadas como vantagens e facilitadoras da implantação das mudanças oriundas do processo de fusão.

Em síntese, a análise das cinco variáveis que influenciam a aceitação ou resistência do empregado em relação à mudança revelou que os empregados da Alfa tendem a aceitar as mudanças que estão sendo implantadas em decorrência do processo de fusão. Entretanto, o nível de aceitação pode ser considerado moderado. Assim, a empresa precisa seguir reforçando a comunicação com os empregados e disponibilizando informações consistentes sobre a mudança para que eles se sintam mais seguros e possam facilitar o alcance dos objetivos previstos.

Os níveis de comprometimento dos empregados com a organização foram identificados nas dimensões afetiva, instrumental e normativa. Constatou-se a existência do comprometimento afetivo e normativo em níveis moderados, sendo que o comprometimento afetivo foi o que apresentou médias mais elevadas, indicando que o relacionamento afetivo predomina como base de comprometimento dos empregados com a empresa. O comprometimento instrumental foi identificado em nível baixo, indicando que os empregados permanecem na organização não apenas porque precisam, existindo outros aspectos, como as relações afetivas com seus colegas e o sentimento de dever de honrar os compromissos assumidos na relação de emprego com a empresa.

Em relação ao perfil do indivíduo, constatou-se que os empregados que mais aceitavam e colaboravam com a mudança eram os com filhos e os gerentes. Esse perfil demonstra que com cargos mais altos ou com responsabilidades sociais mais

marcadas, como é o caso do indivíduo com filho, observou-se uma tendência maior de aceitação e cooperação com a mudança.

Os indivíduos com o cargo de analistas apresentaram, em média, maior *indecisão e inconclusão* sobre a mudança se comparados aos indivíduos com o cargo de especialista. Isso indica que as informações sobre os processos de mudança estão mais claras no nível de especialistas em relação aos analistas da empresa.

Houve uma diferença significativa da área de trabalho dos indivíduos entre os indicadores *aceitação e apoio individual* à mudança e *indecisão e inconclusão*. Os empregados do Departamento de Recursos Humanos tendem, em média, a concordar e apoiar mais a mudança que os empregados do Departamento Financeiro. Os empregados da área de Compras estão mais indecisos sobre a mudança se comparado aos das áreas P&D e RH.

Os dados indicam que existe diferença no nível de informações as áreas da empresa. Tal como descrito no referencial teórico, os indivíduos que estão bem informados sobre o motivo da mudança têm melhores condições de decidir e concluir sobre os efeitos da mudança na organização. Nota-se que no Departamento de Recursos Humanos existe tanto a informação e o conhecimento da mudança quanto a atitude de aceitar. Cabe aos responsáveis e aos agentes de mudança replicar o mesmo nível de informações aos departamentos de Compras e Financeiro, por exemplo, nos quais esses indicadores apresentaram resultados menores.

A correlação realizada mostrou que existe relação entre os indicadores de *aceitação e apoio individual* à mudança e o comprometimento dos empregados nas dimensões afetiva, instrumental e normativa, confirmando o exposto na teoria por Marques et al. (2014), que afirma que quanto maior o nível de aceitação e cooperação com a mudança, maior será os níveis de comprometimento.

#### Contribuições da pesquisa

Esta pesquisa contribuiu para a ampliação do conhecimento sobre a gestão da mudança organizacional, particularmente no que se refere aos fatores que podem

gerar cooperação ou resistência a esse processo. Permitiu que a aplicação de modelos já existentes, validados e aplicados, principalmente em instituições públicas, fossem replicados em organizações privadas, que possuem peculiaridades e perfis diferentes dos encontrados no setor público. O estudo pode contribuir também para o nível prático, fornecendo aos gestores de empresas ferramentas que podem favorecer a obtenção de adesão dos empregados, necessária para se ter sucesso na implantação de mudanças nas organizações.

#### Limitações da pesquisa

Entre as limitações pesquisa, destaca-se a impossibilidade de realizar a coleta de dados em todas as unidades da organização, devido à falta de recursos e de acesso direto aos envolvidos em unidades da empresa em outras regiões.

Outra limitação da pesquisa é que o estudo foi realizado entre 2015 e 2016, quando no ambiente interno organizacional ocorreram mudanças decorrentes do processo de fusão e no ambiente externo ocorreu um acentuado crescimento do desemprego. Assim, fatores como o medo de se expor, apesar da garantia de confidencialidade, podem gerar vieses nas respostas dos envolvidos.

#### Sugestões para trabalhos futuros

Sugere-se replicar este estudo em outros contextos e momentos econômicos, bem como ampliar as análises em todas as unidades envolvidas em um processo de fusão, para que seja possível traçar conclusões mais profundas e generalizáveis na análise da aceitação e apoio individual à mudança e comprometimento em empresas em processos de fusão.



## REFERÊNCIAS

AGRESTI, Alan; KATERI, Maria. Categorical data analysis. Springer Berlin Heidelberg, 2011.

ALEM, Ana Claudia; PESSOA, Ronaldo Martins. O setor de bens de capital e o desenvolvimento econômico: quais são os desafios. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 71-88, set. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS – ABIMAQ. **A competitividade da indústria de transformação de bens de capital: uma análise do período 2000-2011**. São Paulo: ABIMAQ, 2012. 37 p. Disponível em: <[http://www.abimaq.org.br/Arquivos/Html/DEEE/A%20competitividade%20da%20ind%C3%BAstria%202004-11%20\(vers%C3%A3o%204%20-%2012.04.09\).pdf](http://www.abimaq.org.br/Arquivos/Html/DEEE/A%20competitividade%20da%20ind%C3%BAstria%202004-11%20(vers%C3%A3o%204%20-%2012.04.09).pdf)>. Acesso em: 2 ago. 2015.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. **A comercialização e aquisição de Bens de Capital** - BK Aquisição Agropecuário. Rio de Janeiro: BNDES, 2013. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/Produtos/FINAME\\_Agricola/bk\\_aquisicao\\_agropecuario.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Produtos/FINAME_Agricola/bk_aquisicao_agropecuario.html)>. Acesso em: 10 jan. 2015.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antonio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. Validando um instrumento de medidas de comprometimento: Uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Org. 18. 1999.

BARBOSA, Milka Alves Correia *et al.* Estratégias de Mudança Organizacional na Trajetória da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3Es, 5. 2011, Porto Alegre. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009. 281 p.

BARNETT, Vic. **Sample Survey: principles and methods**. London: Arnold, 1982. 258p.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 1994.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. In: Cadernos de Psicologia, São Paulo, v. 1, p. 44-63, 1995.

BRASIL. Secretaria do Desenvolvimento da Produção. **Setor bens de capital**. [2014]. Disponível em: <investimentos.mdic.gov.br/public/arquivo/arq1273166103.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2015.

BRASIL. Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 1, Curitiba, 2004. **Anais...** São João de Boa Vista: UNIFAE, 2004.

CAMARGOS, Marcos Antônio. **Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor, retorno, sinergias e risco**. 2008. 263 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

CAMARGOS, Marcos Antônio; BARBOSA, Francisco Vidal. Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, p. 206-220, abr./jun. 2009.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro. Alcino. Metodologia científica. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAMBEL, Maria José; SOUSA, Luís. Aceitação da mudança e desempenho dos enfermeiros: a importância do cumprimento por parte do hospital. **Psicologia**, Lisboa, v. 21, n. 1, p. 177-200, 2007.

CHAVES, Rosana Costa. **Resistência à mudança: um estudo das relações entre moderadores individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança**. 2005. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

COSTA, Fabíola Marinho; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Transformações em organizações de fruticultura irrigada e a dinâmica do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração – REA**, Porto Alegre, v. 76, n. 3, p. 675-678, set./dez. 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DEL VAL, Manuela Pardo; FUENTES, Clara Martines. Resistance to change: a literature review and empirical study. **Management Decision**, Emerald, v. 41, n. 2, p. 148-155, 2003.

- FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.
- FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, p. 39-50, 1981.
- GELMAN, Andrew; HILL, Jennifer. *Data analysis using regression and multilevel/hierarchical models*. Cambridge University Press, 2006.
- GENARI, Denise; FACCIN, Kadígia; MACKE, Janaína. Mensuração do comprometimento organizacional em rede de indústrias vinícolas brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração – REA**, Porto Alegre, v. 75, p. 351-383, maio/ago. 2013.
- GOMES DA SILVA, José Roberto; VERGARA, Sylvia Constante. O Significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 1, p. 79-99, jan./fev. 2000.
- GREY, Christopher. O fetiche da mudança. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 10-25, jan./mar. 2004.
- HAIR JR, J.F. *et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471p.
- HAIR, Joseph F. *et al. Análise multivariada de dados*. Bookman, 2009.
- HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing (AIM)*, v. 20, p. 277-320, 2009.
- HORN, John L. A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, v. 30, n. 2, p. 179-185, 1965.
- HOLLANDER, Myles; WOLFE, Douglas A.; CHICKEN, Eric. *Nonparametric statistical methods*. John Wiley & Sons, 2013.
- IBGE, Serie: índices especiais de produção física sobre Bens de Capital. 2015. Disponível em: <http://ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimpfbk/default.shtm>
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **The social Psychology of Organizations**. 2. ed. Nova Jersey: Wiley, 1978. 848 p.
- LENZ, Rainer. The logic of merger and acquisition pricing. **Social Science Research Network**, [S.l.], p. 1-18, jun. 2008.

LIU, Yongmei; PERREWÉ, Pamela L. Another look at the role of emotion in the organizational change: a process model. **Human Resource Management Review**, v. 15, n. 4, p. 263-280, dez. 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragem e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 277 p.

MARQUES, Antônio Luiz. **Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho**: estudo da reforma geral do Governo de Minas Gerais. 2011. 182 f. Tese (Professor Titular em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata Simões Guimarães e; 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.

MARQUES, Antônio Luiz *et al.* Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho de pessoas com deficiência: um estudo no setor bancário. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MARQUES, Antônio Luiz *et al.* Relações entre resistência a 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.

MEYER, Jhon P; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Research Management Review**, v. 1, n.1, p. 61-89, 1991.

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

MINARDI, Andrea; BORRONI, Luca; GOLDSTEIN, Conrad Nathan. O sucesso das fusões. **GV Executivo**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 15-17, ago./dez. 2009.

MINGOTI, Sueli Aparecida. Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada. Editora UFMG, 2005.

MONTEIRO, Ricardo Jose Pereira; LEONE, Nilda Maria de Clodaldo P. A influência da cultura organizacional nos processos de fusão e aquisição empresarial. Publicação CAD 14. Discente. **Estácio**, [S.l.], 1998. Disponível em: <[http://www.estacio.br/mestrado/administracao/publicacao/cad\\_discente/arquivo/cad\\_14.pdf](http://www.estacio.br/mestrado/administracao/publicacao/cad_discente/arquivo/cad_14.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2015.

MONHECKE, Armin; LEISCH, Friedrich. *semPLS: structural equation modeling using partial least squares*. 2012.

Montgomery, Douglas C. *Design and Analysis of Experiments*. New York: Wiley, (2001).

MORAES, Lucio Flavio Renault de; MARQUES, Antonio Luiz; CORREIA, Laíse Ferraz. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao construto. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 22, 1998.

MORAIS, Kelly de. Resposta individual a mudança e comprometimento organizacional: um estudo com gestores públicos de minas gerais submetidos a avaliação de desempenho individual. Dissertação

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 380 p.

MOZZATO, Anelize Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v.15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.

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](http://www.nardonnasi.com.br/images/stories/artigos/pdf/Incorporacao_Fusao_Cisao_Joint-Venture.pdf)>. Último acesso em dez. 2015.

NEIVA, Elaine Rabelo; RAMOS, Larissa Dutra. Contexto de mudança organizacional: sua influência sobre a aprendizagem, as redes sociais e as competências aprendidas no trabalho. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD**, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

NEMENYI, P. B. *Distribution-free multiple comparisons* (Doctoral Dissertation, Princeton University, 1963). *Dissertation Abstracts International*, v. 25, n. 2, p. 1233, 1963.

NEVES, Lívia 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, Oderlene Vieira de; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; ARAGÃO, Lindenberg Araújo. Fusões e aquisições sob a perspectiva da vantagem competitiva: o caso da perdigão agroindústria SA. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**, São Paulo, v. 9, n. 24, p. 91-108, maio/ago. 2007.

OREG, Shaul. Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 15, n. 1, p. 73-101, 2006.

PANTOJA, Maria Julia; Neiva, Elaine Rabelo. Aprendizagem e mudança organizacional: das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

PACIEVITCH, Thais. Joint Venture. **Infoescola**. Navegando e aprendendo. [2015]. Disponível em: < <http://www.infoescola.com/economia/joint-venture/>>. Acesso em dez. 2015.

PRICE WATERHOUSE COOPERS – PWC. **Fusões e aquisições no Brasil**. Informação Pública. PWC: São Paulo, fev. 2014. 4 p. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/fusoes-aquisicoes.jhtml>>. Acesso em ago. 2014.

PRICE WATERHOUSE COOPERS – PWC. **Fusões e aquisições no Brasil**. Informação Pública. PWC: São Paulo, Set. 2015. 16 p.

RIOS, Michele. Produção industrial recua em setembro, revela IBGE. **Investimentos e Notícias**, [S.l.], 4. nov. 2015. Disponível em: <<http://www.investimentosnoticias.com.br/noticias/negocios/producao-industrial-recua-em-setembro-revela-ibge>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; MUNIZ, Juliana Carvalho. A construção do significado de mudança organizacional: um estudo em uma empresa pública brasileira. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA – EnAPG, 4., 2010, Vitória. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

RODRIGUES, Susana B.; CHILD, John; LUZ, Talita Ribeiro da. Aprendizagem contestada em ambiente de mudança radical. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 27-43, jan./mar. 2004.

SALES, Robson; Queda na indústria em setembro ante 2014 foi generalizada, nota IBGE. **Valor Econômico**, [S.l.], 4. nov. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4300374/queda-na-industria-em-setembro-ante-2014-foi-generalizada-nota-ibge>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

SHIRLEY, Robert. Um modelo para a análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 37-43, nov./dez. 1976.

SILVA, Julio Cesar Rodrigues da; VIEIRA, Edson Trajano; RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp. Comprometimento organizacional: Estudo de caso em uma instituição financeira em processo de integração no Vale do Paraíba Paulista. **Revista Gestão. Org.** V.12. n.2, 2014, p. 173-184.

SIQUEIRA, José de Oliveira. **Fundamentos de métodos quantitativos**. São Paulo: Saraiva, 2011.

SZABLA, David B. A Multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. **Human Resource Development Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 525-558, 2007.

TANURE, Betania. CANÇADO, Vera. Fusões e aquisições: Aprendendo com o mercado brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 45, n.2 abr./jun. p. 10-22, 2005.

TATIANA, Iêva. Crise na indústria de bens de capital só deve passar em 2017. **Hoje em dia**, [S.l.], 26 jun. 2014. Disponível em: <<http://www.hojeemdia.com.br/noticias/economia-e-negocios/crise-na-industria-de-bens-de-capital-so-deve-passar-em-2017-1.250470>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

VELOSO JUNIOR, Ewerton Luiz. **Estudo do desempenho de fusões e incorporações entre cooperativas de crédito no Brasil**. 2011. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro – SOCERJ**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.

VERMULM, Roberto. **A indústria de bens de capital seriados**. Brasília: Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe - CEPAL, dez. 2003. 45 p.

WEBER, Roberto A.; CAMERER, Colin F. Cultural conflict and merger failure: an experimental approach. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 400-415, abr. 2003.

WOOD JR., Thomas. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74-87, jul./ago. 1992.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas. 2009. 297 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212 p.

ZAREMBA, Adam. PLOTNICKI, Michael. Evidence on post-announcement performance from cee stock markets. **Social Science research network**. Tradução nossa. Nov.2014.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa ..... 48

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista..... 54



## APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

PARTE 1: Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a sua percepção a respeito da organização em que você trabalha atualmente, conforme a escala abaixo.

1. **Sexo:**  
 Masculino  Feminino
2. **Idade:**  
 Até 25 anos  de 36 a 40 anos  
 de 26 a 30 anos  de 41 a 45 anos  
 de 31 a 35 anos  acima de 45 anos
3. **Tem Filhos?**  
 Não  Sim. Quantos? \_\_\_\_\_
4. **Estado Civil:**  
 solteiro (a)  viúvo (a)  
 casado (a)  outro \_\_\_\_\_  
 desquitado/separado (a)
5. **Indique seu grau de escolaridade mais elevado:**  
 1° grau incompleto  superior incompleto  
 1° grau completo  superior completo  
 2° grau incompleto  pós-graduação  
 2° grau completo
6. **Há quanto tempo você trabalha na organização?**  
 menos de 1 ano  de 11 a 15 anos  
 de 1 a 5 anos  de 16 a 20 anos  
 de 6 a 10 anos  mais de 20 anos
7. **Seu cargo efetivo é:**  
 Analista  Gerente  
 Especialista  Outros \_\_\_\_\_
8. **Qual a sua remuneração?**  
 até 3 salários  de 11 a 20 salários  
 de 3 a 7 salários  de 11 a 20 salários  
 de 7 a 10 salários  mais de 20 salários
9. **De um modo geral, com que frequência você pratica exercícios físicos (ex: ginástica, natação, caminhada)?**  
 Sempre  Raramente  
 Às vezes  Nunca
10. **Você fuma? Em caso afirmativo, quantos cigarros/dia**  
 Sim  Não  
 até 12  13 a 18  
 Mais de 18
11. **Com que frequência você consome bebida alcoólica?**  
 Nunca  Às vezes

- ( ) Raramente ( ) Diariamente
- 12. Nesses último 6 meses, quantas vezes você teve que ir ao médico porque estava doente?**
- ( ) Nenhuma ( ) 4 a 6 vezes  
( ) 1 a 3 vezes ( ) Mais de 6 vezes
- 13. Quantos dias de licença você tirou desses últimos 6 meses por motivo de doença?**
- ( ) Nenhum ( ) de 4 a 6 dias  
( ) de 1 a 3 dias ( ) Mais de 6 dias
- 14. Com que frequência você tem pensado em pedir demissão?**
- ( ) Nunca ( ) Às vezes  
( ) Raramente

PARTE 2: Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a sua percepção a respeito da organização em que você trabalha atualmente, conforme a escala abaixo.

PARTE 2	1	2	3	4	5	6
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo levemente	Concordo levemente	Concordo	Concordo totalmente
15. A organização em que você trabalha atualmente merece sua lealdade.	1	2	3	4	5	6
16. Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	1	2	3	4	5	6
17. Eu me sinto emocionalmente envolvido com a organização.	1	2	3	4	5	6
18. Realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6
19. Acho que eu teria poucas alternativas no mercado se eu deixasse a organização.	1	2	3	4	5	6
20. Eu sinto um forte senso de integração com a organização	1	2	3	4	5	6
21. A organização tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6
22. Eu devo muito a organização.	1	2	3	4	5	6
23. Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora.	1	2	3	4	5	6
24. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha vida profissional a esta organização.	1	2	3	4	5	6
25. Na situação atual, trabalhar na organização é, na realidade, uma necessidade.	1	2	3	4	5	6
26. Na situação atual, trabalhar na organização é um desejo realizado.	1	2	3	4	5	6
27. Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria desestruturada.	1	2	3	4	5	6

<b>PARTE 2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo levemente	Concordo levemente	Concordo	Concordo totalmente
28. Se eu já não tivesse dado tanto de mim a organização, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5	6
29. Mesmo se eu quisesse seria difícil para mim deixar a organização agora.	1	2	3	4	5	6
30. Uma das poucas consequências negativas de deixar a organização agora seria a falta de alternativas imediatas de emprego no setor privado.	1	2	3	4	5	6
31. Sinto que não seria certo eu deixar a organização agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	1	2	3	4	5	6

**PARTE 3: Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a sua percepção a respeito da organização em que você trabalha atualmente, conforme a escala abaixo.**

PARTE 3 - Referente à Fusão	1	2	3	4	5	6
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo levemente	Concordo levemente	Concordo	Concordo totalmente
32. Você cooperou ativamente com a implantação do processo de FUSÃO na organização através de sugestões espontâneas sobre como ela poderia dar certo.	1	2	3	4	5	6
33. Você divulgou espontaneamente os benefícios da trazidos pela fusão.	1	2	3	4	5	6
34. Você considera que, apesar de não ter participado ativamente do processo de implantação da mudança, ela será boa para os empregados da organização.	1	2	3	4	5	6
35. Você aceitou, sem se opor, às regras da MUDANÇA, como sendo boas para a organização.	1	2	3	4	5	6
36. Você ainda não conseguiu concluir se a MUDANÇA será boa ou ruim para a organização.	1	2	3	4	5	6
37. Às vezes você apoiou a implantação da MUDANÇA, outras vezes não.	1	2	3	4	5	6
38. Você considerou alguns aspectos da MUDANÇA aceitáveis, enquanto outros aspectos são, na sua opinião, inaceitáveis.	1	2	3	4	5	6
39. Você tem medo de que, com os resultados da FUSÃO, os colegas de trabalho que você gosta seriam demitidos da	1	2	3	4	5	6

<b>PARTE 3 - Referente à Fusão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo levemente	Concordo levemente	Concordo	Concordo totalmente
organização ou do seu setor de trabalho.						
40. Você tem medo de ser transferido para outro setor de trabalho onde tenha que trabalhar com colegas dos quais não gosta e ou que não gostam de você.	1	2	3	4	5	6
41. Você acreditava que outros empregados desta organização sabiam mais sobre o que é melhor para a organização do que os empregados que participaram da elaboração do processo de MUDANÇA.	1	2	3	4	5	6
42. Na verdade, você acha que a implantação da FUSÃO serviu mais para satisfazer necessidades políticas dos dirigentes da empresa do que para melhorar o desempenho individual e organizacional.	1	2	3	4	5	6
43. Seu grupo de trabalho na organização te critica quando você tenta inovar as suas práticas.	1	2	3	4	5	6
44. Durante a implantação da MUDANÇA (FUSÃO), seu grupo de trabalho te pressionou para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga e não experimentar as mudanças propostas.	1	2	3	4	5	6

<b>PARTE 3 - Referente à Fusão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo levemente	Concordo levemente	Concordo	Concordo totalmente
45. Suas experiências anteriores com implantação de mudanças que foram mal sucedidas onde você já trabalhou o tornou descrente em relação à MUDANÇA implantada na sua empresa atual.	1	2	3	4	5	6
46. Você acredita que a implantação da MUDANÇA (FUSÃO) na empresa onde você trabalha é mais uma tentativa desgastante de mudança que, no final das contas, as coisas mudarão para pior ou ficarão no mesmo lugar.	1	2	3	4	5	6
<b>Utilize este espaço para relatar algo referente a mudança organizacional que não foi perguntado.</b>						

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

### 1. Perfil:

1.1 Dados de identificação: Nome, idade, sexo, data de admissão, formação.

### 2. Estratégia de mudança:

= **Quais estratégias a organização vem adotando para tornar o processo de mudança eficiente?**

### 3. Resistência á mudança.

1. Como você avalia a forma como a mudança (fusão) vem sendo conduzida?

2. Você foi ou está sendo suficientemente informado sobre os objetivos e processos envolvidos na mudança?

3. Como você avalia seu grau de envolvimento com a mudança?

4. As pessoas responsáveis pela mudança têm experiência adequada para conduzir esta mudança na empresa?

5. Na sua avaliação, a mudança será boa ou ruim para a organização?

6. Na sua avaliação, a mudança será boa ou ruim para os colaboradores?

7. Houve alguma alteração em seu convívio social na empresa, em decorrência da mudança?

8. Em algum momento, houve pressão do grupo que você lidera para que você não aceitasse as mudanças?

9. Quais os principais **impactos** das mudanças para a empresa?

10. Quais os principais **impactos** das mudanças para os colaboradores?

11. Na sua avaliação, como a mudança tem afetado a cultura da organização?



12. Você cooperou com a implantação da mudança através de sugestões espontâneas sobre como ela poderia dar certo?
13. Na sua avaliação, algum aspecto da mudança pode ser considerado inaceitável?
14. Você acredita que, com os resultados da FUSÃO, algum colega de trabalho que você gosta seria ou foi demitido da organização.
15. Algum colega de trabalho que você gosta foi transferido de seu grupo de trabalho em decorrência a fusão?
16. Você teme ser transferido para outro setor de trabalho em decorrência da fusão?
17. Você acha que a implantação da FUSÃO foi realmente necessária ou foi mais devido à necessidades políticas de dirigentes da organização?
18. Durante a implantação da MUDANÇA (FUSÃO), seus colegas do mesmo nível chegaram a te pressionar para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga e não experimentar as mudanças propostas?.
19. Você já teve algumas experiências anteriores com implantação de mudanças que foram mal sucedidas? Se sim: isso o tornou descrente em relação à MUDANÇA implantada na sua empresa atual?
20. Em síntese, você acredita que a implantação das MUDANÇAS (FUSÃO) vão contribuir para que a situação da empresa mudará para melhor?

#### **4. Comprometimento:**

1. A mudança em geral faz com que o individuo crie alguns sentimentos em relação a ela. Quando se fala em mudanças, qual o se sentimento em relação a ela?
2. Qual o significado desta organização para você?
3. Até que ponto você sente que os problemas da organização são também seus?
4. Como você avalia o seu envolvimento com a organização? (avaliação de comprometimento afetivo).

5. Você acredita que a organização merece sua lealdade?
6. Você sente desejo de deixar a organização?
7. Como você avalia o custo benefício da sua relação com a organização? (avaliação de comprometimento instrumental).
8. Você percebe alguma obrigação moral em permanecer na organização?
9. Você sentiria alguma culpa em deixar a organização, ainda que fosse por uma oportunidade vantajosa?
10. Você sente gratidão pela organização? Se sim, por que motivo?
11. Como você encara as normas e exigências de comportamento na organização?
12. Como você avalia as relações de autoridade entre líderes e liderados? (sociológico)
13. Como você avalia as atitudes e comportamento dos empregados frente á mudança? E a sua atitude? (comportamental).