

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MICHELI DAL BÓ

**COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO
DE AQUISIÇÃO DE EMPRESA**

CAXIAS DO SUL

2015

MICHELI DAL BÓ

**COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO
DE AQUISIÇÃO DE EMPRESA**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Ademar Galelli
Coorientadora: Professora Dra. Jane Rech

CAXIAS DO SUL

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

D137c Dal Bó, Micheli, 1988-
Comunicação e comportamento organizacional no contexto de
aquisição de empresa / Micheli Dal Bó. – 2015.
120 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa
de Pós-Graduação em Administração, 2015.

Orientador: Prof. Dr. Ademair Galelli ; Coorientadora: Profa. Dra.
Jane Rech.

1. Comportamento organizacional. 2. Comunicação nas organiza-
ções. 3. Empresas – Fusão e incorporação. I. Título.

CDU 2. ed.: 005.32

Índice para o catálogo sistemático:

1. Comportamento organizacional	005.32
2. Comunicação nas organizações	005.42-024.61
3. Empresas – Fusão e incorporação	658.168.5

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Ana Guimarães Pereira – CRB 10/1460

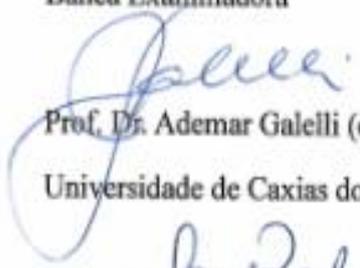
“Comunicação e comportamento Organizacional no Contexto de Aquisição de Empresa”

Micheli Dal Bó

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção

Caxias do Sul, 28 de agosto de 2015

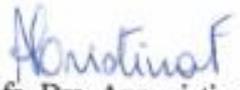
Banca Examinadora


Prof. Dr. Ademar Galelli (orientador)

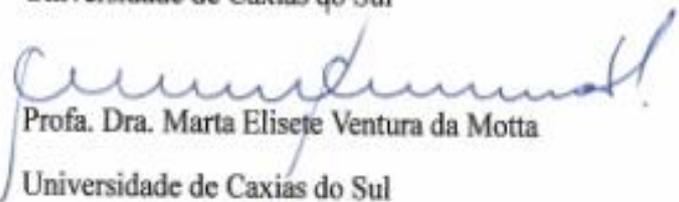
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dra. Jane Rech (coorientadora)

Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dra. Ana cristina Fachinelli

Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dra. Marta Elisete Ventura da Motta

Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dra. Edi Madalena Fracasso

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dedico este trabalho aos meus pais Onório e
Marta pelo apoio e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Após uma jornada repleta de desafios e aprendizado não poderia deixar de fazer um breve agradecimento as pessoas que contribuíram para que esta jornada fosse possível e inesquecível. Afinal as conquistas são frutos de trabalho em equipe, como diz o ditado popular “uma andorinha só não faz verão”, o meu verão foi concretizado com apoio de diversas andorinhas.

Agradeço primeiramente a Deus pelas oportunidades e pessoas que colocou em minha vida. Agradeço aos meus pais principalmente pelo incentivo e apoio ao meu estudo. Meu pai Onório em especial pelo incentivo, desde muito pequena já me incentivava a nunca parar de estudar, lembro de quando ele dizia que era um privilégio poder estudar, pois ele quando jovem não pode. Infelizmente meu pai partiu antes de me ver concluir a graduação, mas ainda segue sendo minha principal motivação em adquirir conhecimento. Agradeço a minha mãe Marta em especial por ter me apoiado em meus estudos e em todos os desafios de minha vida, tenho certeza que sem seu apoio jamais conseguiria. Acredito que com incentivo e apoio posso conquistar tudo o que quiser, sendo assim meus pais são a base de minha conquista.

Agradeço ao meu namorado Fernando, pela compreensão e apoio nesta jornada, por abrir mão de passeios aos sábados e domingos para ficar em casa comigo enquanto eu estudava. Por me assistir vinte vezes apresentar o mesmo trabalho fazendo suas críticas e sugerindo melhorias. Com certeza seu apoio, compreensão e críticas foram fundamentais para que a cada dia eu melhorasse meu desempenho nas aulas e trabalhos.

Agradeço especialmente ao meu competente e dedicado orientador Ademar Galelli por ter me acompanhado neste desafio, agradeço por sua paciência, pelas horas de orientação, por sua flexibilidade em me orientar ao meio dia, aos sábados, domingos, feriados, nas férias em fim sempre que precisei tive seu apoio. Posso dizer que a conquista não é minha, ela é nossa. Muito obrigada professor por partilhar seu conhecimento comigo, você é uma motivação para continuar estudando.

Agradeço a minha co-orientadora Jane Rech por ter aceitado o desafio de me acompanhar nesta jornada, compartilhando seu conhecimento para tornar este sonho possível. A serenidade e segurança que me transmitia em cada etapa de meu trabalho transformou minhas dificuldades em oportunidades, tive muita sorte em ter uma profissional tão competente ao meu lado.

Agradeço aos meus avós Antonio e Geni por sempre estar rezando e torcendo por mim, mesmo quando eu passava alguns meses sem visitá-los.

Agradeço a minha querida Leondina Vicenzi pelo apoio e acolhimento em sua casa para que eu pudesse aperfeiçoar minha fluência na língua inglesa, pelas noites ao meu lado estudando e me ajudando a pronunciar palavras difíceis, por me tratar como uma filha sempre preocupada comigo, com certeza você foi fundamental para que este sonho se tornasse realidade.

Agradeço aos meus colegas de trabalho em especial a Luana Facchin, Tatiele Fabian, Rudinei Brazil, Camila Facchin, Railander Figueiro, Carina Rech, Marisane Portolan, Daniela Silva, Thalita Romeiro e Carla Pazini pelo apoio, incentivo e por assumir minhas responsabilidades no trabalho nos momentos em que estive ausente por estar em aula.

Agradeço a empresa aonde conduzi minha pesquisa, por ter disponibilizado informações para que meu projeto fosse realizado.

Agradeço aos meus colegas de aula, professores do Mestrado e professores da banca avaliadora pelos conhecimentos partilhados e construídos em conjunto.

Agradeço a todas as pessoas que de alguma maneira me apoiaram e torceram por mim.

“Tenho a impressão de ter sido uma criança brincando à beira-mar, divertindo-me em descobrir uma pedrinha mais lisa ou uma concha mais bonita que as outras, enquanto o imenso oceano da verdade continua misterioso diante de meus olhos”.

Isaac Newton

RESUMO

As empresas buscam, além da sobrevivência, diferenciar-se em um ambiente marcado pela competitividade. Deste modo, as operações de F&A (fusão e aquisição) tornam-se comuns, trazendo mudanças estruturais e culturais às empresas e afetando o comportamento organizacional. Isso se reflete em resistência às modificações propostas, o que pode determinar o fracasso dos processos. Nesse contexto, a comunicação pode ser fundamental, auxiliando nos processos de mudanças como um todo. Esta pesquisa teve por objetivo analisar a relação entre comunicação e o comportamento organizacional em uma empresa de processamento de proteína animal, que passou por constantes mudanças após um processo de aquisição. O método foi exploratório (estudo de caso) e quantitativo, sendo a população escolhida formada pelos funcionários operacionais, totalizando 584 pessoas. A coleta de dados foi realizada por meio de 258 questionários distribuídos por sorteio. Os dados foram analisados com auxílio do *software* SPSS versão 22.0. Os principais resultados indicam que a comunicação possui correlação positiva e significativa com as dimensões motivação, oportunidade de participação, incertezas sobre ambiente futuro e comprometimento organizacional. Na análise dos dados demográficos, foi possível concluir que o comprometimento organizacional apresenta variabilidade significativa em relação à idade dos respondentes e a dimensão motivação por recompensas externas apresenta variabilidade significativa em relação aos respondentes que residem ou não na vila da empresa. O grau de escolaridade responde por variabilidade significativa nas dimensões comprometimento organizacional e motivação pela satisfação das necessidades básicas.

Palavras-chave: Fusão e aquisição. Comunicação. Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

Companies seek, in addition to survival, differentiate themselves in a competitive environment. In this way, operations of M&A (merger and acquisition) are common business events, bringing structural and cultural changes and affecting organizational behavior in affected companies. This may cause resistance to the proposed changes, which can determine failure of the M&A process. In this context, communication can be critical and can help the change process as a whole. This research aimed to analyze the relationship between communication and dimensions of organizational behavior in an environment of changes by way of acquisition. The method was exploratory (case study) and quantitative. A survey questionnaire was applied to 258 people randomly selected from a population of 584 front line employees. The data were analyzed using the SPSS software version 22.0. Main results indicate that communication has positive and significant correlation with motivation, opportunity to participate, uncertainty about the future and organizational commitment. In the analysis of demographic data, it was observed that organizational commitment has significant variability in relation to age of the respondents. Motivation due to external rewards had significant variability in relation to respondents who reside or not in the village built on the company's property. Level of education responded for significant variability in organizational commitment and motivation due to satisfaction of basic needs.

Keywords: Merger and acquisition. Communication. Organizational Behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de cultura organizacional.....	35
Figura 2 – Descongelando o <i>status quo</i>	38
Figura 3 – Evolução anual do número de transações.....	56
Figura 4 – Evolução das transações dos últimos cinco anos.....	56
Figura 5 – Setores com maior número de F&A em 2014.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplo de expectativas.....	27
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Sexo	79
Tabela 2 – Faixas etárias	79
Tabela 3 – Tempo de empresa.....	80
Tabela 4 – Nível de instrução	80
Tabela 5 – Funcionários que residem na vila da empresa	81
Tabela 6 – Funcionários que possuem filhos na escolinha.....	81
Tabela 7 – Teste de KMO e Bartlett para a dimensão comprometimento organizacional	82
Tabela 8 – Dimensão comprometimento organizacional	82
Tabela 9 – Teste de KMO e Bartlett para a dimensão motivação	83
Tabela 10 – Dimensão motivação	84
Tabela 11 – Teste de KMO e Bartlett para a dimensão comunicação.....	85
Tabela 12 – Dimensão comunicação	85
Tabela 13 – Teste de KMO e Bartlett para a dimensão oportunidade de participação	86
Tabela 14 – Dimensão oportunidade de participação.....	86
Tabela 15 – Teste de KMO e Bartlett para a dimensão ambiente futuro	87
Tabela 16 – Dimensão ambiente futuro.....	87
Tabela 17 – Análise descritiva dos constructos.....	88
Tabela 18 – ANOVA dos nove fatores <i>versus</i> dados demográficos	89
Tabela 19 – ANOVA variáveis comportamentais pelo fator sexo	90
Tabela 20 – ANOVA variável comprometimento organizacional pelo fator idade.....	91
Tabela 21 – ANOVA variáveis comportamentais pelo fator idade.....	91
Tabela 22 – ANOVA variáveis comportamentais pelo fator tempo de empresa	93
Tabela 23 – ANOVA variáveis comportamentais pelo fator tempo de empresa	94
Tabela 24 – ANOVA variáveis comportamentais pelo fator reside na vila	95
Tabela 25 – ANOVA variáveis comportamentais pelo fator filhos na escolinha	96
Tabela 26 – ANOVA variável comprometimento organizacional pelo fator instrução	97
Tabela 27 – ANOVA variável motivação relacionamento e recompensas externas pelo fator nível de instrução.....	97
Tabela 28 – ANOVA variável motivação necessidades básicas pelo fator nível de instrução	98
Tabela 29 – ANOVA variáveis comportamentais pelo fator nível de instrução	99
Tabela 30 – Índice de correlação entre os constructos	100

LISTA DE SIGLAS

CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
F&A	Fusões e Aquisições
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i> – Questionário para Comprometimento Organizacional
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 TEMA	18
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	21
1.3.1 Objetivo geral	21
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	24
2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	25
2.3 MOTIVAÇÃO.....	30
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	32
2.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	36
2.5.1 Resistência à mudança organizacional	39
2.5.2 Estratégias para lidar com a resistência	41
2.6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	43
2.6.1 Comunicação e cultura organizacional	48
2.6.2 Comunicação eficiente	49
2.6.3 Comunicação sobre mudanças	51
2.6.4 Comunicação em fusões e aquisições	53
2.7 AQUISIÇÕES E FUSÕES	55
2.7.1 Aspectos comportamentais em aquisições e fusões	59
2.7.2 Incerteza sobre o ambiente futuro de trabalho	61
2.7.3 Participação no processo de mudança	62
2.7.4 Sucesso das fusões e aquisições	64
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	66
3.1 QUALIFICAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA	66
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	68
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	69
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	70
3.4.1 Teste de normalidade e consistência interna dos dados	70

3.4.2 Análise fatorial	71
3.4.3 Estatística descritiva	73
3.4.4 ANOVA de um fator	74
3.4.5 Correlação linear	75
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	76
4.1 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E SELEÇÃO DA AMOSTRA	76
4.2 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	77
4.3 PERFIL DA EMPRESA E SEUS RESPONDENTES	78
4.4 ANÁLISE FATORIAL	81
4.4.1 Comprometimento organizacional	81
4.4.2 Motivação	83
4.4.3 Comunicação	84
4.4.4 Oportunidade de participação	86
4.4.5 Ambiente futuro	87
4.5 ANÁLISE DESCRITIVA	87
4.6 ANÁLISE DE VARIÂNCIA – ANOVA.....	89
4.6.1 ANOVA das variáveis comportamentais pelo fator sexo	89
4.6.2 ANOVA das variáveiscomportamentais pelo fator idade	90
4.6.3 ANOVA dos fatorespelo tempo de empresa	92
4.6.4 ANOVA dos fatores pelos respondentes que residem na vila	94
4.6.5 ANOVA dos fatoresversus respondentescom filhos frequentando a escolinha	96
4.6.6 ANOVA dos fatorespelo nível de instrução	97
4.7 ANÁLISE DE CORRELAÇÕES	99
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
5.1 CONCLUSÕES	101
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	103
5.3 OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS FUTUROS	104
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE A–CARTA INFORMANDO FUNCIONÁRIOS SOBRE PESQUISA	117
APÊNDICE B –QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS	118

1 INTRODUÇÃO

Os processos de F&A tornaram-se uma realidade cada vez mais presente na vida organizacional (BUONO; BOWDITCH, 2003). Com o intuito de diminuir as pressões competitivas e financeiras originadas pela globalização, as empresas tendem a realizar fusões e aquisições com vistas a manterem-se no mercado (WALKER; PRICE, 2000). Mesmo com o fracasso de muitos desses processos, tal estratégia ainda é vista como um caminho para o crescimento e a diversificação das empresas (DATTA, 1991). Nesse contexto, Cartwright (2005) afirma que, geralmente, os fracassos dos processos de aquisições e fusões ocorrem pela ineficiência da gestão, tanto dos aspectos relacionados às pessoas envolvidas quanto dos aspectos culturais, durante o período de integração das empresas.

Buono e Bowditch (2003) sustentam que as fusões e aquisições exercem um impacto nos aspectos comportamentais das pessoas em seus ambientes de trabalho, podendo acarretar transtornos, em especial no que tange a questões psicológicas e a choques culturais. As formas pelas quais tais problemas podem se manifestar são: baixo comprometimento organizacional, falhas na comunicação, desmotivação, resistência a mudanças, altos índices de absenteísmo e *turnover*, lutas por poder, dentre outros aspectos prejudiciais, tanto para a empresa quanto para os funcionários. Cartwright e Cooper (1996) ressaltam que a dificuldade de gerenciar os impactos, nos aspectos comportamentais dos funcionários envolvidos em fusões e aquisições tem se refletido em resultados negativos para as empresas.

Quando uma empresa é adquirida ou funde-se com outra, instala-se um clima de insegurança entre os funcionários. Geralmente, estes processos implicam impacto na cultura da organização, pela imposição dos valores e das crenças da empresa dominante (LUZ, 2003).

Deste modo, a comunicação é uma das variáveis fundamentais em um processo de F&A, pois pode influenciar, positiva ou negativamente, na adoção de uma nova cultura, no processo de mudança, no nível de *stress* dos funcionários, no gerenciamento das incertezas, na motivação, no comprometimento e desempenho dos funcionários (APPELBAUM et al., 2000). Pois, de acordo com Luz (2003), processos de fusões e aquisições podem ocasionar incerteza e desconfiança em relação à segurança no emprego, interferindo no clima organizacional e, conseqüentemente, nos resultados da organização.

Para um melhor entendimento, o presente estudo estrutura-se da seguinte forma: na primeira parte, disserta-se a introdução ao tema da pesquisa; em seguida, apresentam-se a

justificativa e a relevância do presente estudo e, por fim, o problema de pesquisa e a definição dos objetivos gerais e específicos.

Na segunda parte, apresenta-se a revisão da literatura, abrangendo a definição dos conceitos que envolvem: comportamento organizacional, comprometimento organizacional, motivação, cultura organizacional, mudança organizacional, comunicação organizacional, fusões e aquisições.

Na terceira parte deste estudo, apresentam-se os procedimentos metodológicos, definindo o tipo de pesquisa, a definição da população-alvo de estudo, a técnica e o instrumento de coleta de dados.

É válido destacar que, embora sejam considerados importantes no contexto deste estudo, vários outros aspectos, tais como: liderança, confiança dos funcionários na empresa, satisfação no trabalho, *stress* no trabalho, aprendizagem organizacional, competências gerenciais, etc., opta-se, por uma questão de delimitação, não estabelecer, como prioridade deste estudo, a sua compreensão.

Embora os aspectos relacionados à cultura organizacional e resistência a mudanças não sejam o objeto deste estudo, eles constituem o cenário para que as dimensões principais desta pesquisa: a incerteza sobre o ambiente futuro de trabalho, a participação dos funcionários nas decisões de mudanças, a motivação, o comprometimento organizacional e a comunicação organizacional, atuem em um ambiente constituído por mudanças ocasionadas por um processo de aquisição.

1.1 TEMA

Esta pesquisa aborda os aspectos comportamentais dos indivíduos envolvidos em um ambiente de aquisição. Levando em consideração as mudanças culturais decorrentes de tal aquisição e suas relações com as incertezas no ambiente de trabalho, a oportunidade de participação dos funcionários, o comprometimento organizacional, a motivação e a comunicação organizacional.

O ambiente econômico das organizações passa por contínuas mudanças e, nesse contexto, as fusões e aquisições podem impor radicais mudanças estruturais e culturais às empresas envolvidas. Tais mudanças, em algumas situações, ultrapassam a capacidade de compreensão das pessoas e desestabilizam tanto os indivíduos quanto as próprias organizações (CAPRA, 2010).

Sobre essa questão específica, observa-se que há um crescente interesse das organizações, tanto no meio acadêmico quanto organizacional, no sentido de entender os aspectos comportamentais dos indivíduos envolvidos em processos de aquisições, no que tange a aspectos intrínsecos do processo, ou seja, um sentimento de incerteza sobre o ambiente futuro de trabalho, o comprometimento organizacional, a motivação e comunicação. Há interesse também em entender como os indivíduos sentem-se em relação à oportunidade de participação, isto é, sugestões em processos com os quais os funcionários estão envolvidos.

Santos (1996) afirma que o fator humano nas organizações deixou de ser visto como um recurso empresarial e passou a ser entendido como capital, capaz de garantir a vitalidade das empresas. Neste contexto, Buono e Bowditch (2003) fundamentam que as organizações estão começando a se interessar sobre o impacto que processos de aquisições e fusões exercem sobre as pessoas em seu trabalho, tais como mudanças culturais, falta de comunicação, baixo comprometimento, baixa produtividade, desmotivação, incertezas, dentre outros aspectos.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Há uma tendência das empresas em utilizarem processos de fusões e aquisições para, por exemplo, diminuir as pressões competitivas e financeiras geradas pela globalização da economia. No entanto, algumas empresas fracassam em seu processo de F&A (WALKER; PRICE, 2000). Tendo em vista que F&A ocasionam mudanças organizacionais, estas fazem com que os funcionários percam seu atual modo de realizar suas atribuições e tenham que se adaptar a um novo sistema, cultura e pessoas. Refletindo em um sentimento de perda de um pedaço de suas identidades, estar atento a estas situações pode definir se a empresa terá êxito em seu processo de F&A (LEVINSON, 1976).

A mudança de forma constante e positiva pode ocorrer quando as organizações utilizam as informações para adaptarem-se com sucesso às novas circunstâncias, com a busca contínua de novas ideias e oportunidades (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999). Nesse contexto, comportamento organizacional pode ser entendido como o estudo do comportamento dos indivíduos dentro da organização, referindo-se ao estudo sistemático das ações e atitudes que os indivíduos apresentam em seus ambientes de trabalho (ROBBINS, 2002).

Incertezas podem surgir em ambientes de mudanças organizacionais. O sentimento de incerteza pode ocasionar comportamentos negativos por parte dos funcionários, tais como:

maior absenteísmo, baixo comprometimento, desmotivação e sabotagem no processo de mudança dentre outros (BUONO; BOWDITCH, 2003).

Funcionários comprometidos tendem a aceitar e conseqüentemente facilitar as mudanças propostas pela organização (IVERSON, 1996). Complementarmente, Vandenberghe (2003) conclui que o comprometimento do funcionário com a organização influencia em diversos resultados-chave de um processo de F&A, como no comportamento do indivíduo, no desempenho do trabalho, e na intenção ou não de sair da organização.

Normalmente os processos de F&A não desenvolvem um desejo entre os membros da organização adquirida e da organização adquirente de aprender uns com os outros, com a finalidade de integrar suas organizações. Para que haja esse desejo, é necessária uma forte e positiva motivação entre os membros da organização e que eles se comuniquem e apoiem os objetivos da empresa. Porém, os funcionários, muitas vezes, são desmotivados pelo seu sentimento de incerteza quanto a sua permanência no emprego. Essa reação territorial de incerteza e mudança inibe a partilha de conhecimentos com os demais membros da organização, podendo refletir-se em resistência às mudanças (STAHL; MENDENHALL, 2005).

Neste contexto, Jones e George (2012) fundamentam que a resistência as mudanças propostas surgem do sentimento de incerteza que as mudanças remetem ao indivíduo. Para combater o sentimento de incerteza os gestores podem criar estratégias direcionando a comunicação, de modo que todos os membros da organização estejam cientes da necessidade da mudança e dos seus objetivos. Convidar os funcionários a participarem do planejamento das mudanças propostas, ou solicitar a eles sugestões sobre as mudanças, pode ajudar no processo de mudança organizacional.

Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: Quais as relações entre a comunicação organizacional e as dimensões comprometimento, motivação, incertezas sobre o ambiente futuro da empresa e oportunidade de participação, em um ambiente de constantes mudanças, gerado por uma aquisição de empresa?

Na pesquisa que foi conduzida, buscou-se analisar as relações entre o comprometimento no trabalho, a motivação, as incertezas no ambiente futuro de trabalho, a oportunidade de participação dos funcionários e a comunicação em meio a um ambiente em constante mudança. Para a comunidade acadêmica, este estudo pode contribuir com evidências relacionadas ao comportamento organizacional em um ambiente de constantes mudanças, motivadas por determinada aquisição e também como motivação para outros estudos relacionados ao foco central deste trabalho.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

Neste item, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo consistiu em analisar a relação entre comunicação e o comportamento organizacional em uma empresa de processamento de proteína animal, que passou por constantes mudanças após um processo de aquisição.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral deste trabalho, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) avaliar a comunicação, as dimensões comportamentais e os dados demográficos;
- b) examinar as relações entre comunicação, dimensões comportamentais e os dados demográficos;
- c) sistematizar informações que possam servir de subsídio para tomadas de decisão da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este estudo analisou dados e informações relacionados à comunicação e aspectos comportamentais dos indivíduos envolvidos em um cenário de mudança, motivada por uma aquisição.

Nos últimos 19 anos, a KPMG (2015) realizou pesquisas sobre aquisições e fusões e concluiu que, ao longo do ano de 2014, ocorreram 818 dessas operações no Brasil. Nesse sentido, registra-se um aumento de 3% em relação ao ano de 2013, quando foram realizadas 796 operações; sendo assim, o recorde de F&A ocorreu no ano de 2014. Os segmentos de negócios que se destacaram, na realização de F&A em 2014, foram: a tecnologia da informação (123 operações); empresas de internet (91 operações); companhias energéticas (56 operações); empresas de alimentos, bebidas e fumos (52 operações) e serviços para empresas (49 operações).

A unidade em estudo teve sua origem em janeiro de 1977, na cidade de Caxias do Sul (RS), com o abate de ovinos, e passou por seis aquisições ao longo de sua trajetória. Cada processo de aquisição trouxe consigo mudanças culturais e administrativas para a empresa, exigindo, assim, que seus funcionários se adaptassem às novas culturas sucessivamente. A primeira aquisição ocorreu no ano de 1984 por uma empresa brasileira de médio porte, porém, com essa aquisição, a unidade passou a abater suínos. Em 1985, ocorreu a segunda aquisição, realizada por outro grupo de origem brasileira que, por problemas financeiros, não conseguiu manter a unidade.

No ano de 1987, ocorreu a terceira aquisição por uma empresa de origem brasileira que permaneceu com a unidade por onze anos e, por dificuldades financeiras, vendeu a unidade para um grupo de origem francesa, em 1998. A empresa francesa que efetuou a quarta aquisição passou por problemas financeiros e, para manter suas atividades, ofereceu a unidade como garantia de um empréstimo contratado com uma empresa-líder do mercado de proteína animal. Tendo em vista que a quarta empresa adquirente não conseguiu honrar o pagamento do empréstimo, em agosto de 2011 a unidade passa a ser propriedade da empresa que concedeu o empréstimo. Porém, essa quinta aquisição é comunicada ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), apenas em setembro de 2012. Levando em consideração o grande porte da adquirente, o Cade veta a transação e multa a adquirente por notificar o órgão após a data prevista. Diante dos fatos, a quinta adquirente, em outubro de 2012, é obrigada a assinar um acordo de reversibilidade da operação, constando que as empresas são impedidas de concluir a transação e comprometem-se em manter as operações separadas. A última aquisição foi em 01/07/2013. Esta realmente se efetivou, uma vez que a antecessora não pôde concretizar a operação de aquisição, pois foi vetada pelo Cade, permanecendo dois anos sem investimentos e com dificuldades para honrar seus compromissos com funcionários e fornecedores. A unidade, na qual este estudo foi realizado, conta com 815 funcionários. O grupo pelo qual a unidade foi adquirida, em 01/07/2013, atua no Brasil e no Exterior e conta com, aproximadamente, 200 mil funcionários, com faturamento aproximado, em 2014, de R\$ 120 bilhões.

Com a aquisição, a empresa investiu em treinamentos de desenvolvimento, bem como na contratação de novos funcionários com visões diferenciadas; esse fato pode causar medos e dúvidas aos funcionários com mais tempo de empresa. Em treinamento realizado com líderes, eles destacaram a falta de comunicação e de visão sistêmica por parte dos gestores da empresa. Também apontaram para a necessidade de reuniões mensais para troca de ideias, bem como de momentos para terem *feedback* sobre seu trabalho e dar *feedback* para

seus subordinados. Relataram ainda que, com a mudança de cultura e de alterações de procedimentos, devido às recorrentes aquisições, deixaram de lado o hábito de comunicar-se com seus pares e subordinados sobre as situações pertinentes por falta de tempo, e enfatizaram a importância de reservar um tempo e de ter um espaço para a troca de ideias.

As mudanças decorrentes da aquisição foram ocorrendo paulatinamente ao longo dos meses, sendo que foram realizados investimentos em novos maquinários, e alguns processos produtivos e administrativos foram alterados. As mudanças continuam ocorrendo no que tange a investimentos na estrutura da empresa, bem como mudanças de processos e de gestão. Neste ambiente em constante mudança, constata-se que os indivíduos ficaram apreensivos e têm muitas dúvidas a respeito de seu futuro na empresa.

Diante deste cenário, torna-se relevante para a comunidade acadêmica realizar um estudo neste ambiente, tendo em vista comparar a teoria com os resultados decorrentes da pesquisa realizada. Nesse sentido, essa pesquisa pode contribuir para o aprofundamento do tema comunicação e aspectos comportamentais em um ambiente de mudanças organizacionais gerado por aquisição de empresa, buscando analisar as relações entre a comunicação organizacional e o comportamento organizacional, destacando as relações existentes, bem como as lacunas a serem estudadas.

Pesquisar a comunicação e o comportamento organizacional em uma organização que está passando por um processo de aquisição pode ser considerado oportunidade de aprimorar o entendimento deste assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista os objetivos traçados e a delimitação do recorte teórico, necessário para fundamentar esta pesquisa, foram utilizados conceitos de comportamento e comprometimento organizacional, motivação, cultura e mudança organizacional, resistência à mudança organizacional, comunicação organizacional, aquisições e fusões. Tais conceitos serão apresentados e discutidos a seguir.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional surge como uma disciplina dedicada à compreensão científica dos indivíduos e grupos nas organizações, e em suas implicações sobre o desempenho dos sistemas e processos estruturais (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Bowditch e Buono (1992) fundamentam que pode ser importante para a formação em administração, que esta forneça uma sólida base, no que tange a habilidades comportamentais, como, por exemplo, a comunicação com pares, subordinados e chefes; a obtenção de informação e o seu compartilhamento; a condução de reuniões e a solução de conflitos, dentre outros. A compreensão dos processos administrativos, que se pode nomear de comportamento organizacional pode ampliar a formação dos administradores, conduzindo-os ao estudo de pessoas, grupos e suas interações nas estruturas organizacionais. O desenvolvimento das competências nas áreas de planejamento, tomada de decisão, comunicação e relações interpessoais dos alunos de administração pode auxiliá-los na execução de sua profissão.

Argyris fundamenta:

As organizações são sistemas extremamente complexos. Quando observadas atentamente, elas se revelam compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão extremamente complexo e multidimensional. A complexidade às vezes parece ultrapassar a compreensão. Contudo, é precisamente essa complexidade que, por um lado, constitui a base de compreensão dos fenômenos organizacionais e que, por outro, torna difícil a vida de um administrador. (1975, p.23).

A escola clássica, representada por Frederick Taylor, Henry Fayol, Mary Parker Follet, dentre outros, levou em consideração inicialmente as condições físicas de trabalho, os princípios de administração e os princípios de engenharia industrial. Na sequência, o

movimento de relações humanas passou a levar em consideração também o interesse nas atitudes no trabalho, na dinâmica de grupo, nas relações gerente *versus* trabalhador e nos demais aspectos sociais no ambiente de trabalho (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Observando a evolução das teorias da administração, pode-se concluir que a atenção foi gradualmente deslocada de uma ênfase nos fatores físicos e estruturais para as relações e interações humanas. O estudo do comportamento organizacional atualmente é um resultado da convergência gradual das diversas escolas e pensamento (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) sustentam que o comportamento organizacional abrange o estudo de indivíduos e grupos nas organizações. Aprender sobre o comportamento organizacional auxilia a compreender melhor o trabalho, a si e as outras pessoas. A diversidade da força de trabalho é uma realidade nas empresas, incluindo diferenças de sexo, raça, etnia, idade e capacitação física. O sucesso de um profissional está diretamente ligado à sua capacidade de respeitar as diferenças individuais no ambiente de trabalho. Esta capacidade pode ajudar as organizações a terem sucesso na gestão do comportamento organizacional em diferentes culturas. Complementarmente, Wagner III e Hollenbeck (2012) conceituam comportamento organizacional como um campo de estudo voltado a prever, explicar, entender e modificar o comportamento humano, no contexto das organizações.

O conhecimento e as competências dos indivíduos nas organizações são recursos valiosos para as empresas. A administração do comportamento organizacional tem como objetivo conquistar, desenvolver e aplicar o conhecimento e as competências das pessoas, transformando tais conhecimentos e competências em vantagem competitiva para a organização (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Para que as empresas consigam sobreviver às constantes mudanças ocasionadas tanto por fatores internos quanto externos, contar com funcionários comprometidos pode influenciar os resultados. Em um cenário de constantes transformações, a vantagem competitiva pode não estar nas máquinas ou patentes, mas nas pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso das empresas onde trabalham (DESSLER, 1997).

Comprometimento organizacional é o grau de fidelidade do funcionário com seu empregador (MUCHINSKY, 2004). O comprometimento organizacional busca o bem-estar da organização, indo além da postura de lealdade (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). No final da década de 70, houve um crescimento nas investigações acerca do comprometimento organizacional. Tornando-se um dos constructos mais investigados nas décadas seguintes (BASTOS et al., 2008).

De acordo com Allen e Meyer (1990), o comprometimento organizacional apresenta três componentes: afetivo, de permanência e normativo. O componente afetivo está ligado ao vínculo emocional e à identificação com a organização, refletindo em fidelidade por gostar da empresa. Já no que tange ao componente de permanência, está relacionado às perdas que o funcionário associa a seu desligamento da empresa, refletindo em fidelidade por medo de não encontrar um emprego melhor. E o componente normativo é o sentimento de obrigação de permanecer na empresa, refletindo em fidelidade por lealdade à empresa. Os funcionários podem experimentar cada um desses estados psicológicos em diferentes graus. Por exemplo, alguns funcionários podem sentir tanto uma necessidade forte quanto uma obrigação forte de permanecer, porém nenhuma vontade de fazê-lo, pois não gostam da empresa. Portanto, o comprometimento da pessoa com a organização reflete cada um desses separáveis estados psicológicos. Complementarmente, Gellatly et al. (2009) afirmam que as recompensas justas são significativas e positivamente relacionadas ao comprometimento afetivo.

Batista e Galelli (2014) realizaram um estudo em uma empresa do ramo metalúrgico, onde compararam o comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, instrumental e normativa e a teoria das gerações: geração veteranos, geração *baby boomers*, geração X e geração Y; observaram que, na empresa em estudo, não há diferenças significativas entre as três dimensões do comprometimento em relação às quatro gerações pesquisadas. Nesse mesmo estudo, constatou-se que a dimensão afetiva está ligada ao comportamento da empresa com seus funcionários e com as diretrizes de Recursos Humanos (RH). Por meio de uma agenda estratégica de RH, as lideranças devem preocupar-se com as pessoas e, diante de questões emergenciais, a empresa dispõe de instrumentos de ajuda financeira para seus funcionários. No que tange à dimensão instrumental, constatou-se um baixo comprometimento dos funcionários com a empresa em estudo. Os autores justificam que esse resultado pode ter ocorrido devido à situação do mercado, em que a oferta de emprego é maior do que a procura e, sendo assim, os funcionários associam os custos relacionados ao pedido de demissão. O comprometimento normativo teve um alto escore, pois está ligado ao vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização.

A definição apresentada por Mowday, Steers e Porter (1982) está relacionada à natureza atitudinal ou afetiva do comprometimento, definindo o comprometimento organizacional como uma força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo com uma organização. Esta pode ser expressa em três dimensões: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, o desejo de exercer considerável esforço em favor da organização e um forte desejo de se manter como integrante da organização.

Siqueira e Gomide (2004) fundamentam que, quando o funcionário identifica-se e internaliza os objetivos da organização, ele se empenha de forma a facilitar a realização dos objetivos do sistema e mantém o desejo de permanecer trabalhando na organização. Nesse caso, admite-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização.

Se os funcionários percebem que a organização está realmente preocupada com o seu bem-estar, eles podem experimentar níveis mais elevados de comprometimento com a organização (RHOADES; EISENBERGER; ARMELI, 2001).

Há um tipo de relacionamento entre funcionário e organização, no qual cada uma das partes somente participa pelo que espera receber em troca de sua participação. A organização oferece emprego ao indivíduo, pois este fornece serviços que são essenciais para a conquista das metas da organização. O indivíduo fornece seus serviços quando isso proporciona a satisfação de suas necessidades pessoais. Sendo assim, há expectativas mútuas, podendo-se chamar essa situação de contrato psicológico. O conjunto de expectativas do indivíduo e da organização forma a base do contrato psicológico, que recebe esse nome porque a maior parte dele não é escrita nem falada (THOMAS, 1990). O Quadro 1 apresenta exemplos de expectativas.

Quadro 1 – Exemplo de expectativas

O que o indivíduo espera receber e a organização espera dar:	O que o indivíduo espera dar e uma organização espera receber:
Salário	Um dia de trabalho honesto
Oportunidade de desenvolvimento pessoal	Lealdade à organização
Reconhecimento e aprovação pelo bom trabalho	Iniciativa
Segurança através de benefícios	Conformidade com as normas da organização
Ambiente amigável e de apoio	Eficácia no trabalho
Tratamento justo	Flexibilidade e o desejo de aprender e desenvolver-se
Trabalho significativo ou intencional	

Fonte: Adaptado de Kotter (1973, p. 93).

Dessler (1997) efetivou uma pesquisa com dez empresas consideradas de grande comprometimento, mas, para selecionar e concluir quais eram as dez empresas que iriam

compor a pesquisa, o autor direcionou-a para empresários, questionando-os sobre quais as empresas que eles consideravam como as de maior comprometimento. Também realizou pesquisas em livros, tais como, *The 100 best companies to work for in America, thriving on chaos in search of excellence*, sendo que, nesta bibliografia, confirmou-se os nomes das empresas lembradas pelos empresários, como as de grande comprometimento. Para complementar a escolha das dez empresas que iriam compor sua pesquisa, realizou análise de notícias, artigos acadêmicos e relatórios anuais. Entre as empresas consideradas de grande comprometimento, neste estudo, foi considerada, por exemplo, a Delta Air Lines, cujos funcionários compraram espontaneamente o primeiro Boeing 737 de sua companhia, como forma de agradecer o que a empresa fizera por eles. Na análise dessas dez empresas, constatou-se que há algumas práticas que resultam no forte comprometimento dos indivíduos com a organização. Citam-se algumas a seguir:

- a) valorizar as pessoas em primeiro lugar: ter a visão de que os funcionários são o bem mais importante da organização; respeitar os funcionários, tratar os funcionários com imparcialidade; proporcionar oportunidades para que os funcionários sejam bem-sucedidos; confiar nos funcionários e preocupar-se com o bem-estar deles;
- b) comunhão: promover um sentimento de comunhão entre os funcionários; fazer com que se sintam parte de uma comunidade coesa, satisfatória e que possui um destino compartilhado; algumas ações que ajudam nesse processo podem ser: áreas comuns para refeições, ausência de vagas de estacionamento exclusivas para executivos, programas de participação nos lucros para todos os funcionários, associações comunitárias, trabalho em equipe, rodízio de funções, uso de uniforme por todos os funcionários e encontros periódicos do grupo;
- c) mediação transcendental: formular ideologias, missões, valores e mecanismos transcendentais compartilhados, para comunicar esses valores para seus funcionários;
- d) contratação baseada em valor: selecionar indivíduos cujos valores sejam compatíveis com os valores da empresa;
- e) segurança: comprometer-se em fazer o melhor para garantir aos funcionários segurança no emprego, planejar políticas para manter o quadro de funcionários enxuto, para que não seja necessário demitir em massa;
- f) recompensas extrínsecas: oferecer bons salários combinados com incentivos e benefícios extensivos; conceder benefícios que deixem claro que os funcionários

são um investimento a longo prazo e que a empresa preocupa-se com o bem-estar deles; praticar remuneração variável conforme desempenho;

- g) realização: para obter o comprometimento dos funcionários, é fundamental ajudá-los a serem indivíduos realizados; assegurar que todos os funcionários tenham a oportunidade de utilizar todas as suas habilidades e talentos no trabalho para se tornarem tudo o que podem ser;
- h) diálogo de mão dupla: garantir um diálogo aberto e franco com os funcionários, e a certeza de que a empresa está atenta e quer ouvi-los.

Além das práticas citadas, pode ser considerada uma forma de garantir a eficácia do trabalho da empresa, a sincronia das metas da empresa com as metas dos funcionários, e garantir que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente os mesmos; desta maneira, ao buscar realizar suas próprias metas, o funcionário procure realizar as metas da empresa também. Comprometer os funcionários pode significar forjar tal síntese (DESSLER, 1997).

Skinner (1990) sustenta que, com o passar dos anos, as empresas têm fornecido aos seus funcionários um ambiente de trabalho mais confortável, mais seguro, salários melhores e melhores benefícios, porém não houve maior produtividade e lealdade por parte dos funcionários. Nem todas as empresas possuem funcionários comprometidos, e os gestores sentem dificuldade em gerenciar pessoas e comprometê-las com os objetivos da organização. Conquistar a lealdade dos indivíduos, com o objetivo de que estes direcionem suas energias em prol das metas da organização, é uma tarefa difícil. A organização traça suas metas em longo prazo e de natureza genérica, visando ao lucro e crescimento, porém os indivíduos possuem metas de curto prazo, visando a uma boa remuneração, salários, condições de trabalho, tratamento justo e promoções.

Portanto, pode ser difícil conciliar as metas da empresa com as metas do indivíduo. Para que haja um relacionamento eficaz entre empresa e indivíduo, é fundamental que o funcionário confie que há uma ligação entre suas metas e as metas da organização. Para que essa confiança exista, a quebra do paradigma de que as organizações exploram seus funcionários pode contribuir neste sentido. Essa percepção existe porque alguns indivíduos, inseridos na organização, provavelmente já passaram por alguma experiência na qual se sentiram prejudicados de alguma forma, mesmo que a situação estivesse fora do controle da empresa. O planejamento de recursos humanos pode atuar como catalisador para acelerar a criação de uma força de trabalho eficaz; o investimento em planejamento de recursos humanos pode auxiliar neste processo. As organizações que conseguem fazer isso,

provavelmente, contam com funcionários dinâmicos e comprometidos, que se transformam em recursos competitivos para a empresa (SKINNER, 1990).

2.3 MOTIVAÇÃO

A preocupação em relação à motivação teve início após a Revolução Industrial, quando ocorreu um forte investimento na indústria, gerando conseqüentemente a necessidade de maiores retornos financeiros. Passou-se, então, a exigir dos gerentes de produção mão de obra adequada para cada cargo e mão de obra treinada, na expectativa de que os funcionários produzissem cada vez mais. Tendo em vista o estímulo para que os funcionários aumentassem sua produção, foram instituídos planos de incentivo salarial. Antes da Revolução Industrial, entretanto, os métodos motivacionais no ambiente de trabalho consistiam em ameaças e penalidades que se refletiam em tensão e medo (BERGAMINI, 1997).

O entendimento sobre o que pode motivar um indivíduo abrange diversas variáveis do comportamento humano. Ao longo da história da administração, surgiram diversas teorias sobre o que efetivamente motiva as pessoas, mas elas não podem prever o que exatamente motiva os indivíduos. Apesar disso, as teorias oferecem uma compreensão básica sobre fatores motivacionais (BOWDITCH; BUONO, 1992). As teorias que têm por objetivo explicar a motivação possuem um propósito em comum, que é prever o comportamento, mesmo propondo motivos diferentes para a sua emergência (MITCHELL, 1982).

Segundo Leavitt (1976), os indivíduos são diferentes e, por isso, estão sujeitos a estímulos diferentes, variando em gênero e grau frente à motivação na medida em que se comportam de maneiras diversas para o alcance de objetivos distintos. Por serem indivíduos diferentes, cada um pode possuir um motivo diferente para trabalhar. Os motivos pelos quais os indivíduos trabalham podem ser classificados pelo menos em dois grupos principais: 1) necessidades essencialmente físicas e básicas; e 2) necessidades de realização (*status*). Os indivíduos nascem com necessidades físicas e, com o tempo, adquirem ou desenvolvem um grande número de outras necessidades sociais e egoísticas, que podem ser consideradas como desenvolvimento de necessidades físicas, do sistema nervoso do corpo físico e da dependência a outras pessoas.

O que motiva um indivíduo hoje pode não ter uma influência forte na determinação de seu comportamento amanhã, porém isso não significa que o conceito de necessidades não seja útil, pois ele pode ajudar a explicar o comportamento dos indivíduos nas organizações. A concepção e a compreensão de tal conceito ajuda também a entender por que os resultados são

importantes para os indivíduos e que os resultados podem ser importantes somente para este ou aquele indivíduo em particular. O comportamento nas organizações é motivado pelos indivíduos buscando recompensas intrínsecas e extrínsecas (NADLER; LAWLER III; HACKMAN, 1983).

A motivação pode ser intrínseca ou extrínseca, sendo que os fatores intrínsecos consistem na realização, no reconhecimento, no trabalho em si, no crescimento ou na responsabilidade. Já os fatores extrínsecos consistem em políticas organizacionais, nas relações interpessoais, na supervisão, nas condições de trabalho, no *status*, na segurança e na remuneração (HERZBERG, 1968). Os indivíduos podem ser motivados por fatores intrínsecos e extrínsecos simultaneamente, desde que ambos preencham as percepções de satisfação do indivíduo (MITCHELL, 1982).

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), Hitt, Miller e Colella (2007) e Mitchell (1982), motivação pode ser definida como as forças existentes dentro de uma pessoa e responsáveis pelo nível, pela direção e persistência do esforço despendido no trabalho. Por nível, entende-se a quantidade de esforço que a pessoa emprega em suas atividades. Já a direção supõe o que a pessoa escolhe fazer diante de várias opções e, por fim, a persistência significa quanto tempo a pessoa permanece determinada a uma ação.

A motivação pode ser inferida por meio da análise do fluxo contínuo de comportamentos determinados, tanto pelo ambiente quanto pela hereditariedade, sendo observados pelos efeitos que causam na personalidade, nas convicções, no conhecimento, nas habilidades e aptidões. Pode-se conceituar a motivação em três dimensões: direção, intensidade e persistência. A direção refere-se ao direcionamento de energia em alguma atividade, a intensidade refere-se à quantidade de motivação empenhada em determinada atividade, e a persistência refere-se à manutenção da energia ao longo do tempo, ou seja, manter-se motivado (MUCHINSKY, 2004). A motivação reflete o grau sobre o qual um indivíduo compromete-se com determinados comportamentos, transformando a satisfação das necessidades em um objetivo a ser alcançado (MITCHELL, 1982).

Muchinsky (2004) fundamenta que as teorias da motivação no trabalho proliferam-se com o passar dos anos, oferecendo explicações diferentes para o mesmo aspecto do comportamento humano. Cada teoria de motivação tem características que podem contribuir com o entendimento da motivação no trabalho, porém, não existe uma única teoria de motivação correta. As teorias operam em diferentes contextos; deste modo, é apropriado analisar o contexto para encontrar a melhor prática motivacional. Pois a motivação no

trabalho tem uma multiplicidade de causas e catalisadores, não havendo, portanto, soluções simples ou uma receita pronta para motivar o trabalhador, individualmente ou em grupo.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os comportamentos dos membros de uma organização são orientados pela cultura organizacional da mesma. A cultura organizacional é definida por um conjunto de ações, valores e crenças compartilhados pelos membros de determinada organização. Não existem culturas organizacionais idênticas, assim como não existem duas pessoas com a mesma personalidade. As diferenças culturais exercem impacto sobre o desempenho das organizações e a qualidade de vida de seus integrantes. A experiência coletiva dos membros de uma organização algumas vezes é a origem da cultura organizacional. Tais aspectos tornam a cultura organizacional única e podem significar vantagem competitiva para uma organização. Muitos aspectos da cultura organizacional podem ser descobertos ouvindo histórias sobre a empresa (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de soluções compartilhado por determinado grupo de pessoas que enfrenta problemas específicos ocasionados por um ambiente comum entre estes (MARCHIORI, 1995).

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 42) esclarecem:

A palavra cultura é bastante usada em Comportamento Organizacional. É utilizada junto com o conceito de cultura organizacional ou corporativa, em conexão com o crescente interesse na diversidade da força de trabalho e com respeito a amplas diferenças entre pessoas ao redor do mundo. Os especialistas tendem a definir cultura como a forma aprendida e compartilhada de fazer as coisas numa determinada sociedade – o modo pelo qual as pessoas comem, vestem-se, cumprimentam-se e se tratam, ensinam os filhos, resolvem os problemas diários, e assim por diante. Nós não nascemos com uma cultura, e sim em uma sociedade que nos ensina a sua cultura. Como a cultura é compartilhada por pessoas, ela ajuda a definir os limites entre grupos diferentes.

A cultura organizacional pode mostrar fenômenos que estão implícitos e que possuem um grau de inconsciência, porém possuem um poderoso impacto sobre a organização. Pode ser comparada ao caráter ou à personalidade de um indivíduo. Há facilidade em ver os comportamentos resultantes, porém frequentemente não há como ver as forças internas que causam determinados comportamentos. Assim como a personalidade e o caráter de um indivíduo guiam e restringem seus comportamentos, a cultura de uma empresa também guia e restringe os comportamentos dos seus membros, mediante normas

compartilhadas e assumidas por eles. A personalidade e o caráter podem ser vistos como o acúmulo de aprendizagem cultural que o indivíduo experimenta na família, no grupo de colegas, na escola, na comunidade e na ocupação profissional. Sendo assim, a cultura está em constante evolução, à medida que as pessoas se reúnem e criam novos grupos, sendo intrínseca ao indivíduo (SCHEIN, 2009).

Na concepção de Argyris (1975), as pessoas possuem necessidades, valores e aptidões, fatores estes que podem ser periféricos ou centrais. O grau de centralização de cada fator será definido pelo padrão de progresso individual de cada pessoa, sofrendo a influência do nicho sociocultural no qual ela está inserida, nível de satisfação de suas necessidades, e fatores de seu meio ambiente. O papel dos pais é fundamental na descoberta das normas da cultura que cerca o indivíduo, as quais influenciam fortemente as necessidades específicas, os valores e as aptidões que o indivíduo desenvolve. A classe social em que está inserida a família do indivíduo exerce influência sobre a definição das normas culturais do indivíduo, bem como no ritmo de sua evolução. A personalidade do indivíduo é profundamente influenciada pela cultura em que sua família está inserida. A personalidade ou o ego de cada indivíduo abrange todos os aspectos pessoais, sejam conscientes ou inconscientes, sendo que os aspectos pessoais dos quais o indivíduo tem consciência formam seu autoconceito. Quanto maior a opinião própria do indivíduo, maior é sua capacidade de compreender e controlar com segurança seu próprio comportamento.

Cultura organizacional representa as linguagens, as atitudes, as convicções e os costumes de uma organização. Ela tende a estar relacionada aos seus fundadores, pois inicialmente reflete suas ideias e valores, e tende a ser desenvolvida a partir da sua experiência com o ambiente externo, estabelecendo assim sua identidade no mercado. A comunicação é fundamental para que a cultura seja transmitida, pois é por meio da integração com funcionários com mais tempo de empresa que os novos absorvem a cultura da empresa. A cultura organizacional abrange os valores e o caráter da empresa (MUCHINSKY, 2004).

Marchiori (2008) sustenta que a cultura organizacional forma-se no dia a dia de uma organização, por meio dos diferentes grupos, sendo fundamental observar sua diversidade nas organizações da contemporaneidade. Desse modo, não existe uma única cultura, mas diferentes culturas que convivem e se respeitam, fazendo sentido para determinado grupo de pessoas que delas compartilham. A cultura traduz a essência de uma organização, podendo ser interpretada por seus processos, sistemas e comportamentos, e tudo isso é construído por meio do tempo. A cultura pode ser definida como um fenômeno interativo, a partir do momento em

que os grupos observam e interagem com o mundo a seu redor. Por meio desse processo, as pessoas podem simbolizar e atribuir significados a eventos e objetos.

A cultura orienta as regras e normas que formam a sociedade e definem os comportamentos dos indivíduos. Estes são portadores e transmissores da cultura, por meio de suas interações (MORIN, 1998). Complementarmente, Maturana e Varela (1995) sustentam que a cultura está relacionada com as emoções e a linguagem dos indivíduos de um determinado grupo. Sendo que a cultura sofre mudanças à medida que as emoções se alteram e são comunicadas.

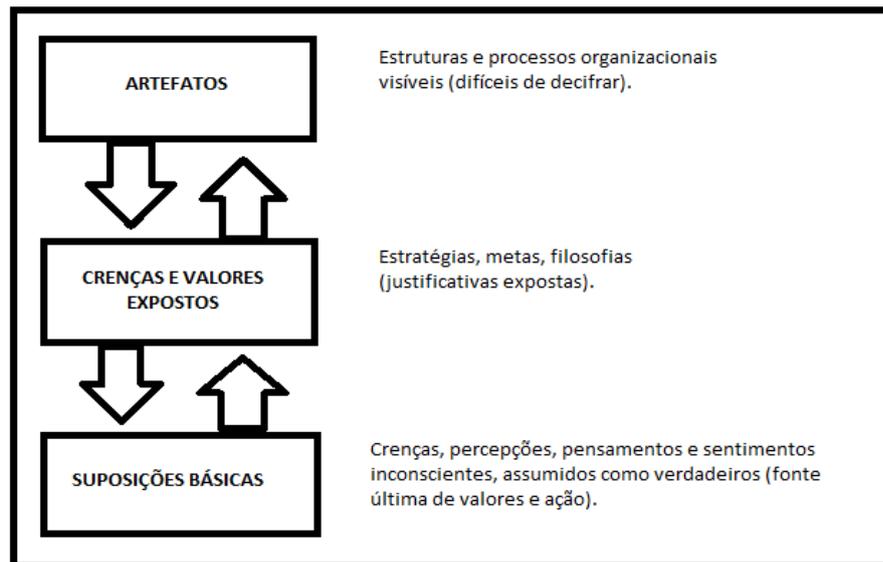
Maturana e Varela utilizam a seguinte metáfora para explicar a cultura e como esta se propaga entre os indivíduos:

[...] novas garrafas de leite foram introduzidas em Londres e arredores. Eram cobertas por uma fina lâmina de alumínio no lugar do papelão. Como a nova cobertura fosse fina o bastante para ser picotada pelo bico de um pássaro, poucos dias após a mudança, certas aves (as cotovias) aprenderam como picotar as embalagens e alimentar-se da camada superior de creme. O interessante é que a conduta se expandiu do foco central até todas as ilhas britânicas. Em pouco tempo, todos os pássaros haviam aprendido o truque de como conseguir um bom café da manhã. Os vertebrados têm uma tendência essencial e única: a imitação. Não é fácil explicar exatamente o que seja a imitação em termos de fisiologia nervosa, mas ela é óbvia em termos comportamentais. Por meio desse fenômeno o que começou como uma conduta localizada em alguns pássaros se expandiu rapidamente. A imitação, portanto, permite que um certo modo de interação ultrapasse a ontogenia de um indivíduo e se mantenha mais ou menos invariante ao longo de sucessivas gerações.(1995, p.218).

Na afirmação acima, Maturana e Varela (1995) fundamentam que a cultura de um grupo é formada por meio de um conjunto de interações comunicativas de determinações ontogênicas, com base no conhecimento adquirido por meio das experiências do grupo, permitindo, dessa forma, um grau de invariância no comportamento e na história do grupo. Os processos de imitação e de seleção de comportamentos, que se mantêm contínuos, formam a cultura dos grupos. Sendo assim, a cultura é adquirida pelos membros do grupo, por meio da dinâmica comunicativa em um meio social.

Schein (2009) define a cultura de uma organização como um padrão de suposições básicas compartilhadas, sendo que essas suposições foram sendo aprendidas pelos indivíduos que fazem parte da organização, à medida que estes solucionavam seus problemas de adaptação externa e interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado para os novos membros da organização, como um modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. O autor fundamenta que a cultura organizacional possui três níveis, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Níveis de cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Schein (2009, p. 24).

O nível dos artefatos é formado pelos fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos, quando um indivíduo encontra outro grupo com uma cultura diferente da sua, como, por exemplo, a arquitetura de seu ambiente físico, sua linguagem, tecnologia e seus produtos; seu estilo incorporado ao vestuário, às maneiras de comunicar, manifestações emocionais; seus mitos e suas histórias contadas sobre a organização; seus valores explícitos, rituais e cerimônias observáveis e demais aspectos. No nível das crenças e valores assumidos, encontram-se as crenças e os valores originais da organização, os quais predirão grande parte do comportamento que pode ser observado no nível dos artefatos. Já no nível de suposições fundamentais básicas, encontram-se as soluções preferidas entre várias alternativas básicas, adotadas por meio de soluções de problemas que funcionaram repetidamente (SCHEIN, 2009).

Hitt, Miller e Colella (2007) argumentam que a cultura organizacional afeta e é afetada por grande parte dos elementos do comportamento organizacional, tais como: motivação, liderança, comprometimento organizacional, comunicação, entre outros. Questões históricas, sociais e econômicas também se relacionam com a cultura organizacional. A cultura tem por base valores que são compartilhados pela maioria dos funcionários; valores que produzem normas, que se refletem no comportamento dos indivíduos, que fazem parte da organização. Tais comportamentos se expressam em resultados que são reforçados ou punidos pela organização. É esse reforço ou essa punição de comportamentos que dão suporte à cultura. Assim, a cultura organizacional vai sendo reforçada e torna-se difícil modificá-la.

2.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Diante de um cenário de constantes mudanças no ambiente organizacional, tem sido desenvolvido um discurso crescente acerca da importância em dedicar mais atenção às pessoas na gestão de mudanças organizacionais, devido às experiências frustradas vividas pelas organizações, na tentativa de reestruturação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1999).

As pessoas podem resistir às mudanças que a elas são impostas, mas as empresas buscam ferramentas para reduzir a resistência de seus funcionários. Ao longo da vida, as pessoas e as comunidades são, ao mesmo tempo, estáveis e sujeitas a mudanças e ao desenvolvimento, porém seus processos naturais de mudanças são diferentes dos processos de mudanças que ocorrem nas organizações, pois esses são projetados por especialistas e alinhados pelos gestores. Para resolver o problema de resistência a mudanças, que ocorre nas organizações, compreender os processos naturais de mudanças, que ocorrem com os sistemas vivos, pode auxiliar a compreender a melhor forma de efetuar a transição. Com base nessa compreensão, pode-se projetar os processos de mudanças organizacionais, criando organizações humanas capazes de refletir a versatilidade, a diversidade e a criatividade da vida (CAPRA, 2010).

Capra (2010) vai além das metáforas de Morgan (2000), ao apresentar um tipo de empresa vista como máquina e outro concebida como ser vivo, fundamentando que a máquina precisa ser controlada por seus operadores, obedecendo a seus comandos. Para tanto, a finalidade da teoria clássica da administração é obter operações eficientes por meio de um controle de cima para baixo. Já os seres vivos agem com autonomia, não podendo ser controlados como máquinas; isso seria privá-los de sua vitalidade. Se, de um lado, a empresa vista como máquina precisa que suas mudanças sejam projetadas, pois é incapaz de mudar por si mesma, por outro lado, a empresa vista como ser vivo é capaz de regenerar-se, mudar e evoluir naturalmente. Empresas administradas como máquinas não deixam espaço para adaptações flexíveis, aprendizado e evolução, e essas empresas não possuem condições de sobreviver no ambiente econômico atual, pois esse é complexo e orientado para o conhecimento e muda rapidamente.

Tornar o processo de mudança significativo para os membros da organização pode facilitar a aceitação destes. Também é interessante agregá-los ao processo de mudança, ouvir as suas sugestões, de forma a fazer com que eles se sintam envolvidos e comprometidos com os objetivos da mudança proposta. A liderança e a comunicação podem ser fundamentais para

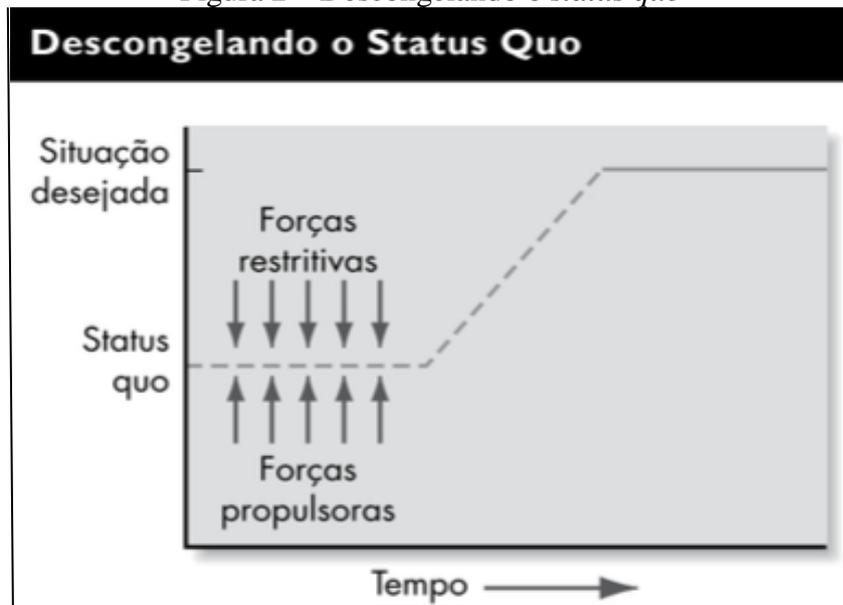
que as mudanças propostas sejam bem-sucedidas; a construção de uma relação de cooperação e parceria entre gestores e equipe pode auxiliar o processo de mudança (CAPRA, 2010).

As organizações mudam constantemente, devido a alterações nas condições externas, como inovação, concorrência, políticas governamentais e tecnologias. Neste sentido, precisam de novas estratégias, métodos de trabalho, entre outras mudanças. Porém, fatores internos também promovem mudanças nas organizações, pois gerentes e demais membros da organização podem almejar não somente a sua manutenção, mas também seu crescimento, implicando assim mudanças organizacionais (CHILD; KIESER, 1981).

Schein (2009) fundamenta que Kurt Lewin (1947) é responsável pelas suposições fundamentais básicas de qualquer mudança em um sistema humano. Com base na teoria de Kurt Lewin, Schein afirma:

Se qualquer parte da estrutura cognitiva essencial (*core*) for mudar além de pequenas variações incrementais, o sistema deve, primeiro, passar por desequilíbrio suficiente para forçar um processo de confronto (*coping process*) que vai além de reforçar as suposições já existentes. Lewin denominou a aparição desse desequilíbrio de descongelamento ou criação de uma motivação para mudar. O descongelamento, como tenho subsequentemente analisado, é composto de três processos muito diferentes, cada um presente em determinado grau para o sistema desenvolver alguma motivação a mudar: (1) dados de negação da validade suficientes para causar desconforto e desequilíbrios sérios; (2) conexão dos dados de negação da validade com metas e ideais importantes, causando ansiedade e/ou culpa; e (3) segurança psicológica suficiente, no sentido de estar preparado para ver uma possibilidade de resolver o problema e de aprender algo novo sem perda de identidade ou integridade. (2009, p.298).

De acordo com Robbins (2002), Kurt Lewin (1947) argumenta que, para que as mudanças em organizações sejam bem-sucedidas, aconselha-se seguir três etapas: descongelamento do *status quo*, movimento para uma nova condição, e recongelamento da mudança para torná-la permanente. O *status quo* seria um estado de equilíbrio, cujo descongelamento supõe superar as pressões individuais, e conformidade grupal, o que pode ser obtido por meio de três maneiras: estimulando as forças propulsoras (que dirigem o comportamento no sentido contrário do *status quo*), desestimulando as forças restritivas que impedem o movimento para fora do equilíbrio, ou a combinação dessas duas abordagens, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Descongelando o *status quo*

Fonte: Robbins, (2002, p. 428)

Após o descongelamento do *status quo*, a mudança ocorre ao longo de várias linhas, que refletem uma nova aprendizagem mediante tentativa e erro. O líder deve ser claro sobre as metas, a nova forma de trabalho que deve ser alcançada, porém nem todos abraçarão as metas da mesma maneira (SCHEIN, 2009). Quando a mudança for consolidada, deve ser recongelada e, dessa forma, irá ser mantida durante o passar do tempo; caso contrário, pode vir a ser apenas um evento temporário, e os funcionários terão a tendência de reverter a situação no estado anterior, ao qual já estão confortáveis. Para tanto, o objetivo do recongelamento é estabilizar uma mudança por meio do equilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas. (ROBBINS, 2002). “Mudança transformadora implica que a pessoa ou grupo alvo da mudança deva desaprender algo tão bem quanto aprender algo novo” (SCHEIN, 2009, p. 299).

A mudança cultural quase sempre está envolvida nos processos de mudança transformadora. A dificuldade que os indivíduos possuem, em aceitar as mudanças, está relacionada com a desaprendizagem, pois o que o indivíduo aprende fica relacionado com suas rotinas e torna-se parte de sua identidade pessoal ou de grupo. A mudança propõe que o indivíduo abandone algum comportamento que faz parte de sua rotina. O indivíduo pode resistir a essa mudança, pois é difícil abandonar comportamentos que podem levar o indivíduo a perder a filiação de seu grupo ou a violar algum aspecto de sua identidade (SCHEIN, 2009).

Wheatley (1999) afirma que os indivíduos inseridos nas organizações tendem a manter a estabilidade já conquistada, mas eles têm consciência de que precisam estar atentos

ao ambiente externo e às mudanças que a sociedade exige da organização e de seus colaboradores. A tendência, porém, é a de manter-se em uma posição defensiva, no que diz respeito às mudanças. Porém existem as organizações “adaptativas”, que evitam estruturas rígidas ou permanentes, desenvolvendo nos indivíduos uma capacidade para reagir com grande flexibilidade às mudanças internas e externas. A organização responde à determinada demanda e, quando essa muda, a estrutura organizacional também muda.

O sistema da organização pode ser capaz de adaptar-se conforme as necessidades percebidas no ambiente interno e externo; neste sentido, ter acesso a novas informações, no que tange a ambiente interno e externo, e ter a capacidade de processar as informações com alto nível de autopercepção e capacidade de reflexão pode auxiliar as organizações. Tendo acesso às informações que estão em constante mudança, a organização pode determinar os recursos a serem mobilizados, em resposta às mudanças, o que contraria o modelo tradicional de organização, uma vez que as informações são adaptadas a estruturas já existentes, que exigem poucas mudanças (WHEATLEY, 1999).

2.5.1 Resistência à mudança organizacional

Tanto a empresa quanto os funcionários resistem a processos de mudanças. Esse fator pode ser tanto positivo, pois gera comportamentos previsíveis e estáveis, quanto negativo, pois pode gerar atrasos no progresso e dificultar a adaptação, além de fomentar conflitos dentro da organização. A resistência à mudança pode ser manifestada de forma aberta, implícita, imediata ou protelada. A forma aberta e imediata é mais fácil de ser enfrentada e acontece quando os funcionários reagem imediatamente, ameaçando greves e descontentamento com a nova proposta. O desafio pode estar nas resistências implícitas ou proteladas. A resistência implícita ocorre de forma sutil, incluindo perda de lealdade à empresa, desmotivação, erros e absenteísmos crescentes. Já a forma protelada de rejeição demora muito tempo para ser percebida e, por isso, pode ocorrer uma demora considerável em resolver o problema, o que se refletirá em outros problemas organizacionais (ROBBINS, 2003).

Gestores que são excelentes ouvintes podem ter maior facilidade em captar os sinais de resistência à mudança, tendo a capacidade de captar e compreender as complexas inquietações dos indivíduos, que serão envolvidos nas mudanças e que podem manifestar sinais sutis de insatisfação, em decorrência das mudanças ocorridas na organização (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Robbins (2003) traz os seguintes motivos como causadores da resistência dos funcionários às mudanças organizacionais:

- a) hábito: as pessoas possuem respostas programadas às situações diárias, para facilitar sua vida. Quando ocorre alguma mudança, a tendência a responder, como é de seu hábito, torna-se uma fonte de resistência;
- b) segurança: a mudança faz com que algumas pessoas sintam-se ameaçadas;
- c) fatores econômicos: se a mudança significar redução nos rendimentos, pode gerar preocupação para algumas pessoas;
- d) medo do desconhecido: quando as pessoas não sabem o que esperar, poderão sentir medo do que pode ocorrer;
- e) processamento seletivo de informações: pessoas não possuem visão da realidade, e sim percepções. Quando ocorre uma mudança, as pessoas passam a processar informações de forma seletiva, para preservar suas percepções. Sendo assim, ouvem apenas o que querem ouvir, e tendem a rejeitar os argumentos de seus chefes sobre a importância das mudanças.

Sobre a resistência por parte da organização, Robbins (2003) fundamenta que há seis principais motivos:

- a) inércia estrutural: as organizações possuem mecanismos que produzem e mantêm a estabilidade, portanto contrata pessoas que se ajustem a elas. Assim, a mudança e a inércia estrutural se tornam rivais dentro da organização;
- b) foco limitado de mudança: em uma organização, há vários subsistemas, e quando um sofre mudanças acaba se refletindo no outro. Se essa mudança não for pensada sistemicamente, acabará sendo rejeitada;
- c) inércia de grupo: um funcionário pode aceitar as mudanças propostas, porém se sua equipe recomendar resistência, ele provavelmente irá resistir à mudança;
- d) ameaça à especialização: as mudanças organizacionais podem ameaçar grupos especializados em determinadas atividades, como, por exemplo, a terceirização de algum serviço;
- e) ameaça às relações de poder estabelecidas: a redistribuição de autoridade pode representar ameaça para os gestores;
- f) ameaças às alocações de recursos estabelecidas: grupos que têm o controle de recursos que podem ser cortados visualizam a mudança como uma ameaça, pensam que a mudança pode reduzir seu orçamento ou seu pessoal.

As mudanças envolvem uma sensação de perda e incertezas, mesmo quando são positivas ou racionais. Indivíduos podem reagir de maneiras diferentes a uma situação de mudança, podendo tentar sabotar, resistir ou aderir à mudança proposta. Há quatro razões comuns que levam as pessoas a resistirem às mudanças propostas: medo de perder algo de valor, incompreensão da mudança e suas implicações, acreditarem que a mudança não faz sentido para a organização e uma pequena tolerância em relação a mudanças (KOTTER et al., 1986).

Wheatley (1999) faz uma analogia entre as crianças e os profissionais em sua vida organizacional, relatando a percepção de que as crianças buscam exatamente o que se procura rejeitar nas empresas: o desequilíbrio, a novidade, a perda de controle e a surpresa. A incansável busca pelo equilíbrio oculta os processos que promovem a vida. É lamentável que as organizações sejam tratadas como máquinas, como se fossem mortas, sendo que, na verdade, elas são sistemas vivos e abertos, capazes de se autorrenovar e de promover mudanças quando necessário. Sistemas vivos não têm como meta o equilíbrio, pois eles reagem ao ambiente onde estão inseridos e, para tanto, estão em constante busca por seu crescimento e mudança. O que se observa é que os indivíduos permanecem condicionados às rotinas impostas pela cultura organizacional e tornam-se resistentes às mudanças quando elas são propostas.

2.5.2 Estratégias para lidar com a resistência

As mudanças propostas pelas organizações podem não ser bem-sucedidas, devido a culturas centradas em necessidades internas, à burocracia paralisante, a políticas provincianas, ao baixo nível de confiança, a atitudes arrogantes, à falta de trabalho em equipe, à falta de liderança e ao medo do desconhecido (KOTTER, 1996).

Dar suporte aos indivíduos envolvidos em mudanças organizacionais, mostrar estabilidade, dar oportunidades para as pessoas, ser sensível a elas em diferentes estágios da mudança, ajudá-las a identificarem o que está acontecendo, dar segurança, dentre outros aspectos pode reduzir a resistência dos membros das organizações diante de mudanças propostas pelas organizações (IACOVINI, 1993).

Há oito etapas que podem auxiliar o bom andamento das mudanças em uma organização: estabelecimento de senso de urgência; criação de uma coalizão administrativa; desenvolvimento de uma visão e estratégia; comunicação da visão da mudança; como investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes; realização de conquistas a curto

prazo; consolidação de ganhos e produção de mais mudanças e estabelecimento de novos métodos na cultura. O autor ressalta a importância de que todas as etapas sejam seguidas e concluídas, pois todas elas possuem um papel importante no processo de mudança. Se as etapas preparatórias (etapas de 1 a 4) não forem seguidas, não será fácil estabelecer uma base sólida para o processo de mudança, e os indivíduos pulam etapas por sentirem-se pressionados a produzir (KOTTER, 1996).

Robbins (2003) sustenta que há algumas atitudes que podem reduzir os efeitos da resistência às mudanças organizacionais:

- a) comunicação: manter os funcionários informados sobre as mudanças e sobre a importância da comunicação pode acabar com a resistência deles, se o motivo da resistência for uma falha de comunicação;
- b) participação: se os funcionários participarem das decisões sobre as mudanças, torna-se mais difícil a sua resistência;
- c) facilitação e apoio: demonstrar empatia, aconselhar e treinar os funcionários para novas habilidades necessárias diante da mudança;
- d) recompensa pela aceitação da mudança: elogios e aumentos salariais podem diminuir a resistência;
- e) criação de uma organização que aprende: projetar uma organização para a contínua adaptação e modificação facilita o processo de mudança. Nesse modelo de organização, as pessoas abrem mão de ideias velhas e rotinas padronizadas, aprendem a ser receptivas, comunicam-se horizontal e verticalmente com franqueza, entendem como a organização funciona, criam planos onde todos estejam de acordo e trabalham em conjunto por uma visão compartilhada.

Maurer (1996) afirma que, para evitar a resistência por parte dos funcionários mediante as mudanças propostas, pode-se fornecer a eles uma direção clara, com objetivos de curto e longo prazo, para que os funcionários tenham a percepção de que estão chegando a algum lugar por meio das mudanças propostas. Também uma liderança consistente e estável imposta pelos gestores auxilia no combate à resistência dos funcionários. Complementarmente, Pritchett (1994) ressalta que o acompanhamento dos subordinados pelos gestores pode auxiliar o desempenho do processo de mudança, fornecendo *feedback* sempre que possível.

2.6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação pode ser compreendida como um processo abrangente e formativo que desenvolve as capacidades das pessoas e serve como estímulo para o conhecimento, modificando estruturas e comportamentos. A comunicação, vista como processo, pode trazer para as organizações novos desafios, criando possibilidades para que os indivíduos explorem suas potencialidades e se desafiem como seres humanos, tornando os ambientes organizacionais mais relacionais. Analisar a comunicação em processo significa compreender como a comunicação ocorre nas organizações e também perceber os movimentos contínuos que as pessoas, em seus processos de interação, desenvolvem nas organizações (MARCHIORI, 2010).

Bowditch e Buono (1992) afirmam que a comunicação constitui a base para quase todas as atividades em uma organização, uma vez que as pessoas que nelas trabalham, em especial os gestores, passam a maior parte de seu tempo se comunicando. Mensagens podem ser transmitidas por meio de símbolos, das palavras, da escrita, dos desenhos, da troca de comportamentos, como gestos, contato visual, linguagem corporal e outros atos não verbais.

A comunicação que atua de forma integrada pode estabelecer melhor relacionamento entre a organização e seus públicos. Diante das constantes mudanças enfrentadas pelas organizações, a comunicação assumiu um papel estratégico e tornou-se uma necessidade (RECH; FACHINELLI; FLORES, 2012). A comunicação organizacional pode agregar valor às organizações, ajudando a organização no cumprimento de sua missão e no alcance de seus objetivos, havendo desta forma integração entre a comunicação interna, institucional e de negócios, em busca da eficácia, eficiência e efetividade organizacional (KUNSCH, 2013).

Segundo Baldissera (2014), as organizações não podem existir sem comunicação, tendo em vista que as organizações são relações, e relações são formadas por meio da comunicação. Nas organizações, ocorre o estabelecimento de vínculos entre os indivíduos, sendo que esses vínculos são acionados, estabelecidos, fortalecidos e rompidos por meio da comunicação. A comunicação nas organizações está relacionada com os processos de transformação, adaptação e inovação.

A comunicação, quando malplanejada, pode gerar conflitos, porém são os conflitos que ajudam a chegar a um melhor entendimento da situação. Sendo assim, pode-se ver o conflito sob o prisma de uma autêntica prática de comunicação, que leva mais a compromissos do que a consensos. Conflitos de comunicação surgem, podendo ocorrer dúvidas quanto à maneira de interpretar a realidade, já que as intenções e os projetos de cada

indivíduo divergem. Diante dessas situações, o papel da comunicação pode ser visto como o de confrontar pontos de vista em busca de aproximação de opiniões e para a obtenção da cooperação dos envolvidos (ZARIFIAN, 2008).

Neste sentido, Rogers e Roethlisberger (2003) afirmam que o potencial para problemas na comunicação parece maior quando se trata de um relacionamento entre gestor e subordinado, pois neste tipo de relação há barreiras que impedem a comunicação. Como exemplo, pode-se citar a diferença de educação, experiência e motivação. Quando duas pessoas que não possuem os mesmos valores comunicam-se, há um grande potencial para problemas. Existem duas escolas de pensamento sobre essa situação: uma supõe que a comunicação, nesses casos, falha, quando uma pessoa não aceita o que a outra tem a dizer. A outra escola de pensamento supõe que a comunicação falhou quando uma pessoa não se sentiu livre para expressar seus sentimentos à outra, por temer não ser aceita pelo outro. A comunicação pode ser bem-sucedida quando o chefe ou o subordinado, ou ambos, estão dispostos a expressar e aceitar as diferenças.

Alguns dos superiores não sabem ouvir seus subordinados e, diante dessa deficiência, os subordinados algumas vezes não se sentem à vontade para dizer o que querem. Como consequência, a relação entre subordinados e superiores acaba ficando distante, não havendo diálogo possível para debaterem os problemas da organização. Tais problemas acabam sendo abafados, e os problemas que poderiam ser resolvidos com uma simples conversa entre ambas as partes podem tornar-se grandes problemas que, em algumas vezes, não há mais forma de resolvê-los (NICHOLS; STEVENS, 2003).

A comunicação nas organizações é e continuará a ser um desafio. Primeiramente, porque há formas distintas de comunicação no mesmo ambiente organizacional e, em segundo lugar, porque as organizações tendem a incorporar uma relação de subordinação e formas hierárquicas, que tendem a instrumentalizar a comunicação, transformando-a em um simples instrumento do exercício do poder de coerção sobre os trabalhadores, ou seja, uma comunicação unilateral (ZARIFIAN, 2012).

Segundo Rogers e Roethlisberger:

O maior bloqueio entre duas pessoas é a falta de habilidade para se ouvirem mutuamente com inteligência, compreensão e perícia. Esta deficiência do mundo moderno é espantosa e muito divulgada. Precisamos nos esforçar mais para educar as pessoas na técnica da comunicação eficaz – o que quer dizer, essencialmente, ensinar as pessoas a ouvir. (2003, p.39).

Rogers e Roethlisberger (2003) afirmam que saber ouvir é fundamental, e que os sentimentos das pessoas são importantes. Com esse pensamento, os autores desafiaram os relacionamentos hierárquicos, sugerindo que os gestores levassem a sério o que seus subordinados sentiam e pensavam. Complementarmente, Gabarro (2003) afirma que os anos passam, e os gestores ainda têm dificuldade em ouvir e levar a sério o que seus subordinados sentem e pensam. Além desse aspecto, os gestores de hoje enfrentam também a pressão do tempo (ouvir os subordinados consome tempo), levando-se em consideração que a cultura empresarial atual destaca com ênfase o fator velocidade e, por isso, os gestores muitas vezes desprezam o ato de ouvir seus subordinados. As fusões e aquisições geram insegurança e medo nas pessoas, e isso transforma-se em uma barreira para a comunicação, pois as pessoas não irão se comunicar, especialmente se acreditam que aquilo que pensam e sentem pode colocá-las para fora da empresa. Gestores são treinados para expressar opiniões e não para ouvir, o que permite que, muitas vezes, não tenham sucesso na comunicação com seus subordinados.

Se os gestores escutarem seus funcionários, pode haver uma boa comunicação. Uma boa escuta é mais ativa do que passiva. Uma escuta passiva é como um gravador, apenas absorve as informações; já em uma escuta ativa, o interlocutor entende a comunicação do ponto de vista de quem está falando. Na escuta ativa, o ouvinte entende o que o transmissor quer comunicar e não o que o ouvinte quer entender. Escutar objetivamente, sem julgar o conteúdo, é fundamental (ROBBINS, 2003).

Nichols e Stevens (2003) fundamentam que a incapacidade de ouvir faz com que as pessoas, em seu ambiente de trabalho, tenham medo da comunicação oral e, para tanto, exigem que a comunicação seja por escrito, para que fique registrada, e isso se reflete em um grande volume de papéis que se chama burocracia. Escrever e ler são processos morosos se comparados com falar e ouvir. Na comunicação oral, há mais sentidos operando, além do visual e, se as pessoas sabem ouvir uma única mensagem, podem comunicar muito mais, e existe o aspecto toma-lá-dá-cá da comunicação oral. Caso uma das partes não compreenda a mensagem, esse problema pode ser corrigido imediatamente.

Se a comunicação organizacional for verdadeira, provavelmente será bem-sucedida com os membros que dela fazem parte. Se a empresa mantém uma postura diferente da informação que repassa a seus funcionários, essa situação poderá refletir-se em uma percepção de falta de credibilidade, confiança e caráter da empresa, do ponto de vista dos funcionários. A comunicação clara, verdadeira e direta pode auxiliar as organizações a serem bem-sucedidas na atividade que se propõem a executar. A comunicação verdadeira

compromete os funcionários e viabiliza uma organização com credibilidade (MARCHIORI, 2013).

Há um elemento do taylorismo, economia de comunicação, que está sempre presente na organização industrial, no sentido do ideal desejado de “comunicação zero” no ambiente, principalmente no dos funcionários de execução. Na visão taylorista, o empregado é pago para produzir, garantindo um volume determinado de produtos ou serviços devido à agilidade de seus gestos. O ato de comunicar-se, de acordo com a visão taylorista, não produz nada, não gera nenhum valor econômico para a empresa, sendo visto como uma perda de tempo que impacta na perda de velocidade da mão de obra. A comunicação existente é apenas de forma unilateral, na qual os superiores ordenam o que os subordinados devem fazer, caracterizando assim uma coordenação mecanizada sem linguagem. Na visão taylorista, a recompensa pelo silêncio do funcionário (produtivo) está em seu contracheque. Na busca por um nível de vida melhor, essa troca de silêncio por dinheiro, realizada entre funcionários e empresas continua sendo comumente encontrada nas empresas. O taylorismo fundamenta a divisão da empresa em dois campos: campo dos operários e campo da direção, deixando claro que o operário não deve engajar-se com as questões da direção, dificultando assim que ele tenha uma visão sistêmica da empresa. A visão de Taylor continua presente nas empresas, e sua força dificulta os processos de mudança em relação à comunicação (ZARIFIAN, 2012).

Marchiori (2008) fundamenta que, se os profissionais de comunicação trabalhassem com o objetivo de modificar significativamente as organizações, no sentido de obter o comprometimento dos indivíduos, estariam trabalhando de forma estratégica.

De acordo com Hitt, Miller e Colella (2007), se as organizações mantiverem seus funcionários informados sobre os objetivos da mesma, e os gestores mantiverem a comunicação com seus subordinados, provavelmente as tarefas sejam executadas com eficácia. As organizações algumas vezes precisam digerir informações, construir ideias, coordenar as tarefas, ouvir pessoas e fornecer instruções. As políticas e decisões da organização provavelmente não terão valor, se os indivíduos que estiverem envolvidos na implementação não tiverem pleno conhecimento sobre as mesmas. A comunicação eficaz pode refletir-se em motivação, comprometimento, satisfação no trabalho, redução nas taxas de absenteísmo e rotatividade.

A comunicação organizacional não se resume em transmitir informações, pode ser canalizada com o objetivo de mudar o comportamento dos funcionários, impulsionando a organização em direção as suas metas (CORRADO, 1994).

Marchiori enfatiza:

Olhar para os processos em uma organização sugere compreender a complexidade dos ambientes organizacionais, entendendo que processos fomentam atividades de forma ininterrupta, não se observa começo, meio e fim. Os processos permitem a constituição de uma realidade, como visto, tornando-se premente a prática da comunicação. Tratar “a comunicação como processo” extrapola o entendimento basilar da comunicação na área organizacional e explora conceitos enaltecidos das relações organizacionais como processos de interação que priorizam a subjetividade e refletem o comportamento da organização. [...] analisar a comunicação em processo significa perceber os movimentos contínuos que as pessoas em seus processos de interação estimulam e desenvolvem nas organizações da contemporaneidade. Significa, acima de tudo, compreender como a comunicação se faz nas organizações. (2010, p.10-11).

As organizações nem sempre irão atingir os efeitos positivos desejados por meio de seus atos comunicativos, ou ter a resposta desejada. Neste sentido, é preciso levar em conta os aspectos relacionais, contextos, condicionamentos internos e externos e a complexidade que permeia o processo comunicativo. Surge, então, a necessidade de uma visão interpretativa e crítica sobre os processos comunicativos. Analisam-se os fenômenos intrínsecos e extrínsecos, que constituem um agrupamento de pessoas, que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, cada um com sua cultura e universo cognitivo, sofrendo pressões tanto pelo ambiente interno quanto externo, e tendo de enfrentar barreiras no processo comunicativo (KUNSCH, 2003).

“Olhar para a comunicação como um processo é perceber como o significado de um símbolo depende de onde ele se insere no contexto que está sendo vivenciado.” (MARCHIORI, 2008, p. 145).

Marchiori (2010) sustenta que a comunicação, vista como processo, vai além da visão de análise do processo de comunicação, que se resume essencialmente na relação entre emissor e receptor com a mensagem, os canais e o *feedback*. As realidades organizacionais fazem parte da comunicação, a subjetividade presente em ambientes organizacionais pode ser compreendida, ou não, pelos indivíduos em seus processos comunicacionais.

Neste contexto, Batista e Baldissera descrevem comunicação como:

Processo de construção uma vez que se tem a ideia de que os signos, e, assim, a significação, não estão prontos/acabados, mas em constante processo de construção e transformação. Assim, é possível afirmar que, por mais que se procure eliminar sentidos não desejados – pelo emprego de códigos duros, por exemplo – a interpretação e internalização de significação que a alteridade realiza poderá ser diferente do que se quer, já que os diferentes sujeitos em relação de comunicação não são iguais entre si – portanto não interpretam a partir dos mesmos lugares e com as mesmas competências. (2010, p.4).

Em uma organização existem diferentes processos, que interagem e reafirmam a existência de inúmeras realidades organizacionais. Buscar identificar e interpretar a realidade interna de uma organização pode auxiliar a entender de que maneira cada discurso faz sentido para os indivíduos que dele participam (MARCHIORI, 2008).

2.6.1 Comunicação e cultura organizacional

“A cultura organizacional e a comunicação organizacional se entrelaçam nos fios da trama que (re)tecem juntas.” (SCROFERNEKER, 2014, p. 132). A cultura organizacional é constituída por um processo comunicativo direcionado ao cultivo de artefatos, valores, normas, ideologias, formas de conversar e práticas que se tornam específicas e significativas para os membros da organização (COOREN et al., 2013).

A forma pela qual os indivíduos se comunicam e se organizam coletivamente está relacionada ao meio onde estão inseridos. Circunstâncias históricas, materiais e sociais moldam a cultura e as principais formas de comunicação dos indivíduos. As diferentes culturas e formas de comunicação existentes no mundo são um exemplo de tais influências. (CHIA, 2013).

A atuação dos grupos é o que forma a cultura. Os grupos se relacionam e desenvolvem modos de ser e agir, que vão sendo incorporados por eles. A cultura tem sua origem no relacionamento de grupos, para o que é necessário que eles se comuniquem, tendo a comunicação papel fundamental na construção de uma cultura organizacional. A cultura organizacional é um processo de constante construção de significados, por meio da integração dos indivíduos e, nessa questão, a comunicação se torna indispensável (MARCHIORI, 2013). Bueno (1989) destaca que a comunicação organizacional está atrelada à cultura organizacional e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se à cultura organizacional.

A comunicação pode ser afetada pelas experiências e pela cultura de cada indivíduo envolvido no processo comunicacional e, sendo assim, a compreensão da mensagem que a empresa pretende comunicar não depende somente do emissor desta, mas também de seus receptores. Nesse sentido, entende-se que uma mensagem pode ter significados diferentes para cada indivíduo e conforme Morin:

Para cada estímulo ou influência, existem outros estímulos ou influências, antagônicos, complementares, mais ou menos carregados de significação para cada indivíduo. A comunicação ocorre em situações concretas, acionando ruídos,

culturas, bagagens diferentes e cruzando indivíduos diferentes. Ela é sempre multidimensional, complexa, feita de emissores e de receptores (cujo poder multidimensional não pode ser neutralizado por uma emissão de intencionalidade simples). O fenômeno comunicacional não se esgota na presunção de eficácia do emissor. Existe sempre um receptor dotado de inteligência na outra ponta da relação comunicacional. [...] A complexidade da comunicação continua a enfrentar o desafio da compreensão. (2003, p.12).

Nesse contexto, Kunsch (2003) concorda com Morin (2003), afirmando que o processo comunicacional é complexo. Kunsch (2013) acredita que isso ocorre devido à diferença dos aspectos culturais e cognitivos dos indivíduos, que se relacionam na organização. Desse modo, é fundamental que a comunicação seja entendida como parte inerente à natureza das organizações, pois elas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para a sobrevivência e o alcance dos objetivos organizacionais, em um contexto de diversidades e de transações complexas. Para completar, Baldissera (2000) afirma que, para planejar e coordenar a comunicação em uma organização, é determinante entender a sua cultura.

Marchiori (2008) fundamenta que a qualidade do processo de comunicação em uma organização define a base dos seus valores: confiança, competência, comprometimento e credibilidade. Nesse sentido, um ambiente, onde a informação, o conhecimento e as competências circulem livremente pela organização, pode auxiliar a conquista dos objetivos da organização. A comunicação “é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações”. (BUENO, 2003, p. 4).

As organizações são constituídas por redes de comunicações que geram tanto ideias e contextos de significados quanto regras de comportamento. A cultura organizacional é formada por um contexto com significados comuns para determinado grupo de indivíduos, no qual cada indivíduo pode construir sua identidade como membro deste grupo. A organização desenvolve valores, intimidade, lealdade, aspectos que são conservados e renovados pelas redes comunicacionais e que as difere dos demais grupos (RECH, 2007).

2.6.2 Comunicação eficiente

A comunicação eficiente pode motivar e gerar iniciativas espontâneas, tornando-se estratégica na busca da competitividade (DAMANTE, 1999). Kunsch (2003) afirma que os funcionários, certamente, possuem maior crédito ao falar a respeito da organização para outros públicos. Por isso, é importante que eles estejam sempre bem-informados, sendo os primeiros a saber sobre as notícias da empresa.

Mesmo que haja canais de comunicação entre a organização e o público interno, com conteúdos adequados, o impacto e a eficiência da comunicação podem ficar limitados, se os funcionários, principalmente aqueles com cargos de liderança, não ajudarem a fazer com que as informações circulem (DAMANTE, 1999).

Neste sentido, Kunsch (1995) fundamenta que a comunicação organizacional eficiente depende também da disposição da direção em disponibilizar as informações. Autenticidade tem a verdade como princípio, a rapidez e a competência nas informações disponibilizadas; respeito às diferenças individuais; implantação de gestão participativa, capaz de promover mudanças culturais necessárias.

Torquato afirma que:

[...] a eficiência comunicativa deve ser vista como a potencialidade, de um lado, do emissor, de afetar outros, de modo a fazê-los seguir suas intenções e também o potencial para ser afetado pelos outros, de forma que sejam vantajosos para si ou para sua organização; de outro modo, o desenvolvimento das aptidões de alguém para receber comunicação é tão importante como o desenvolvimento das aptidões de alguém para comunicar. Tentando relacionar a questão da eficiência da comunicação as habilidades humanas, podemos perceber que os processos de codificação e decodificação de mensagens são vitais para a maximização do processo de comunicação. Das habilidades de comunicação, duas pertencem à área de codificação – a escrita e a palavra, duas estão na área de decodificação – a leitura e a audição e a última é fundamental tanto para a codificação quanto para a decodificação, o pensamento. Checar, portanto, estas habilidades é medida inicial para análise da eficiência. (1986, p.39).

Empresas que possuem uma sociocultura mais aberta e mais impregnada de espírito participativo tendem a qualificar melhor seus interlocutores, contribuindo para um desempenho mais adequado. Os indivíduos utilizam suas expectativas na codificação, na decodificação e nas respostas de mensagens. Neste sentido, as comunicações empáticas têm maior possibilidade de ser eficientes (TORQUATO, 1986).

Complementarmente, Marchiori aponta:

O sucesso de uma organização depende das habilidades de comunicação entre todos os funcionários. A organização que “ouve” seus funcionários como um caminho para mostrar suporte e aceitação, que entende e detecta as diferenças de percepção entre os indivíduos, ocasiona um ambiente mais aberto e este ambiente faz com que os funcionários tenham maior satisfação e produtividade na empresa. (2008, p. 3).

A qualidade da comunicação tem relação direta com a qualidade do ambiente interno da organização. Um ambiente interno com qualidade é formado por um processo que valoriza a confiança, a competência, o comprometimento e a credibilidade. A consonância da empresa com seus objetivos pode ser fundamental para a construção de tal ambiente, bem como a

existência de relacionamentos que promovam a satisfação de cada indivíduo e suas relações grupais. A conquista de confiança está diretamente ligada à qualidade do processo de informação e comunicação (MARCHIORI, 2008). Neste contexto, Downs e Hazen (1977) afirmam que uma comunicação eficiente pode refletir em satisfação no trabalho, satisfação nas relações com os funcionários e maior motivação para o trabalho.

Argenti (2011) esclarece que, para que uma empresa exerça uma comunicação eficiente faz-se necessário observar as mudanças sociais e comportamentais. No ambiente organizacional surge um novo perfil, os funcionários passam a ter maiores expectativas em relação à satisfação no trabalho do que seus pais tinham e querem entender mais sobre a empresa onde trabalham. Deste modo, atualmente os funcionários querem compreender o impacto de seu trabalho e exigem transparência na gestão, informações claras sobre carreiras, e outras oportunidades de desenvolvimento; buscam um sentido em seu exercer laboral.

A visão corporativa pode ser vista como o eixo comum com o qual os funcionários podem se relacionar. Deste modo, uma visão que abranja os principais valores, a filosofia e objetivos de uma organização, sendo esta compartilhada entre seus funcionários, pode contribuir para que haja uma coerência da organização e para a continuidade dessa visão e das mensagens coletivas que envia a seus funcionários (ARGENTI, 2011).

Neste sentido, Nassar (2004) observa que o conjunto de valores, a missão e a visão da organização proporcionam as condições para que a comunicação organizacional atue de forma eficiente; permitem que as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, premiar e agrupar os funcionários se tornem comuns.

As organizações algumas vezes acreditam que todos os seus atos comunicativos se refletem em efeitos positivos conforme planejado. Porém, a comunicação intencional desejada pelas organizações só encontrará eco se os receptores envolvidos encontrarem significado interativo e coparticipado nela (KUNSCH, 2012).

2.6.3 Comunicação sobre mudanças

Em um cenário organizacional em constante mudança, onde as empresas buscam aumento da produtividade e qualidade dos processos, a comunicação pode facilitar a assimilação dos novos conceitos que as mudanças podem trazer e o compartilhamento das novas metas da empresa (VIEIRA, 2004).

Damante (1999) fundamenta que as grandes mudanças nas organizações passam por uma disseminação muito ampla do que a empresa quer, para onde e como quer ir. Neste

sentindo, a comunicação sobre as mudanças para todos os funcionários pode contribuir para facilitar o processo de mudança. “Se buscamos organizações dotadas de flexibilidade, uma propriedade valorizada dos sistemas vivos, a informação é a nossa principal aliada.” (WHEATLEY, 1999, p.117).

Neste contexto, Baptista (2013) afirma que, quando os funcionários realmente conhecem os planos da empresa, em relação às mudanças propostas, eles poderão colaborar com tais mudanças. Ouvir os funcionários é uma das estratégias de comunicação que pode ajudar a minimizar os reflexos negativos de processos de mudanças. A mudança é um processo constante dentro das organizações; deste modo, inserir a comunicação estratégica no sistema de planejamento e desenvolvimento da empresa, levando em conta a cultura organizacional, pode ajudar nos processos de transição impostos pelas mudanças.

Alguns dos fatores que podem ajudar os processos de mudança a ter sucesso são o reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a necessidade da mesma e a comunicação clara dos objetivos das mudanças a serem implementadas (WOOD JUNIOR; CURADO; CAMPOS, 1994). Complementarmente Marchiori afirma:

Toda organização tem um conjunto de comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano – entendidos por alguns autores, como cultura organizacional; desta forma, os comportamentos pertinentes a uma determinada organização são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto de seus membros. Isto necessariamente envolve comunicação. Por isso, a comunicação deve ser básica entre os grupos para que se estabeleça e maximize a coordenação e cooperação. Este conceito se faz presente na organização a partir do momento em que o participante de cada grupo se convence de que juntos resolvem problemas e produzem resultados. (2008, p. 2).

Capra (2010) esclarece que a comunicação produz um sistema comum de crenças, explicações e valores. Deste modo, forma um contexto comum de significados, sendo sustentado continuamente pela comunicação. Por meio deste contexto, cada indivíduo adquire sua identidade.

Neste sentido, Sales e Silva (2007) fundamentam que a comunicação eficiente, sobre os motivos das mudanças e suas reais necessidades, pode contribuir significativamente no processo, pois são as pessoas que se comunicam e interagem entre si e com a organização, fortalecendo a nova cultura organizacional. Conhecer as razões das mudanças propostas pode ajudar os funcionários a aceitarem as mudanças e reduzirem o sentimento de ameaça. Tendo em vista que as mudanças são essenciais para que as empresas acompanhem a evolução do ambiente externo, a comunicação eficiente pode minimizar os impactos causados pelas mudanças, contribuindo para o sucesso de mudanças propostas.

Denisi e Shin (2005) acreditam que a comunicação com funcionários em momentos de mudanças pode ir além de simplesmente manter os funcionários informados, atuando na redução da ansiedade e incerteza no trabalho. Um ambiente em processo de mudança sem fluxo contínuo de informações claras e verdadeiras, pode gerar rumores negativos, sendo que estes permeiam o contexto organizacional rapidamente, trazendo sentimentos de incertezas sobre o ambiente futuro de trabalho, dentre outros aspectos negativos. Neste sentido, os autores ressaltam a importância de uma comunicação verdadeira, para que de fato os funcionários sintam-se seguros.

Os funcionários podem ser elementos fundamentais para o alcance dos objetivos de negócio. Participar os funcionários em processos de mudança organizacional pode comprometê-los a impulsionarem tais mudanças; desta maneira, mantê-los conectados e alimentar um senso de comunidade pode ajudar a empresa a ter um bom andamento em processos de mudanças (ARGENTI, 2011). Complementarmente, Rocha (2007) esclarece que a comunicação eficiente nas organizações pode auxiliar na tomada de decisão, satisfação e motivação dos funcionários e pode facilitar mudanças organizacionais difundindo novos valores.

Argenti (2011) defende que, em processos de mudanças organizacionais, que por sua vez dependem dos funcionários que estão envolvidos, a comunicação estratégica integrada pode ser um fator decisivo, no que tange ao sucesso das modificações propostas.

2.6.4 Comunicação em fusões e aquisições

A comunicação pode ser fundamental em processos de F&A, podendo influenciar de forma positiva ou negativa, na adoção de uma nova cultura, no processo de mudança como um todo, no gerenciamento das incertezas, no nível de estresse dos funcionários, no desempenho e na satisfação dos funcionários, na motivação e no comprometimento dos funcionários (APPELBAUM et al., 2000).

Segundo Schweiger e Denisi (1991), a comunicação eficiente e verdadeira pode ajudar os funcionários a lidarem com as incertezas causadas pelos processos de F&A. Os efeitos negativos que as situações de incerteza, causadas por tais processos, podem trazer para a empresa, não desaparecem simplesmente com o tempo. Ao contrário, se não forem percebidas as disfunções derivadas do sentimento de incerteza e não forem tratadas, os problemas serão cada vez mais graves.

Em estudo realizado em empresas que estavam passando por processos de F&A, Nikandrou, Papalexandris e Bourantas (2002) concluíram que, na fase inicial de uma F&A, os funcionários precisam de informações úteis sobre a transação, para que possam construir atitudes positivas em relação ao processo. Imediatamente após a F&A, os funcionários precisam receber informações, honestas e úteis, sobre o que vai acontecer com o seu trabalho, seus colegas de trabalho e com a empresa, com a finalidade de deixá-los seguros e reduzir a ansiedade. Sendo assim, a comunicação pode ajudar como um meio de desenvolver atitudes positivas no início de um processo de F&A, e a comunicação frequente auxilia os funcionários a se adaptarem às mudanças necessárias.

A empresa adquirente geralmente tem um conhecimento limitado sobre os aspectos comportamentais da empresa adquirida, e a empresa adquirida também conta com um conhecimento limitado sobre a empresa adquirente. Há uma grande necessidade de informação detalhada nesse processo, pois, quando os membros da organização não estão devidamente informados, cria-se um vácuo de informações que geralmente é preenchido com rumores negativos que acabam se refletindo em resistência às mudanças propostas. Deste modo, a comunicação eficiente ajuda a administrar as incertezas decorrentes do processo (LARSSON, 2005). Complementarmente, Appelbaum et al. (2000) afirmam que a falta de comunicação eficiente em processos de F&A reflete-se em rumores e incertezas, que podem gerar redução na produtividade dos funcionários e da empresa, altos índices de absenteísmo e *turnover*.

No sentido de proporcionar aos funcionários da empresa adquirida um sentimento de importância e valorização, Larsson (2005) afirma que:

- a) reduzir as incertezas dos membros da organização adquirida, a comunicação eficiente por parte da empresa adquirente pode ajudar, e também que esta saiba ouvir os pensamentos e os sentimentos dos membros da empresa adquirida, para aprender a melhor forma de integrar as empresas;
- b) evitar os sentimentos de que a empresa adquirente está impondo-se sobre a empresa adquirida, promover programas de sugestões, nos quais os funcionários são incentivados e recompensados por ideias que podem ajudar a empresa, promove um sentimento de integração;
- c) haver precisão na comunicação de duas vias e na comunicação para a integração; saber lidar com o fato de que as pessoas processam as informações de maneiras diferentes, possuem diferentes motivações, experiências de ameaças diferentes precisam de informações e soluções diferentes.

Manter todos os canais de comunicação abertos pode ajudar o bom andamento de processos de F&A. A comunicação feita pelos gestores é fundamental para que os indivíduos envolvidos no processo de F&A sintam-se seguros. A comunicação feita de cima para baixo em todos os níveis organizacionais também ajuda os processos de F&A. Durante o processo de F&A, os funcionários terão perguntas e, por isso, se estes forem ouvidos pela empresa provavelmente irão se sentir menos inseguros. Eles também podem ter sugestões úteis (GALPIN; HERNDON, 2010). Além de utilizar os diversos canais de comunicação para exercer uma comunicação eficaz com os funcionários, é fundamental que a empresa disponibilize aos seus funcionários locais para que eles esclareçam suas dúvidas, façam seus questionamentos e falem sobre suas incertezas (MIRVIS; MARKS, 1987).

A qualidade das informações é substancial para que a comunicação em F&A seja eficiente, de modo que, se a comunicação com os funcionários for clara, honesta e verdadeira, pode refletir-se em maior confiança deles com a organização. Caso contrário, poderá aumentar o sentimento de incerteza por parte dos funcionários, contribuindo com baixo comprometimento e desmotivação, entre outros aspectos negativos, tanto para a empresa quanto para seus funcionários (STAHL; SITKIN, 2010).

Para Daniel e Metcalf (2001), problemas de comunicação surgem com frequência, criando conflitos e ansiedade durante o processo de F&A. Se a comunicação não for clara o suficiente, provavelmente os funcionários não irão apoiar os processos de mudanças decorrentes da F&A, dificultando, dessa forma, que a F&A tenha sucesso.

2.7 AQUISIÇÕES E FUSÕES

“Aquisições tornaram-se uma realidade cada vez mais comum da vida organizacional.” (BUONO; BOWDITCH, 2003, p. 3). Barcellos fundamenta que,

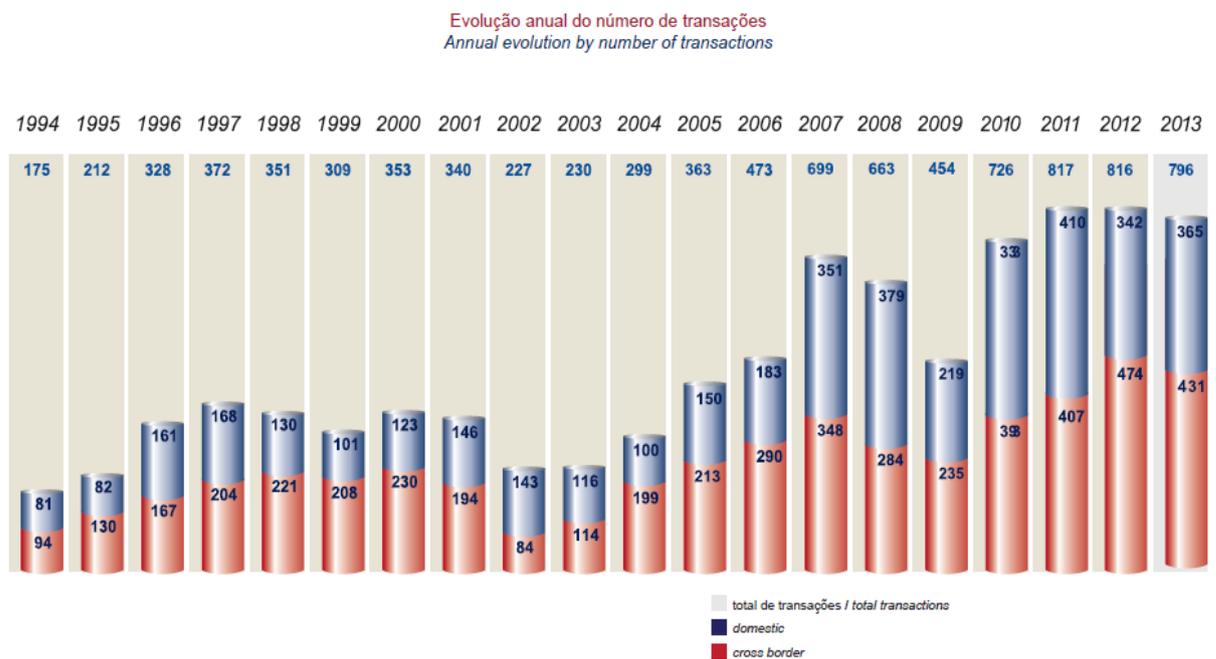
Com a crescente globalização de mercados, aumenta a competição entre as empresas e o decorrente desafio a sua sobrevivência. Firms que sequer haviam cogitado sua exposição ao mercado externo vêem-se, repentinamente, às voltas com a disputa de seus clientes locais por experientes competidores globais. No Brasil, são abundantes os exemplos recentes, tanto no comércio quanto na indústria. As aquisições, fusões e privatizações em curso ilustram bem o quadro atual das iniciativas estratégicas de resposta empresarial à confrontação global. (2002, p.39).

A KPMG (2015) realizou pesquisas nos últimos 19 anos sobre as aquisições e fusões ocorridas no Brasil, concluindo que o ano de 2014 foi o ano com o maior número de transações. Na Figura 3 estão apresentadas as informações apenas até o ano de 2013, as

informações foram classificadas de acordo com a origem do capital das transações, analisando apenas as empresas de capital nacional. As empresas classificadas como domésticas são as que envolvem adquirentes e adquiridas com capital nacional, e as classificadas como mistas são as que envolvem origens distintas.

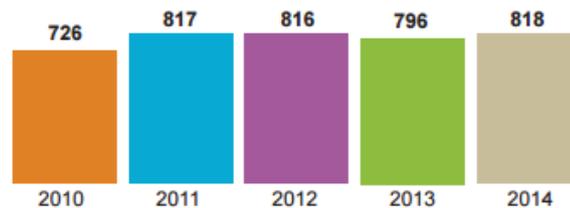
No sentido de avaliar as F&A do ano de 2014, a KPMG (2015) publicou uma prévia do relatório, em que divulga que, em 2014, houve 818 transações de F&A, representando um crescimento de 3% em relação as transações efetivadas em 2013 (Figura 4).

Figura 3 – Evolução anual do número de transações



Fonte: KPMG (2015, p. 21).

Figura 4 – Evolução das transações dos últimos cinco anos



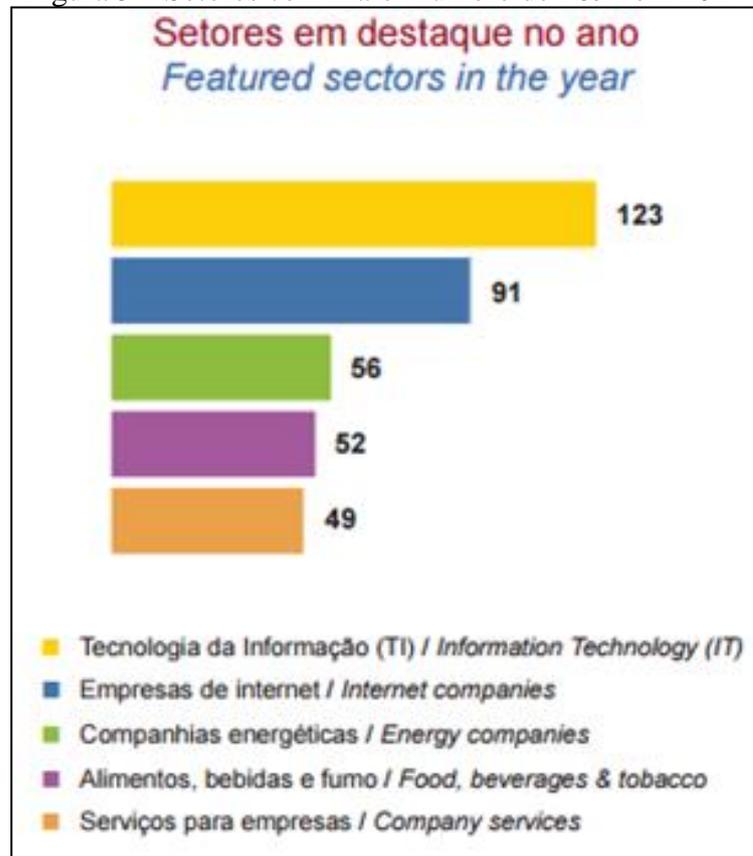
Fonte: KPMG (2015, p. 3).

Conforme publicação da KPMG (2015), apesar do período de incerteza da economia brasileira ao longo de 2014, o mercado de F&A se manteve aquecido, principalmente nos

segmentos de empresas energéticas, de alimentos, bebidas e fumo, e nos já tradicionais setores de tecnologia de informação e internet, que registraram seus recordes com 123 e 91 operações, respectivamente, conforme Figura 5. Em 2014, o mercado se manteve constante, sem grandes picos, com estabilidade ao longo do ano. No primeiro semestre, foram 406 transações e 412 no segundo período do ano.

Segundo a KPMG (2015), a Copa do Mundo pode ser apontada como influência em processos de F&A em 2014. O segmento de hotéis e restaurantes, por exemplo, registrou seu recorde no número de transações, no ano de 2014, comparado ao histórico dos demais anos, obtendo 16 operações, o que representou um crescimento de 167% em relação a 2013.

Figura 5 – Setores com maior número de F&A em 2014



Fonte: KPMG (2015, p. 05).

O Brasil continua sendo um foco de investimento de empresas estrangeiras. Em 2014, houve 400 transações de estrangeiros comprando empresas brasileiras, representando um crescimento de 10%, em relação a 2013. Neste sentido, também aumentou a procura de empresas brasileiras pela compra de estrangeiras, representando um crescimento de 20% em relação a 2013. Em contrapartida, processos de F&A, envolvendo apenas empresas brasileiras, registraram o pior desempenho dos últimos cinco anos, com apenas 331

operações. Este evento pode ter ocorrido, pois alguns investidores estavam aguardando os resultados das eleições, para definir seus investimentos (KPMG, 2015).

Dodd (1980) conceitua o processo de fusão como uma transação, na qual uma empresa (a adquirente) compra ativos da outra (a alvo). Complementarmente, Ross, Westerfield e Jaffe (1995) fundamentam que a fusão é a união de duas ou mais empresas, que deixam de existir legalmente para formar uma terceira, com uma nova identidade; o controle administrativo geralmente permanece o da maior ou da mais próspera.

No entanto, na aquisição, ocorre a compra de uma empresa por outra. Sendo assim, a empresa comprada desaparece legalmente. Os processos de aquisições exigem alto grau de investimento e de controle (HASPELAGH; JEMISON, 1991). Nos processos de aquisições, a empresa compradora precisa reformular e reestruturar a empresa adquirida, exercendo pressão sob a parte comprada, para que ela mude seus padrões culturais (MARKS; MIRVIS, 1997).

Cartwright e Cooper (1996) afirmam que as empresas podem ser motivadas a adquirir outras pela maximização do valor da empresa, monopólio, economias de escala e efeitos sinérgicos. Ceausescu (2008) destaca como fatores motivadores, para que uma empresa aceite ser adquirida por outra: necessidade de obter redução de custos por meio de economias de escala, inabilidade de crescimento como organização independente e acesso a recursos da empresa adquirente.

Barros (2003), em pesquisa realizada no Brasil, constatou que 59% das aquisições realizadas no País foram motivadas por aumento de participação, adição de novas marcas e penetração em novos mercados. Aquisições motivadas por ganho de escala representam 11,7%. Já no que se refere a preços favoráveis, 9,1%, e 1,3% das aquisições foram motivadas por questões ligadas à tecnologia. No que tange às empresas adquiridas, a pesquisa revela que 44,6% representam empresas que estavam em situação financeira precária.

O fracasso de alguns negócios pode ser atribuído ao processo de aquisição, os processos de aquisição geralmente são realizados às pressas, sem prévio planejamento; as informações disponíveis são limitadas. Geralmente, há pressão para que o negócio seja fechado, bancos ficam ansiosos para finalizar a transação; gestores, com o passar do tempo, perdem sua visão analítica do negócio e tendem a querer finalizar a aquisição a qualquer custo. No estágio de integração das empresas, surgem questões difíceis, que são complexas para serem resolvidas (HÉAU, 2001).

Ainda sob o ponto de vista de Héau (2001), este afirma que ter uma estratégia em um processo de aquisição pode ser fundamental, pois não é a aquisição que dá certo ou errado,

mas a estratégia por trás dela. As pessoas que lideram o processo de aquisição possuem pontos de vista diferentes sobre o que fazer. E, quando estão de acordo sobre o que fazer, possuem raciocínio diferente; desta maneira, se não houver uma estratégia em comum, cada membro do processo de aquisição pode direcionar a aquisição para o próprio benefício.

2.7.1 Aspectos comportamentais em aquisições e fusões

O fator humano em processos de F&A é fundamental para que estes sejam bem-sucedidos. No entanto, os membros da organização em processos de F&A são, frequentemente, negligenciados pelos gestores, os quais costumam focar na realização do negócio e nas sinergias operacionais. Porém, as questões psicológicas de comunicação e de liderança possuem um grande impacto sobre o sucesso de uma F&A. O estresse dos indivíduos envolvidos nos processos é devido a diversos fatores como, por exemplo, o medo de um futuro incerto, a insegurança no emprego, a perda de autonomia, ou simplesmente a ideia de mudança por si já é estressante (STAHL et al., 2005). O sentimento de incerteza no trabalho traz consequências negativas, tanto para o indivíduo quanto para a organização. A incerteza pode refletir-se em insatisfação no trabalho, baixo comprometimento, desmotivação e altos índices de absenteísmo e rotatividade (SVERKE et al., 2004).

Mirvis e Marks (1992) fundamentam que o conhecimento sobre os aspectos comportamentais, tais como: motivação, comprometimento organizacional e diferenças culturais entre os funcionários da empresa adquirida e a empresa adquirente, pode ser fundamental para administrar a integração entre as empresas em um processo de F&A.

Quando ocorre a compra de uma empresa por outra, inevitavelmente ocorre um choque cultural, pois cada empresa possui sua cultura própria. O inevitável choque de culturas pode ser gerenciado pelas lideranças. Em um caso de aquisição, é provável que uma cultura dominará a outra e, gradualmente, converterá ou expulsará os membros da outra cultura. Também as culturas podem ser mescladas formando uma terceira cultura. Mudanças culturais por meio de reorganização e renascimento não são comuns, porém podem ocorrer em casos de aquisições, quando alguém destrói fisicamente uma organização que é condutora de determinada cultura. Como consequência, essa cultura é destruída, e a nova organização que passa a funcionar começa a construir sua nova cultura. Por ser um processo traumático, não é tipicamente utilizado como estratégia, porém pode ser relevante se a sobrevivência econômica estiver em risco (SCHEIN, 2009).

Parte da identidade de um indivíduo está ligada à empresa onde trabalha e, portanto, em um processo de F&A, os membros da empresa precisam mudar sua maneira de pensar, e isso causa desconforto ao indivíduo (DENISI; SHIN, 2005).

As F&A podem ter impacto nos membros da organização e de suas famílias ao provocar transformações na estrutura organizacional, nos sistemas, processos e nas culturas. Portanto, os indivíduos envolvidos nas mudanças, frequentemente, sentem-se estressados, desorientados, frustrados, confusos e até assustados. No que tange ao nível pessoal, tais sentimentos podem levar a uma sensação de perda, insegurança, discórdias conjugais, dificuldades psicossomáticas e, em casos extremos, pode até levar ao suicídio. No que tange ao nível organizacional, os sentimentos podem refletir-se em baixo comprometimento organizacional, baixa produtividade, aumento da insatisfação no trabalho e deslealdade, alta rotatividade, comportamentos relacionados ao trabalho disfuncionais em todos os níveis hierárquicos (BUONO; BOWDITCH, 2003).

De acordo com Stahl e Mendenhall (2005), normalmente os processos de aquisições e fusões não desenvolvem um desejo entre os membros da organização adquirida e da organização adquirente de aprender uns com os outros, com a finalidade de integrar suas organizações. Para que haja esse desejo, é necessária uma forte e positiva motivação entre os membros da organização e que eles se comuniquem e apoiem os objetivos da empresa. Porém, os funcionários, muitas vezes, são desmotivados por preocupar-se com sua segurança no emprego e por estarem motivados a olhar apenas para seus próprios interesses. Essa reação territorial de incerteza e mudança inibe a partilha de conhecimentos com os demais membros da organização, podendo refletir-se em resistência às mudanças. Para motivar os funcionários a compartilharem e aprenderem com os demais membros, podem ser adotados sistemas de avaliação e compensação do desempenho.

Schweiger e Denisi (1991), em estudo realizado com empresas que estavam passando por processos de F&A, concluíram que, de fato, tais processos causam um impacto negativo no que tange aos aspectos comportamentais dos membros das organizações, tais como aumento de um sentimento de incerteza entre os funcionários e, como reflexo da incerteza, o *stress* na empresa aumenta e há diminuição da satisfação, do comprometimento e das intenções de permanecer na empresa.

2.7.2 Incerteza sobre o ambiente futuro de trabalho

As organizações vivenciam situações de incerteza devido às constantes mudanças a que são submetidas. Tais mudanças ocorrem tanto no ambiente externo (concorrentes, governo e consumidores), quanto no ambiente interno (natureza do trabalho e ambiente multicultural). Algumas empresas, em busca do desenvolvimento sustentável, têm optado por operações de F&A (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Embora o discurso organizacional predominante em F&A seja o de garantir um futuro organizacional promissor, no ambiente de trabalho emerge a sensação de incerteza que se instaura nas mais distintas esferas da vida dos membros da organização, sobretudo na dimensão profissional (CALDAS; TONELLI, 2001). Nesse contexto, Schein (2009) afirma que, em um ambiente de mudança, surgem sentimentos de incerteza entre os indivíduos.

Operações de F&A podem representar oportunidades, porém envolvem riscos próprios de um contexto de mudança e de incertezas para as organizações e para os seus membros. Os indivíduos possuem capacidade limitada para lidar com a imprevisibilidade. A incerteza remete à própria perspectiva de desenvolvimento pessoal, profissional, de carreira e até de permanência no emprego. Para alguns funcionários, não se trata apenas de risco de sobrevivência na função, mas de sobrevivência de fato, de cada um deles e de suas famílias (FLEURY; FISCHER, 1996).

Nesse contexto, Camargos e Helal (2007) afirmam que profundas reestruturações ocorrem em todos os níveis das organizações envolvidas, principalmente das adquiridas, alterando suas rotinas gerenciais e operacionais e criando, dessa forma, um ambiente de incerteza em relação ao futuro dos funcionários na organização. Isso pode refletir-se no medo de perder o emprego e na desmotivação, entre outros aspectos.

Bordia (2006) fundamenta que a incerteza entre os membros de uma organização pode surgir quando eles estão enfrentando mudanças organizacionais, quando geralmente surgem rumores e especulações. A incerteza pode aumentar à medida que os rumores ganham força e se espalham na organização, refletindo-se no nível de estresse entre os membros da organização.

O medo de perder o emprego, ou de que seus colegas percam o seu, a convivência com um novo gestor e uma nova equipe faz com que as incertezas despertem um sentimento de sobrevivência e autopreservação, que pode criar um ambiente de “nós contra eles” e um lugar onde a confiança entre as equipes não exista. Organizações com tal tipo de comportamento de conflito, desentendimentos e desconfiança provavelmente terão de

trabalhar mais intensamente para atingir seus objetivos, cumprir suas metas e evoluir como um todo. Apesar de ser uma situação extremamente desconfortável para um líder, trata-se de uma oportunidade para conquistar a confiança e o respeito de ambas as equipes, por meio da empatia pelos sentimentos dos membros da empresa adquirida. Compreender o que os preocupa e o que os estimula facilitaria o processo de integração (NGUYEN; KLEINER, 2003).

Segundo Mintzberg et al. (2007), as incertezas, decorrentes de processos de mudanças no ambiente de trabalho, podem gerar ansiedade que, se não controlada, pode influenciar funcionários e torná-los deprimidos. Os indivíduos deprimidos tendem a parar de aprender, de adaptar-se e de auxiliar a mover o grupo em busca dos objetivos da organização, podendo tornar o processo de mudança difícil e traumático. Hrebiniak (2008), para complementar, fundamenta que as incertezas podem surgir das mudanças culturais que remetem a formas diferentes de fazer as coisas e novas responsabilidades. Para reduzir tais incertezas, uma comunicação eficiente pode auxiliar.

Schweiger e Denisi (1991) constataram, em estudo realizado em empresas que estavam passando por processos de F&A, que iniciar o processo de comunicação dos membros da organização, logo após o anúncio oficial da mudança, diminui os níveis de incerteza no ambiente organizacional e os seus aspectos negativos. O valor simbólico dos comunicados pode ser tão importante quanto o seu conteúdo, pois, se a empresa conseguir passar uma imagem de cuidado e consideração com seus funcionários, ela terá maior possibilidade de receber um maior comprometimento, que será crucial para o sucesso da operação de F&A.

2.7.3 Participação no processo de mudança

Os indivíduos resistem às mudanças em seu ambiente de trabalho, pois elas remetem a um sentimento de incerteza. Nesse caso, os gestores podem criar estratégias para combater a resistência às mudanças propostas, direcionando a comunicação, de modo que todos os membros da organização estejam cientes da necessidade da mudança e dos seus objetivos. Convidar os funcionários a participarem do planejamento das mudanças propostas, ou solicitar a eles sugestões sobre as mudanças, pode ajudar no processo de mudança organizacional (JONES; GEORGE, 2012).

De acordo com Cornett, Adair e Nofsinger (2013), os funcionários que participam das decisões sobre as mudanças propostas na organização tendem a se sentir mais

responsáveis pessoalmente pelo sucesso das mesmas. Ou seja, a sensação de envolvimento pode ajudar a minimizar problemas ocasionados pelos sentimentos de incerteza. Se os funcionários se sentem à vontade, para contribuir com suas ideias e sentimentos sobre o processo de mudança, provavelmente o sentimento de incerteza será reduzido.

Newstrom (2008), sobre esse aspecto, afirma que encorajar os funcionários a discutir, comunicar e apresentar sugestões influencia para que eles tenham interesse pelo processo de mudança; desenvolve um compromisso com a mudança, implicando motivação para apoiar a mudança e contribuir para que ela aconteça. Quando os funcionários são envolvidos, desde o começo, no processo de mudança, eles se sentem protegidos de surpresas e sentem que suas ideias podem ser importantes e apreciadas pela organização.

Argenti (2011) afirma que a participação pode manter os funcionários de todos os níveis hierárquicos, independentemente da função ou responsabilidade, conectados, construindo um senso de comunidade no ambiente organizacional. A comunicação, portanto, pode ser um processo de duas vias, pois os funcionários esperam que não só suas opiniões sejam solicitadas e ouvidas pelos gestores, mas também atendidas. Se os funcionários não forem envolvidos, provavelmente irão resistir às mudanças propostas, pois se sentem alienados.

Robbins (2003), nessa mesma direção, sustenta que será difícil ao indivíduo que estiver participando da decisão de mudança resistir a ela. O envolvimento dos funcionários, na tomada de decisão sobre as mudanças propostas, pode gerar comprometimento organizacional e melhorar a qualidade da decisão, contanto que tenham competência para dar uma contribuição significativa.

Sagie e Koslowsky (1994) constataram, em pesquisas realizadas em empresas envolvidas em processos de mudanças, que funcionários que participaram dos processos de mudanças, desde sua concepção, apresentaram níveis menores de queixas de saúde, ansiedade e insatisfação com o trabalho do que os funcionários que tiveram pouca participação ou nenhuma nos processos de mudanças organizacionais. À medida que as oportunidades de participação aumentam, ocorre maior satisfação no trabalho e maiores níveis de comprometimento com a organização. Nesse sentido, Margolis, Kroes e Quinn (1974) fundamentam que, de acordo com suas pesquisas em empresas em processo de mudança, a falta de participação dos funcionários é uma das causas mais consistentes do estresse no trabalho. Constataram ainda que há uma relação dessa variável com baixa autoestima, consumo de álcool, absenteísmo e baixo nível de satisfação no trabalho.

O *feedback* dos funcionários sobre as mudanças não pode ser simplesmente ignorado, pois, quando isso ocorre, eles sentem-se pouco importantes. Para que as mudanças sejam bem-sucedidas, uma comunicação de mão dupla e que os funcionários tenham a oportunidade de expor suas percepções, pode auxiliar o processo de mudança (KOTTER, 1996).

2.7.4 Sucesso das fusões e aquisições

Estratégias econômicas e financeiras podem não ser suficientes para entender as razões pelas quais as F&A são ou não são bem-sucedidas. Os impactos causados pelos aspectos comportamentais dos indivíduos, envolvidos em processos de F&A, estão sendo cada vez mais associados aos fracassos ou sucessos das F&A (MIRC, 2013).

Alguns dos aspectos que contribuem para o sucesso ou fracasso de uma empresa, em um processo de F&A, são intangíveis e não podem ser visualizados nos balanços contábeis das organizações. Tais aspectos surgem em meio a uma “guerra” cultural e estão relacionados ao lado humano das organizações. No entanto, os fatores humanos não são os únicos fatores importantes para o sucesso de um processo de F&A. Os funcionários podem estar extremamente motivados e comprometidos com a organização, porém, estes aspectos por si só podem não ser suficientes para superar um negócio malfeito, com dívidas exorbitantes. Mas, se os funcionários não estiverem motivados e comprometidos com o sucesso da organização, será difícil superar qualquer dificuldade enfrentada pela organização, em processos de F&A (DANIEL; METCALF, 2001).

De acordo com Hag (2009), a cultura é um dos aspectos fundamentais para o sucesso ou fracasso de um processo de F&A. Os gestores preocupam-se com aspectos financeiros e se esquecem das questões psicológicas e culturais dos indivíduos envolvidos.

Apesar da importância dos fatores estratégicos, financeiros e organizacionais envolvidos em um processo de F&A, o sucesso ou fracasso de uma F&A depende principalmente do processo de integração, após a união das empresas. A gestão do processo de integração das empresas envolvidas em F&A é essencial, pois nem os melhores planos de F&A garantem o sucesso de integração em F&A. A competência gerencial é uma variável fundamental para o sucesso. Assim, os gestores necessitam direcionar sua atenção para as questões culturais e humanas envolvidas no processo de integração. Quanto maior o nível de integração, maior será o grau de mudança na empresa adquirida. O nível de integração afeta as emoções e atitudes dos funcionários (principalmente os adquiridos) e pode diminuir seu

comprometimento e a cooperação com a empresa e, eventualmente, pode resultar em um maior índice de *turnover*, entre outros aspectos negativos (STAHL; MENDENHALL; WEBER, 2005).

O comprometimento dos funcionários é substancial para que as F&A sejam bem-sucedidas, pois quanto mais comprometidos os funcionários estiverem com a organização, menos irão pensar em desligar-se da empresa. O comprometimento organizacional possui uma ligação com o compartilhamento de informações e conhecimento, facilitando a integração das organizações envolvidas em F&A. Quanto mais comprometidos os funcionários estiverem, mais irão apoiar e aceitar os novos objetivos da organização e as mudanças propostas pela F&A (HASSETT, 2012).

Evans e Pucik (2005) complementam afirmando que a comunicação é o coração de todos os processos de mudanças que envolvem pessoas. A comunicação tem um papel fundamental no sucesso das F&A, mantendo os funcionários motivados. Por meio da comunicação, a empresa adquirente pode disseminar a nova cultura e identidade da empresa e o que as mudanças propostas significam. Além das comunicações com um alto conteúdo emocional, é repassada aos funcionários uma grande quantidade de informações sobre funções, processos, sistemas e demais aspectos que influenciam a execução do trabalho de cada indivíduo. A comunicação eficaz em processos de mudanças, motivados por F&A, pode reduzir o estresse e manter a confiança dos funcionários na empresa.

Para que uma F&A seja bem-sucedida e haja criação de valor, a transferência de conhecimento de mão dupla, ao longo de todo o processo de F&A, pode ajudar. Para que isso ocorra, os gestores envolvidos podem ajudar identificando e avaliando as barreiras que podem afetar a aprendizagem em todas as etapas do processo. Os gestores precisam ter a capacidade de gerenciar as possíveis barreiras, de modo que elas não impossibilitem o fluxo das informações. Aumentando o fluxo de informações e aprendizagem, ao longo do processo de F&A, os gestores aumentam a probabilidade de criação de uma nova organização integrada, que apoia a transferência de conhecimento e que pode alcançar a proposta de criação de valor (GREENBERG; LANE; BAHDE, 2005).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os conceitos relacionados à qualificação do tipo de pesquisa, população, amostra, instrumento de coleta de dados, tratamento e análise dos dados.

3.1 QUALIFICAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

Pesquisa pode ser conceituada como um procedimento racional e sistemático. O processo de uma pesquisa pode ser constituído por várias fases, começando pela formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados, tendo como objetivo proporcionar respostas ao problema proposto (GIL, 2004).

Complementarmente, Fonseca (2002) sustenta que a pesquisa é o resultado de um exame minucioso, que tem por objetivo resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos. Investiga-se um indivíduo ou grupo capacitado (sujeito da investigação), abordando um aspecto da realidade (objeto da investigação), no sentido de comprovar experimentalmente hipóteses (investigação experimental), ou para descrevê-la (investigação descritiva), ou para explorá-la (investigação exploratória). Para o desenvolvimento de uma pesquisa, é indispensável selecionar o método de pesquisa a utilizar. Levando em consideração as características da pesquisa, poderão ser escolhidas diferentes modalidades de pesquisa qualitativa ou quantitativa.

Lakatos e Marconi (2001) consideram que existem, basicamente, três tipos de pesquisa cujos objetivos são diferentes: pesquisa exploratória, descritiva e experimental.

Os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis. Compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal (MATTAR, 2001). Complementarmente, Zikmund (2000) afirma que os estudos exploratórios, geralmente, são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias.

Para Gil (2004), o estudo de caso pode fornecer respostas à causa de determinados fenômenos contemporâneos. Caracteriza-se pelo estudo exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, podendo ser utilizado no estudo das diversas áreas do conhecimento.

Neste sentido, Fonseca define estudo de caso:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador. (2002, p.33).

O estudo de caso é indicado quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse incide sobre fenômenos atuais, que poderão ser analisados somente dentro de algum contexto da vida real (GODOY, 1995).

Yin (2005) complementa a valorização do estudo de caso afirmando que ele permite o uso de ferramentas, para auxiliar o pesquisador nas evidências múltiplas. É possível, assim, adotar, como técnicas de levantamento de dados, entrevistas, análise de documentos, entre outras fontes, tendo em vista enriquecer o conjunto de dados a ser tratado.

Roesch (2005) afirma que se o propósito da pesquisa implica medir relações entre variáveis, ou avaliar resultados de algum sistema ou projeto, pode ser utilizada a pesquisa quantitativa. Fonseca (2002) fundamenta que, como as amostras utilizadas em pesquisas quantitativas geralmente são expressivas, e consideradas representativas da população, os resultados são vistos como se constituíssem um retrato real de toda a população-alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa é objetiva, pois considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. Esse tipo de pesquisa utiliza a linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno e as relações entre variáveis, entre outros aspectos.

Complementarmente, Gil (2004) esclarece que a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, traduzindo em números opiniões e informações, com o objetivo de classificá-las e analisá-las por meio, de recursos e técnicas estatísticas, como média, moda, mediana, desvio padrão, percentagem, coeficiente de correlação, análise fatorial, entre outros.

A determinação da composição e do tamanho da amostra é um processo no qual a estatística tornou-se o meio principal. Na pesquisa quantitativa, as respostas de alguns problemas podem ser inferidas para o todo; nesse sentido, a amostra deve ser bem-definida, caso contrário, podem surgir problemas ao se utilizar a solução para o todo (MALHOTRA, 2001).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

“População é o conjunto de todos os elementos ou resultados sob investigação. Amostra é qualquer subconjunto da população.” (BUSSAB; MORETTIN, 2002, p. 256).

Nesse contexto, Prates (2005) fundamenta que a população ou universo é o conjunto de elementos ou de indivíduos que se deseja investigar e que apresenta pelo menos uma característica comum. Complementarmente, Vergara (2005) afirma que os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que o pesquisador necessita.

Segundo Turato (2003), amostra é uma pequena parte de algo ou de uma quantia que tem por objetivo mostrar a qualidade, o estilo ou a natureza do todo. Nesse sentido, Richardson (1999) fundamenta que amostra é qualquer subconjunto da população, formado por indivíduos que possuam características parecidas.

Para populações infinitas, ou em contextos de constante mudança, o estudo estatístico pode ser realizado com a coleta de parte de uma população, denominada amostra. Amostra é um subgrupo de uma população, constituído de n unidades de observação, que devem ter as mesmas características da população, selecionadas para participação no estudo (MALHOTRA, 2001).

Em amostras de conveniência, o entrevistador escolhe as pessoas que respondem. Em uma amostra com respostas voluntárias, os entrevistados escolhem se respondem. Em ambos os casos, a escolha produz vícios. Para eliminar tais vícios, pode-se deixar que o acaso impessoal escolha a amostra, atribuindo deste modo a todos a mesma chance de ser escolhido (MOORE, 2005).

Nesse contexto, Bussab e Morettin (2002) consideram a amostragem aleatória simples como o procedimento mais fácil para selecionar uma amostra probabilística de uma população. Por meio do procedimento aleatório, sorteia-se elementos da população, sendo que todos possuem a mesma probabilidade de ser sorteados. Complementarmente, Barbetta (2006) afirma que, para a seleção de uma amostra aleatória simples, precisa-se ter uma lista da população, selecionando a amostra por meio de um sorteio.

Fonseca e Martins (1996) fundamentam que os métodos de amostragem probabilística exigem que cada elemento da população ou universo possua determinada probabilidade de ser selecionado. Normalmente, possuem a mesma probabilidade. Estes métodos garantem cientificamente a aplicação das técnicas estatísticas de inferência e, somente com base em amostragens probabilísticas, é que se pode realizar inferências ou induções sobre a população, a partir do conhecimento da amostra. A amostra aleatória simples

é um dos métodos utilizados com frequência. Gil (2004) sustenta que a amostragem aleatória simples consiste em atribuir a cada elemento da população um número único para depois selecionar alguns desses elementos de forma casual.

Segue equações utilizadas para cálculo da amostra simples aleatória:

$$n_o = \frac{1}{E_o^2} \qquad n = \frac{N \cdot n_o}{N + n_o} :$$

em que:

N = tamanho da população;

E_o = erro amostral tolerável;

n_o = primeira aproximação do tamanho da amostra;

n = tamanho da amostra.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Por meio do instrumento de coleta de dados, as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes, e são registradas as respostas e os dados obtidos. Todo o trabalho de planejamento e execução das etapas iniciais do processo de pesquisa se consolidam no instrumento de coleta de dados. O instrumento mais utilizado em pesquisas é o questionário (MATTAR, 2001).

Gil (2004) afirma que o questionário é construído para ser preenchido sem o auxílio de mão de obra especializada; por isso, não necessita de treinamento para realizar o levantamento de dados, sendo, deste modo, a escolha da maioria das pesquisas, por ser a forma mais barata de coletar informações. O questionário pode conter questões sobre fatos, atitudes, comportamentos, sentimentos, padrões de ação, entre outros.

Marconi e Lakatos (2007) reforçam a importância de descrever no questionário uma nota explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do respondente para que ele preencha e devolva o questionário na sua totalidade, com informações completas e reais.

Marconi e Lakatos (2007) ressaltam a importância de testar o instrumento de coleta de dados, com um espaço de tempo suficiente para que o pesquisador, se necessário, realize as eventuais alterações. A pesquisa-piloto possibilita identificar a dificuldade de entendimento do instrumento, por parte dos respondentes, ambiguidade das questões, perguntas supérfluas, necessidade de complemento nas questões, entre outros aspectos. Ainda objetiva evidenciar se o questionário apresenta três elementos: fidedignidade, validade e operatividade. Aaker, Kumar e Day (2001) sugerem que o pré-teste deve começar com o próprio pesquisador,

preenchendo seu próprio questionário e, posteriormente, com uma pequena amostra selecionada.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentadas as técnicas de tratamento e análise dos dados desta pesquisa, tais como: teste de normalidade e consistência interna dos dados, análise fatorial, estatística descritiva, ANOVA de um fator e correlação linear.

3.4.1 Teste de normalidade e consistência interna dos dados

A normalidade da distribuição é requisito para que a análise fatorial seja realizada (HAIR et al., 2005). Para verificar se os dados possuem uma distribuição normal, pode-se utilizar o teste de Kolmogorov-Smirnov. Field (2009) fundamenta que o teste de Kolmogorov-Smirnov faz uma comparação entre escores de uma amostra e uma distribuição normal. Caso o teste não seja significativo ($p > 0,05$), os dados da amostra não diferem significativamente de uma distribuição normal. Porém, se o teste for significativo ($p < 0,05$), a distribuição não será normal.

De acordo com Dancey e Reidy (2013), o teste de Kolmogorov-Smirnov define a possibilidade ou não da utilização de algumas técnicas de análise estatística, que tenham, como pressuposto, a necessidade da característica de distribuição normal dos dados.

A adequação da amostragem pode ser realizada por meio do teste de KMO (Kaiser – Meyer – Olkin), que compara a magnitude dos coeficientes de correlação observados, com a magnitude dos coeficientes de correlação parciais. Deste modo, valores estatísticos baixos de KMO indicam que a correlação entre pares de variáveis não pode ser explicada por outras variáveis, sendo inapropriado o uso da análise fatorial (JOHNSON; WICHERN, 1992).

Neste sentido, Malhotra (2001) afirma que o KMO é um índice usado para avaliar a adequação da análise fatorial, no qual valores entre 0,5 e 1,0 indicam que a análise fatorial é apropriada, e valores abaixo de 0,5 indicam que a análise fatorial é inadequada. Complementarmente, Hair et al. (2005) sugerem 0,50 como patamar aceitável.

O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese de que as variáveis não são correlacionadas dentro da população e, assim, não podem ser representadas por fatores que as agrupem. Um valor alto do teste indica que os dados provavelmente podem ser tratados por

análise fatorial (JOHNSON; WICHERN, 1992). Hair et al. (2005) afirmam que o teste de Bartlett de esfericidade é um teste estatístico da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação.

O teste de Bartlett é baseado na matriz de variâncias-covariâncias, verificando se a matriz é proporcional a uma matriz-identidade. Testa se os elementos da diagonal da matriz de variâncias-covariâncias são iguais, isto é, verifica se as variâncias do grupo são as mesmas, e se os elementos fora da diagonal são aproximadamente zero, verificando se as variáveis dependentes não estão correlacionadas (FIELD, 2009).

Nesse sentido, Pestana e Gageiro (2005) afirmam que o KMO e o teste de Bartlett são testes estatísticos que permitem apreciar a qualidade das correlações entre as variáveis, de maneira a progredir com a análise fatorial.

Os testes estatísticos que mensuram a consistência interna da escala são conhecidos como de confiabilidade. Cortina (1993) afirma que o alfa de Cronbach é um índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, tendo em vista avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento de coleta de dados estão correlacionados.

O alfa de Cronbach é a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento (STREINER, 2003). Complementarmente, Rogers, Shmiti e Mullins (2002) definem como a medida pela qual algum constructo, conceito ou fator medido está presente em cada item. Geralmente, um grupo de itens que explora um fator comum mostra um elevado valor de alfa de Cronbach.

Neste sentido, Hair et al. (2005) esclarecem que o alfa de Cronbach avalia a consistência da escala, e que o limite inferior aceito geralmente é de 0,7, apesar de poder diminuir para 0,6 em estudos exploratórios. O alfa de Cronbach tem relação positiva com o número de itens da escala, isto é, com o aumento de itens, mesmo com grau igual de intercorrelação, aumenta o valor da confiabilidade.

3.4.2 Análise fatorial

Análise fatorial, de acordo com Hair et al. (2005), é um método utilizado para investigar a dependência de um conjunto de variáveis manifestas em relação a um número menor de variáveis latentes. Trata-se de uma técnica de análise estatística multivariada, criada para identificar estruturas em conjuntos de variáveis observadas. Complementarmente, Johnson e Wichern (1992) afirmam que os modos mais comuns de análise fatorial são os exames das relações entre itens ou variáveis e das relações entre pessoas ou observações.

Coorar, Paulo e Dias (2009) sustentam que a análise fatorial é usada para identificação de fatores que podem ser usados para explicar o relacionamento entre um conjunto de variáveis.

“No modelo de análise, há muitas variáveis observadas cujo objetivo é gerar fatores subjacentes não observados.” (KING, 2001, p. 682). Complementarmente, Figueiredo e Silva (2010) afirmam que a análise fatorial tem como principal objetivo reduzir uma grande quantidade de variáveis observadas em um número menor de fatores. De acordo com Hair et al. (2005), o uso da análise fatorial permite resumir e reduzir os dados. Para Malhotra (2001), a análise fatorial também tem a capacidade de determinar o grau de influência de determinada variável, na explicação de um fator (posteriormente descoberto).

Para Hair et al.:

Análise fatorial é um nome genérico dado a uma classe de métodos estatísticos multivariados cujo propósito principal é definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados. Em termos gerais, a análise fatorial aborda o problema de analisar a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis (por exemplo, escores de testes, itens de teste, respostas de questionários), definindo um conjunto de dimensões latentes e comuns, chamadas de fatores. Com a análise fatorial, o pesquisador pode primeiro identificar as dimensões separadas da estrutura e então determinar o grau em que cada variável é explicada por cada dimensão. Uma vez que essas dimensões e a explicação de cada variável estejam determinadas, os dois principais usos da análise fatorial – resumo e redução de dados – podem ser conseguidos. (2005, p. 91).

A análise fatorial estuda as relações entre os conjuntos de muitas variáveis inter-relacionadas, representando-as em termos de alguns fatores ou componentes principais. Obtém os melhores resultados quando as variáveis originais estão altamente correlacionadas (positiva ou negativamente). A relação não ocorre entre os fatores, mas sim entre as variáveis agrupadas dentro de cada fator (MANLY, 1986).

As cargas fatoriais representam a correlação entre as variáveis originais. Na interpretação dos fatores, surge a necessidade de decidir quais cargas fatoriais serão consideradas. As cargas maiores que 0,30 atingem um nível mínimo, as cargas de 0,40 são consideradas mais importantes, e as cargas acima de 0,50 são consideradas estatisticamente significativas (HAIR et al., 2005).

Comunalidade é a quantia total de variância que uma variável original compartilha com as demais variáveis incluídas na análise. É importante avaliar a comunalidade de cada variável, procurando avaliar se ela atende aos níveis de explicação aceitáveis (HAIR et al., 2005).

3.4.3 Estatística descritiva

A estatística descritiva visa recolher, organizar, sintetizar e apresentar informações relativas à observação numérica (JOAQUIM, 2015). Neste mesmo sentido, Silvestre (2007, p. 4) afirma que “é constituída pelo conjunto de métodos destinados á organização e descrição dos dados através de indicadores sintéticos ou sumários”.

De acordo com Crespo (2009), a estatística fornece métodos para coleta, organização, descrição, análise e interpretação de dados, sendo que estes podem ser utilizados na tomada de decisão. A coleta, organização e descrição dos dados formam a estatística descritiva.

O objetivo básico da estatística descritiva é sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo uma visão global da variação desses valores. Organiza e descreve os dados de três maneiras: por meio de tabelas, gráficos e medidas descritivas. A tabela resume um conjunto de observações, enquanto os gráficos são formas de apresentação dos dados, cujo objetivo é o de produzir uma impressão mais rápida do fenômeno em estudo; já as medidas descritivas é uma maneira de apresentar os dados na forma de valores numéricos (GUEDES et al., 2005).

A estatística descritiva organiza as informações contidas nos resultados observados em um estudo, podendo descrever os dados por meio de gráficos, distribuições de frequências ou medidas associadas a essas distribuições. Para descrever graficamente um conjunto de dados é necessário verificar a frequência dos valores existentes da variável, definida como o número de vezes que esse valor foi observado (NETO, 2002).

As medidas da distribuição de frequência procuram quantificar alguns de seus aspectos de interesse, surgindo deste modo as medidas de posição e dispersão. Medidas de posição servem para localizar a distribuição de frequência sobre o eixo de variação da variável em estudo. A média é um exemplo de medida de posição, que indica o centro da distribuição de frequência. Medidas de dispersão complementam as informações fornecidas pelas medidas de posição, indicando quanto os dados se apresentam dispersos em torno da região central. Um exemplo de medida de dispersão é o desvio padrão (NETO, 2002).

3.4.4 ANOVA de um fator

A análise de variância (ANOVA) é um teste que permite avaliar a hipótese nula entre as médias de dois ou mais grupos (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2012). Complementarmente, Hair et al. (2005) afirmam que ANOVA é uma técnica estatística que determina se as amostras de dois ou mais grupos surgem de populações com médias iguais. Uma medida dependente é empregada pela análise de variância, e a análise multivariada de variância compara amostras com base em duas ou mais variáveis dependentes.

ANOVA é um procedimento estatístico que faz uso da razão F, com o intuito de testar a aderência de um modelo linear. O referido modelo linear tende a ser definido em termos de média do grupo, e a ANOVA resultante é um teste global com o objetivo de verificar se as médias dos grupos diferem (FIELD, 2009).

Segundo Moore:

A análise de variância compara a variação resultante de fontes específicas com a variação entre indivíduos que deveriam ser semelhantes. Em particular, a ANOVA testa se várias populações têm a mesma média, comparando o afastamento entre as médias amostrais com a variação existente dentro das amostras. (2005, p. 518).

Neste sentido, Seward e Doane (2014) afirmam que a ANOVA é um teste global e, para saber quais médias se diferem quando há mais que dois fatores, é recomendado o teste de Tukey. Deste modo, para analisar se há diferenças estatisticamente significativas entre médias, quando há mais do que dois fatores envolvidos na análise, opta-se pelo teste de Tukey. Segundo Vieira (1980), o teste de Tukey permite estabelecer a menor diferença de médias de amostras que deve ser considerada como, estatisticamente significativa, em determinado nível.

Pimentel-Gomes (2000) afirma que o teste de Tukey pode ser usado para testar qualquer contraste entre duas médias de tratamentos, sendo que o número de contrastes que podem ser testados consiste no número de combinações das médias, duas a duas. Deste modo, em um experimento com cinco tratamentos, por exemplo, pode-se testar até dez contrastes de duas médias.

3.4.5 Correlação linear

“Quando duas variáveis estão ligadas por uma relação estatística, dizemos que existe correlação entre elas.” (CRESPO, 2009, p. 145). A altura e o peso possuem associação positiva; por exemplo: pessoas com altura acima da média tendem a ter peso acima da média. Do mesmo modo, pessoas com altura abaixo da média tendem a ter peso abaixo da média. Desta maneira existe uma correlação entre peso e altura (MOORE, 2005).

O coeficiente de correlação linear entre duas variáveis deve indicar o sentido positivo ou negativo e o grau de intensidade desta correlação (CRESPO, 2009).

Hair et al. (2005) fundamentam que duas variáveis podem ser consideradas correlacionadas, se as mudanças que ocorrem em uma variável são associadas com as mudanças na outra. Neste sentido, quando uma variável muda, é possível saber como a outra está se alterando. O coeficiente de correlação indica a força da associação entre quaisquer duas variáveis métricas. A direção da relação é indicada pelos sinais + ou -. Neste sentido, o valor pode variar de -1 a +1, sendo que +1 indica uma perfeita relação positiva, 0 indica que não há relação e -1 indica uma perfeita relação negativa ou reversa.

De acordo com Neto (2002), na correlação linear os pontos apresentam uma tendência mais acentuada de se posicionarem segundo uma reta. Quanto mais próximo de uma reta os pontos se posicionarem no gráfico, o grau de correlação linear é mais acentuado, sendo que esta reta pode ter inclinação positiva ou negativa, ou não ter inclinação, isto é, é paralela ao eixo das abscissas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A unidade empresarial em estudo atua, desde 1977, no ramo de processamento de proteína animal e, durante sua trajetória, ocorreram seis aquisições. A última aquisição foi realizada por uma empresa de origem brasileira, mas que atua tanto no mercado nacional quanto internacional. Este estudo teve por objetivo analisar a relação entre as dimensões da motivação e o comprometimento organizacional; as incertezas no ambiente futuro de trabalho; a participação dos funcionários e a comunicação em um ambiente em constantes mudanças, motivadas por esta última aquisição.

Nesse sentido, com o objetivo de responder ao problema desta pesquisa, optou-se por conduzir uma pesquisa exploratória. Definiu-se como método o estudo de caso e, para a análise dos dados, utilizou-se uma pesquisa quantitativa, para a qual foi utilizada uma amostra probabilística.

4.1 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E SELEÇÃO DA AMOSTRA

A unidade empresarial conta com 815 funcionários, porém não fazem parte da população deste estudo funcionários estrangeiros e de setores administrativos. Deste modo, a população é formada por 584 funcionários e, para determinar a amostra utilizada, foi aplicado o cálculo da amostra aleatória simples, admitindo um erro amostral de 5%, conforme pode ser visualizado nas equações:

$$n_o = \frac{1}{E_o^2} = \frac{1}{(0,05)^2} = 400 \quad n = \frac{N \cdot n_o}{N + n_o} = \frac{584 \cdot 400}{584 + 400} \cong 237$$

em que:

N = tamanho da população;

E_o = erro amostral tolerável;

n_o = primeira aproximação do tamanho da amostra;

n = tamanho da amostra.

De acordo com o cálculo da amostra aleatória simples, a amostra utilizada neste estudo foi composta por 237 funcionários, os quais foram selecionados por meio de um sorteio. Para o sorteio, foi utilizado um relatório com o nome de todos os funcionários, que formam a população em estudo, gerado por meio do sistema HCM, utilizado para os processos de folha de pagamento da empresa.

4.2 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário com 80 questões, relacionadas as cinco dimensões pesquisadas e organizadas em blocos, na seguinte ordem: comprometimento organizacional, motivação no trabalho, comunicação, participação dos funcionários em relação às mudanças, ambiente futuro de trabalho. Um sexto grupo de questões compreende informações sobre o perfil do funcionário respondente.

O comprometimento organizacional foi avaliado por meio da escala OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) desenvolvida por Mowday, Steers e Porter (1979). O questionário OCQ é formado por quinze itens, com respostas na escala Likert, podendo ser utilizada com sete ou cinco pontos, variando de *discordo totalmente* a *concordo totalmente*. Foram utilizadas apenas nove das quinze questões, optando-se por utilizar apenas as nove questões com sentido positivo, levando em consideração o já conhecido baixo nível de escolaridade da população escolhida para esta pesquisa. As questões escolhidas estão no instrumento de pesquisa apresentado no Apêndice B.

No que tange à motivação, foi utilizada a escala motivacional de Gomide (2002). Foram selecionadas 29 das 36 questões que compõem o questionário, abordando as três dimensões da motivação: Fator 1 – motivação por recompensas externas; Fator 2 – motivação por relacionamento no trabalho e Fator 3 – motivação por satisfação das necessidades básicas. As questões constam no instrumento de pesquisa apresentado no Apêndice B.

As questões que avaliam os aspectos da comunicação e participação dos funcionários (sugestões), em relação às mudanças decorrentes do processo de aquisição, foram elaboradas com base na revisão de questionários relacionados a processos de mudanças em F&A de empresas apresentados por Bellingham (2010). O questionário do aspecto comunicação possui três dimensões: comunicação sobre aquisição, comunicação sobre as mudanças e comunicação eficiente. A escala utilizada é do tipo Likert, com cinco pontos, variando de *discordo totalmente* a *concordo totalmente*. As questões elaboradas estão no instrumento de pesquisa apresentado no Apêndice B.

A incerteza sobre o ambiente futuro no trabalho foi analisada por meio da escala desenvolvida por Schweiger e Denisi (1991). O questionário é formado por 21 itens que analisam as incertezas dos funcionários quanto à sua situação econômica e suas incertezas quanto à segurança no trabalho. Para o presente estudo, foram selecionados 17 dos 21 itens que compõem o questionário, e os itens foram adaptados para expressões positivas, com

vistas a facilitar o entendimento dos respondentes. As questões escolhidas estão no instrumento de pesquisa apresentado no Apêndice B.

As questões relacionadas aos fatores demográficos, tais como: idade, sexo, tempo de empresa, grau de instrução, se reside na vila residencial da empresa e se possui filhos na escolinha da empresa, são apresentadas no final do instrumento.

Quatro dias antes da aplicação dos questionários, foi entregue para cada funcionário uma carta anexada ao contracheque, explicando que alguns funcionários seriam sorteados para responder a uma pesquisa, foi descrita a finalidade da pesquisa, a importância da participação e a confidencialidade das respostas. A carta está apresentada no Apêndice A.

Dois dias antes de conduzir a coleta de dados por meio de questionários, foi conduzida uma pesquisa piloto com 10 funcionários escolhidos aleatoriamente, com a finalidade de validar o instrumento de coleta de dados perante a população em estudo.

Após a coleta de dados, por meio de questionários aplicados aos funcionários, a tabulação destes ocorreu por meio do Microsoft Excel versão 2003 e, posteriormente, estes dados foram preparados para análise. Questionários que poderiam comprometer a qualidade da análise foram eliminados, como, por exemplo: questionários apenas com a primeira folha preenchida ou com um elevado número de questões em branco. Após preparação do banco de dados, estes foram importados para o *software* SPSS 22.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), com a finalidade de realizar análises estatísticas pertinentes.

Foram distribuídos 285 questionários, sendo que destes 27 foram desconsiderados, pois estavam incompletos ou preenchidos com respostas iguais. Deste modo, 258 questionários foram utilizados nesta pesquisa.

4.3 PERFIL DA EMPRESA E SEUS RESPONDENTES

Com a finalidade de caracterizar a amostra, o questionário continha questões sobre sexo, idade, tempo de empresa, nível de instrução, questionamento sobre se o respondente reside na vila da empresa e se possui filhos frequentando a escolinha. Neste sentido, a Tabela 1 apresenta a classificação dos respondentes por sexo.

Com base na Tabela 1, conclui-se que o número total de funcionários do sexo feminino, representou 66,7% (172 respondentes), e 33,3% (86 respondentes) do sexo masculino. Desta maneira, os funcionários do sexo feminino predominam no contexto da pesquisa. Este fato pode estar relacionado à dificuldade que a unidade em estudo tem em contratar funcionários do sexo masculino, devido à significativa demanda de mão de obra

masculina em metalúrgicas da região que oferecem um salário maior do que empresas do ramo frigorífico. Esta informação foi fornecida pelo setor de Recursos Humanos da unidade em estudo.

Tabela 1– Sexo

Sexo	Frequência	Porcentagem (%)
Feminino	172	66,7
Masculino	86	33,3
Total	258	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 apresenta os respondentes por faixas etárias. No que tange à idade dos respondentes, a faixa etária de 25 a 31 anos é a mais expressiva em relação às demais, representando 41,5% (107 respondentes). Os respondentes de 18 a 38 anos representam 77,1% (199 respondentes) dos funcionários, o que aponta para uma população relativamente jovem, uma vez que os maiores de 46 anos representam apenas 11,7%.

Tabela 2 – Faixas etárias

Faixas etárias	Frequência	Porcentagem (%)
de 18 a 24 anos	23	8,9
de 25 a 31 anos	107	41,5
de 32 a 38 anos	69	26,7
de 39 a 45 anos	29	11,2
de 46 a 52 anos	19	7,4
acima de 53 anos	11	4,3
Total	258	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere aos anos de vínculo dos respondentes com a empresa, a Tabela 3 evidencia que 31,4% (81 respondentes) afirmam possuir de 3 a 5 anos de vínculo empregatício. Já 56,2% (145 respondentes) possuem 5 anos ou menos de vínculo. Em contrapartida, apenas 16,6% (43 respondentes) estão há mais de 11 anos trabalhando na empresa. Diante deste cenário, pode-se relacionar o baixo número de funcionários com mais de 11 anos de empresa, com o grande número de oportunidades de emprego nos últimos anos, na região da Serra gaúcha, principalmente no ramo metalúrgico, que, segundo informações extraídas das entrevistas de desligamento da unidade é o ramo de destino de 48% dos funcionários que solicitaram demissão no último ano.

Tabela 3 – Tempo de empresa

Tempo de empresa	Frequência	Porcentagem (%)
1 a 2 anos de empresa	64	24,8
3 a 5 anos de empresa	81	31,4
6 a 10 anos de empresa	70	27,1
11 a 15 anos de empresa	23	8,9
16 a 20 anos de empresa	6	2,3
21 a 25 anos de empresa	9	3,5
Acima de 26 anos de empresa	5	1,9
Total	258	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 4, pode-se observar que 55,4% dos respondentes não cursaram Ensino Médio. E, apesar de o questionário conter as opções graduação incompleta e graduação completa, nenhum dos respondentes as selecionou. Neste sentido, analisando a realidade das empresas do ramo frigorífico, observa-se dificuldades na contratação de mão de obra qualificada, com pelo menos Ensino Médio completo.

Tabela 4 – Nível de instrução

Nível de instrução	Frequência	Porcentagem (%)
Ensino Fundamental incompleto	85	32,9
Ensino Fundamental completo	58	22,5
Ensino Médio incompleto	66	25,6
Ensino Médio completo	49	19,0
Total	258	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Tabela 5, 50% (129 funcionários) dos respondentes residem na vila da empresa. Tendo em vista que a unidade empresarial localiza-se em uma região afastada, com poucos moradores nas redondezas, a empresa entendeu que seria importante construir uma vila residencial própria, tendo em vista reter a mão de obra. Conforme dados da folha de pagamento, dos 815 funcionários da empresa, 362 residem na vila, sendo que todos são da área operacional e pagam um aluguel simbólico. Há um interesse em entender se o fato de morar na vila influencia o comprometimento e a motivação dos funcionários.

Tabela 5 – Funcionários que residem na vila da empresa

Reside na vila da empresa	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	129	50,0
Não	129	50,0
Total	258	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 6 classifica o número de respondentes que possuem filhos frequentando a escolinha da empresa. A escolinha da empresa conta apenas com 92 vagas para funcionários; deste modo, 79,34% (73 respondentes) dos funcionários, que possuem filhos na escolinha, participaram da pesquisa. Há um interesse em saber se os funcionários, que possuem filhos na escolinha da empresa, são mais motivados pelas recompensas externas do que os que não possuem. Esta informação contribui para o entendimento da empresa no sentido de saber se este é um benefício percebido e valorizado pelos funcionários.

Tabela 6 – Funcionários que possuem filhos na escolinha

Possui filhos na escolinha	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	73	28,3
Não	185	71,7
Total	258	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 ANÁLISE FATORIAL

Com o objetivo de reduzir o número de variáveis aplicou-se a análise fatorial, o teste de Kolmogorov-Smirnov, KMO e Bartlett. Na análise fatorial foram excluídas as questões com comunalidades inferiores a 0,4 ou carga fatorial inferior a 0,5. O alfa de Cronbach foi utilizado para verificar a confiabilidade das escalas.

4.4.1 Comprometimento organizacional

A dimensão comprometimento organizacional foi medida pelo instrumento OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire* desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979). O questionário original compreende o fator compromisso de valor, formado por nove questões e compromisso de permanência, formado por seis questões. Neste estudo, foram utilizadas somente as nove questões que medem o compromisso de valor, tendo em vista que

estas estão no sentido positivo, facilitando o entendimento dos respondentes, considerando o grau de escolaridade dos mesmos.

A escala do comprometimento organizacional foi constituída pelas questões Q01, Q02, Q03, Q04, Q05, Q06, Q07, Q08 e Q09. A Tabela 7 mostra os testes Bartlett (significância 0,000) e KMO (0,925), indicando que há correlação entre as questões e que a análise fatorial é uma técnica apropriada para este estudo.

Tabela 7 – Teste de KMO e Bartlett para a dimensão comprometimento organizacional

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,925
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2222,465
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise fatorial da dimensão comprometimento organizacional, foram utilizadas apenas as questões com comunalidades acima de 0,4, eliminando-se questões com carga fatorial abaixo de 0,5. Desta maneira, nenhuma questão foi excluída, e as nove questões formaram apenas um fator, denominado Fator 1. Esta escala mostrou-se ser confiável, uma vez que a análise de confiabilidade apresentou um alfa de Cronbach igual a 0,954. A Tabela 8 mostra a escala para mensuração do comprometimento organizacional, incluindo as questões, as cargas fatoriais e o índice de confiabilidade.

Tabela 8 – Dimensão comprometimento organizacional

Fator	Questões	Cargas fatoriais
Fator 1 ($\alpha = 0,954$)	Q01 Eu estou muito satisfeito por ter escolhido a X para trabalhar.	0,874
	Q02 A X realmente me inspira a fazer o melhor que eu posso no meu trabalho.	0,898
	Q03 Eu sinto orgulho em dizer a outras pessoas que eu trabalho na X.	0,910
	Q04 Eu falo aos meus amigos que esta é uma boa empresa para se trabalhar.	0,857
	Q05 Eu aceitaria praticamente qualquer tarefa para continuar trabalhando na X.	0,756
	Q06 Eu realmente me preocupo com o destino da X.	0,869
	Q07 Eu acredito que os meus valores e os valores da X se parecem.	0,878
	Q08 Eu estou disposto a fazer um esforço além do normal para ajudar esta empresa a ter sucesso.	0,847
	Q09 Para mim, não vejo outra empresa melhor para trabalhar do que a X.	0,814

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.2 Motivação

No que se refere à dimensão motivação, a escala utilizada foi a de Gomide (2002), compreendendo os fatores recompensas externas, relacionamentos no trabalho e satisfação das necessidades básicas. No instrumento de coleta de dados, as questões projetadas para medir estes fatores são as de número Q11 a Q38.

A Tabela 9 apresenta os testes de KMO e Bartlett para a dimensão motivação, indicando a adequabilidade para se prosseguir com a análise fatorial.

Tabela 9 – Teste de KMO e Bartlett para a dimensão motivação

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,801
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox.Qui-quadrado	1490,432
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se as comunalidades, foram eliminadas as questões com carga abaixo de 0,4, e também foram analisadas as cargas fatoriais, considerando como valor mínimo 0,5. O fator satisfação das necessidades básicas foi medido pelas questões Q11, Q12, Q13 e Q14. Neste constructo, as questões Q10, Q15 e Q16 foram eliminadas. O fator relacionamento no trabalho foi medido pelas questões Q17, Q18, Q19 e Q20, sendo que as questões Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28 foram eliminadas. E o fator recompensas externas foi medido pelas questões Q29, Q30, Q31, Q33, Q36 e Q38, sendo que as questões Q32, Q34, Q35 e Q37 foram eliminadas.

A Tabela 10 contém as três escalas para medir os três constructos da motivação, denominados Fator 2 (Relacionamento no trabalho), Fator 3 (Recompensas externas) e Fator 4 (Satisfação das necessidades básicas). Observe-se que cada um dos três fatores apresenta um alfa de Cronbach que atesta a confiabilidade da respectiva escala para medir cada um deles.

Tabela 10 – Dimensão motivação

Fator	Questões	Cargas fatoriais
Fator 2 ($\alpha=0,845$)	Q17 Percebo que desempenho um bom trabalho.	0,842
	Q18 Percebo que a tarefa que realizo me proporciona satisfação no meu trabalho.	0,851
	Q19 Posso cultivar relações de amizade em meu ambiente de trabalho.	0,750
	Q20 Percebo que sou parte importante do meu grupo de trabalho.	0,812
Fator 3 ($\alpha=0,762$)	Q29 Percebo que a maneira de distribuir recompensas aos funcionários da empresa é justa.	0,705
	Q30 Percebo que os funcionários de outras empresas que desempenham tarefas semelhantes as minhas, recebem recompensas compatíveis às minhas.	0,785
	Q31 Percebo que as recompensas que recebo são compatíveis às recebidas pelas pessoas da empresa, que exercem as mesmas tarefas que eu.	0,669
	Q33 Percebo que as recompensas que recebo pelo meu trabalho atual soam mais justas do que as recebidas em empregos anteriores.	0,686
	Q36 As recompensas recebidas satisfazem os meus objetivos pessoais.	0,588
	Q38 Percebo que há ligação entre recompensas que recebo e o meu desempenho.	0,604
Fator 4 ($\alpha=0,847$)	Q11 Satisfaço minha necessidade de relacionamento com colegas.	0,567
	Q12 Satisfaço minha necessidade de crescimento profissional.	0,898
	Q13 Satisfaço minha necessidade de ser reconhecido pelo meu supervisor.	0,812
	Q14 Satisfaço minha necessidade de realização profissional.	0,875

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.3 Comunicação

No que tange à escala utilizada para medir a comunicação, esta foi elaborada por meio da revisão de questionários relacionados a processos de mudanças em F&A, elaborados por Bellingham (2010), contendo os fatores comunicação sobre aquisição, comunicação sobre mudanças e comunicação eficiente. As questões que medem estes fatores são apresentadas no instrumento de coleta de dados com os números Q39 a Q61.

A Tabela 11 apresenta os testes KMO e Bartlett, para dimensão comunicação, afirmando que há correlação entre as variáveis, e confirmando que análise fatorial é uma técnica apropriada para este estudo.

Tabela 11 – Teste de KMO e Bartlett para a dimensão comunicação

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,886
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3905,786
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se as comunalidades, foram eliminadas as questões com índice abaixo de 0,4, e também foram analisadas as cargas fatoriais, eliminando-se cargas inferiores a 0,5. O fator comunicação sobre aquisição foi medido pelas questões: Q39, Q40, Q41, Q42, Q43 e Q44. O fator comunicação sobre mudanças foi medido pelas questões: Q45, Q46, Q48, Q49, Q50 e Q51, a questão Q47 foi eliminada. E por último o fator comunicação eficiente, representado pelas questões: Q52, Q53, Q54, Q55, Q59, Q60 e Q61; as questões Q56 e Q57 foram eliminadas, e a Q58 não existia na sequência numérica.

Tabela 12 – Dimensão comunicação

Fator	Questões	Carga fatorial
Fator 5 ($\alpha=0,898$)	Q39 Fui informado sobre a aquisição realizada pela x.	0,804
	Q40 Eu tive informações suficientes sobre a aquisição realizada pela x.	0,799
	Q41 Eu senti segurança por ter sido bem-informado sobre a aquisição feita pela x.	0,840
	Q42 A empresa esclareceu as dúvidas que eu tinha sobre a aquisição feita pela x.	0,608
	Q43 As informações que recebi sobre a aquisição feita pela x foram claras.	0,636
	Q44 As informações que recebi sobre a aquisição feita pela x foram verdadeiras.	0,502
Fator 6 ($\alpha=0,881$)	Q45 Fui bem-informado sobre as mudanças que iriam ocorrer devido à aquisição feita pela x.	0,599
	Q46 Normalmente, eu sou bem informado sobre as mudanças que ocorrem na empresa.	0,667
	Q48 Informações sobre as mudanças ocorridas na empresa são bem-comunicadas para todos os funcionários da empresa.	0,794
	Q49 As informações que recebo sobre as mudanças ocorridas na empresa fazem com que eu me sinta seguro.	0,833
	Q50 A boa comunicação da empresa com os funcionários facilita os processos de mudança.	0,825
	Q51 As informações são disponibilizadas pela empresa com rapidez.	0,733
Fator 7 ($\alpha=0,857$)	Q52 A comunicação praticada pela empresa é verdadeira.	0,507
	Q53 A comunicação sobre mudanças na empresa é de fácil entendimento.	0,634
	Q54 A comunicação sobre mudanças na empresa é clara.	0,719
	Q55 Quando tenho dúvidas sobre as mudanças propostas, sei quem pode esclarecer minhas dúvidas.	0,564
	Q59 A comunicação da empresa em relação às mudanças é clara.	0,756
	Q60 Recebo informações sobre as mudanças ocorridas em outros setores da empresa.	0,766
	Q61 A empresa informa seus funcionários sobre os resultados obtidos por meio das mudanças realizadas.	0,737

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 12 mostra as três escalas que medem os três constructos da comunicação, denominados Fator 5 (comunicação sobre aquisição), Fator 6 (comunicação sobre mudanças) e Fator 7 (comunicação eficiente). Cada fator apresenta um alfa de Cronbach que confirma a confiabilidade das escalas utilizadas para medi-lo.

4.4.4 Oportunidade de participação

A escala que mediu a dimensão oportunidade de participação foi elaborada com base na revisão de questionários propostos por Bellingham (2010), representados pelas questões Q62 a Q66.

A Tabela 13 apresenta os testes de KMO e Bartlett, indicando que há correlação entre as questões e que a análise fatorial é uma técnica apropriada para este estudo.

Tabela 13 – Teste de KMO e Bartlett para a dimensão oportunidade de participação

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,799
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	630,490
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise fatorial da dimensão oportunidade de participação, utilizou-se apenas as questões que apresentaram comunalidades acima de 0,4, eliminando-se questões com cargas fatoriais abaixo de 0,5. Deste modo, uma questão foi eliminada (Q62) e as questões que formam a escala oportunidade de participação são: Q63, Q64, Q65 e Q66. Esta escala, denominada Fator 8, mostrou-se confiável, uma vez que a análise de confiabilidade apresentou um alfa de Cronbach igual a 0,833. A Tabela 14 apresenta as questões que formam a escala para mensuração do constructo oportunidade de participação, com suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 14 – Dimensão oportunidade de participação

Fator	Questões	Carga fatorial
Fator 8 ($\alpha=0,833$)	Q63 Tenho oportunidade de fazer sugestões de melhorias dentro do meu setor.	0,909
	Q64 A empresa ouve as sugestões fornecidas pelos seus funcionários.	0,910
	Q65 Algumas de minhas sugestões foram utilizadas em processos de mudanças ocorridos na empresa.	0,863
	Q66 A empresa ouve minhas opiniões e críticas sobre mudanças ocorridas.	0,754

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.5 Ambiente futuro

No que tange à dimensão ambiente futuro, a escala utilizada foi adaptada daquela elaborada por Schweiger e Denisi (1991). No instrumento de coleta de dados, as questões projetadas para medir este fator são as de número Q67 a Q83.

Com o objetivo de confirmar se a análise fatorial seria uma técnica apropriada para este estudo, aplicou-se os testes de KMO e Bartlett, os quais confirmaram a adequabilidade para prosseguir com a análise fatorial, conforme apresentado na Tabela 15.

Tabela 15 – Teste de KMO e Bartlett para a dimensão ambiente futuro

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,704
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	637,883
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

O fator ambiente futuro foi medido pelas questões Q75, Q76, Q78, Q79, Q80, Q81, Q82 e Q83. Neste constructo, as questões Q67, Q68, Q69, Q70, Q71, Q72, Q73, Q74, Q77 foram eliminadas por meio da análise das comunalidades, pois estavam abaixo de 0,4.

A Tabela 16 contém a escala que mede o constructo do ambiente futuro, denominado Fator 9, cuja confiabilidade é atestada pelo alfa de Cronbach.

Tabela 16 – Dimensão ambiente futuro

Fator	Questões	Carga fatorial
Fator 9 ($\alpha=0,757$)	Q75 Eu vou me adaptar à nova cultura da empresa.	0,701
	Q76 Vou continuar trabalhando com os mesmos colegas de trabalho.	0,662
	Q78 Vou ter oportunidade de aprender novas habilidades no trabalho.	0,551
	Q80 Eu vou ter controle sobre meu trabalho.	0,551
	Q81 Vou poder opinar sobre as possíveis mudanças em meu trabalho.	0,642
	Q82 A empresa será um bom lugar para se trabalhar.	0,730
	Q83 Não serei demitido.	0,616

Fonte: Dados da pesquisa.

4.5 ANÁLISE DESCRITIVA

A média dos respondentes, para cada fator analisado nesta pesquisa, pode ser visualizada na Tabela 17. No que se refere à dimensão comprometimento organizacional, obtém-se a média 3,2311. Tendo em vista que em uma escala de 1 a 5 o valor

médio é 3, pode-se afirmar que a dimensão comprometimento organizacional está 0,23 acima da média.

A dimensão motivação, no fator recompensas externas, apresenta a média de 2,2918; o fator relacionamento no trabalho, a média de 3,9893 e o fator satisfação das necessidades básicas, a média é 3,0349. Com base nos resultados apresentados, conclui-se que há uma boa motivação por relacionamento no trabalho e na satisfação das necessidades básicas. Em contrapartida, é deficiente no que se refere à motivação por recompensas externas.

Na dimensão comunicação organizacional, o fator comunicação sobre aquisição resulta em uma média de 2,8156, o fator comunicação sobre mudanças teve a média de 2,7614 e o fator comunicação eficiente evidencia a média de 2,7680. De acordo com a percepção dos funcionários, a empresa não pratica uma boa comunicação, pois as três dimensões ficaram abaixo da média.

Oportunidade de participação, com média de 3,1492, e ambiente futuro, com média de 3,4471, apontam para um relativo otimismo por parte dos respondentes, com relação ao processo de aquisição.

Tabela 17 – Análise descritiva dos constructos

Fatores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Comprometimento Organizacional	250	1,00	5,00	3,2311	1,04009
Motivação Relacionamento	258	1,00	5,00	3,9893	0,62154
Motivação Recompensas Externas	257	1,00	4,17	2,2918	0,72334
Motivação Necessidades Básicas	258	1,00	5,00	3,0349	0,85400
Comunicação – Aquisição	257	1,00	5,00	2,8156	0,95855
Comunicação – Mudança	254	1,00	5,00	2,7614	0,79996
Comunicação – Eficiente	255	1,17	5,00	2,7680	0,82335
Oportunidade de Participação	258	1,00	5,00	3,1492	0,95115
Ambiente Futuro	255	1,29	5,00	3,4471	0,66722

Fonte: Dados da pesquisa.

Comparando os resultados obtidos nas dimensões analisadas neste estudo, salienta-se que os extremos acontecem na mesma dimensão (motivação), com recompensas externas apresentando a menor média (2,2918) e relacionamento, a maior (3,9893). Os desvios padrões apontam para uma realidade em que os escores se distribuem tanto abaixo quanto acima da média nominal da escala, indicando que não há unanimidade na opinião dos respondentes, em nenhuma das dimensões analisadas.

4.6 ANÁLISE DE VARIÂNCIA – ANOVA

Na análise de variância (ANOVA), com o objetivo de verificar os resultados existentes nos fatores comprometimento organizacional, recompensas externas, relacionamento no trabalho, satisfação das necessidades básicas, comunicação sobre aquisição, comunicação sobre mudança, comunicação eficiente, oportunidade de participação e ambiente futuro, em relação aos dados demográficos, as médias com variabilidade significativa estão destacadas e apresentadas na Tabela 18.

Sob o prisma dos dados apresentados na Tabela 18, observa-se que há uma variabilidade significativa no comprometimento organizacional, em relação à idade ($p=0,017$) e ao grau de instrução ($p=0,005$) dos respondentes. No que tange aos funcionários respondentes, que residem na vila operária da empresa, há indicativo de diferença significativa nas médias da motivação por recompensas externas ($p=0,006$) e nas médias de comunicação sobre aquisição ($p=0,023$). A motivação necessidades básicas apresenta diferenças nas médias, de acordo com o nível de instrução dos respondentes ($p=0,008$).

Tabela 18 – ANOVA dos nove fatores *versus* dados demográficos

Fatores	Sexo	Idade	Tempo de empresa	Reside na vila	Filhos na escolinha	Instrução
Comprometimento Organizacional	0,546	0,017	0,190	0,862	0,513	0,005
Motivação Relacionamento	0,258	0,719	0,947	0,500	0,264	0,088
Motivação Recompensas Externas	0,340	0,155	0,237	0,006	0,926	0,380
Motivação Necessidades Básicas	0,817	0,051	0,504	0,663	0,910	0,008
Comunicação – Aquisição	0,985	0,766	0,321	0,023	0,219	0,048
Comunicação – Mudança	0,815	0,817	0,189	0,386	0,805	0,436
Comunicação – Eficiente	0,714	0,158	0,157	0,211	0,897	0,677
Oportunidade de Participação	0,064	0,274	0,073	0,160	0,649	0,190
Ambiente Futuro	0,799	0,060	0,624	0,431	0,352	0,588

Fonte: Dados da pesquisa.

4.6.1 ANOVA das variáveis comportamentais pelo fator sexo

A ANOVA das variáveis estudadas nesta pesquisa, em relação ao sexo (feminino e masculino), está disposta na Tabela 19. Com base nestes dados, avalia-se que na pesquisa não houve diferença significativa entre a média das respostas nos diferentes sexos.

Tabela 19 – ANOVA variáveis comportamentais pelo fator sexo

Fatores	Sexo	N	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Comprometimento Organizacional	Feminino	166	3,2028	0,99659	0,365	0,546
	Masculino	84	3,2870	1,12524		
	Total	250	3,2311	1,04009		
Motivação Relacionamento	Feminino	172	4,0203	0,58890	1,286	0,258
	Masculino	86	3,9273	0,68155		
	Total	258	3,9893	0,62154		
Motivação Recompensas Externas	Feminino	171	2,2612	0,69428	0,915	0,340
	Masculino	86	2,3527	0,77856		
	Total	257	2,2918	0,72334		
Motivação Necessidades Básicas	Feminino	172	3,0262	0,84814	0,054	0,817
	Masculino	86	3,0523	0,87036		
	Total	258	3,0349	0,85400		
Comunicação – Aquisição	Feminino	171	2,8164	0,97267	0,000	0,985
	Masculino	86	2,8140	0,93547		
	Total	257	2,8156	0,95855		
Comunicação – Mudança	Feminino	171	2,7532	0,85111	0,055	0,815
	Masculino	83	2,7783	0,68717		
	Total	254	2,7614	0,79996		
Comunicação – Clareza	Feminino	169	2,7544	0,81671	0,135	0,714
	Masculino	86	2,7946	0,84043		
	Total	255	2,7680	0,82335		
Participação	Feminino	172	3,0727	0,97060	3,373	0,067
	Masculino	86	3,3023	0,89699		
	Total	258	3,1492	,95115		
Ambiente Futuro	Feminino	170	3,4395	0,64452	0,065	0,799
	Masculino	85	3,4622	0,71417		
	Total	255	3,4471	0,66722		

Fonte: Dados da pesquisa.

4.6.2 ANOVA das variáveis comportamentais pelo fator idade

A Tabela 20 apresenta a ANOVA da variável comprometimento organizacional, em relação à idade dos respondentes. O teste de Tukey indica que os respondentes, com idade acima de 46 anos, são mais comprometidos em relação aos respondentes com idade entre 18 e 24 anos ($p=0,061$).

Os respondentes com idade acima de 46 anos são mais comprometidos em relação aos respondentes com idade entre 18 e 24 anos. Respondentes com Ensino Fundamental incompleto são mais comprometidos do que aqueles que possuem Ensino Fundamental completo e Ensino Médio completo. Tendo em vista que pessoas com idade acima de 46 anos ou com menor nível de instrução podem encontrar maior dificuldade de encontrar outro emprego, acredita-se que estes sejam mais comprometidos pelo componente de permanência.

Neste sentido, Allen e Meyer (1990) afirmam que o componente de permanência está relacionado às perdas que o funcionário associa a seu desligamento da empresa, refletindo em fidelidade por medo de não encontrar um emprego melhor, enquanto que Batista e Galelli (2014) não encontraram diferenças significativas no comprometimento dos respondentes nas diferentes faixas etárias, em um estudo conduzido em uma empresa de Caxias do Sul, porém no setor metalúrgico.

Tabela 20 – ANOVA variável comprometimento organizacional pelo fator idade

Fator	Faixa etária	N	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Comprometimento Organizacional	de 18 a 24 anos	22	2,8737	1,04473	2,830	0,017
	de 25 a 31 anos	106	3,0734	1,01857		
	de 32 a 38 anos	65	3,4274	0,96570		
	de 39 a 45 anos	28	3,1984	1,12435		
	de 46 a 52 anos	18	3,5123	1,10596		
	acima de 53 anos	11	3,9293	0,90168		
	Total	250	3,2311	1,04009		

Fonte: Dados da pesquisa.

A ANOVA das variáveis motivação relacionamento, motivação recompensas externas, motivação necessidades básicas, comunicação sobre aquisição, comunicação sobre mudanças, comunicação eficiente, oportunidade de participação e ambiente futuro, em relação à idade, é apresentada na Tabela 21. A análise realizada por meio do teste de Tukey indica que não há diferença significativa entre as médias destas variáveis comportamentais, relacionadas ao fator idade.

Tabela 21 – ANOVA variáveis comportamentais pelo fator idade

(continua)

Fator	Faixa etária	N	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Motivação Relacionamento	de 18 a 24 anos	23	3,9674	0,44788	0,575	0,719
	de 25 a 31 anos	107	3,9229	0,65733		
	de 32 a 38 anos	69	4,0326	0,66132		
	de 39 a 45 anos	29	4,0259	0,66260		
	de 46 a 52 anos	19	4,0789	0,42535		
	acima de 53 anos	11	4,1591	0,51566		
	Total	258	3,9893	0,62154		
Motivação Recompensas Externas	de 18 a 24 anos	23	2,1739	0,69718	1,619	0,155
	de 25 a 31 anos	106	2,2406	0,61165		
	de 32 a 38 anos	69	2,2729	0,82047		
	de 39 a 45 anos	29	2,2644	0,72582		
	de 46 a 52 anos	19	2,6053	0,86996		
	acima de 53 anos	11	2,6818	0,75076		
	Total	257	2,2918	0,72334		

						(conclusão)	
Motivação Necessidades Básicas	de 18 a 24 anos	23	2,9022	0,75279	2,243	0,051	
	de 25 a 31 anos	107	2,9322	0,85200			
	de 32 a 38 anos	69	3,1449	0,86539			
	de 39 a 45 anos	29	2,8534	0,93903			
	de 46 a 52 anos	19	3,3816	0,75631			
	acima de 53 anos	11	3,5000	0,64226			
	Total	258	3,0349	0,85400			
Comunicação – Aquisição	de 18 a 24 anos	23	2,8522	0,93072	0,514	0,766	
	de 25 a 31 anos	107	2,7514	0,95792			
	de 32 a 38 anos	69	2,8058	0,98815			
	de 39 a 45 anos	29	2,8138	0,80522			
	de 46 a 52 anos	19	3,1263	1,01371			
	acima de 53 anos	10	2,9000	1,22293			
	Total	257	2,8156	0,95855			
Comunicação – Mudança	de 18 a 24 anos	23	2,7304	0,72516	0,445	0,817	
	de 25 a 31 anos	105	2,7124	0,78394			
	de 32 a 38 anos	67	2,7343	0,81456			
	de 39 a 45 anos	29	2,8483	0,83948			
	de 46 a 52 anos	19	2,9474	0,77986			
	acima de 53 anos	11	2,9091	1,02514			
	Total	254	2,7614	0,79996			
Comunicação – Eficiente	de 18 a 24 anos	23	2,4783	0,70943	1,610	0,158	
	de 25 a 31 anos	105	2,7524	0,81588			
	de 32 a 38 anos	69	2,7850	0,89438			
	de 39 a 45 anos	29	2,7069	0,79514			
	de 46 a 52 anos	18	3,1852	0,68811			
	acima de 53 anos	11	2,8939	0,79677			
	Total	255	2,7680	0,82335			
Oportunidade de Participação	de 18 a 24 anos	23	3,1196	0,71854	1,279	0,274	
	de 25 a 31 anos	107	3,1542	0,94585			
	de 32 a 38 anos	69	2,9928	1,00456			
	de 39 a 45 anos	29	3,1552	0,99196			
	de 46 a 52 anos	19	3,5658	0,88523			
	acima de 53 anos	11	3,4091	1,01411			
	Total	258	3,1492	0,95115			
Ambiente Futuro	de 18 a 24 anos	21	3,3401	0,69175	2,153	0,060	
	de 25 a 31 anos	107	3,3925	0,73817			
	de 32 a 38 anos	69	3,4990	0,51660			
	de 39 a 45 anos	28	3,2704	0,71093			
	de 46 a 52 anos	19	3,8045	0,57580			
	acima de 53 anos	11	3,6883	0,57434			
	Total	255	3,4471	0,66722			

Fonte: Dados da pesquisa.

4.6.3 ANOVA dos fatores pelo tempo de empresa

A Tabela 22 apresenta a ANOVA das variáveis comprometimento organizacional, motivação relacionamento, motivação recompensas externas, motivação satisfação das necessidades básicas, em relação ao tempo de empresa. O teste de Tukey indica que não há diferenças significativas entre as médias das variáveis, nos diferentes tempos de empresa dos respondentes.

Tabela 22 – ANOVA variáveis comportamentais pelo fator tempo de empresa

Fatores	Tempo de empresa	N	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Comprometimento Organizacional	Até 1 ano de empresa	62	3,0842	1,02542	1,467	0,190
	de 1 a 2 anos de empresa	79	3,2110	1,08962		
	de 3 a 5 anos de empresa	66	3,2492	0,97198		
	de 6 a 10 anos de empresa	23	3,1836	1,18379		
	de 11 a 15 anos de empresa	6	3,2778	0,72606		
	de 16 a 20 anos de empresa	9	4,0864	0,84943		
	de 21 a 25 anos de empresa	5	3,7556	0,79892		
	Total	250	3,2311	1,04009		
Motivação Relacionamento	Até 1 ano de empresa	64	4,0000	0,60586	0,278	0,947
	de 1 a 2 anos de empresa	81	3,9321	0,70380		
	de 3 a 5 anos de empresa	70	4,0000	0,58977		
	de 6 a 10 anos de empresa	23	4,0326	0,58535		
	de 11 a 15 anos de empresa	6	4,0000	0,57009		
	de 16 a 20 anos de empresa	9	4,1389	0,56057		
	de 21 a 25 anos de empresa	5	4,1500	0,22361		
	Total	258	3,9893	0,62154		
Motivação Recompensas Externas	Até 1 ano de empresa	63	2,3519	0,74181	1,346	0,237
	de 1 a 2 anos de empresa	81	2,2366	0,66189		
	de 3 a 5 anos de empresa	70	2,2595	0,69599		
	de 6 a 10 anos de empresa	23	2,1522	0,83017		
	de 11 a 15 anos de empresa	6	2,2778	1,12875		
	de 16 a 20 anos de empresa	9	2,6111	0,61237		
	de 21 a 25 anos de empresa	5	2,9667	0,81138		
	Total	257	2,2918	0,72334		
Motivação Necessidades Básicas	Até 1 ano de empresa	64	2,9922	0,82372	0,888	0,504
	de 1 a 2 anos de empresa	81	2,9414	0,86446		
	de 3 a 5 anos de empresa	70	3,0679	0,86175		
	de 6 a 10 anos de empresa	23	3,0761	0,94879		
	de 11 a 15 anos de empresa	6	3,3333	0,98319		
	de 16 a 20 anos de empresa	9	3,2778	0,73362		
	de 21 a 25 anos de empresa	5	3,6500	0,45415		
	Total	258	3,0349	0,85400		

Fonte: Dados da pesquisa.

A ANOVA, das variáveis comunicação sobre aquisição, comunicação sobre mudanças, comunicação eficiente, oportunidade de participação e ambiente futuro, apresenta-se na Tabela 23. O teste de Tukey indica que não há diferenças significativas entre as médias das variáveis, em relação aos diferentes tempos de empresa dos respondentes.

Tabela 23 – ANOVA variáveis comportamentais pelo fator tempo de empresa

Fatores	Tempo de empresa	N	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Comunicação – Aquisição	Até 1 ano de empresa	64	2,8188	0,92973	1,174	0,321
	de 1 a 2 anos de empresa	81	2,8272	0,97250		
	de 3 a 5 anos de empresa	70	2,7457	0,97441		
	de 6 a 10 anos de empresa	23	2,8870	0,94354		
	de 11 a 15 anos de empresa	6	3,3333	0,79666		
	de 16 a 20 anos de empresa	9	2,3556	1,08985		
	de 21 a 25 anos de empresa	4	3,6000	0,54160		
	Total	257	2,8156	0,95855		
Comunicação – Mudança	Até 1 ano de empresa	63	2,7206	0,63707	1,470	0,189
	de 1 a 2 anos de empresa	79	2,7975	0,89241		
	de 3 a 5 anos de empresa	69	2,6638	0,79149		
	de 6 a 10 anos de empresa	23	2,8696	0,82376		
	de 11 a 15 anos de empresa	6	3,3000	0,74565		
	de 16 a 20 anos de empresa	9	2,4889	0,80069		
	de 21 a 25 anos de empresa	5	3,4000	0,94868		
	Total	254	2,7614	0,79996		
Comunicação – Eficiente	Até 1 ano de empresa	64	2,7500	0,79516	1,569	0,157
	de 1 a 2 anos de empresa	79	2,8544	0,84957		
	de 3 a 5 anos de empresa	70	2,6071	0,76246		
	de 6 a 10 anos de empresa	23	2,7609	0,92908		
	de 11 a 15 anos de empresa	5	3,4667	0,98178		
	de 16 a 20 anos de empresa	9	2,7222	0,74536		
	de 21 a 25 anos de empresa	5	3,3000	0,76739		
	Total	255	2,7680	0,82335		
Participação	Até 1 ano de empresa	64	3,1133	0,89079	1,951	0,073
	de 1 a 2 anos de empresa	81	2,9198	1,00299		
	de 3 a 5 anos de empresa	70	3,2429	0,91976		
	de 6 a 10 anos de empresa	23	3,4783	0,91364		
	de 11 a 15 anos de empresa	6	3,6667	0,98319		
	de 16 a 20 anos de empresa	9	3,5278	0,49124		
	de 21 a 25 anos de empresa	5	3,2000	1,42960		
	Total	258	3,1492	0,95115		
Ambiente Futuro	Até 1 ano de empresa	64	3,4330	0,70629	0,732	0,624
	de 1 a 2 anos de empresa	79	3,4575	0,66668		
	de 3 a 5 anos de empresa	69	3,4348	0,63437		
	de 6 a 10 anos de empresa	23	3,2733	0,75827		
	de 11 a 15 anos de empresa	6	3,6905	0,58146		
	de 16 a 20 anos de empresa	9	3,7302	0,52705		
	de 21 a 25 anos de empresa	5	3,6286	0,52099		
	Total	255	3,4471	0,66722		

Fonte: Dados da pesquisa.

4.6.4 ANOVA dos fatores pelos respondentes que residem na vila

A Tabela 24 apresenta a ANOVA das variáveis comportamentais discutidas neste estudo, em relação aos respondentes que residem ou não na vila da empresa.

Conforme disposto na Tabela 24, não há diferenças significativas entre as médias das variáveis comprometimento organizacional, motivação relacionamento, motivação necessidades básicas, comunicação mudança, comunicação eficiente, oportunidade de

participação e ambiente futuro entre os respondentes que residem na vila e os que não residem.

Tabela 24 – ANOVA variáveis comportamentais pelo fator reside na vila

Fator	Vila	N	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Comprometimento Organizacional	Sim	126	3,2425	1,00058	0,030	0,862
	Não	124	3,2195	1,08270		
	Total	250	3,2311	1,04009		
Motivação Relacionamento	Sim	129	3,9632	0,66958	0,456	0,500
	Não	129	4,0155	0,57090		
	Total	258	3,9893	0,62154		
Motivação Recompensas Externas	Sim	128	2,4154	0,73233	7,631	0,006
	Não	129	2,1693	0,69565		
	Total	257	2,2918	0,72334		
Motivação Necessidades Básicas	Sim	129	3,0581	0,89623	0,191	0,663
	Não	129	3,0116	0,81242		
	Total	258	3,0349	0,85400		
Comunicação – Aquisição	Sim	129	2,9504	0,97821	5,208	0,023
	Não	128	2,6797	0,92228		
	Total	257	2,8156	0,95855		
Comunicação – Mudança	Sim	128	2,8047	0,84610	0,754	0,386
	Não	126	2,7175	0,75101		
	Total	254	2,7614	0,79996		
Comunicação – Eficiente	Sim	126	2,8333	0,88418	1,573	0,211
	Não	129	2,7041	0,75727		
	Total	255	2,7680	0,82335		
Participação	Sim	129	3,0659	0,98995	1,988	0,160
	Não	129	3,2326	0,90689		
	Total	258	3,1492	0,95115		
Ambiente Futuro	Sim	127	3,4139	0,70993	0,622	0,431
	Não	128	3,4799	0,62302		
	Total	255	3,4471	0,66722		

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste de Tukey indica que os respondentes que residem na vila são mais motivados pelas recompensas externas do que os que não residem ($p=0,006$), o que se alinha com a expectativa da empresa ao oferecer este benefício, e que os funcionários que residem na vila consideram que a comunicação sobre a aquisição da empresa foi melhor realizada do que os que não residem ($p=0,023$). Pode-se supor que os funcionários que residem na vila consideram a comunicação sobre a aquisição melhor sucedida, pelo fato de terem maior proximidade com a empresa e, deste modo, ter maior acesso e interesse às informações.

4.6.5 ANOVA dos fatores *versus* respondentes com filhos frequentando a escolinha

A Tabela 25 apresenta a ANOVA das variáveis: comprometimento organizacional, motivação relacionamento, motivação recompensas externas, motivação necessidades básicas, comunicação aquisição, comunicação mudança, comunicação eficiente, oportunidade de participação e ambiente futuro, em relação aos respondentes que possuem filhos frequentando a escolinha da empresa e os que não possuem.

Tabela 25 – ANOVA variáveis comportamentais pelo fator filhos na escolinha

Fator	Escolinha	N	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Comprometimento Organizacional	Sim	70	3,1619	1,13464	0,429	0,513
	Não	180	3,2580	1,00297		
	Total	250	3,2311	1,04009		
Motivação Relacionamento	Sim	73	4,0582	0,61734	1,251	0,264
	Não	185	3,9622	0,62276		
	Total	258	3,9893	0,62154		
Motivação Recompensas Externas	Sim	72	2,2986	0,71038	0,009	0,926
	Não	185	2,2892	0,73022		
	Total	257	2,2918	0,72334		
Motivação Necessidades Básicas	Sim	73	3,0445	0,87136	0,013	0,910
	Não	185	3,0311	0,84942		
	Total	258	3,0349	0,85400		
Comunicação – Aquisição	Sim	73	2,6986	0,93578	1,520	0,219
	Não	184	2,8620	0,96602		
	Total	257	2,8156	0,95855		
Comunicação – Mudança	Sim	72	2,7417	0,87946	0,061	0,805
	Não	182	2,7692	0,76868		
	Total	254	2,7614	0,79996		
Comunicação – Eficiente	Sim	73	2,7785	0,85619	0,017	0,897
	Não	182	2,7637	0,81219		
	Total	255	2,7680	0,82335		
Participação	Sim	73	3,1062	0,98682	0,208	0,649
	Não	185	3,1662	0,93890		
	Total	258	3,1492	0,95115		
Ambiente Futuro	Sim	73	3,3855	0,73797	0,870	0,352
	Não	182	3,4717	0,63714		
	Total	255	3,4471	0,66722		

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme disposto na Tabela 25, conclui-se que as médias das variáveis não possuem diferenças significativas em relação aos respondentes, que possuem ou não filhos na escolinha da empresa. Este fato surpreende, pois as expectativas eram de que os funcionários que usufruem deste benefício teriam maior motivação pelas recompensas externas; e, contrariando tais expectativas, o fator recompensas externas obteve a menor diferença entre médias dos respondentes ($p=0,926$).

4.6.6 ANOVA dos fatores pelo nível de instrução

A Tabela 26 apresenta a ANOVA da variável comprometimento organizacional em relação ao fator nível de instrução dos respondentes. O teste de Tukey indica que os respondentes com Ensino Fundamental incompleto estão mais comprometidos do que aqueles que possuem Ensino Fundamental completo ($p=0,031$), e que os respondentes com Ensino Fundamental incompleto estão mais comprometidos do que aqueles que possuem Ensino Médio Completo ($p=0,008$).

Diante destas informações, pode-se supor que os funcionários com menor nível de instrução estão mais comprometidos devido ao componente de permanência, que se explica quando o funcionário é comprometido por receio de não encontrar um emprego melhor, uma vez que as empresas localizadas na Serra gaúcha costumam exigir no mínimo Ensino Médio completo na contratação. A unidade em estudo não exige nível de instrução mínimo para funcionários das áreas operacionais, tendo em vista a dificuldade encontrada em contratar tais profissionais.

Tabela 26 – ANOVA variável comprometimento organizacional pelo fator instrução

Fator	Instrução	N	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Comprometimento Organizacional	Ensino Fundamental incompleto	82	3,5271	0,91321	4,347	0,005
	Ensino Fundamental completo	56	3,0377	1,10000		
	Ensino Médio incompleto	64	3,2448	0,99108		
	Ensino Médio completo	48	2,9329	1,12818		
	Total	250	3,2311	1,04009		

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 27 apresenta a ANOVA das variáveis motivação relacionamento e motivação recompensas externas, em relação ao fator nível de instrução. O teste de Tukey não indicou diferenças significativas entre as médias dos diferentes níveis de instrução dos respondentes.

A Tabela 28 apresenta a ANOVA da variável motivação necessidades básicas, em relação ao nível de instrução dos respondentes. O teste de Tukey indica que os respondentes com Ensino Fundamental incompleto estão mais motivados por satisfação das necessidades básicas do que aqueles que possuem Ensino Fundamental completo ($p=0,024$), e que os respondentes, que possuem Ensino Fundamental incompleto estão mais motivados pela satisfação de suas necessidades básicas, do que aqueles que possuem Ensino Médio completo ($p=0,019$).

Tabela 27 – ANOVA variável motivação relacionamento e recompensas externas pelo fator nível de instrução

Fator	Instrução	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Motivação Relacionamento	Ensino Fundamental incompleto	85	4,0500	0,59861	2,203	0,088
	Ensino Fundamental completo	58	4,0086	0,58670		
	Ensino Médio incompleto	66	3,8258	0,70570		
	Ensino Médio completo	49	4,0816	0,55290		
	Total	258	3,9893	0,62154		
Motivação Recompensas Externas	Ensino Fundamental incompleto	85	2,3686	0,81734	1,031	0,380
	Ensino Fundamental completo	58	2,3448	0,72404		
	Ensino Médio incompleto	65	2,2385	0,65150		
	Ensino Médio completo	49	2,1667	0,63191		
	Total	257	2,2918	0,72334		

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à motivação por necessidades básicas, supõe-se que pessoas com nível de instrução menor possuem maior motivação pela satisfação das necessidades básicas, tendo em vista que indivíduos com maior instrução podem possuir outras fontes de motivação.

Tabela 28 – ANOVA variável motivação necessidades básicas pelo fator nível de instrução

Fator	Instrução	N	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Motivação Necessidades Básicas	Ensino Fundamental incompleto	85	3,2824	0,79600	4,069	0,008
	Ensino Fundamental completo	58	2,8750	0,92273		
	Ensino Médio incompleto	66	3,0000	0,85597		
	Ensino Médio completo	49	2,8418	0,78345		
	Total	258	3,0349	0,85400		

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 29 apresenta a ANOVA das variáveis comunicação aquisição, comunicação sobre mudanças, comunicação eficiente, oportunidade de participação e ambiente futuro, em relação ao fator nível de instrução. O teste de Tukey indicou que não há diferenças significativas entre as médias dos fatores, levando em consideração os diferentes níveis de instrução. Isso causa surpresa, pois era esperado que funcionários com maior nível de instrução avaliassem melhor a comunicação da empresa, devido a sua maior facilidade de compreensão.

Tabela 29 – ANOVA variáveis comportamentais pelo fator nível de instrução

Fator	Instrução	N	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Comunicação – Aquisição	Ensino Fundamental incompleto	84	2,8452	0,97108	2,678	0,048
	Ensino Fundamental completo	58	2,5966	0,86935		
	Ensino Médio incompleto	66	2,7545	0,96384		
	Ensino Médio completo	49	3,1061	0,98158		
	Total	257	2,8156	0,95855		
Comunicação – Mudança	Ensino Fundamental incompleto	85	2,8353	0,84582	0,912	0,436
	Ensino Fundamental completo	57	2,6175	0,83860		
	Ensino Médio incompleto	63	2,7556	0,75472		
	Ensino Médio completo	49	2,8082	0,72682		
	Total	254	2,7614	0,79996		
Comunicação – Eficiente	Ensino Fundamental incompleto	84	2,7758	0,79595	0,508	0,677
	Ensino Fundamental completo	57	2,6871	0,73197		
	Ensino Médio incompleto	65	2,8615	0,81839		
	Ensino Médio completo	49	2,7245	0,97572		
	Total	255	2,7680	0,82335		
Participação	Ensino Fundamental incompleto	85	3,2794	0,95619	1,599	0,190
	Ensino Fundamental completo	58	3,1422	1,00450		
	Ensino Médio incompleto	66	3,1667	0,85859		
	Ensino Médio completo	49	2,9082	0,97854		
	Total	258	3,1492	0,95115		
Ambiente Futuro	Ensino Fundamental incompleto	84	3,4966	0,63015	0,643	0,588
	Ensino Fundamental completo	58	3,3448	0,72253		
	Ensino Médio incompleto	65	3,4747	0,57372		
	Ensino Médio completo	48	3,4464	0,77780		
	Total	255	3,4471	0,66722		

Fonte: Dados da pesquisa.

4.7 ANÁLISE DE CORRELAÇÕES

A Tabela 30 apresenta a matriz de correlação dos nove fatores que compõem as dimensões comprometimento organizacional, motivação, comunicação organizacional, oportunidade de participação e ambiente futuro. Pode-se averiguar, conforme destaque, que há correlações positivas estatisticamente significativas.

A correlação positiva entre as variáveis demonstra que os fatores pesquisados podem apresentar um grau significativo de dependência. Quando uma variável é influenciada por algum motivo específico, as demais poderão ser afetadas e, deste modo, influenciar no comportamento do indivíduo.

Analisando a Tabela 30 conclui-se que todos os aspectos comportamentais tiveram correlação positiva e estatisticamente significativa com pelo menos um aspecto da comunicação. Confirmando desta maneira que a comunicação pode influenciar os aspectos do comportamento organizacional. Os três fatores da dimensão comunicação tiveram correlação positiva e significativa entre si, ou seja, existe dependência entre si.

O fator motivação necessidades básicas apresentou uma forte correlação positiva e significativa com o fator comprometimento organizacional. Gellatly et al. (2009) explicam que recompensas justas estão relacionadas ao comprometimento afetivo. Deste modo, quando o funcionário consegue suprir suas necessidades básicas com o emprego que possui, este pode entender as recompensas como justas.

No que tange a dimensão motivação, os fatores motivação relacionamento e motivação recompensas externas não apresentam correlação significativa entre si, portanto, neste estudo tais fatores não exercem influência entre si, apesar de fazer parte da mesma dimensão.

O bom relacionamento entre colegas de trabalho e lideranças pode comprometer os funcionários com os objetivos da empresa em ambientes de mudanças gerados por aquisição. Na análise das correlações o fator motivação relacionamento possui correlação positiva e significativa com o fator comprometimento no trabalho. Dessler (1997) corrobora afirmando que em um ambiente onde há integração e bom relacionamento entre funcionários, pode surgir um sentimento de comunhão, que faz com que os funcionários sintam-se parte de uma comunidade e partilhem dos mesmos objetivos. Este sentimento de comunhão pode refletir no comprometimento dos funcionários com a empresa.

Tabela 30 – Índice de correlação entre os constructos

	Fatores	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Comprometimento Organizacional								
2	Motivação Relacionamento	0,337**							
3	Motivação Recompensas Externas	0,135*	0,076						
4	Motivação Necessidades Básicas	0,676**	0,420**	0,228**					
5	Comunicação – Aquisição	0,124	0,133*	0,068	0,155*				
6	Comunicação –Mudança	0,116	0,085	0,091	0,143*	0,626**			
7	Comunicação-Eficiente	0,143*	0,119	0,147*	0,099	0,547**	0,512**		
8	Oportunidade de Participação	0,044	0,048	-0,011	0,111	0,068	0,158*	0,081	
9	Ambiente Futuro	0,183**	0,078	0,108	0,127*	0,139*	0,135*	0,125*	0,160*

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: * p < 0,05; ** p < 0,01

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, é apresentada a síntese dos resultados obtidos por meio da pesquisa, considerações, principais conclusões, limitações da pesquisa e sugestões de temas para futuros estudos.

5.1 CONCLUSÕES

A pesquisa teve como objetivo geral analisar a relação entre comunicação e o comportamento organizacional em uma empresa de processamento de proteína animal, localizada na Serra Gaúcha, que passa por constantes mudanças após um processo de aquisição.

No que se refere ao objetivo geral, por meio da análise dos dados, conclui-se que todas as variáveis do comportamento organizacional analisadas tiveram correlação positiva com pelo menos uma variável da comunicação.

O fator comunicação sobre aquisição teve correlação significativa e positiva com o fator motivação relacionamento e motivação pela satisfação das necessidades básicas. Desta maneira, a comunicação eficiente sobre a aquisição reflete positivamente na motivação dos funcionários por relacionamento e satisfação das necessidades básicas.

Já o fator comunicação sobre mudanças demonstrou correlação com o fator motivação por satisfação das necessidades básicas, oportunidade de participação e ambiente futuro. Os resultados desta pesquisa evidenciam que a comunicação eficiente sobre mudanças ocorridas na empresa reflete positivamente na motivação dos funcionários, bem como proporciona um sentimento de oportunidade de participação nos processos de mudança da empresa e conseqüentemente diminui as incertezas que estes possuem quanto ao ambiente futuro.

A dimensão comunicação eficiente apresentou correlação com os fatores comprometimento organizacional, motivação recompensas externas e ambiente futuro. Diante do exposto, os resultados da pesquisa evidenciam que uma comunicação organizacional eficiente pode se refletir em profissionais mais comprometidos, mais motivados pelas recompensas oferecidas pela empresa e com menos incertezas sobre o ambiente futuro.

Os objetivos específicos traçados nesta pesquisa foram: avaliar a comunicação, dimensões comportamentais e dados demográficos; examinar as relações entre comunicação,

dimensões comportamentais e os dados demográficos; sistematizar informações que possam servir de subsídio para tomada de decisão da empresa.

O primeiro objetivo específico foi atendido pela pesquisa quantitativa e os dados estão no Capítulo 4. Por meio da média encontrada para cada dimensão avaliada neste estudo, conclui-se que os funcionários consideram que o processo de comunicação a respeito da aquisição da empresa não foi suficiente, tendo em vista que esta dimensão teve média 2,8156, ou seja ficou abaixo da média 3. A percepção dos funcionários quanto à comunicação sobre as mudanças e comunicação eficiente também apresentou deficiência, já que as médias foram 2,7614 e 2,7680. Conclui-se que a empresa está deixando a desejar na comunicação com seus funcionários, o que pode dificultar o processo de mudança pelo qual está passando.

Em contrapartida, apesar da deficiência na comunicação, o fator ambiente futuro (média = 3,4471), indica que os funcionários estão otimistas quanto ao futuro da empresa, pois o sentimento de incerteza ocasionado pelas mudanças ainda não afeta a maioria dos participantes da pesquisa.

A maior e a menor média encontradas nos constructos foram ambas na dimensão motivação. A maior média está no fator motivação por relacionamento (3,9893) e a menor no fator recompensas externas (2,2918). Mesmo em meio a um ambiente em constante mudança e com deficiência na comunicação a empresa possui um bom ambiente de trabalho, mas em contrapartida os funcionários não estão satisfeitos com as recompensas externas ofertadas.

Os fatores comprometimento organizacional (3,2311) e oportunidade de participação (3,1492), apresentaram escores acima da média 3, apesar da deficiência na comunicação e as constantes mudanças. Levando em consideração o desvio padrão das respostas, considera-se que há variabilidade considerável de percepções entre os respondentes.

Quanto ao segundo objetivo específico, as principais conclusões foram: funcionários com idade acima de 46 anos são mais comprometidos em relação aos com idade inferior; os respondentes com Ensino Fundamental incompleto e completo são mais comprometidos do que funcionários com Ensino Médio completo. Estas duas constatações sugerem que funcionários mais idosos e/ou com pouca escolaridade são mais comprometidos com a empresa devido à sua maior dificuldade de recolocação profissional.

Os funcionários que residem na vila são mais motivados pelas recompensas externas e manifestam que a aquisição da empresa foi melhor comunicada, comparando-se com os respondentes que não residem na vila. Pode-se atribuir a maior motivação pelas recompensas externas, por parte dos funcionários que residem na vila, ao fato da região da Serra Gaúcha dispor de altos valores de aluguel residencial enquanto a empresa oferece casas por um valor

fixo mensal de R\$ 38,00 por funcionário. Porém, como não há moradias suficientes para todos os funcionários, há uma fila de espera, o que pode se refletir em menor motivação dos funcionários que ainda não possuem este benefício. Quanto à percepção da comunicação sobre aquisição, acredita-se que os funcionários que residem na vila, por estarem mais motivados, entendem e aceitam melhor a comunicação sobre a aquisição.

O terceiro objetivo específico definido foi sistematizar informações que possam servir de subsídio para tomada de decisão da empresa. Com base nos dados apresentados, se a empresa possui interesse em manter seus funcionários motivados e comprometidos e diminuir o sentimento de incerteza quanto ao ambiente futuro causado pelos processos de mudanças, uma estratégia seria investir em melhorias nos processos de comunicação e estabelecer sistemas que possibilitem a participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão, tais como sugestão de ideias para a solução de problemas. Os resultados desta pesquisa apontaram para a correlação positiva da comunicação com tais aspectos comportamentais.

No que tange a manter e aumentar a motivação por recompensas externas, pode-se entender que é válida a manutenção da vila residencial da empresa, uma vez que funcionários que residem nela são mais motivados dos que não residem.

Embora os resultados deste estudo não possam ser generalizados, os mesmos sugerem que há uma ligação entre a comunicação e o comportamento humano nas organizações. Neste contexto, avaliar e administrar os fatores que afetam os funcionários antes, durante e depois de processos de fusão e aquisição pode ser fundamental para o sucesso dos mesmos e para os planos futuros da empresa.

Esta pesquisa oferece contribuições à comunidade acadêmica já que explora a utilização de escalas para avaliação de variáveis comportamentais e de comunicação em um ambiente de aquisição, analisando as relações entre elas. Tais dados podem ser utilizados como comparativos em outros estudos, ou comparados em um estudo na mesma empresa em outro momento.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma limitação encontrada no desenvolvimento desta pesquisa foi o questionário ter sido elaborado somente em português, o que limitou o estudo no que tange a obter o posicionamento dos 218 funcionários estrangeiros, segregados por questões relacionadas ao idioma, mas cujas percepções são potencialmente relevantes. Para um próximo estudo,

sugere-se que sejam elaborados questionários que atendam todas as nacionalidades que formam o universo da pesquisa.

Também se pode destacar como limitação o fato de ter sido aplicado um questionário com apenas questões fechadas. Neste sentido, acredita-se que seria interessante acrescentar ao questionário pelo menos uma questão aberta, para que os respondentes pudessem expressar algo que não lhes foi questionado, a fim de proporcionar um melhor entendimento da situação em estudo.

5.3 OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS FUTUROS

A pesquisa não abrangeu funcionários de origem haitiana, funcionários com menos de um ano de empresa, funcionários com cargos de liderança e os que atuam nas áreas administrativas. Neste sentido, poderia ser desenvolvido um estudo que contemple a participação destes grupos também, possibilitando comparar as percepções entre eles e com os demais funcionários.

Como oportunidade de novos estudos, destaca-se a de conduzir pesquisas em empresas que estejam passando por processos de aquisição e comparar os resultados entre elas. Outra alternativa é conduzir uma pesquisa com funcionários logo após a comunicação da aquisição, repetindo-a um ano depois, por exemplo, para realizar um comparativo entre as percepções dos funcionários nestes dois momentos do processo de aquisição.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Marketing research**. 7. ed. New York: John Wiley and Son Inc., 2001.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, n. 63, p.1-18, 1990.

APPELBAUM, S. H.; GANDELL, J.; YORTIS, H.; PROPER, S.; JOBIN, F. Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages. **Management Decisions**, v. 38, n. 2, p. 649-661, 2000.

ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ARGYRIS, C. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

BALDISSERA, R. A complexidade dos processos comunicacionais e a interação nas organizações. In: MARCHIORI, M. (org.) **Cultura e interação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2014, p. 113-124.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2000.

BAPTISTA, R.; **D.A comunicação empresarial e a gestão da mudança**, 2013. *BOCC*: Biblioteca on-line de ciências da comunicação, disponível em:<<http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptistarenatocomunicacaogestao.pdf>>. Acesso em: 01abr. 2015.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. Florianópolis: UFSC, 2006.

BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, P. (coord.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookmann, 2002, p. 39-51.

BARROS, B.T. **Fusões e aquisições no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

BATISTA, F. H. A.; GALELLI, A. O comprometimento organizacional e a teoria das gerações: um estudo de caso de uma empresa metalúrgica na serra gaúcha. **Revista GEINTEC: gestão, inovação e tecnologias**, v. 4, n. 1, p. 650-664, 2014.

BATISTA, D. C.; BALDISSERA, R. Entre a organização comunicada e a “falada”: a comunicação organizacional da empresa Tramontina C.B. S/A. **Revista Iniciacom**- v. 2, n. 2, 2010.

BELLINGHAM, R. **Getting people and culture right in mergers and acquisitions**. Massachusetts: HRD Press, 2010.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BORDIA, P. Management are aliens: rumors and stress during organizational change. **Group & Organizational Management**, v. 31, n. 5, p. 601-621, 2006.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Tradução de José Henrique Lamendorf. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BUENO, W. C. **Novos contornos da comunicação empresarial brasileira**. São Bernardo do Campo: IMS, 1989.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

BUONO, A. F.; BOWDITCH, J. L. **The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 2003.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. Casamento, estupro, ou dormindo com o inimigo? interpretando imagens e representações dos sobreviventes de fusões e aquisições. In: ENANPAD-ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2001.

CAMARGOS, M. A.; HELAL, D. H. Remuneração executiva, desempenho econômico-financeiro e a estrutura de Governança Corporativa de empresas brasileiras. In: ENANPAD-ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

CAPRA, F. **As Conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2010.

CARTWRIGHT, S. Mergers and acquisitions: an update and appraisal. In: HODGKINSON, G. P.; FORD, J.K. (Eds). **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 20, p.1-38, 2005.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, G. **Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: integrating people and cultures**. 2. ed. Butterworth-Heinemann: Woburn, 1996.

CEAUSESCU, A. Merger and acquisition: a strategic option for companies. **Annals of the University of Petrosani Economics**, v.8, n.1, p. 59-64, 2008.

CHIA, R. Culturas de organizar e comunicar: implicações para o entendimento de ações e intervenções estratégicas. In: MARCHIORI, M. (org.) **Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. p. 181-194.

CHILD, J.; KIESER, A. Development of organizations over time. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. **Handbook of organizational design: adapting organizations to their environment**. Nova York: Oxford, 1981. p. 28-56.

COORAR, L.; PAULO, E.; DIAS, F.J. **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009.

COOREN, F.; BRUMMANS, B. H. J. M.; BENOIT-BARNÉ, C.; MATTE, F. A constituição comunicativa da cultura organizacional: uma questão a ser cultivada. In: MARCHIORI, M. (org.) **Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. p. 153-179.

CORNETT, M. M.; ADAIR, T. A.; NOFSINGER, J. **Comportamento organizacional: série A**. São Paulo: Bookman, 2013.

CORRADO, F. M. **A força da comunicação: quem não se comunica...** São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**. v. 78, p. 98-104, 1993.

CRESPO, A. A. **Estatística fácil**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

DAMANTE, N. O estado da arte da comunicação organizacional no Brasil. **Comunicação Empresarial**, São Paulo, n. 31, p. 22-26, segundo trimestre, 1999.

DAMANTE, N. Uma língua em quatro idiomas. **Comunicação Empresarial**, São Paulo, n. 32, p. 18-22, terceiro trimestre 1999.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. Estatística sem matemática para Psicologia: usando SPSS para Windows. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.

DANIEL, T. A.; METCALF, G. S. **The management of people in mergers & acquisitions**. Westport: Quorum books, 2001.

DATTA, D. K. Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration, **Strategic Management Journal**, v.12, n. 4, p. 281-297, 1991.

DENISI, A. S.; SHIN, S. J. Psychological communication interventions in mergers and acquisitions. In: STAHL, G. K.; MENDENHALL, M. E. **Mergers and acquisitions: managing culture and human resources**. Califórnia: Stanford Business Books, 2005. p. 228-249.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DODD, P. Merger proposals, management discretion and stockholder wealth. **Journal of Financial Economics**, Amsterdam: North Holland, v. 8, n. 2, p. 105-137, Jun. 1980.

DOWNS, C. W.; HAZEN, M. D. A factor analytic study of communication satisfaction. **The Journal of Business Communication**, v.14, n.2, p. 63-73, 1977.

EVANS, P.; PUCIK, V. People and cultural aspects of mergers and acquisitions: what are the lessons...and the challenges? In: STAHL, G. K.; MENDENHALL, M. E. **Mergers and acquisitions: managing culture and human resources**. California: Stanford Business Books, 2005. p. 412-422.

FIELD, A. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2009.

FIGUEIREDO, D. B.; SILVA, J. A. D. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, Campinas, SP, v. 16, n. 1, p. 160-185, Junho 2010.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FONSECA, M. C. F. R. **Educação Matemática**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

FONSECA, J. S.; MARTINS, G. A. **Curso de estatística**.6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GABARRO, J. J. Comentário retrospectivo. In: ARGYRIS, C. et al. **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. (Harvard Business review book) p. 39-42.

GALPIN, T. J.; HERNDON, M. **The complete guide to mergers and acquisitions: process tools to support M&A integration at every level**. San Francisco: Jossey Bass, 2010.

GELLATLY, I.R.; HUNTER, K.H.; CURRIE, L.G.; IRVING, P.G. HRM practices and organizational commitment profiles. **The International Journal of Human Resource Management**, n. 4, v. 20, p. 869-884, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.35, n.2, mar./abr., p.57-63,1995.

GOMIDE, J. S. Escala de motivação no trabalho. In: VIII Reunião Anual da SPTM, 2002, Uberlândia. **Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro** e Anais da VIII Reunião Anual da SPTM. Uberlândia: SPTM, 2002. v. 6, p. 158-159.

GREENBERG, D. N.; LANE, H. W.; BAHDE, K. Organizational learning in cross-border mergers and acquisitions. In: STAHL, G. K.; MENDENHALL, M. E. **Mergers and acquisitions: managing culture and human resources**. California: Stanford Business Books, 2005. p. 54-76.

GUEDES, T. A. et al. Estatística descritiva: projeto de ensino. **Aprender Fazendo Estatística**, p. 49, 2005. Disponível em: http://www.des.uem.br/downloads/arquivos/Estatistica_Descritiva.pdf. Acesso em: 3 jun. 2015.

HAG, F. L. E. **Impact of organizational culture on success of mergers and acquisitions: an analytical study.** Louisville: ProQuest, 2009.

HAIR, J. J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HASPESLAGH, P. C.; JEMISON, D. B. **Managing acquisitions: creating value through corporate renewal.** New York: The Free Press, 1991.

HASSETT, M. Organisational commitment in acquisitions. In: COOPER, C. L.; FINKELSTEIN, S. (eds.) **Advances in mergers and acquisitions.** Emerald Group Publishing, v. 10, 2012. p. 19-38.

HÉAU, D. Mania de fusões. In: BARROS, B. T. **Fusões, aquisições e parcerias.** São Paulo: Atlas, 2001. p.53-65.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston: v.46, n.1, p. 53-62, jan/fev, 1968.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica.** Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HREBINIAK, L. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida.** São Paulo: Bookman, 2008.

IACOVINI, J. The human side of organization change. **Training & Development.** v. 47, n. 1, p. 65-68, 1993.

IVERSON, R. D. Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment, **The International Journal of Human Resource Management**, v. 7, n. 1, p. 122-49, 1996.

JOAQUIM, V. N. **Estatística descritiva: instrumento de decisão.** São Paulo: Chambel, 2015.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis.** EnglewoodCliffs: Prentice Hall, 1992.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da administração contemporânea.** São Paulo: Bookman, 2012.

KING, G. **How not to lie with statistics**, 2001. Disponível em: <<http://gking.harvard.edu/files/mist.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2015.

KPMG. **Financial Advisory Services. Pesquisa de fusões e aquisições: espelho das transações realizadas no Brasil.** Brasil, 2015. Disponível em: <http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigo_publicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2014/FA-4-trimestre-2014.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2015.

KOTTER, J. P. **Leading change.** Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KOTTER, J. P. The psychological contract: managing the joining-up process. **Management Review**, v. 15, n. 3, p. 91-99, 1973.

KOTTER, J. P.; LEVITT, T.; GABARRO, J. J.; STEINER, J.; SCHLESINGER, L. A. **A escolha de estratégias para mudanças**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de administração; 7)

KUNSCH, M. M. K. A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. In: CORREA, T (org.) **Comunicação para o mercado**. São Paulo: Edicom, 1995.

KUNSCH, M. M. K. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado ao segmento corporativo. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências de Comunicação**. São Paulo: 2012.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (org.) **Comunicação em interface com cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. p. 129-151.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LARSSON, R. Synergy realization in mergers and acquisitions: a co-competence and motivational approach. In: STAHL, G. K.; MENDENHALL, M. E. **Mergers and acquisitions: managing culture and human resources**. Califórnia: Stanford Business Books, 2005. p. 183-201.

LEAVITT, H. J. **Psicologia para administradores**: uma introdução destinada a indivíduos e a pares e grupos de pessoas em organizações. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1976.

LEVINSON, H. **Psychological man**. The Levinson Institute: Cambridge, MA, 1976.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANLY, B. F. J. **Multivariate statistical methods**: a primer. London: Chapman and Hall, 1986.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR. 2008. Disponível em: <http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2015.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento. In: MARCHIORI, M. (org.) **Comunicação em interface com cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. p. 100-115.

MARCHIORI, M. **Organização, cultura e comunicação**: elementos para novas relações com o público interno. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicação e Artes (ECA). Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1995.

MARCHIORI, M. Reflexões Iniciais sobre a Comunicação como Processo nas Organizações da Contemporaneidade. In: **GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, X Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação**, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARGOLIS, B. L.; KROES, W. H.; QUINN, R. Job stress: an unlisted occupational hazard. **Journal of Occupational Medicine**, v.16, n. 10,p. 654-661, 1974.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. **Joining forces**: making one plus one equal three in mergers, acquisitions and alliances. São Francisco: Jossey-Bass, 1997.

MAURER, R. **Beyond the wall of resistance**. Austin, TX: Bard Books, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. G. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas do conhecimento humano. São Paulo: Editora Psy II, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Transformerl'entreprise. **Gestion – Revue Internationale de Gestion**, Montréal, HEC, v. 24, n. 3, Automne 1999.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MIRC, N. Human impacts on the performance of mergers and acquisitions. In: COOPER, C. L.; FINKELSTEIN, S. (eds.) **Advances in mergers and acquisitions**. Emerald Group Publishing, v. 12, 2013. p. 1-32.

MIRVIS, P. H.; MARKS, M. L. Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation. **Academy of Management Executive**, p. 80-92, 1992.

MIRVIS, P. H.; MARKS, M. L. **The creations of UNISYS**: strategy and tactics in the mega-merger of Burroughs and Sperry Corporation, paper presented at the 47th Annual Meeting of The Academy of Management, New Orleans, LA., Aug. 1987.

MITCHELL, T. Motivation: new directions for theory, research, and practice. **Academy of Management**, v. 7, n. 1, jan., p. 80-88, 1982.

MOORE, D. S. **A estatística básica e sua prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, E. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). **Revista FAMECOS**, Dossiê França, Porto Alegre, n. 20, p. 7-12, abril 2003. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3197/2462>>. Acesso em: 18 jun. 2014.

MORIN, E. **O método 4 – as ideias – habitat, vida, costumes, organização**. Porto Alegre: Sulina, 1998.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **Employee-organization linkages** – a psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 2, n. 14, p. 224-247, 1979.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Thomson, 2004.

NADLER, D.; LAWLER III, E. E.; HACKMAN, J. R. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NASSAR, P. **Comunicação interna: a força nas empresas**. São Paulo: ABERJE, 2004.

NETO, P. L. O. C. **Estatística**. 2. ed. São Paulo: EdgardBlücher, 2002.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

NGUYEN, H.; KLEINER, B. H. The effective management of mergers. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 8, p. 447-454, 2003.

NICHOLS, R. G.; STEVENS, L, A. Ouvindo as pessoas. In: **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. (Harvard Business review book) p. 43-56.

NIKANDROU, I.; PAPALEXANDRIS, N.; BOURANTAS, D. Gaining employee trust after acquisition: implications for managerial action. **Employee Relations**, v.22, n. 4, 334-355, 2002.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 4. ed. Lisboa: Sílabo, 2005.

PIMENTEL-GOMES, F. **Curso de estatística experimental**. 14. ed. Piracicaba: Editora da Universidade de São Paulo, 2000.

PRATES, J. C. O método e o potencial interventivo e político da pesquisa social. **Revista Temporalis**, ano V, n. 9, janeiro a junho de 2005, p. 131-146.

PRITCHETT, P. **Making mergers work**: a guide to managing mergers and acquisitions. Dallas, TX: Pritchett& Associates, 1994.

RANKINE, D. **Why acquisitions fail**: practical advice for making acquisitions succeed. London, Great Britain: Pearson Education Limited, 2001.

RECH, J. **Intranet**: composito a rede autopoietica da organizaçao complexa. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS, Porto Alegre, 2007.

RECH, J.; FACHINELLI, A. C.; FLORES, P. S. Comunidades de prática: reflexões a partir da comunicação e da cultura organizacionais. **Revista Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 11, n. 21, jan./jun., p. 47-67, 2012.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S. Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, n.5, v. 86, p. 825-836, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, J. A. O. **Gestão de recursos humanos na administração pública**, 2. ed., Lisboa: Escolar Editora, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROGERS, C. R.; ROETHLISBERGER, F. J. Barreiras e portas para a comunicação. In: ARGYRIS, C. et al. (Org.) **Comunicação eficaz na empresa**: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. (Harvard Business review book) p. 31-39.

ROGERS, W. M.; SCHIMITI, M.; MULLINS, M. E. Correction for unreliability of multifactor measures: comparison of Alpha and parallel forms approaches. **Organizational Research Methods**. v. 5, p. 184-199. 2002.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**: corporate finance. São Paulo: Atlas, 1995.

SAGIE, A.; KOSLOWSKY, M. Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: an application of path-goal theory. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 1, p. 37-47, 1994.

SALES, J. D. A.; SILVA, P. K. Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria-Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas-BA. IN: **X SEMEAD**. São Paulo: Universidade de São Paulo-USP, 2007.

SANTOS, R. N. M. **Sistemas de informação estratégicas para a vitalidade da empresa.** Ciência da Informação. Brasília, v. 25, n. 1, p.12-14, jan/abr.1996.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SEWARD, L. E.; DOANE, D. P. **Estatística aplicada à administração e economia** - 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHWEIGER, D. M.; DENISI, A. S. Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. **The Academy of Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 110-135, 1991.

SCROFERNEKER, C. M. A. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos “(in)visíveis”. In: MARCHIORI, M. (org.) **Cultura e interação.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2014. p. 125-135.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, J. S. Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.) **Psicologia, organização e trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SILVESTRE, A. **Análise de dados e estatística descritiva.** Lisboa: Escolar Editora, 2007.

SKINNER, W. Big hat, no cattle: managing human resources. In: VROOM, V. H. (eds) **Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal.** Boston: Harvard Business School, 1990, p. 1-14.

STAHL, G. K.; MENDENHALL, M. E. **Mergers and acquisitions: managing culture and human resources.** California: Stanford Business Books, 2005.

STAHL, G. K.; MENDENHALL, M. E.; PABLO, A. L.; JAVIDAN, M. Sociocultural integration in mergers and acquisitions. In: STAHL, G. K.; MENDENHALL, M. E. **Mergers and acquisitions: managing culture and human resources.** California: Stanford Business Books, 2005. p. 3-16.

STAHL, G. K.; MENDENHALL, M. E.; WEBER, Y. Research on sociocultural integration in mergers and acquisitions. In: STAHL, G. K.; MENDENHALL, M. E. **Mergers and acquisitions: managing culture and human resources.** California: Stanford Business Books, 2005. p. 401-411.

STAHL, G. K.; SITKIN, S. B. Trust dynamics in acquisitions: the role of relationship history, interfirm distance, and acquirer's integration approach. In: COOPER, C. L.; FINKELSTEIN, S. (eds.) **Advances in mergers and acquisitions.** Emerald Group Publishing, v. 9, 2010. p. 51-82.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment.** v. 80, n. 3, p. 217-222, 2003.

SVERKE, M.; HELGREN, J.; NASWALL, K.; CHIRUMBOLO, A.; WITTE, H.D.; GOSLINGA, S. **Job insecurity and union membership**: european unions in the wake of flexible production. Brussels: Peter Lang, 2004.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **Virtudes e pecados capitais**: a gestão de pessoas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

THOMAS, R.R. Managing the psychological contract. In: VROOM, V. H. **Manage people, not personnel**: motivation and performance appraisal. Boston: Harvard Business School, 1990, p. 31-48.

THOMAS, J. R.; NELSON, J.K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

TURATO, E. R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas de saúde e humanas. Petrópolis: RJ, Vozes, 2003.

VANDENBERGHE, L. Terapia Comportamental Construcional do Borderline. In: BRANDÃO, M. Z. S.; CONTE, F. C. S.; BRANDÃO, F. S.; INGBERMAN, Y. K.; MOURA, C. B.; SILVA, V.M.; OLIANE, S. M. (Org.) **Sobre Comportamento e Cognição**. Santo André: Esetec, v. 12, 2003. p. 92-96.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, R. F. **Comunicação Organizacional**: gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

VIEIRA, S. **Introdução à Bioestatística**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1980.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WALKER, J. W.; PRICE, K. F. Why do mergers go right? **Human Resource Planning**, v. 23, n. 2, p. 6-8, 2000.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência**: aprendendo organização com um universo ordenado. 2. ed. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1999.

WOOD JR, T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 5, p. 62-79, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. Comunicação e Subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012, p.121-141.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5. ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.

APÊNDICE A–CARTA INFORMANDO FUNCIONÁRIOS SOBRE PESQUISA

Caxias do Sul, 20 de outubro de 2014.

De: xxxxxxxxxxxxxxxx, gerente industrial

Para: Profissionais da xx

Ref.: Pesquisa

Nossa empresa está em busca de melhorias para o ambiente de trabalho. Neste sentido, é importante para a empresa saber a opinião de nossos profissionais. Deste modo, dentro dos próximos três ou quatro dias será aplicada uma pesquisa, coordenada pela funcionária do Setor de RH, Micheli Dal Bó, com a orientação dos professores Dr. Ademar Galelli e Dra. Jane Rech, da Universidade de Caxias do Sul. Qualquer dúvida sobre a pesquisa poderá ser esclarecida diretamente com a funcionária, no setor de RH Micheli Dal Bó.

Solicitamos a todos que venham a participar deste projeto cooperem da melhor maneira possível, que sejam honestos ao responderem os questionários que serão distribuídos. É importante ressaltar que serão convidados a responder a pesquisa apenas 300 funcionários escolhidos por meio de sorteio. As informações coletadas nesta pesquisa são absolutamente confidenciais e ninguém precisa se identificar. O que importa é que cada respondente seja sincero e que todas as questões sejam respondidas. As opiniões serão somadas e analisadas como um todo e não há interesse em conhecer respostas individuais de nenhum funcionário. Os resultados serão uma informação valiosa para que a empresa possa realizar ações para melhorar ainda mais a maneira como trabalhamos.

Atenciosamente,

xxxxxx, gerente industrial

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

1		2		3		4		5		
Discordo Totalmente		Discordo		Parte discordo, parte concordo		Concordo		Concordo Totalmente		
Assinale a alternativa que melhor define o seu sentimento pela empresa:						1	2	3	4	5
Q1	Eu estou muito satisfeito por ter escolhido a XX para trabalhar.									
Q2	A XX realmente me inspira a fazer o melhor que eu posso no meu trabalho.									
Q3	Eu sinto orgulho em dizer a outras pessoas que eu trabalho na XX.									
Q4	Eu falo aos meus amigos que esta é uma boa empresa para se trabalhar.									
Q5	Eu aceitaria praticamente qualquer tarefa para continuar trabalhando na XX.									
Q6	Eu realmente me preocupo com o destino da XX.									
Q7	Eu acredito que os meus valores e os valores da XX se parecem.									
Q8	Eu estou disposto a fazer um esforço além do normal para ajudar esta empresa a ter sucesso.									
Q9	Para mim, não vejo outra empresa melhor para trabalhar do que a XX.									
Assinale a alternativa que melhor define o seu sentimento em relação ao seu trabalho:						1	2	3	4	5
Q10	Satisfaço minhas necessidades básicas (alimentação, moradia, segurança).									
Q11	Satisfaço minha necessidade de relacionamento com colegas.									
Q12	Satisfaço minha necessidade de crescimento profissional.									
Q13	Satisfaço minha necessidade de ser reconhecido por meu supervisor.									
Q14	Satisfaço minha necessidade de realização profissional.									
Q15	Percebo que desempenho um bom trabalho.									
Q16	Satisfaço minha necessidade de relacionamento com meu(s) supervisor(es).									
Q17	Percebo que sou responsável pelo sucesso na execução das tarefas.									
Q18	Percebo que a tarefa que realizo me proporciona satisfação no meu trabalho.									
Q19	Posso cultivar relações de amizade em meu ambiente de trabalho.									
Q20	Percebo que sou parte importante do meu grupo do trabalho.									
Q21	Recebo promoções por um bom desempenho.									
Q22	Percebo que meus supervisores estão mais próximos após eu ter realizado um bom trabalho.									
Q23	As condições de trabalho são agradáveis.									
Q24	Gosto das tarefas que executo.									
Q25	Participo dos objetivos a serem alcançados.									

Q26	Sinto-me capaz de cumprir os objetivos determinados.					
Q27	Recebo informações dadas pelo meu chefe, sobre meu desempenho.					
Q28	Concordo com os objetivos estabelecidos pela empresa.					
Q29	Percebo que a maneira de distribuir recompensas dos funcionários da empresa é justa.					
Q30	Percebo que os funcionários de outras empresas que desempenham tarefas semelhantes às minhas, recebem recompensas compatíveis às minhas.					
Q31	Percebo que as recompensas que recebo são compatíveis às recebidas pelas pessoas da empresa que exercem as mesmas tarefas que eu.					
Q32	Percebo que as recompensas oferecidas pela empresa são adequadas aos diferentes cargos.					
Q33	Percebo que as recompensas que recebo pelo meu trabalho atual soam mais justas que as recebidas em empregos anteriores.					
Q34	Percebo que, me esforçando, serei avaliado positivamente pelo meu chefe.					
Q35	Sendo avaliado positivamente pelo meu supervisor recebo recompensas da empresa.					
Q36	As recompensas recebidas satisfazem os meus objetivos pessoais.					
Q37	Percebo que a empresa preocupa-se em saber o que eu gostaria de receber como recompensa.					
Q38	Percebo que há ligação entre recompensas que recebo e o meu desempenho.					
Assinale a alternativa que melhor define a sua percepção sobre a comunicação realizada pela empresa, e a comunicação em relação às mudanças propostas devido à aquisição realizada pela XX:		1	2	3	4	5
Q39	Fui informado sobre a aquisição realizada pela XX.					
Q40	Eu tive informações suficientes sobre a aquisição realizada pela XX.					
Q41	Eu senti segurança por ter sido bem informado sobre a aquisição feita pela XX.					
Q42	A empresa esclareceu as dúvidas que eu tinha sobre a aquisição feita pela XX.					
Q43	As informações que recebi sobre a aquisição feita pela XX foram claras.					
Q44	As informações que recebi sobre a aquisição feita pela XX foram verdadeiras.					
Q45	Fui bem informado sobre as mudanças que iriam ocorrer devido à aquisição feita pela XX.					
Q46	Normalmente, eu sou bem informado sobre as mudanças que ocorrem na empresa.					
Q47	Recebo informações sempre que há mudanças em meu trabalho.					
Q48	Informações sobre as mudanças ocorridas na empresa são bem comunicadas para todos os funcionários da empresa.					
Q49	As informações que recebo sobre as mudanças ocorridas na empresa fazem com que eu me sinta seguro.					

Q50	A boa comunicação da empresa para com os funcionários facilita os processos de mudança.					
Q51	As informações são disponibilizadas pela empresa com rapidez.					
Q52	A comunicação praticada pela empresa é verdadeira.					
Q53	A comunicação sobre mudanças na empresa é de fácil entendimento.					
Q54	A comunicação sobre mudanças na empresa é clara.					
Q55	Quando tenho dúvidas sobre as mudanças propostas, sei quem pode esclarecer minhas dúvidas.					
Q56	As informações fornecidas pela empresa são confiáveis.					
Q57	A empresa informa seus funcionários sobre os motivos das mudanças propostas.					
Q59	A comunicação da empresa em relação às mudanças é clara.					
Q60	Recebo informação sobre as mudanças ocorridas em outros setores da empresa.					
Q61	A empresa informa seus funcionários sobre os resultados obtidos por meio das mudanças realizadas.					
Assinale a alternativa que melhor define a sua percepção sobre as oportunidades que a empresa lhe oferece para participar e fazer sugestões:		1	2	3	4	5
Q62	Sou convidado pela empresa a participar das decisões sobre mudanças.					
Q63	Tenho oportunidade de fazer sugestões de melhorias dentro do meu setor.					
Q64	A empresa ouve as sugestões fornecidas pelos seus funcionários.					
Q65	Algumas de minhas sugestões foram utilizadas em processos de mudanças ocorridos na empresa.					
Q66	A empresa ouve minhas opiniões e críticas sobre as mudanças ocorridas.					
Assinale a alternativa que melhor define a sua percepção do seu ambiente de trabalho após a aquisição feita pela XX. (agora e no futuro próximo)		1	2	3	4	5
Q67	Eu vou permanecer em meu atual posto de trabalho.					
Q68	Eu não serei transferido para outro setor da empresa.					
Q69	Eu não serei transferido para outra unidade.					
Q70	Tenho informações suficientes para executar meu trabalho.					
Q71	Haverá oportunidade de ser promovido nesta empresa.					
Q72	Meus colegas de trabalho não irão perder o emprego.					
Q73	Eu sei como meu desempenho é medido.					
Q74	A cultura da empresa vai mudar.					
Q75	Eu vou me adaptar a nova cultura da empresa.					

Q76	Vou continuar trabalhando com os mesmos colegas de trabalho.					
Q77	Vou ter que executar tarefas para as quais não fui treinado.					
Q78	Vou ter oportunidade de aprender novas habilidades no trabalho.					
Q79	A carga de trabalho vai aumentar.					
Q80	Eu vou ter controle sobre o meu trabalho.					
Q81	Vou poder opinar sobre as possíveis mudanças em meu trabalho.					
Q82	A empresa será um bom lugar para se trabalhar.					
Q83	Não serei demitido.					
As informações a seguir são importantes para a análise dos dados:						
A2 – Sexo: () 1.Feminino () 2.Masculino						
A3 – Idade: () 18 a 24 anos () 25 a 31 anos () 32 a 38 anos () 39 a 45 anos () 46 a 52 anos () Acima de 53 anos						
A4 – Tempo de empresa: () 1.Até 1 ano () 2.De 1 a 2 anos () 3.De 3 a 5 anos () 4.De 6 a 10 anos () 5.De 11 a 15 anos () 6.De 16 a 20 anos () 7.De 21 a 25 anos () 8.Acima de 26 anos						
A5 – Reside na Vila Residencial da Empresa () Sim () Não						
A6 – Possui filhos frequentando a creche da empresa () Sim () Não						
A7 – Nível de instrução: () 1. Ensino Fundamental incompleto () 2. Ensino Fundamental completo () 3. Ensino Médio incompleto () 4. Ensino Médio completo () 5. Ensino Superior Incompleto () 6. Ensino Superior completo						