

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**

LÍVIA ALMADA NEVES

**REAÇÃO INDIVIDUAL À MUDANÇA DE SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL
DE MINAS GERAIS EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE FUSÃO**

BELO HORIZONTE

2014

LÍVIA ALMADA NEVES

Reação individual à mudança de servidores do Instituto Federal de Minas Gerais em relação ao processo de fusão

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Orientação: Prof^a. Dr^a. Renata Simões Guimarães e Borges

Coorientação: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques

BELO HORIZONTE

2014



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **LÍVIA ALMADA NEVES**, REGISTRO Nº 551/2014. No dia 21 de novembro de 2014, às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 06 de novembro de 2014, para julgar o trabalho final intitulado "**Reação Individual à Mudança dos Servidores do Instituto Federal de Minas Gerais em Relação ao Processo de Fusão**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof. Renata Simões Guimarães e Borges, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

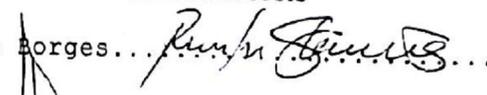
() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

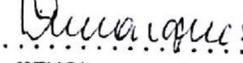
() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 21 de novembro de 2014.

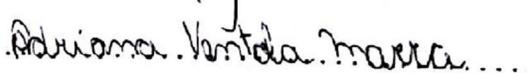
NOMES

ASSINATURAS

Prof^a. Dr^a. Renata Simões Guimarães e Borges.....
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques
COORDENADOR (Professor Aposentado da UFMG)

Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho.....
(CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Adriana Ventola Marra.....
(UFV/Florestal)

“Hoje me sinto mais forte, mais feliz, quem sabe! Só levo a certeza de
que muito pouco sei, ou nada sei...”

Almir Sater

AGRADECIMENTO

À minha mãe, Maria Bernadete, pelo amor, apoio e sustento desta oportunidade de realização de um sonho.

Às minhas irmãs, Paula e Larissa, e a meu pai, Vicente, pelo incentivo, compreensão e apoio nos momentos difíceis.

Ao Felipe, pelo amor, apoio, parceria e compreensão dos momentos ausentes e estressantes.

Às minhas amigas de Juiz de Fora, pela amizade e compreensão mesmo diante de minha ausência.

À Andréa, ao Vinícius e ao Rafael pelo acolhimento, que possibilitou minha permanência em Belo Horizonte no momento conturbado de transição.

Ao professor Dr. Antônio Luiz Marques, pelo incentivo, acolhimento e apoio no decorrer do processo de Mestrado.

À professora Dr.^a Renata Simões Guimarães e Borges, pela orientação, pelo acolhimento e apoio na escrita dessa dissertação e no estímulo à pesquisa.

Aos professores do CEPEAD que, de alguma maneira, me estimularam às reflexões que me amadureceram e que fazem de mim o que sou hoje, pessoal e profissionalmente. Principalmente

ao professor Dr. Bruno Pérez Ferreira, pelo constante incentivo e apoio para o desenvolvimento de pesquisas.

À colega Renata Veloso Policarpo, pelo apoio decisivo na realização da pesquisa.

Ao professor Caio Mário Bueno Silva, reitor do IFMG que permitiu a realização desta pesquisa.

Aos colegas de mestrado da turma de 2013, pelo convívio e apoio durante o curso e nos momentos de angústia coletiva. Em especial aos “melhores” – Bruno, Dani, Isabella, João Víctor, Kenyth, Rui e Wesley –, pelo convívio ainda existente, pela amizade e pelo apoio em todas as circunstâncias da vida durante este período.

Aos colegas de CEPEAD, que passaram a fazer parte deste momento, pelo incentivo constante e pelo apoio. Especialmente, à Élide e à Maria, por me receberam de braços abertos e por me darem todo o apoio e incentivo.

A todos do Projeto Incluir que fizeram os sábados serem mais produtivos tanto, profissional quanto pessoalmente. Especialmente, à Eliana e ao Professor Dr. Francisco Vidal, pelas oportunidades e confiança.

Às colegas de Núcleo, Mariana, Juliana, Michele e Jesuína, pelo apoio e pelo estímulo.

Às funcionárias da secretaria do CEPEAD Vera, Luciana e Érica, pelas informações e paciência.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar as respostas individuais à mudança em relação às causas da resistência à mudança dos indivíduos após um processo de fusão. Para isso, foi realizado um estudo de caso referente à fusão de cinco autarquias de ensino federais – CEFET Ouro Preto, CEFET Bambuí, UNED Congonhas, UNED Formiga e Escola Agrotécnica de São João Evangelista –, formando o então Instituto Federal de Minas Gerais, com Reitoria em Belo Horizonte. A pesquisa tem caráter explicativo e utiliza a triangulação metodológica concomitante para coletar os dados, o que foi feito por meio da aplicação de um questionário online e de entrevista semiestruturada. Foram validados 55 questionários respondidos pelos servidores que participaram do processo de fusão, independente do cargo. Simultaneamente, foram realizadas oito entrevistas com servidores que passaram a atuar na Reitoria após o processo de fusão. Para analisar os dados qualitativos, foi utilizada a análise de conteúdo, categorizando os relatos de acordo com as variáveis apresentadas no modelo proposto: *aceitação e apoio individual à mudança, convívio social, consistência organizacional, resistência de grupo, experiência anterior e decisão prévia*. Os dados quantitativos foram analisados por meio da regressão múltipla e os dados demográficos, de estatística descritiva. Constatou-se que para esta realidade *resistência de grupo* e *decisão prévia* não influenciam o nível de aceitação e apoio individual à fusão, enquanto que as variáveis *experiência anterior, convívio social* e *consistência organizacional* influenciam praticamente com a mesma intensidade o nível de aceitação e apoio individual à fusão, mostrando que 42,4% dos respondentes explicam o modelo proposto. Ademais, as entrevistas mostraram que, apesar de *decisão prévia* não ter sido identificada como influente na aceitação e cooperação à mudança, esta variável precisa ser analisada com cuidado, pois se mostrou influente nos relatos coletados. Além disso, foi identificado nos relatos que a liderança exerce papel fundamental na aceitação do processo de fusão, bem como as relações de poder que ela estabelece, e que o processo teria sido mais efetivo se houvesse mais informação de qualidade disseminada e suporte inicial do Ministério da Educação e Cultura. Como projeções futuras, seria interessante explorar os moderadores situacionais (*consistência organizacional e experiência anterior*), os mais influentes na aceitação e apoio individual à fusão, considerando-se as etapas do processo e a mediação das lideranças participantes, contemplando, assim, as questões de filtro de informação e relações de poder, conforme identificado nas entrevistas. As limitações do trabalho prendem-se ao tamanho da amostra, que é bastante pequeno para proporcionar uma inferência geral, ao corte temporal, que foi transversal, mas se fosse longitudinal contemplaria melhor as etapas do processo, e ao fato de contemplar apenas um caso. Porém, o trabalho contribui academicamente para o aprofundamento sobre os temas “Fusão” e “Resistência à mudança em processo de fusão” e auxilia os gestores em ações proativas e planejadas em relação ao comportamento que os funcionários podem manifestar em uma fusão.

Palavras-chave: Fusão. Resistência à mudança. Mudança organizacional.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify individual responses to change in relation to the causes of individual resistance to change after a merger. For this, a case study concerning the merger of five municipalities of federal education – CEFET Ouro Preto, CEFET Bambuí, UNED Congonhas, UNED Formiga and Agrotechnical School of São João Evangelista –, was conducted, forming the Federal Institute of Minas Gerais with rectory in Belo Horizonte. Research has explanatory character and use methodological concomitant triangulation to collect data, which was done through the application of an online questionnaire and semi structured interview. It was validated 55 questionnaires answered by servants who participated in the merger process, independent of the position. Simultaneously, eight interviews were conducted with servants who began working at the rectory after the merger. To analyze the qualitative data, content analysis was used to categorize the reports according to the variables shown in the model proposed: *individual acceptance and support for change*, *social interaction*, *organizational consistency*, *group resistance*, *previous experience* and *prior decision*. Quantitative data were analyzed using multiple regression and demographic data, descriptive statistics. It was found that *group resistance* e *prior decision* did not influence the level of acceptance and individual support to fusion, whereas the variables *previous experience*, *social interaction* and *influence organizational consistency* influence with almost the same intensity the level of acceptance and individual support for change, showing that 42.4% of respondents explain the proposed model. Moreover, the interviews showed that although *prior decision* have not been identified as influential in the acceptance and cooperation to change this variable needs to be considered carefully, since proved influential in the reports collected. Furthermore, it was identified in the reports that leadership plays a key role in the acceptance of the merger process, as well as the power relations that it establishes, and the process would have been more effective if there were more quality information disseminated and initial support of the Ministry of Education and Culture. As future projections, it would be interesting to explore the situational moderators (*organizational consistency* and *previous experience*), the most influential individual in acceptance and support for the merger, considering the steps of the process and the mediation of the participating leaders, thus contemplating issues information and relations of power filter, as identified in the interviews. Limitations of this study relate to the sample size, which is small to provide a general inference. The temporal break is another limitation, which was cross, but if it was longitudinal, process steps would be best addressed. Another limitation is because contemplate only one case. However, this research contributes to the deepening academically on the topics "Fusion" and "Resistance to change in the merger process" and assists managers in proactive and planned behavior regarding actions that employees can manifest in a merger.

Key words: Merger. Resistance to change. Organizational change.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As ondas das fusões	24
Figura 2 – Processo de fusão	26
Figura 3 – Reações do indivíduo à mudança.....	31
Figura 4 – Síndrome da fusão.....	35
Figura 5 – Modelo proposto de avaliação do nível de resistência à mudança	42
Figura 6 - Gráfico de distribuição normal da variável resistência do grupo	66
Figura 7 - Teste de homoscedasticidade	67
Figura 8 - Como a mudança afetou os indivíduos de modo geral	76
Figura 9 - Nível de aceitação e cooperação com a mudança.....	77
Tabela 1 – Teste de linearidade	64
Tabela 2 – Teste de normalidade	65
Tabela 3 – Análise de regressão do modelo proposto.....	68
Quadro 1 – Sinais da síndrome da fusão	33
Quadro 2 – Causas de resistência à mudança e referentes autores.....	38
Quadro 3 – Relação entre o comportamento individual na mudança e as emoções individuais na fusão	40

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1	Objetivos	12
1.2	Relevância	12
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	A mudança organizacional: conceitos e possibilidades	16
2.1.1	Mudança organizacional por meio de fusão	22
2.1.2	Reações do indivíduo à mudança	27
2.1.2.1	Cooperação e resistência à mudança na fusão	35
2.1.2.2	Modelo da pesquisa	41
3.	METODOLOGIA.....	49
3.1	Caracterização da pesquisa.....	49
3.2	População e amostra.....	51
3.3	Coleta de dados.....	53
3.4	Análise dos dados.....	57
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
4.1	Caracterização da amostra	58
4.2	O caso do Instituto Federal de Minas Gerais	59
4.3.	Análise do modelo proposto	62
4.3.1	Análise dos valores extremos (<i>outliers</i>)	63
4.3.2	Linearidade	64
4.3.3	Normalidade.....	65
4.3.4	Homoscedasticidade	66
4.4	O processo de aceitação e apoio individual ao processo de fusão no IFMG.....	67
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS	83
	ANEXO 1 - Questionário aplicado.....	90
	ANEXO 2 - Entrevista semiestruturada	93

1. INTRODUÇÃO

Com a abertura do mercado brasileiro na década de 1990 e a consequente necessidade de modernização tecnológica, principalmente nas indústrias, novas configurações organizacionais – fusões, aquisições, *joint venture*, consórcios, incorporações e aliança estratégica – foram realizadas no País, visando ao aproveitamento das oportunidades de investimentos, expansão, ganhos de economia de escala, redução de custos, aumento de receitas, tecnologia e novas habilidades, entre outras. Adicionalmente, a maioria dos estudos referente a esses eventos indica a maior ocorrência de fusões e aquisições em comparação às outras possibilidades de configuração organizacional, com destaque ainda maior para as fusões, por possuírem prazo de implantação mais curto e custo financeiro mais baixo (TRICHES, 1996; TÔRRES, 2000; CAMARGOS; BARBOSA, 2003; OLIVEIRA; FORTE; ARAGÃO, 2007).

As fusões estabelecem mudanças referentes não só à administração das organizações, mas também à estrutura física, às partes interessadas, às políticas, às práticas, aos processos, à cultura organizacional e, conseqüentemente, à identificação dos indivíduos com a organização. Porém, a maior parte das pesquisas referentes aos processos de fusão não contempla toda a complexidade deste tipo de mudança, atendo-se primordialmente às questões contábeis desses processos (KLOECKNER, 1994; CAMARGOS; BARBOSA, 2003; MARTELANC; PASIN; CAVALCANTE, 2005; OLIVEIRA; FORTE; ARAGÃO, 2007; MINARDI; BORRONI; GOLDSTEIN, 2009). Subjacente a isso, a busca por resultados no curto prazo não possibilita uma mudança efetiva do contexto, o que gera o fracasso em muitos processos de fusão (TRICHES, 1996; TÔRRES, 2000; ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002; LUNDQVIST, 2012).

Diversos estudos (BUONO; BOWDITCH; LEMIS, 2002; CARTWRIGHT; COOPER, 2000; CARTWRIGHT; SCHOENBERG, 2006) têm mostrado que em torno de 50% a 80% dos processos de fusão e aquisição não dão certo, considerando-se o resultado financeiro. Um terço ou metade dessas fusões e aquisições tem este insucesso porque seu foco está em questões financeiras e estratégicas, deixando de lado a gestão pós-processo e a não valorização dos aspectos psicológicos, culturais e pessoais dos empregados (SINKOVICS; ZAGELMEYER; KUSSTATSCHER, 2011).

Estudo realizado pela KPMG (2011), sobre o mercado de serviços financeiros, identificou que os pontos cruciais para o sucesso de um processo de fusão neste setor são: necessidade de

definir e seguir prazos, sendo preciso ter clareza de pensamento e ação rápida; não ter preocupação excessiva com custos, pois, muitas vezes, o baixo custo não representa ganho; comunicação clara e aberta com o mercado; acompanhamento do progresso; e integração cultural. Este último tópico recebe destaque como um dos principais pontos de fracasso de um processo de fusão. Neste âmbito cultural estão imbricadas as questões comportamentais relacionadas ao indivíduo e a sua percepção sobre a mudança. Oreg (2003) afirma que a ideia da realidade da sociedade industrial moderna é buscar indivíduos que sejam dispostos, que tenham iniciativa e que respondam positivamente à mudança, pois muitas das tentativas de mudança são frustradas por aqueles empregados (indivíduos ou grupos) que resistem ao novo, por motivos diversos.

A discussão sobre as questões comportamentais que emergem dos processos de fusão é bastante rica e válida para o contexto atual, pois este é um processo de ruptura em todas as organizações participantes e interfere no comportamento dos indivíduos envolvidos, de modo que desestrutura toda realidade até então vivenciada (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Isso ocorre porque o comportamento humano é orientado pela atitude do indivíduo construída com base em sua percepção diante de determinado estímulo. No contexto organizacional, compreender o comportamento dos empregados é mais do que entender quem são esses indivíduos, pois permite também entender suas atitudes e suas ações diante de certas situações (MARQUES, 2011).

Em um processo de mudança organizacional, a compreensão do comportamento dos empregados é crucial para que seja possível agir conforme o planejamento da empresa em relação à mudança. Ou seja, conhecer o comportamento dos indivíduos auxilia no entendimento de onde e como, especificamente, é necessário atuar, para que os objetivos traçados sejam atingidos ou, até mesmo, para criar os objetivos de acordo com as necessidades identificadas em interseção com o que a empresa almeja (LINES, 2004; WOOD Jr., 2009). Essa interferência do processo de mudança no comportamento pode se manifestar de várias maneiras. Esta pesquisa pretende se ater à reação individual que ocorre no *continuum* que vai desde a cooperação entusiástica até à resistência ativa à mudança (LINES, 2005). Para tanto, assume-se que qualquer manifestação do indivíduo para manter o *status quo* diante de alguma pressão para alterá-lo e para se proteger dos efeitos de alguma modificação real ou imaginária pode ser considerada resistência à mudança (NOGUEIRA, 1991; HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Nesta perspectiva, quando o indivíduo não possui informações suficientes ou ainda não compreendeu adequadamente as influências da mudança ele se vê de modo indeciso ou

inconcluso por conta deste medo do desconhecido, podendo se mostrar a favor ou até resistente à mudança (NOGUEIRA, 1991; HERNANDEZ; CALDAS, 2001; MARQUES, 2011). Também é possível que o indivíduo sinta que com a mudança seus laços sociais no que cerne ao contexto organizacional sejam afetados, sendo este também um fator potencializador de resistência à mudança (MARQUES, 2011). Considera-se, também, a consistência percebida pelos empregados com relação à qualidade da informação que é passada, a efetividade das ações praticadas, os objetivos da mudança e o nível de participação e envolvimento do indivíduo no processo (BERGER; LUCKMAN, 1976; OREG, 2006; MARQUES, 2011). Além disso, a percepção que seu grupo de trabalho tem de ameaça a sua identidade, poder, status e prestígio pode estimular o indivíduo a resistir ao processo (OREG, 2006; VAM DICK; ULLRICH; TISSINGTON, 2006; MARQUES, 2011), assim como alguma experiência anterior malsucedida com mudança, pois potencializa no indivíduo a descrença de que o que foi planejado efetivamente tem potencial para acontecer (MARQUES, 2011).

A partir da discussão anterior, foram definidos os construtos que formam o Modelo de Medida de Resistência à Mudança (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011), assumido por esta pesquisa como o modelo base para o estudo do processo de aceitação e cooperação individual à mudança. Este processo engloba o *continuum* descrito anteriormente e terá a mudança organizacional verificada em forma de fusão em relação à realidade vivenciada pelo Instituto Federal de Minas Geral (IFMG), que tem sua Reitoria centralizada em Belo Horizonte e possui doze campi no estado, além de dois campi avançados e quatro unidades conveniadas.

A fusão enquanto um processo de mudança organizacional interfere no ambiente no qual as empresas participantes estão inseridas (considerando toda a dinâmica externa à empresa), na estrutura, nos processos, nos valores, nas regras, nas políticas, nas práticas e na hierarquia da nova empresa formada (SILVA; VERGARA, 2003). Também interfere nos indivíduos que atuam nas empresas participantes do processo no que tange a suas expectativas, necessidades, atitudes, comportamentos e sentimentos, conforme alertam Silva e Vergara (2003). Atentar-se à maneira como a fusão atinge o empregado pode ser fundamental para a continuidade do negócio, que, por sua vez, é sistêmico e envolve, concomitantemente, o ambiente, as empresas integradas e os indivíduos.

Assim, defini-se o problema de pesquisa: **Quais são os fatores que influenciam a reação individual à mudança organizacional caracterizada pelo processo de fusão?**

A opção por focalizar a resistência à mudança a partir da perspectiva do indivíduo parte do pressuposto de que este é o agente, sujeito e ator da mudança, pois é ele quem coloca em prática a nova realidade. Porém, caso ele não aceite a mudança, pode se posicionar como um não agente, o que pressupõe um comportamento ativo contra a mudança. O que o indivíduo exterioriza está intimamente ligado ao seu subjetivo, ao modo como ele percebe a mudança. Essa exteriorização está associada a outras pessoas, pois é na relação com os outros que o “eu” se percebe enquanto ser-no-mundo (BUBBER, 2003; SILVA; VERGARA, 2003). Silva e Vergara (2003) afirmam que, para a mudança ter o máximo de servidores engajados em seu processo, é preciso que estes incorporem o sentido de coletividade, pois é esta coletividade que irá concretizar o projeto de fusão.

Portanto, a proposta de estudo descrita pode gerar resultados que facilitem e esclareçam os processos vivenciados pelos indivíduos diante de um processo de fusão, ao suprir os gestores da mudança com elementos necessários a seu planejamento, a fim de que a implementação da fusão tenha resultados mais positivos do que os atualmente apresentados na literatura.

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é: Identificar os motivos pelos quais os indivíduos aceitam a mudança organizacional ou resistem a ela, a partir de um processo de fusão finalizado.

Com isso, será possível também contemplar os objetivos específicos:

- a) Identificar o nível de aceitação ou resistência dos indivíduos envolvidos no processo de mudança;
- b) Investigar qualitativamente as causas da aceitação do processo de mudança ou se resistência a ele, a partir da percepção do indivíduo.

1.2 Relevância

De acordo com Sinkovics, Zagelmeyer e Kusstatscher (2011), existem muitos estudos sobre as questões humanas em processo de fusão e aquisição, porém sobre os aspectos emocionais ainda são bastante precários, o que pode ser considerado um paradoxo diante do fato de Bueno e Bowditch (1989) terem pontuado estes processos (fusão e aquisição) como sendo importantes eventos emocionais da vida de um indivíduo. Além disso, Van Dick, Ullrich e

Tissington (2006) afirmam que investir no empregado para que o senso de pertencimento dele seja incrementado é fundamental para o sucesso de uma fusão.

Sinkovics, Zagelmeyer e Kusstatscher (2011) alertam para o fato de que as atitudes no trabalho são influenciadas pelas emoções tanto quanto pelos fatores ambientais no contexto organizacional. Afirmam ainda, que o processo de cognição-emoção individual pode ser estimulado assim que os rumores de uma possível fusão são disseminados e pode atingir a intensidade mais alta quando a fusão é oficialmente comunicada ou iniciada, sendo que essas emoções sobre a mudança podem ser positivas ou negativas, considerando a totalidade ou apenas algumas partes do processo. Além disso, relatam que algumas emoções podem durar até muito tempo depois de uma fusão bem sucedida, tempo esse relacionado à percepção do indivíduo sobre os desafios referentes a valores importantes ou às histórias e aos mitos que ainda são ditos sobre o contexto pré-fusão. A emoção, enquanto variável intermediária em um processo de fusão, juntamente com as variáveis contextuais (fatores disposicionais, inteligência emocional, maturidade emocional, grupos ocupacionais, empresas envolvidas, percepção de justiça e confiança), pode provocar alterações nos comportamentos e atitudes relacionadas ao nível de estresse, de motivação de qualidade de vida no trabalho, de comprometimento organizacional, de absenteísmo, de rotatividade, de comportamento organizacional cidadão, de cooperação, de conflito e de produtividade.

O processo de fusão pode também violar o contrato psicológico de trabalho, que está pautado na percepção que o indivíduo tem de que a empresa não está honrando completamente o que ficou acordado entre as partes quando da contratação do empregado pela empresa, fato este que tem relação direta com o nível de confiança que o indivíduo sente em relação ao contexto organizacional e tudo o que será feito neste contexto. Isso pode contribuir para que o indivíduo não acredite na competência de seus colegas e não confie mais neles, pois sua percepção é de que ninguém é confiável, sendo que quanto mais significativa for a mudança mais profundamente serão ativadas as emoções em nível individual e coletivo (AGER, 2011; YAN; ZHU, 2013). Tudo isso gera resistências ao progresso organizacional e profissional, impedindo a integração, devido à busca pela manutenção do *status quo* (APPELBAUM et al., 2000; AGER, 2011).

A fusão tem sido vivenciada pelos indivíduos como se fosse comparada à perda de um ente querido, ou a uma crise pessoal (APPELBAUM et al., 2000), ou a uma nuvem preta no céu (VAN DICK; ULLRICH; TISSINGTON, 2004). Esses sentimentos podem ser manifestados por

meio de apatia, preocupações com base no passado, falta de compromisso com a nova cultura e, até mesmo, resistência ativa ao novo sistema. Assim, se for forçado a estabelecer novas relações, o indivíduo pode sentir medo de correr riscos ou de tratar de assuntos delicados, adotando uma postura dicotômica e competitiva entre o “eu” e o “eles”. Com isso, os conflitos e a concentração de todos para a disseminação do novo será muito mais difícil, durante e, principalmente, após a fusão (APPELBAUM et al., 2000).

Se o indivíduo perceber que haverá ou que já está ocorrendo uma mudança da qual ele não possui muitas informações ou não está envolvido como gostaria, por exemplo, pode se sentir ameaçado por essa mudança e não querer colaborar com ela. Caso isso ocorra, as chances de sucesso dela podem ser reduzidas (KOTTER, 2007), dado que as estratégias delineadas são colocadas em prática pelos indivíduos que estão sendo influenciados, de alguma maneira, pela fusão. Desse modo, de acordo com sua percepção em relação ao projeto – que se forma a partir da subjetividade do indivíduo e dos fatores situacionais –, a atitude e o comportamento do indivíduo podem variar desde a aceitação e a cooperação até a resistência ativa (MARQUES, 2011). O desempenho criativo também é um fator afetado pela resistência à mudança, sendo que quanto maior o nível de resistência, menor este desempenho (HON; BLOOM; CRANT, 2014).

Marques (2011), com base em Judson (1980), afirma que o indivíduo que resiste à mudança pode demonstrar essa resistência por meio de comportamentos regressivos, não esboçando vontade de aprender, realizando protestos, fazendo apenas o que for solicitado ou fazendo o menos possível, diminuindo o ritmo de trabalho, cometendo erros propositais, causando danos e, até, sabotando deliberadamente o novo contexto. Siegel e Simons (2010), reforçam a relevância do fator humano em processos de fusão para o ganho de eficiência em um estudo longitudinal sobre os efeitos das fusões e aquisições na performance das empresas, na produtividade da planta e nos trabalhadores, realizado de 1985 a 1998, envolvendo 2.6 milhões de trabalhadores, alocados em 9.400 empresas atuantes em 16.000 plantas.

Armenakis e Bedeian (1999), revisitando as pesquisas publicadas em um período de nove anos sobre mudança organizacional, objetivando estabelecer uma visão contemporânea sobre o tema, identificaram que, com relação ao conteúdo, os estudos analisados apontaram que o sucesso do processo de mudança tem fatores transacionais (variáveis psicológicas e organizacionais que preveem e controlam a conseqüente motivação e performance do clima de

grupo) ou transformacionais (novo comportamento dos empregados como consequência das pressões internas e externas) inerentes a processo.

O cerne deste estudo se justifica no indivíduo e no modo como sua percepção acerca do processo de fusão afeta sua atitude de aceitação ou (até) sua resistência à mudança. Isso está no fato de a resistência à mudança ser o maior obstáculo à efetividade dos processos e programas de mudança, conforme relatam Avey, Wernsing e Luthans (2008). Essa verificação fará com que as consequências de um processo de fusão, no que tange à resistência à mudança dos empregados, possam ser compreendidas, suprindo as empresas de informações relevantes sobre o possível comportamento e atitude dos empregados nessa situação. Isso pode ser base, então, para a formulação de estratégias de intervenção que minimizem essa resistência e possibilitem uma fusão mais efetiva em termos de resultados esperados (tanto da empresa quanto dos indivíduos). Somado a isso, as informações serão, ainda, mais um recurso para que a academia avance nos estudos e pesquisas que objetivem analisar os processos de mudança organizacional e a resistência à mudança no Brasil, pois ainda há muito a ser explorado nesta perspectiva comportamental sobre os processos de fusão.

O estudo em questão terá um referencial teórico pautado na discussão da mudança organizacional, contemplando aquela realizada por meio de fusão e as reações do indivíduo (servidor) diante da mudança. Dentro deste último tópico, apresentam-se a cooperação e resistência à mudança na fusão, buscando abranger os temas relacionados ao objetivo proposto. Posterior a isso, descrevem-se todas as nuances da metodologia a ser utilizada, bem como os resultados encontrados, as análises desses resultados, as conclusões finais e as possibilidades futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender como o processo de fusão pode afetar a resistência à mudança dos indivíduos envolvidos no processo, é necessário estabelecer uma lógica teórica que esclareça a dinâmica do tema, a relação entre a fusão e a resistência à mudança, de modo que o desenvolvimento do trabalho fique claro e bem definido.

Buscando estabelecer essa lógica teórica, explora-se, inicialmente, o processo de mudança organizacional, isto é, o que ele significa, como acontece, quais são as possíveis consequências no âmbito da empresa e as possíveis reações individuais diante da mudança. Posterior a isso, explora-se a resistência à mudança, considerando a fusão como sendo a mudança ocorrida. Assim, será possível aprofundar a discussão referente à resistência à mudança dos indivíduos quando se considera um processo de fusão.

2.1 A mudança organizacional: conceitos e possibilidades

Kotter (2007) afirma que os desafios de mercado atuais são diferentes dos que surgiam antes, em que o processo de mudança era lento e ocorria por etapa. Essa diferença acontece principalmente pelo fato de a economia globalizada estar proporcionando mais oportunidades atualmente, mas também gera mais riscos em relação a investimentos, o que obriga as empresas a se aprimorarem e a inovarem cada vez mais para conseguirem se manter no mercado e crescer.

Quando se considera a mudança organizacional em grande escala, Kotter (2007) aponta, como uma das opções de transformação para aumentar o poder competitivo os métodos típicos de reengenharia, reestruturação, programas de qualidade, mudança estratégica, mudança cultural e fusões e aquisições. O processo de fusão, por exemplo, caracteriza-se pela união de pelo menos duas empresas, podendo uma absorver a outra ou uma nova empresa ser criada (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

Definir e compreender o que é mudança organizacional é primordial para se discutir a fusão enquanto um processo de mudança e para entender a percepção do indivíduo neste contexto. Para tanto, a dinâmica histórica mostra que, de acordo com Brasil e Cook (1974), conforme relata Wood Jr. (2009), a tecnologia, as instituições, as estruturas e o comportamento social é que formam os elementos principais de uma mudança organizacional, sendo que essa mudança ocorre, na maioria das vezes, como reação às crises, e não de maneira proativa – ou

seja, de maneira que as antecipe. Assim, as mudanças acontecem em resposta às crises de acordo com o número de casos de atitudes proativas.

March (1981), alinhado com as ideias de Brasil e Cook (1974), afirma que as organizações mudam continuamente conforme as pressões do ambiente, porém estas mudanças não podem ser controladas, pois ocorrem em resposta às alterações do ambiente. Não é possível, assim, controlar o estímulo que o meio irá emitir para uma mudança organizacional. O processo de mudança não é racional nem consciente, pois envolve questões simbólicas, ambiguidades e incentivos. Por isso, pode apresentar surpresas, sendo fundamental, então, gerenciar o processo de mudança por meio da compreensão do objetivo e do subjetivo na organização (WOOD Jr., 2009).

Iniciando uma perspectiva mais sistêmica e diferenciada das anteriores, Hesketh (1982) acredita que é imprescindível planejar uma mudança, pois é isso que irá impulsionar o processo de transição, sendo este planejamento uma atividade de diagnóstico constante. A mudança de atitude e a mudança social são a base para a mudança organizacional, pois esta pode ocorrer a partir de uma motivação tanto interna quanto externa. Ou seja, ela acontece de maneira sistêmica. Greenwood e Hinings (1996) afirmam que para haver efetividade na mudança radical, como é o caso da fusão, é preciso que os indivíduos que possuam poder de autoridade sejam favoráveis a ela. Corroborando este pensamento sistêmico, Morgan (1986) considera a mudança organizacional como uma mudança de cultura, afirmando que não há mudança efetiva se não houver alteração de imagens e valores que norteiam a ação. Sua perspectiva tramita na fluidez e na dialética de movimento entre a organização e o meio em que ela se insere.

Inicialmente, as teorias das organizações consideravam que as mudanças eram um estímulo externo à organização. Ou seja, a mudança tem sua origem no ambiente. A perspectiva da teoria dos sistemas e da teoria neoinstitucional trouxe uma visão mais orgânica sobre as organizações, com base na qual é possível compreender que o processo de mudança pode ser estimulado tanto em relação ao ambiente externo quanto à dinâmica interna, pois há uma constante interação e relação dialética entre estes dois contextos (MORGAN, 1986; SCOTT, 1987; GREENWOOD; HININGS, 1996). Considerando a perspectiva de sistemas de Morgan (1986) e sua lógica da mudança, é possível entender a mudança com base em quatro processos: teoria da autopoieses, teoria do caos e da complexidade, cibernética e tensões dialéticas entre opostos.

A autopoiese considera a lógica da autocriação e da autorrenovação, em que, as organizações enquanto sistemas vivos possuem autonomia, circularidade e autorreferência, que possibilitam o organismo se autoproduzir em um circuito fechado em si mesmo. Ou seja, o ambiente é parte das referências de organização do sistema. É por meio dessas referências que a organização produz a si mesmo e se reafirma enquanto tal, sustentando a identidade criada (MORGAN, 1986).

A lógica do caos e da complexidade pressupõe que em meio à complexidade e à não linearidade dos sistemas a interação entre estes pode acontecer de forma ordenada ou caótica, podendo gerar eventos imprevisíveis e novos padrões de mudança. Apesar de todo o caos superficial criado, sempre há o surgimento de uma ordem coerente a partir da aleatoriedade. Essa auto-organização espontânea surge com base nos fatores de atração – objeto e sentimento relacionado –, que direcionam o sistema para um caminho ou para outro que tenda a acompanhar um padrão anterior, mas sem nunca repeti-lo fielmente. Porém, observou-se que quando um sistema chega à beira do caos – ou seja, quando ele se afasta completamente desse aparente equilíbrio – podem surgir pontos de bifurcação, que são pontos latentes dentro do próprio sistema, capazes de estimular a auto-organização e a criação de nova forma. Assim, mudanças incrementais podem gerar grandes mudanças em virtude dessa potencialidade de bifurcação. Neste contexto, os gestores devem compreender que precisam facilitar o processo, criando situações passíveis de auto-organização, e devem fluir com a mudança, ao invés de tentarem controlar e predefinir o que irá acontecer. Desse modo, se está tudo muito disperso, é preciso encontrar um foco de atração para reestabelecer a ordem; se está tudo muito ordenado; é necessário estimular o desequilíbrio, para circular o sistema e criar uma nova ordem (MORGAN, 1986).

A cibernética tramita na análise do *feedback* negativo e *feedback* positivo como determinantes da dinâmica de um sistema em circuito. Nessa perspectiva, o *feedback* negativo assume importante papel ao manter o equilíbrio, pois ele estimula a mudança de direção em relação a certa tendência, enquanto que o *feedback* positivo está voltado à aceleração da mudança em um sistema, pelo fato de operar na matemática, em que mais gera mais e menos gera menos. Neste contexto, para que os elementos individuais não destruam o todo, é preciso reordenar a dinâmica do sistema de maneira que o interesse individual imediato não supere a viabilidade e o

desenvolvimento de longo prazo, sendo necessário, assim, equilibrar e integrar ambos (MORGAN, 1986).

As tensões dialéticas entre opostos pressupõe que os fenômenos implicam e geram seus opostos, os quais se interagem em um estado de tensão suficiente para definir sua totalidade e estado de harmonia. Portanto, um depende do outro para existir, sendo que a qualidade deve suplantar a quantidade. Por fim, a gestão efetiva da mudança está pautada na capacidade de se lidar com as tensões contraditórias com base em uma visão dialética da realidade. Ou seja, considera-se que qualquer alteração em um ponto irá influenciar em outro, de modo que a solução não pode estar na eliminação de um dos pontos, pois isso seria a extinção da totalidade (MORGAN, 1986).

O trabalho da teoria dos sistemas, então, acredita que há um processo de auto-organização na mudança. Assim, um fenômeno emergente não pode ser controlado ou predeterminado. Conclui-se que é possível gerenciar e entender a mudança em uma perspectiva nova e elevada se houver a compreensão de que a lógica que existe e que define o mundo é posterior ao acontecimento do fenômeno, e não anterior, como as teorias da administração defendem em sua potencialidade de organizar, dirigir e controlar (MORGAN, 1986). Corroborando a ideia dialética e a dinamicidade das organizações, o neoinstitucionalismo é uma contemplação do antigo e do novo institucionalismo. Considera que a mudança organizacional pode se dar de modo convergente ou radical, sendo este último possível de ser revolucionária ou evolucionária (SCOTT, 1987; GREENWOOD; HININGS, 1996).

A mudança convergente é aquela que ocorre dentro dos parâmetros de um padrão existente, diferente da mudança radical, que envolve o término de uma orientação existente e a transformação da organização para uma nova orientação. A fusão, para a teoria neoinstitucional, seria uma mudança radical. Além disso, a mudança radical, como explanado anteriormente, pode ser revolucionária ou evolucionária, classificação essa que acontece com base na escala e no ritmo de turbulência e de ajuste da mudança. Ou seja, a evolucionária acontece gradualmente e vagarosamente, enquanto a revolucionária ocorre rapidamente e afeta toda a organização simultaneamente (GREENWOOD; HININGS, 1996).

Huff, Huff e Thomas (1988) tratam a mudança como algo estratégico, considerando que estratégia é um padrão em meio a um fluxo de decisões para evidenciar o caráter longitudinal do desenvolvimento estratégico, que, por sua vez, pode se apresentar em vários níveis: nível

empresarial (relação com a legitimidade política da organização), nível corporativo (se relaciona com o conjunto de negócios em que se deve estar), nível de negócio (relação com a maneira utilizada para competir em determinado setor ou segmento de mercado) e nível funcional (relacionado com a maximização dos recursos de produtividade). Nesta vertente, considera-se que há uma pressão que é natural à dinâmica organizacional, em que tudo muda e, conseqüentemente, irá incitar mudança na estratégia da empresa também. Além disso, há a inércia cumulativa, que nada mais é que a medida de comprometimento dos indivíduos ao longo do tempo. Esse comprometimento vai aumentando, considerando a última mudança como ponto de partida e o tempo decorrido desde então. Para que ocorra uma mudança estratégica, é preciso que a pressão seja maior que a inércia cumulativa. Essa relação pode ser alcançada por meio de um evento disparador, de alternativas atrativas e da qualidade do conhecimento pertencente ou adquirido de determinado setor. O estresse também é algo que contrabalança o acúmulo de inércia ao longo do tempo, favorecendo, deste modo, a mudança estratégica. A inércia, dentro desta perspectiva, é considerada uma potencial manifestação de resistência à mudança, dado que quanto mais tempo se passa mais comprometido com aquele contexto os indivíduos estão.

Elliot (1990) também visualiza a mudança organizacional como algo que precisa ser bem gerenciado, pois é um evento que proporciona um choque psicológico complexo e é o gerenciamento bem feito que tem o potencial de minimizar este choque. Want (1990) complementa as ideias apresentadas categorizando cinco tipos de mudança: aquela que acontece por opção (a organização opta por mudar sem estar sofrendo pressão); a operacional (para suprir necessidades específicas); a direcional (alteração estratégica); a fundamental (alteração da missão); e a total (casos críticos, por exemplo, a possibilidade de falência) (WOOD Jr., 2009).

Brown (1991) associa a mudança organizacional às necessidades de inovação tecnológica, que exigem diferentes formas de trabalho e de práticas administrativas. Harari (1991), na mesma linha de Brown (1991), considera a mudança organizacional como algo que deve ser trabalhado e gerenciado na perspectiva de melhoria contínua. Herzog (1991) dá destaque à mudança de comportamento, de padrões de trabalho e dos valores da organização como possibilidades de respostas às necessidades estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

Gioia e Chittipeddi (1991) relatam que a mudança envolve, de modo geral, um esforço para alterar a maneira vigente de pensamento e ação dos empregados de uma organização. Ressaltam que, em termos mais específicos e chamando atenção para a diferença entre os

conceitos, uma mudança estratégica contempla a tentativa de mudar os modos de cognição e ação vigentes, de maneira que a organização consiga ganhar vantagem em determinadas oportunidades ou lidar com as ameaças do ambiente. Além disso, o início de uma mudança estratégica, segundo os autores, pode ser vislumbrado como um processo pelo qual o CEO aceita a nova visão da organização e estabelece um ciclo de negociação de atividades de construção social para influenciar as partes interessadas, de modo que aceitem a nova realidade.

Seguindo na mesma linha, porém de maneira mais ampla, Wood Jr., Curado e Campos (1994) conceituam mudança organizacional como qualquer transformação capaz de gerar impacto na organização, seja em partes dela ou no todo. Assim, classificam que a mudança pode ocorrer quanto à natureza, quanto à relação da organização com o ambiente e/ou quanto à forma de implementação. Quanto à natureza, significa estar relacionada a alguma característica da organização, como organograma, valores e estilos de liderança, por exemplo. Quanto à relação da organização com o ambiente, contempla a proatividade ou reatividade da organização em resposta ao ambiente. Quanto à forma de implementação, há três possibilidades: reeducativa, coercitiva ou racional.

Para Motta (1997) e Wood Jr. (2009), a mudança pode ser classificada, enquanto categoria de análise, como mudança estrutural quando há alterações no organograma da empresa, nos cargos, nas funções e nas tarefas. Também pode ser uma mudança estratégica, que se caracteriza pela antecipação à oportunidade ou pela reação flexível às ameaças. Há, ainda, a mudança cultural, que objetiva alterar os valores, crenças e princípios da organização. Irá equipar a empresa com novos equipamentos ou com a introdução de ferramentas e procedimentos diferenciados de trabalho, caracterizando a mudança tecnológica. A mudança humana está focada na maneira como o indivíduo trabalha e se interage naquele ambiente organizacional. Motta (1997) acrescenta, ainda, a categorização de mudança política, na qual há transformações bruscas na estrutura de poder da organização.

É possível perceber que há uma evolução nas considerações e nos conceitos de mudança, ultrapassando a perspectiva macro, que considerava a organização como um organismo único, que respondia ao meio (BRASIL; COOK, 1974 apud WOOD JR., 2009; MARCH, 1981; HESKET, 1982), para uma perspectiva mais holística, estratégica e tecnológica (MORGAN, 1986; ELLIOTT, 1990; WANT, 1990; BROWN, 1991; HARARI, 1991; HERZOG, 1991; GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; WOOD JR., CURADO; CAMPOS, 1994), na qual se entende que

a organização como organismo único é formada por partes que também podem ser organismos únicos.

Diante disso, para os propósitos deste estudo, conceitua-se mudança organizacional como a alteração ou transformação (mudança total) do meio (externo ou interno), independente do agente motivador, capaz de proporcionar um estado de desequilíbrio psíquico e sociológico nos indivíduos envolvidos no processo, o qual precisa ser administrado para reestabelecer o equilíbrio aparente (HESKETH, 1982; GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; WOOD JR.; CURADO; CAMPOS, 1994; WOOD JR., 2009). O equilíbrio é aparente, pois, como visto anteriormente, a organização é um fluxo sistêmico, no qual há constantes modificações de ajuste.

Assim, mesmo diante de toda a complexidade do termo *mudança organizacional*, Marques (2011) identificou que o próprio conceito do termo classifica ou identifica a mudança em cinco naturezas: estruturais, estratégicas, culturais, tecnológicas e humanas. Esta última contempla as ações que objetivam modificar o modo como os empregados trabalham e interagem, apresentando como grande desafio implantar novas formas de comportamentos individuais e de equipes, com base na fundamentação de que o comportamento das pessoas é que determina a efetividade das organizações. Já desenvolvendo este tema, Lewin (1965) afirma que a mudança nas pessoas acontece em três estágios: descongelamento (reflexão sobre a necessidade de mudança diante da situação vigente), mudança (alterações que objetivam tornar o trabalho mais agradável para a organização e para as pessoas) e recongelamento (incorporação da mudança tanto nos indivíduos em termos de comportamento, sentimentos e atitudes quanto em relação às práticas e políticas organizacionais). Considerando a fusão um processo de mudança organizacional, configura-se o processo.

2.1.1 Mudança organizacional por meio de fusão

Conforme estabelece Epstein (2005), fusão é o processo pelo qual empresas que possuem relativamente o mesmo desenvolvimento unem o que cada uma tem de melhor para formar uma nova empresa. As fusões tiveram seu início no contexto norte-americano, com os processos de concentração de Capital e de reestruturação patrimonial gerados pela Revolução Industrial, no final do século XVIII e início do XIX (TÔRRES, 2000; CAMARGOS; BARBOSA, 2003). Todo impacto gerado por este período vem acontecendo em ciclos/ondas, de acordo com cada momento. O histórico sobre os processos de fusão e aquisição pontuam a existência de cinco

“ondas”: *The Great Merger Wave* (de 1887 a 1904), *The Merger Movement* (de 1916 a 1929), *The 1960s Conglomerate merger Wave*, *The Wave of the 1980's* e a onda iniciada em 1990 (TRICHES, 1996; CAMARGOS; BARBOSA, 2003).

A *primeira onda* (de 1887 a 1904) se fundamentou, basicamente, na recuperação decorrente da depressão mundial de 1883 e se estendeu até a depressão de 1904, caracterizando-se pelas transformações no transporte, comunicação, tecnologias de manufatura, competição e formação de instituições legais, tendo ocorrido a consolidação de empresas nas indústrias de petróleo, aço e tabaco, entre outros.

A *segunda onda* (de 1916 a 1929) aconteceu no contexto de destaque dos mercados de capitais, que auxiliou os investidores a consolidarem empresas em vários setores, como o elétrico e de gás, o de comunicação e o automobilístico, sendo que as fusões realizadas neste período visavam ao poder de oligopólio, enquanto o objetivo da onda anterior era o monopólio.

A *terceira onda*, que ocorreu basicamente nos anos de 1960, teve o predomínio das fusões que visavam à diversificação, estabelecendo uniões de diferentes tipos de atividades, como reação à Lei Antitruste, de 1950, sendo que, neste contexto, muitas fusões e aquisições não tiveram sucesso, devido à falha na alocação de recursos e no controle das subsidiárias, principalmente.

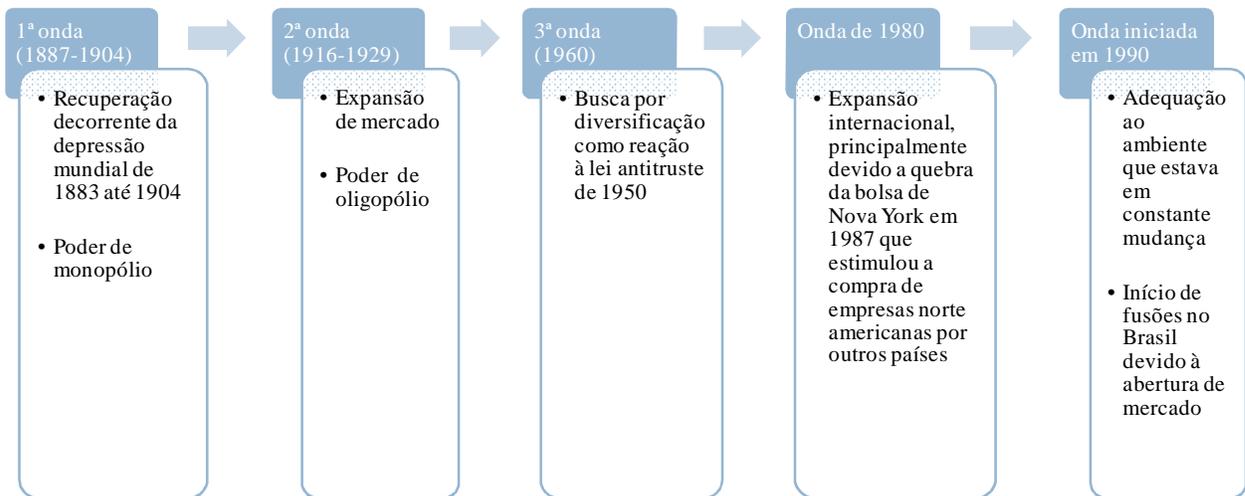
A *onda de 1980* se caracterizou pela expansão empresarial decorrente do baixo valor das ações, possibilitando a compra de outras empresas, ao invés de investimentos novos, sendo que a quebra da bolsa de Nova York, em 1987, foi crucial para que empresas estrangeiras comprassem empresas norte-americanas, visando à expansão internacional das multinacionais.

A *onda iniciada nos anos de 1990* tinha o objetivo de se adequar de modo efetivo ao ambiente que estava em constante mudança (TRICHES, 1996; CAMARGOS; BARBOSA, 2003).

No Brasil, as práticas de fusão e aquisição tiveram início, basicamente, no início dos anos de 1990, devido, principalmente, à abertura de mercado e à crise econômica da década de 1980, visando à concentração de esforços em ramos industriais de maior domínio na época. Com a criação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), firmado pela Lei Antitruste 8.884, de 11 de junho de 1994, e alterada pela Medida Provisória do Plano Real. Esta lei pontua que o CADE tem autonomia para autorizar a formação e concentração econômica, por meio de fusões ou aquisições de empresas, dentre outras coisas, desde que essas associações tenham o

objetivo de aumentar a produtividade e de melhorar a qualidade dos bens e serviços, proporcionando eficiência e desenvolvimento tecnológico ou econômico (THICHES, 1996). A Figura 1 esquematiza as ondas das fusões.

Figura 1 – As ondas das fusões



Fonte: Adaptado de Triches (1996) e Camargos e Barbosa (2003)

Na perspectiva estrutural, constatam-se nos estudos de Gitman (1997), bem como na pesquisa de Ross, Westerfield e Jaffe (2002), quatro tipos de fusão: a) *vertical* (mesma cadeia produtiva); b) *horizontal* (concorrentes do mesmo ramo); c) *conglomerado* (sem relação direta de mercado); e d) *congênere/circular* (mesma indústria, mas linhas de negócio diferentes). Assim, também se torna importante verificar se a categorização dos tipos de fusão interfere no processo de implementação do processo de mudança e, em caso afirmativo, como é essa diferenciação e como ela ocorre no nível de análise do indivíduo.

Para Epstein (2005), o sucesso das fusões está intimamente relacionado a seis fatores. Primeiro, a capacidade de visão e ajuste estratégicos, que contempla a potencialidade de desenvolver ações de longo prazo e para a sinergia da forma, da geografia, das pessoas ou dos serviços da organização, sendo que o estabelecimento de parcerias é o grande ponto neste fator. Segundo, a estrutura do negócio, que se relaciona com o preço pago e o tipo de financiamento mais adequado para o processo de fusão. Terceiro, o *due diligence*, que representa a auditoria de ativos e passivos, receitas e despesas, avaliação da cultura e adequação organizacional, dentre outros itens não financeiros de ambas as partes envolvidas na fusão para que se tenha um

panorama geral da empresa e, assim, tornar possível prepará-la, contábil e juridicamente, para a fusão. Quarto, o planejamento da pré-fusão, no qual devem ser formulados os processos chave de integração, bem como o momento de coordenar, comunicar e implementar rapidamente as decisões tomadas. Quinto, a integração pós-fusão, que inclui a gestão de recursos humanos como ponto crucial, bem como os processos de operações técnicas, de relacionamento com os clientes e de importantes tomada de decisão. Sexto, os fatores externos, considerados por Epstein (2005) como fundamentais para o sucesso de uma fusão, os quais contemplam tudo aquilo que, de uma forma ou de outra, prejudicam o valor da fusão no longo prazo, diferenciando-se das quedas de ações de curto prazo logo quando a fusão acontece. Este é, portanto, um fator que depende de cada situação.

Com base nesses fatores, Epstein (2005) frisa a necessidade de se verificar quais são as verdadeiras mudanças atribuíveis a um processo de fusão, desvinculando a exclusividade da perspectiva econômica, como muitos estudos na área apontam (KLOECKNER, 1994; ROSS, 1995; TRICHES, 1996; GOUVÊA, 2000; CAMARGOS; BARBOSA, 2003; TORRÊS, 2005; MARTELANC; PASIN; CAVALCANTE, 2005). Galpin, Maellaro e Whittington (2012) identificam sete etapas que contemplam o processo de fusão: a) formular – definição de estratégias com base na análise do mercado e das potencialidades internas referentes a todos os recursos; b) localizar – identificar potenciais empresas para fusão; c) investigar – aprofundar a investigação sobre a potencial empresa alvo; d) negociar – estabelecer um acordo definitivo entre as empresas; e) integrar – combinação das pessoas, processos e sistemas das empresas; f) motivar – incentivar a equipe a atingir as metas de desempenho de curto e de longo prazo da nova empresa; e g) avaliar – verificar se os resultados esperados foram alcançados, ressaltando, também, a relevância desta perspectiva mais ampliada defendida por Epstein (2005) sobre as verdadeiras mudanças relacionadas à fusão.

A Figura 2 esquematiza a interseção entre as etapas apresentadas por Epstein (2005) e Galpin, Maellaro e Whittington (2012), como forma de delinear um processo de fusão. Essa delimitação é importante, pois, conforme apresentam Oreg, Vakola e Armenakis (2011), a tendência dos estudos sobre fusão é focar mais na solução do problema do que nas emoções que auxiliam a cooperação nas várias etapas da mudança.

Figura 2 – Processo de fusão



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Epstein (2005) e Galpin, Maellaro e Whittington (2012)

Minardi, Borroni e Goldstein (2009), assim como Epstein (2005), alertam para a grande importância do processo de *due diligence*, principalmente para verificar a compatibilidade entre as culturas das empresas envolvidas e as capacidades tecnológicas, de recursos humanos e de talentos. Afirmam que muitos processos de fusão podem fracassar por destruírem as sinergias existentes logo no início do processo de integração, ressaltando, assim, a relevância de um planejamento pré-fusão para as decisões estratégicas de estrutura, liderança e cronograma dos processos. Além do planejamento, é necessário verificar a compatibilização de sistemas, a seleção das pessoas que ficarão na nova empresa e daquelas que serão demitidas, um plano provisório para as pessoas que serão demitidas, mas que ainda estarão presentes no processo de integração, e um plano de comunicação para reter talentos e aumentar o nível geral de motivação (MINARDI; BORRONI; GOLDSTEIN, 2009).

Em análise do topo da pirâmide organizacional, Hirschey (1986), citado por Camargos e Barbosa (2003), argumenta que, dependendo de como o processo de aquisição ou fusão for conduzido, ele pode ser hostil (*hostile takeover*), se houver mudança do controle administrativo, ou amigável (*friendly takeover*), se este for mantido. Héau (2001) aponta que a diferença entre um processo de fusão ou aquisição bem sucedido e outro mal sucedido está na habilidade de gerenciar o processo e de superar os problemas inerentes. Isso é reforçado por Camargos e Barbosa (2003) quando ressaltam que o fator determinante para o sucesso de um processo de fusão ou aquisição se concentra, a princípio, nos motivos subjacentes a cada combinação

estabelecida, que podem ir desde maximização da riqueza dos acionistas, ganhos sinérgicos e diversificação de investimentos até maximização da utilidade gerencial. Kloeckner (1994), em seu estudo sobre motivos e evidências das fusões e aquisições, reforça que a maximização da utilidade gerencial ainda não possui evidências empíricas, pontuando, ainda, que a ameaça de um desses processos (fusão ou aquisição) se concretizar pode se tornar fator disciplinador de gerentes, pois potencializa a eventualidade de serem demitidos. Ele, todavia, defende que esse processo pode aumentar o bem estar daqueles executivos que se fortalecem no contexto.

Submetidas à realidade da globalização (inovações, crises, qualificações, tempo e valor, entre outros fatores), as empresas precisam se adequar para atender aos novos padrões, tanto comerciais e governamentais quanto aos clientes, internos e externos. Essa adequação afeta os indivíduos que formam a organização, pelo fato de serem eles os membros constituintes dela e os responsáveis pela concretização das ações. Por isso, em um processo de mudança a identificação do indivíduo com a empresa é alterada e, conseqüentemente, também se altera a natureza de seu vínculo com ela (MORGAN, 1986; TAJFEL, 1981). Assim, se situações de mudança, de um lado, proporcionam ao indivíduo um momento de autorreflexão, potencializando sua contribuição no processo de fusão, de outro, podem gerar contradições no processo identificatório, fazendo-o se posicionar resistente ou a favor da mudança (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

2.1.2 Reações do indivíduo à mudança

A resposta individual à mudança engloba as dimensões emocionais, cognitivas e comportamentais referentes aos indivíduos diante de alguma alteração do *status quo* predominante. Essas dimensões não são isoladas, apesar de serem distintas uma das outras e de se interseccionarem quando o indivíduo passa por uma mudança. Ou seja, o que ele sente pode influenciar o que ele pensa e, conseqüentemente, refletir em seu comportamento em relação ao ocorrido (PIDERIT, 2000; SZABLA, 2007). Greenwood e Hinings (1996) afirmam que a complexidade dos arranjos organizacionais feitos na época das grandes fusões dos anos de 1980 estimulou as empresas a fortalecerem e ampliarem as funções de recursos humanos, firmando, assim, a relevância deste aspecto em um contexto de mudança.

As reações à mudança dependem, segundo Marques (2011), da personalidade do indivíduo, das atitudes deste em relação à mudança, da natureza da mudança e das forças advindas do grupo e da organização no contexto determinado, tanto interna quanto externamente.

A personalidade e as atitudes do indivíduo têm relação direta com o processo de socialização e o de identificação pelos quais cada pessoa passa. O processo de socialização diz respeito à formação dos valores pessoais do indivíduo. Com isso, ele direciona suas escolhas, comportamentos e atitudes. Compõem-se, basicamente, de três etapas, conforme tratam Berger e Luckman (2003): socialização primária (aprendizado na infância); socialização secundária (aprendizado ao longo da vida); e ressocialização (ressignificação da socialização primária).

Uma empresa, por exemplo, pode proporcionar um ambiente de socialização secundária para o indivíduo, imputando neste, novos valores e perspectivas de vida. Já uma fusão pode atingir o indivíduo de maneira que ele passe por uma ressocialização, fomentando, a partir de então, um maior ou menor grau de identificação com a empresa. Por exemplo, quanto maior o grau de identificação, maior tende ser a resistência à mudança, pois o indivíduo está com forte vínculo emocional com a realidade vigente. Portanto, qualquer alteração nesta realidade o afeta diretamente e afeta o vínculo que ele estabeleceu com aquele contexto (TAJFEL, 1981; TAJFEL; TURNER, 1985; FERNANDES, 2008). Complementando, Carrieri, Paes de Paula e Davel (2008) afirmam que a mudança organizacional proporciona a construção e a reconstrução da identidade no que cerne à interação entre esta e o ambiente. Bovey e Hede (2001b) acrescentam, ainda, que o crescimento e o desenvolvimento do indivíduo afetam sua percepção da mudança.

As emoções expressadas, suprimidas ou experimentadas estão relacionadas à maneira como os indivíduos avaliam sua fonte geradora, estabelecendo, assim, relação direta com o processo de socialização e o de identificação (KIEFER, 2005; SMOLLAN; SAYERS, 2009). Além disso, auxiliam na observação direta e rápida de determinadas tendências comportamentais e ajudam a inibi-las. Permitem assim, que os indivíduos direcionem seus esforços, no sentido de que a dimensão emocional objetive avaliar aquelas emoções que o empregado vivencia quando está passando por um processo de mudança. Reconhecer a importância das emoções pode prover os gestores da mudança de informações relevantes para a efetividade do processo (como opiniões e preferências), bem como identificar o potencial comportamento (KIEFER, 2005; SANCHEZ-BURKS; HUY, 2009).

Avey, Wernsing e Luthans (2008) pesquisaram as emoções positivas, especialmente sobre como elas podem auxiliar no processo de mudança organizacional, por meio do impacto do capital psicológico e das emoções nas atitudes e no comportamento dos indivíduos envolvidos no processo. Verificaram que empregados positivos (aqueles que possuem capital psicológico e

emoções positivas capazes de demonstrar atitudes e comportamentos favoráveis à mudança) podem estimular uma mudança organizacional positiva (qualquer mudança que faça mais o bem do que o contrário, considerando o impacto da mudança nos recursos psicológicos dos empregados, em seu comportamento e performance). Isso porque as emoções positivas irão resultar em altos níveis de atitude de engajamento e comportamento de cidadania organizacional. Este, por sua vez, facilita a mudança positiva, sendo que o grau de capital psicológico direciona a experimentação de emoções negativas, que podem ser um indicativo de resistência à mudança, prejudicando, assim, a mudança organizacional positiva. O capital intelectual positivo dos empregados e as emoções positivas podem ser importantes em conter alguma potencial disfunção atitudinal ou comportamental relevante para a mudança organizacional.

As emoções negativas são de fundamental importância em um contexto de mudança, pois elas podem desencadear a resistência à mudança, manifestada por atitudes e comportamentos disfuncionais (AVEY; WERNSING; LUTHANS, 2008). Seus possíveis antecedentes estão relacionados a três categorias, basicamente, conforme trata Kiefer (2005) em seu estudo sobre as emoções negativas na mudança: questões relacionadas às condições de trabalho; questões relacionadas à posição hierárquica/status; e questões organizacionais (como atos de gestão, valores e justiça). Sobre isso, Lines (2005) alerta que o tipo de informação sobre a mudança e a maneira como ela é repassada afeta diretamente a formação de crenças sobre a mudança que fomenta as questões norteadoras das escolhas de direcionamento do indivíduo, podendo ser positivas ou negativas, gerando emoções que sustentam atitudes, muitas vezes, insistentes.

A dimensão cognitiva da resposta individual à mudança trata dos pensamentos e das crenças manifestadas pelos indivíduos diante da mudança. Torna-se relevante compreender o que os indivíduos pensam e como isso articula seu comportamento e atitude, bem como a formação de possível ideologia coletiva caso esse pensamento seja compartilhado por um grupo de pessoas. Essa possível ideologia formada é essencial para os indivíduos conseguirem se integrar e justificar a necessidade do novo contexto (WATSON, 1982). É por meio do processo cognitivo que o indivíduo reorganiza seus pensamentos, seu autoconhecimento e suas ideias sobre o novo e como ele pode se sentir pertencente a este, de modo a aceitá-lo, e não a resistir a ele (SILVA; VERGARA, 2003). É importante reforçar que a resposta dos indivíduos diante de um mesmo estímulo pode variar, porque cada pessoa possui uma estrutura cognitiva diferente da outra (ARMENAKIS; HARRIS; MOSSHOLDER, 1993). Pode ser por isso que Oreg (2003)

identificou uma fraca relação entre a capacidade cognitiva e a resistência à mudança, sendo este, portanto, um ponto relevante a ser verificado neste estudo.

O comportamento apresentado pelos indivíduos em um contexto de mudança abarca a dimensão comportamental, contemplando as possibilidades de resposta positiva ou negativa em relação à mudança. A resposta positiva pode estar relacionada à aceitação e ao apoio do indivíduo para que a mudança se efetive, ao passo que a resposta negativa – que pode ser vista como um mecanismo defensivo, consciente ou não – tende à demonstração de resistência e ao não apoio à concretização da mudança, por exemplo, as agressões e o *turnover* (COCH; FRENCH, 1948; BOVEY; HEDE, 2001a). Armenakis e Bedeian (1999) ainda alertam que para a mudança acontecer é preciso estimular os indivíduos a terem novos comportamentos, lembrando que a resistência deve ser um comportamento esperado, pois é o autointeresse do indivíduo que direciona sua percepção sobre o processo e seu consequente comportamento.

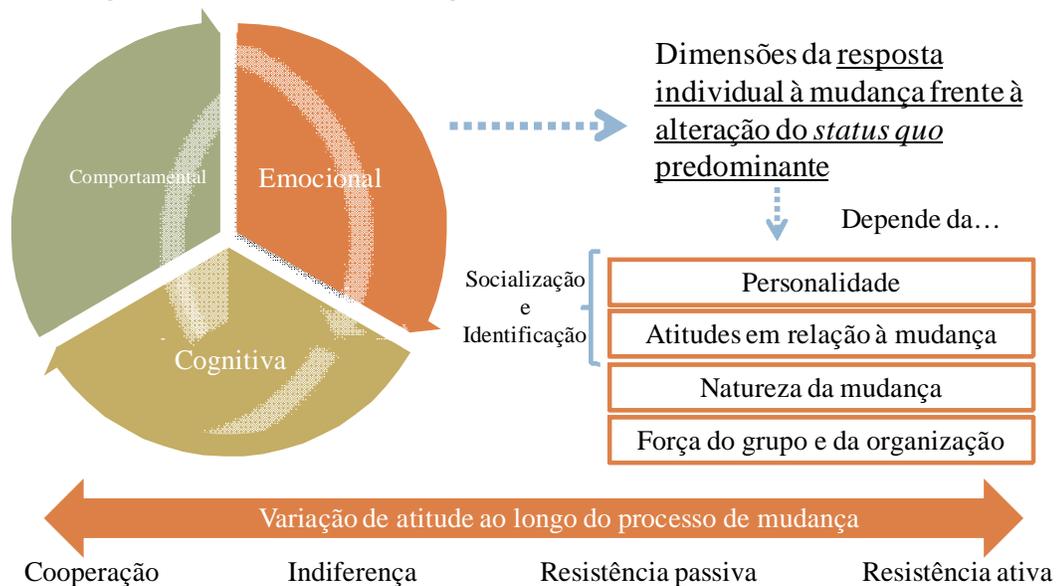
Lines (2005), da mesma forma, afirma que as atitudes positivas e fortes são vistas como favoráveis ao sucesso da mudança, enquanto que as negativas e fortes (por exemplo, resistência) são manifestadas fortemente contra o conteúdo ou processo da mudança. Já as atitudes fracas, sejam elas positivas ou negativas, demonstram que a mudança não é percebida como relevante para os membros da organização. A busca pelo entendimento das motivações que levaram o indivíduo a se comportar, de uma ou outra maneira, também é fundamental para a efetividade da mudança, firmando, assim, o inter-relacionamento entre as dimensões apresentadas (BOVEY; HEDE, 2001b).

Judson (1980, *apud* MARQUES, 2011) argumenta que o indivíduo pode reagir à mudança de maneira cooperativa, sendo essa cooperação manifestada entusiasticamente, moderadamente ou sob orientação da gerência. Além disso, o indivíduo pode ser indiferente em relação à mudança, manifestando um comportamento de resignação passiva, indiferença ou apatia, com consequente perda de interesse no trabalho. O indivíduo pode ainda demonstrar uma resistência passiva, agindo de modo a fazer somente o que for solicitado, assumindo, então, um comportamento regressivo, não se interessando em aprender as novas tarefas e realizando protestos não explícitos ou trabalhando de forma a seguir as regras, apenas. Em um contexto de mudança, é possível que surja a resistência ativa, sendo manifestada quando o indivíduo faz o menos possível, quando diminui seu ritmo de trabalho, quando há atitude de retraimento, quando

comete erros propositalmente e quando danos são causados ou é feita sabotagem deliberadamente.

É importante destacar que, conforme esquematizado na Figura 3, o comportamento e a atitude do indivíduo tramitam dinamicamente, em um *continuum*, entre cooperação, indiferença, resistência passiva e resistência ativa, não sendo algo rígido durante todo o processo de mudança, contemplando tanto a dimensão comportamental quanto a cognitiva e a afetiva do indivíduo diante da mudança, sendo que no cerne desta questão pode estar a alteração do contrato psicológico de trabalho – percepção do indivíduo em relação às expectativas e obrigações da relação empregado-empresa –, que, segundo Rousseau (1995) inclui crenças individuais determinadas pela organização por meio de um acordo entre o empregador e o empregado que nela pretende trabalhar (YAN; ZHU, 2013). Assim, infere-se que, como um processo de fusão é uma mudança não acordada diretamente entre as partes, o empregado pode se sentir lesado e um novo contrato psicológico deve ser estabelecido.

Figura 3 – Reações do indivíduo à mudança



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Piderit (2000), Szabla (2007) e Marques (2011)

A percepção dos indivíduos sobre o processo de fusão será, então, responsável por seus comportamentos e atitudes em relação ao processo. Essa percepção é responsável por construir a imagem que o indivíduo tem da empresa. Se essa imagem for negativa, pode haver insatisfação e elevado *turnover* (DAVIES et al., 2003; CHUN; DAVES, 2010).

Chun e Davies (2010), em seu estudo acerca dos efeitos da fusão sobre o modo como os empregados enxergam a reputação da empresa, afirmam que o tempo de trabalho do indivíduo na organização também influencia seu comportamento, na medida em que quanto mais tempo de empresa, mais negativos os indivíduos ficam (GIBSON; KLEIN, 1970). Estudo realizado por Sinkovics, Zagelmeyer e Kusstatscher (2011) sobre o modo como a percepção de tempo de cada indivíduo interfere em sua aceitação ou não do processo de fusão mostrou que mesmo depois de dez anos do acontecimento do processo ainda existem pessoas que não se integraram à nova realidade e continuam dizendo “nós” e “eles”. Shirley (1973) argumenta que os indivíduos que estão envolvidos com o processo de fusão são mais favoráveis a esta do que aqueles que não estão. Ou seja, o fato de um indivíduo trabalhar na sede da nova empresa ou fora dela também influencia sua percepção sobre a fusão. Como último fator influenciador, Chun e Davies (2010) ressaltam que o quanto o indivíduo se sente parte da organização pode direcionar sua atitude no contexto de fusão, trazendo para a discussão a importância dos processos de identificação do indivíduo com o grupo ao qual pertence, conforme trataram Tajfel (1981) e Turner e Tajfel (1985).

Fazendo uma revisão de sessenta anos (de 1948 a 2007) da literatura sobre reações individuais à mudança, Oreg, Vakola e Armenakis (2011) identificaram que os estudos realizados sobre o tema apresentam duas possibilidades de antecedentes pré-mudança que influenciam as reações individuais à mudança: as características dos indivíduos (traços, estilos de cooperação, necessidades e dados demográficos); e o contexto interno (ambiente de suporte e confiança: comprometimento, cultura e características do trabalho).

Sobre os antecedentes, foi possível identificar três principais categorias: processo de mudança (nível de participação, comunicação e informação, justiça, suporte principal e competência gerencial); benefício percebido (resultados antecipados, insegurança e justiça distributiva); e conteúdo da mudança (compensação, formato do trabalho, *layout* do escritório e cronograma de mudança). Todos estes antecedentes influenciam as reações diante da mudança, sendo que essas reações, dentro da categorização afetiva (afetividade negativa, estresse positivo e agradabilidade); cognitiva (avaliação da mudança e crenças da mudança); e comportamental (envolvimento dos indivíduos, intenções comportamentais e comportamento cooperativo), podem variar de acordo com o tipo de mudança que ocorre. Isso gera consequências que interferem no

nível de satisfação, de comprometimento, de performance, de bem-estar, de saúde e de afastamento. Especificamente sobre fusão, é possível verificar que as emoções negativas estão mais associadas às avaliações negativas que são feitas deste processo de mudança e na qual o foco maior dos indivíduos é na resolução de problemas, do que nas emoções que sentem durante as etapas de uma fusão. Ademais, o grau de percepção do ajustamento entre duas culturas fundidas se relaciona negativamente com o estresse causado pela mudança.

As mudanças características do processo de fusão podem fazer com que as emoções dos indivíduos envolvidos variem desde a euforia até o medo, podendo atrapalhar o planejamento feito para a integração das duas empresas, pois um lado começa a estereotipar o outro e o que deveria fomentar esperança passa a estimular sentimentos de traição. Assim, observa-se certo padrão nas reações humanas diante de uma fusão, padrão este contemplado na síndrome da fusão¹, preconizada por meio de doze sinais, que se manifestam desde o anúncio do processo até a união das empresas, como pode ser verificado no Quadro 1 (MIRVIS; MARKS, 1992; MARKS, 1999).

Quadro 1 – Sinais da síndrome da fusão

(continua)

Imediatamente após a comunicação de venda/compra/união...	
Preocupação	Potencial obsessão das pessoas por especular o que a fusão significa para cada uma delas, podendo influenciar negativamente o desempenho.
Imaginando o pior	Potencial das pessoas em desenvolver cenários ruins sobre a fusão, com base nos possíveis rumores disseminados.
Reações de estresse	Potencial das pessoas se sentirem tensas e ansiosas por meio de reações psicológicas (medo, agressividade, afastamento...) ou somática (dor de cabeça, insônia, aumento do uso de drogas...).
Gestão de crises	Se existe um ar de tensão e caos, é provável que os executivos se posicionem como se estivessem prontos para o ataque, desenvolvendo uma mentalidade de combate.
Comunicação restrita	Potencialidade de os empregados ficarem sem saber o que está acontecendo e o que vai acontecer e os executivos tomarem as decisões sozinhos, restringindo contato com os outros.
Ilusão de controle	Potencial dos altos executivos disseminarem a informação de que há um grande plano para a fusão e que será tudo tranquilo e sem muito

¹ Tradução livre do termo original *merger syndrome*.

sofrimento somado à descrença das pessoas de que isso é efetivamente verdade. (conclusão)

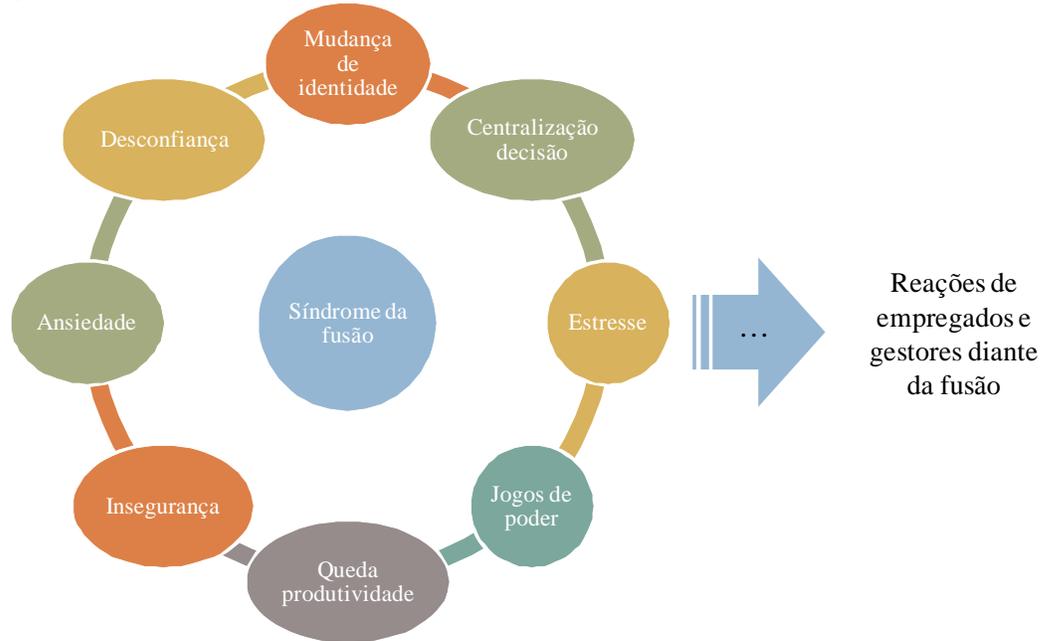
Assim que as instituições se combinam...

Choque de cultura	Potencial de os indivíduos perceberem o quão diferentes as duas empresas se organizam e fazem negócio, bem como se os estilos de gestão e os valores são diferentes.
Nós x Eles	Potencial das pessoas focarem mais na diferença do que na semelhança entre as instituições deixando isto nítido.
Superior x Inferior	Potencial de as pessoas avaliarem as instituições combinadas em boas ou ruins somado à percepção de se a instituição de origem delas é superior ou não.
Ataque x Defesa	Potencial de as pessoas tramarem para defender ou progredir em suas posições na instituição.
Ganhar x Perder	Potencial de as pessoas segurarem decisões para ver qual lado vai ceder primeiro, sendo possível que surja indivíduos capazes de se posicionar como vencedores e fazerem de tudo para impor a mudança o mais depressa possível enquanto podem existir outros que já estão procurando outro emprego por se sentirem perdedores.
Decisões por coerção, negociatas e negligências	Potencial de um lado realizar mais decisões do que o outro, fomentando possíveis decisões baseadas em negociatas e negligência e não com foco em resolver o problema mutuo.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Mirvis e Marks (1992, p. 17-18) e Marks (1999)

Sinkovics, Zagelmeyer e Kusstatscher (2011) discutem a síndrome da fusão abordando as reações dos empregados e gestores diante de um processo de fusão ou aquisição, sendo caracterizada por questões como mudança de identidade, centralização do processo decisório, estresse, jogos de poder, queda na produtividade, sentimentos de insegurança, ansiedade e desconfiança, entre outros (FIGURA 4). Tem como consequências o aumento do interesse próprio, os jogos de poder e as disputas por posições e privilégios (MARKS, 1999; CARTWRIGHT; COOPER, 2000). Com relação às emoções, exacerbam-se a irritabilidade e a insegurança, podendo gerar reações agressivas e resistência, sendo que a magnitude que essas emoções podem tomar depende de como o desafio a valores importantes do indivíduo são subjetivamente percebidos por ele (SINKOVICS; ZAGELMEYER; KUSSTATSCHER, 2011).

Figura 4 – Síndrome da fusão



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Marks e Mirvs (1992) e Sinkovics, Zagelmeyer e Kusstatscher (2011)

2.1.2.1 Cooperação e resistência à mudança na fusão

Lewin (1965) foi o pioneiro no uso e na criação do termo *resistência à mudança*. Ele defende que esta seria caracterizada pela tendência de um indivíduo ou de um grupo ir contra as forças que querem estabelecer um novo ponto de equilíbrio, que é necessário devido ao caos gerado pela mudança. Essa resistência ocorre nos indivíduos, pelo fato de estar, concretamente, localizado neles o ponto alvo dessas forças de reequilíbrio. Nesta perspectiva, são pontuadas várias críticas em relação ao processo de resistência à mudança, destacando-se aquela em que a inevitabilidade da resistência é questionada. Isso porque, devido à busca por estímulos e ao desejo de novas experiências, o ser humano não carrega uma resistência prévia em relação aos processos de mudança (WATSON, 1969 *apud* HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Porém, esta pesquisa se desenvolve a partir da ocorrência da resistência.

Aprofundando o estudo sobre a resistência à mudança, Hernandez e Caldas (2001) verificaram que o comportamento individual à mudança precisa ser analisado levando-se em conta as questões tanto individuais quanto situacionais, pois cada indivíduo irá reagir à mudança conforme sua percepção – conforme ele percebe a si mesmo e a situação em conjunto, por meio

dos estímulos que ele seleciona, pautado em suas vivências, personalidade e percepção da realidade. As causas de resistência à mudança são agrupadas em dois moderadores: os individuais e os situacionais (MARQUES; CHAVES; DIAS, 2005).

Os moderadores individuais contemplam características de dogmatismo, empatia, motivação, criatividade, aversão ao risco, dependência, valores culturais, expertise e conformidade, entre outros, e abrangem as causas de resistência à mudança apresentadas no Quadro 3: “insegurança econômica”, “medo do desconhecido”, “ameaça ao convívio social”, “hábito” e “dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança”. Já os moderadores situacionais abrangem as causas de resistência à mudança de “inércia estrutural”, “inércia grupal”, “ameaça ao poder existente” e “experiência de mudança anterior malsucedida”, contemplando características da cultura organizacional, solidariedade grupal, conflitos grupais, valores do grupo, estrutura organizacional e estrutura de poder, entre outras (HERNANDEZ; CALDAS, 2001; MARQUES; CHAVES; DIAS, 2005; MARQUES, 2011).

Hernandez e Caldas (2001) organizaram um modelo de resistência individual à mudança, dividido em sete fases: exposição à mudança ou inovação, processamento inicial, resposta inicial, processamento estendido, aceitação e resistência emocionais, integração e conclusão. O primeiro estágio é a exposição à mudança ou inovação e caracteriza-se pelo contato do indivíduo com as informações sobre a mudança ou com a intenção de que ela aconteça. O segundo estágio é de processamento inicial e nele o indivíduo compara suas expectativas, atitudes e comportamentos do passado com o que ele percebe de atributo da mudança. Isso pode gerar três resultados para o terceiro estágio: percepção de baixa consistência, percepção de moderada consistência e percepção de alta consistência. A consistência tem relação com o quanto o indivíduo percebe que a comparação entre os atributos da mudança e suas vivências anteriores é aceitável ou não para ele, sendo que a baixa consistência é que se relaciona diretamente com a resistência, pois o indivíduo não consegue ver um sentido lógico na mudança e prefere rejeitá-la.

Mas, no quarto estágio, o indivíduo em seu processamento estendido avalia as inconsistências encontradas na comparação feita, objetivando diminuir sua dissonância, ou seja, tentando minimizar a distância que separa os atributos das suas vivências, gerando como resultado a avaliação da mudança enquanto oportunidade ou ameaça ou enquanto oportunidade e ameaça, iniciando assim, o quinto estágio que é a formação das emoções relacionadas a esta avaliação que serão integradas e fortalecidas no sexto estágio. O sétimo estágio reflete o

comportamento que o indivíduo pode adotar com base em todo o processo anterior: resistência, decisão de superar a resistência, indecisão ou adoção da mudança. Todas essas fases estão imbricadas de características individuais e situacionais (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

A partir dessa perspectiva, é possível vislumbrar que as atitudes e ações tomadas pelo indivíduo diante de um processo de mudança são referentes a sua percepção em relação ao processo e suas consequências, podendo ocorrer em três fases: seleção de estímulos; organização de estímulos; e interpretação perceptual (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Essa diferenciação é motivada pelos processos de socialização, únicos de cada indivíduo (BERGER; LUCKMAN, 2003). Assim, qualquer esforço voltado a trabalhar o processo de resistência à mudança deve focar a percepção do indivíduo, e não necessariamente a concretização dessa percepção.

Em seu estudo sobre personalidade e o contexto referente à resistência à mudança organizacional, Oreg (2006) afirma que a resistência pode ocorrer na dimensão comportamental (o comportamento do indivíduo diante da mudança), na dimensão cognitiva (o pensamento do indivíduo sobre a mudança) e na dimensão afetiva (sentimento em relação à mudança), sendo que essas dimensões podem se manifestar simultaneamente. É importante destacar que, conforme alerta Lines (2005), o processo de resistência em relação aos sentimentos, comportamentos e pensamentos não deve ser visto como bom ou ruim, mas sim como positivo ou negativo. Há autores que defendem mais a perspectiva positiva, na medida em que toda manifestação resistente pressupõe um processo criativo, podendo este ser um aspecto positivo e agregador no processo de mudança. Mabin, Forgeson e Green (2001) focam a negatividade da resistência, defendendo que ela deve ser eliminada, pois sempre será desfavorável ao processo de mudança organizacional (*apud* MARQUES, 2011).

Marques, Chaves e Dias (2005) avançaram nos estudos do processo de resistência à mudança e desenvolveram um modelo com três fases: exposição à mudança; resposta inicial; e conclusão. A fase de exposição à mudança condensa a primeira e a segunda fase pontuadas por Hernandez e Caldas (2001), caracterizando, então, o contato inicial do indivíduo com a possibilidade de a mudança acontecer ou com informações que o levem a acreditar que haverá mudança, sendo importante neste ponto averiguar qual a fonte da mudança – formal ou informal –, de modo a verificar a riqueza das informações, o grau de confiabilidade e a ambiguidade potencialmente percebida. Na segunda fase, os indivíduos adotam atitudes de acordo com a análise que fizeram na fase anterior, com base nos dados que possuíam, obtendo com resultado

atitudes de alta, moderada ou baixa consistência, conforme classificação de Hernandez e Caldas (2005) classificaram. Na última fase, observa-se o comportamento que o indivíduo pode ter diante das atitudes experimentadas na fase anterior, variando desde a aceitação, subdividida em cooperação e apoio entusiástico e aceitação; passando pela indecisão; pela resistência passiva, subdividida em indiferença, fazer somente o que for ordenado e não aprender; até a resistência ativa, que se subdivide em fazer o menos possível, retraimento pessoal e sabotagem deliberada. Estas fases sofrem influência direta dos moderadores individuais e situacionais. Desse modo, o comportamento do indivíduo em um contexto de mudança pode variar em um *continuum* desde a cooperação entusiástica até a resistência passiva.

Um dos fatores que favorecem o comportamento resistente, de acordo com Marques, Morais e Albergaria (2011), é a falta de clareza sobre os objetivos da mudança. Morgan (1986) afirma que o surgimento da resistência tem relação direta com a predominância de um padrão de atração já estabelecido em relação a um novo padrão. Oreg, Vakole e Armenakis (2011) afirmam que a insegurança no trabalho, a percepção de benefício/ganho pessoal e a antecipação de injustiça distributiva influenciam diretamente a resistência à mudança. Além disso, quaisquer outras informações que o indivíduo julgar necessárias a sua aceitação, também devem ser consideradas (informações sobre carreira, remuneração, hierarquização, tarefas, competências...). Mas ainda existem outras motivações ao comportamento resistente, abarcando as questões tanto individuais quanto organizacionais, conforme sistematizado no Quadro 2.

Quadro 2 – Causas de resistência à mudança e referentes autores (continua)

	Causas	Autores
Insegurança econômica	Ameaça à estabilidade vigente	Nadler (1987) e Oreg (2006)
Medo do desconhecido	Proporciona sensação de insegurança, incerteza e medo	Nadler (1987), Nadler e Tushman (1989), Steinburg (1992) e Coghlan (1993)
Ameaças ao convívio social	Amizades, relacionamentos sociais	Nadler (1987), Chreim (2006) e Van Dick, Ullrich e Tissington (2006)
Hábito	Mudança de hábito	Nadler (1981), Baron e Greenberg (1989), Giangreco e Peccei (2005) e Chreim (2006)

Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança	Necessidade de desacomodar	Nadler (1981), Baron e Greenberg (1989), Wanberg e Banas (2000) e Oreg (2006)
Inércia estrutural	Estrutura organizacional rígida como forma de estabilidade	Hannan e Freeman (1984) e Baron e Greenberg (1989)
Inércia do grupo	O comportamento do grupo pode ser um limitador	Baron e Greenberg (1989) e Van Dick, Ullrich e Tissington (2006)
Ameaça ao poder existente	As relações de poder podem ser ressignificadas	Katz e Kahn (1976), Baron e Greenberg (1989) e Oreg (2006)
Experiência anterior de mudança malsucedida	Projeção do futuro baseado na vivência passada	Katz e Kahn (1976), Baron e Greenberg (1989) e Armenakis e Bedeian (1999)

Fonte: Adaptado de Marques (2011)

É possível realizar uma comparação entre a síndrome da fusão com as causas de resistência, potencializando, assim, comportamentos que vão desde a cooperação até a resistência ativa em processo de fusão. Conforme alertaram Mirvis e Marks (1992) e Marks (1999), o indivíduo pode tramitar em estados emocionais que variam desde a euforia até o medo, sendo que este estado emocional potencializa comportamentos que podem auxiliar ou atrapalhar o planejamento feito para que a combinação das empresas tenha sucesso.

Os sinais de “preocupação”, “reações de estresse”, “imaginando o pior” e “comunicação restrita”, pontuados por Mirvis e Marks (1992) e apresentados no Quadro 1, bem como as reações de insegurança, ansiedade e estresse, observadas na Figura 4, apresentam uma potencial relação com a causa de resistência à mudança “medo do desconhecido”, articulada no Quadro 2, fomentando, assim, a possibilidade de o indivíduo resistir ao processo de fusão. Do mesmo modo, o sinal de “choque de cultura” se relaciona diretamente com as causas de resistência à mudança “hábito” e “dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança”, pois os indivíduos terão que se readaptar à nova realidade, estabelecendo novos hábitos e vivenciando novos valores. Os sinais “ataque *versus* defesa”, “ganhar *versus* perder” e “decisões por coerção, negociatas e negligência” se relacionam com a causa de resistência à mudança “ameaça ao poder existente”, no qual o indivíduo pode resistir à mudança por receio de perder o poder que possui pautado no cargo que ocupa ou no reconhecimento que tem (MIRVIS; MARKS, 1992; MARKS, 1999; MARQUES, 2011; SINKOVICS; ZAGELMEYER; KUSSTATSCHER, 2011).

Diante de uma mudança como a fusão, enquanto o comportamento do indivíduo pode variar em um *continuum* de cooperação até resistência ativa (MARQUES; CHAVES; DIAS, 2005; MARQUES; MORAIS; ALBERGARIA, 2011; MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011; MARQUES, 2011), as emoções podem variar desde a euforia até o medo, conforme esclarece o Quadro 3 (MIRVIS; MARKS, 1992; MARKS, 1999; SINKOVICS; ZAGELMEYER; KUSSTATSCHER, 2011). Portanto, é possível se pensar em cooperação e resistência à mudança quando se trata de um processo de fusão.

Quadro 3 – Relação entre o comportamento individual na mudança e as emoções individuais na fusão

Emoções na fusão – síndrome da fusão (MIRVIS; MARKS, 1992; MARKS, 1999; SINKOVICS; ZAGELMEYER; KUSSTATSCHER, 2011)	Causas de resistência à mudança (MARQUES; CHAVES; DIAS, 2005; MARQUES; MORAIS; ALBERGARIA, 2011; MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011; MARQUES, 2011)
<i>Varia da euforia ao medo</i>	<i>Varia da cooperação à resistência ativa</i>
Preocupação: desconfiança, insegurança Reações de estresse: ansiedade, estresse Imaginando o pior Comunicação restrita	Medo do desconhecido
Choque de cultura	Hábito Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança
Ataque x Defesa Ganhar x Perder Decisões por coerção, negociatas e negligência	Ameaça ao poder existente: jogos de poder

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Marks e Mirvs (1992), Marks (1999), Marques, Chaves e Dias (2005), Marques, Morais e Albergaria (2011), Marques, Borges e Morais (2011), Marques (2011) e Sinkovics, Zagelmeyer e Kusstatscher (2011)

Para obter eficácia no processo de mudança, Szabla (2007) reforça a importância de conhecer as dimensões da resistência – cognitiva, emocional e intencional – e de realizar a análise multidimensional de resposta à mudança, com base nessas três dimensões, de modo a ter uma visão sistêmica do todo e, assim, atuar efetivamente em cada dimensão conforme suas peculiaridades. Segundo Piderit (2000 *apud* MARQUES, 2011; MORAIS, 2013), no contexto de mudança o indivíduo tramita entre essas três dimensões concomitantemente, incitando uma atitude – reação – individual à mudança. Desse modo, é reforçada a relevância de se analisar em profundidade o processo de mudança e como a resistência interfere nele, com base em suas três dimensões, visando alcançar efetividade nos processos de fusão organizacional.

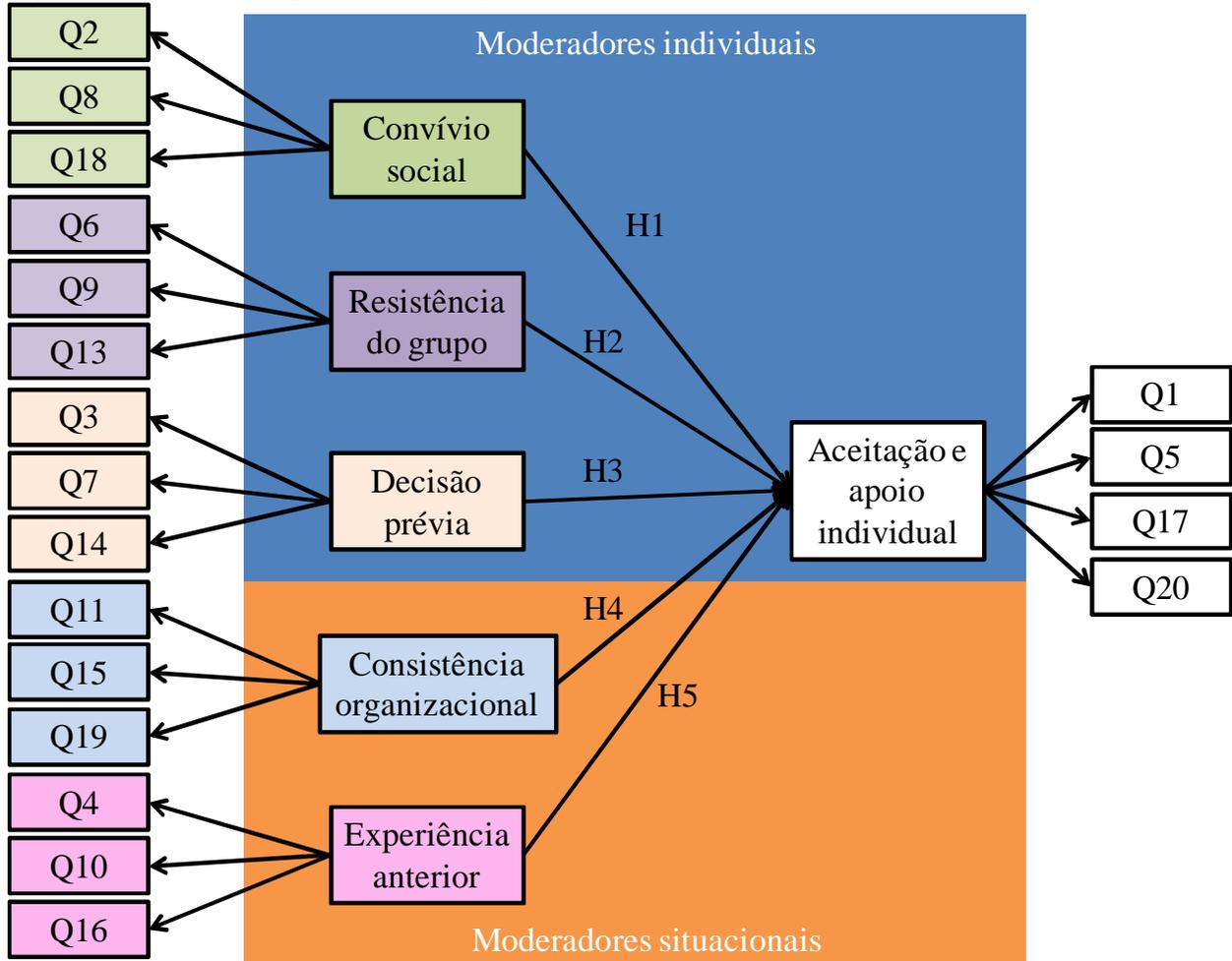
2.1.2.2 Modelo da pesquisa

Pautados no modelo de três fases do processo de resistência à mudança desenvolvido em sua pesquisa, Marques, Chaves e Dias (2005) propuseram um questionário para medir a resistência à mudança, que possui como construtos: exposição à mudança ou inovação, subdividido em fonte formal e fonte informal; resposta inicial, subdividida em alta consistência e consistência moderada; conclusão, subdividido em aceitação (subdividida em cooperação e apoio entusiástico e aceitação) e indecisão; os moderadores individuais, subdividido em ameaça ao convívio social e dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança; e os moderadores situacionais, subdividido em inércia do grupo e experiência anterior de mudança malsucedida. Cada questão do questionário é um indicador direcionado a um desses construtos de modo que a resposta àquela questão representa, juntamente com outras questões, o construto relacionado.

Marques, Chaves e Dias (2005) organizaram cinco construtos contemplando as variáveis que mais se relacionam com as causas de resistência à mudança apresentadas. Esses construtos podem ser vislumbrados como causas individuais ou organizacionais de comportamento diante da mudança, ou seja, que partem do indivíduo ou de fora deste. São elas: decisão prévia de aceitar ou não a mudança (individual); percepção de ameaça ao convívio social (individual); consistência organizacional (situacional); influência dos colegas de trabalho (individual); e experiências anteriores com processos de mudança (situacional).

Com base nessas variáveis e no questionário validado por Marques, Chaves e Dias (2005), Marques, Borges e Moraes (2011) propuseram o Modelo de resistência à mudança, no qual formularam, com base, principalmente, em Hernandez e Caldas (2001), que os comportamentos de aceitação e apoio à mudança, indiferença e/ou resistência à mudança recebem influência dos construtos de percepção de ameaça ao convívio social, de consistência organizacional, de resistência do grupo e de experiências anteriores com processos de mudança. Cada variável é formada por pelo menos três itens, que são as questões de um questionário que podem ser avaliadas pelos respondentes com base em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos. Para contemplar o contexto de fusão, o modelo proposto (FIGURA 5) se baseia neste Modelo de resistência à mudança desenhado por Marques, Borges e Moraes (2011), relacionando as variáveis com o contexto da fusão de modo que contemplem a realidade deste processo.

Figura 5 – Modelo proposto de avaliação do nível de resistência à mudança na fusão



Fonte: Adaptado de Hernandez e Caldas (2001), Marques, Chaves e Dias (2005) e Marques, Borges e Morais (2011)

A conclusão de aceitação e apoio individual à mudança ou não, está permeada por todos os processos anteriores, representado no modelo proposto pelas variáveis *convívio social*, *resistência do grupo*, *decisão prévia*, *consistência organizacional* e *experiência anterior*. São estes fatores que influenciam a percepção do indivíduo diante da mudança, potencializando as emoções referentes à fusão e as causas de resistência à mudança, conforme apresentado no Quadro 3. O processo de aceitação e apoio individual à mudança varia dentro de um *continuum*, explicado anteriormente. Essa variação vai depender das variáveis que influenciam diretamente esta aceitação, captando, assim, a percepção do indivíduo em relação à mudança ocorrida.

Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005) alertam que os principais desafios para a efetivação de um processo de fusão – podendo levar ao sucesso ou ao fracasso – são, dentre outros: integrar culturas organizacionais diferentes; conseguir adesão dos empregados e executivos aos novos

programas; manter os indivíduos informados sobre as mudanças que ocorrerão; e integrar as políticas de benefícios e remuneração. Sobre isso, Morgan (1986) alerta que, para superar a resistência, o desafio é estabelecer um novo ponto de equilíbrio que pode ser feito por meio da facilitação da criação de contextos auto-organizáveis. Para isso, é preciso gerenciar os paradoxos encontrados.

O indivíduo enquanto ser social sofre influências em sua percepção do novo contexto e pode, a partir disso, ressignificar sua realidade e estabelecer novos parâmetros de identificação e socialização com o contexto organizacional. É com base nessa ressignificação que o comportamento e as atitudes se configuram, justificados por todas as estruturações subjetivas construídas pelo indivíduo diante do ocorrido, no qual a resistência pode ser uma opção (BERGER; LUCKMAN, 2003; TAJFEL, 1981; TURNER; TAJFEL, 1985). Assim, a variável *convívio social* se torna imprescindível no estudo de resistência à mudança, pois o grupo é uma importante fonte de reconhecimento para os empregados e as mudanças organizacionais podem ameaçar a unidade do grupo e, conseqüentemente, afetar o reconhecimento dos indivíduos (GREENBERG; BARON, 1996). Os empregados em situações de mudança organizacional têm medo de que suas recompensas sejam alteradas, assim como seu status e poder, podendo essa ameaça causar grande desconforto no grupo, potencializando uma resistência coletiva (OREG, 2006; MARQUES, 2011). Na fusão é possível que grupos sejam alterados e, até mesmo, dissolvidos. Desse modo, se o indivíduo percebe a fusão como uma ameaça a este convívio social, ele pode resistir à mudança.

Dentro da análise comparativa apresentada no Quadro 3, essa ameaça ao convívio social pode estar sustentada no medo do desconhecido, direcionando emoções na fusão de preocupação (desconfiança, insegurança), de ansiedade e de estresse e comunicação restrita; na mudança de hábito e na dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança que potencializam emoções na fusão relacionadas ao choque de cultura; e na experiência anterior de mudança mal sucedida relacionada na fusão com emoções de se imaginar o pior (MIRVIS; MARKS, 1992; MARKS, 1999; MARQUES, 2011; SINKOVICS; ZAGELMEYER; KUSSTATSCHER, 2011).

Bovey e Hede (2001b) identificaram que quanto mais alto o nível de ideias irracionais do indivíduo, mais alto é o nível comportamental de resistência à mudança, pois as emoções e o comportamento individual dependem de como as pessoas estruturam seus pensamentos. Durante uma mudança organizacional, os indivíduos criam suas próprias interpretações (ideias irracionais)

sobre o que irá acontecer, como são percebidos e o que os outros estão pensando, gerando, então, distorções cognitivas, que impedem o empregado de estabelecer uma relação com a empresa. Identificaram também que o nível de emoção tem impacto na associação entre as ideias irracionais e o nível comportamental de resistência, porque quando há uma mudança os indivíduos experimentam sentimentos de perda e tristeza, potencializando o surgimento de sentimentos negativos, que não lhe permitem se adaptar emocionalmente à mudança. Desse modo, fomenta-se a resistência, que pode ser manifestada de várias maneiras, como no comportamento de ignorar o que está sendo feito, se opor ou esperar, por exemplo. Dentre as ideias irracionais que mais potencializavam o comportamento resistente, cita-se a tendência de culpar outros, de ser inerte e passivo, de evitar dificuldades da vida e de não ter controle sobre seu próprio destino.

Oreg (2003) identifica ainda, que quanto maior a busca por sensações, menor a aversão ao risco e maior a tolerância por ambiguidade, gerando menor nível de resistência à mudança. Assim, é preciso verificar se e em que medida uma possível ameaça ao convívio social do indivíduo afeta sua reação ao processo de fusão. Daí, traça-se a seguinte hipótese:

H1: A percepção de ameaça ao convívio social pelo empregado influenciará negativamente a aceitação e a cooperação individual com a fusão.

Do mesmo modo, um “ar” de tensão e caos e a imaginação negativa relacionada à fusão (MIRVIS; MARKS, 1992; MARKS, 1999; SINKOVICS; ZAGELMEYER; KUSSTATSCHER, 2011) podem potencializar uma resistência coletiva, de grupo, que, por sua vez, pode influenciar a percepção individual sobre a mudança (HERNANDEZ; CALDAS, 2001), pois faz parte da situação e da necessidade de o indivíduo formar grupos e se sentir pertencente ao contexto em que está inserido (TAJFEL, 1981; TURNER; TAJFEL, 1985). Além disso, de acordo com Porras e Robertson (1992), as mudanças organizacionais precisam da cooperação dos empregados para que ela tenha êxito. Portanto, reações individuais negativas tendem a dificultar ou, até mesmo impedir, a efetividade da mudança (WADDELL; SOHAL, 1998).

Lines (2005) afirma que o esforço que o indivíduo faz para aceitar a mudança, por meio da identificação do que realmente é importante mudar, é completamente influenciado pelo contexto em que ele está inserido. Também, relata que a importância relativa que o indivíduo

associa com diferentes características da mudança é influenciada pelo ambiente social, sendo que tal influência também afeta a avaliação da mudança pelos empregados, por meio de critérios definidos por eles mesmos, bem como a atitude geral que terão diante da mudança. Além disso, a confiança nos colegas – ou seja, o suporte social e o quanto esse suporte é relevante para o indivíduo – também é um grande preditor da intenção que o indivíduo esboça em relação a apoiar ou não a mudança, pois possibilita uma sensação de conforto em relação às mudanças (OREG; VAKOLA; ARMENAKIS, 2011).

Nesta discussão, Hernandez e Caldas (2001) explicam que a dinâmica intergrupar deve ser considerada quando se identifica, por exemplo, a disputa de interesses entre grupos na organização, o que se alinha com as emoções características da fusão de Nós *versus* Eles, Superior *versus* Inferior e Ganhar *versus* Perder, conforme apresentado no Quadro 1 (MIRVIS; MARKS, 1992; MARKS, 1999; SINKOVICS; ZAGELMEYER; KUSSTATSCHER, 2011). Marques, Borges e Morais (2011) confirmaram que realmente há uma potencial resistência do grupo por meio da validação do Modelo de resistência à mudança. Assim, a seguinte hipótese é traçada:

H2: A percepção individual de que o grupo apresenta alta resistência ao processo de fusão influenciará negativamente a aceitação e a cooperação individual com a fusão.

No contexto de fusão, os executivos que estão há muito tempo na empresa e no cargo se tornam um diferencial para as empresas que se combinam, pois eles possuem um conhecimento intransferível, o que traz uma reputação diferenciada (CANNELLA; HAMBRICK, 1993). Porém, estes executivos são os que mais resistem estrategicamente, pois estão muito comprometidos com os procedimentos e as políticas, além de serem menos capazes de se adaptarem à incerteza (CHUN; DAVIES, 2010). Essa análise tramita pelas variáveis *decisão prévia* e *consistência percebida*, pois ressalta a importância do conhecimento por parte do empregado de quais serão as vantagens e as desvantagens da mudança, de modo que sua percepção seja construída com base nessas informações, e não exclusivamente em suas ideias, além da necessidade de percepção da qualidade da informação recebida e da consistência dos objetivos traçados e das ações tomadas em relação à fusão, ao passo em que os gestores são os principais responsáveis por transmitir

essas informações (JUDSON, 1980; BERGER; LUCKMAN, 2003; OREG, 2006; MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

A comunicação sobre a mudança é fundamental para a percepção de consistência interna e para a percepção de decisão prévia em um processo de fusão, pois, conforme identificaram Armenakis e Bedeian (1999), a maneira como essa comunicação é feita afeta as atitudes dos empregados, sendo que quanto mais informações as pessoas têm, melhor elas lidam com o processo, apontando as etapas de antecipação, confirmação, culminação e resultado como as principais pelas quais o indivíduo passa quando a notícia da mudança é transmitida. A qualidade da informação, e não somente a quantidade desta, é fundamental para o posicionamento do indivíduo em relação à mudança, conforme relatam Oreg, Vakola e Armenakis (2011) e Choi (2011). A análise dessas etapas permite uma maior compreensão da resistência à mudança, pois clarifica o que vai se passando com o indivíduo à medida que a mudança vai acontecendo. Na mesma linha, são definidas as etapas de negação – na qual se verifica a resistência à mudança –, de exploração e de comprometimento. Choi (2011) afirma que a prontidão para a mudança envolve a percepção individual sobre a capacidade da organização de realizar uma mudança de sucesso, o quanto a mudança é necessária e os benefícios que a organização e seus membros vão ganhar com a mudança, bem como a avaliação dos empregados sobre a adequação e o suporte organizacional para a mudança.

A percepção de justiça influencia atitudes de cinismo, ansiedade e resistência à mudança, bem como o comprometimento com a mudança e a vontade de pedir demissão. As atitudes negativas em relação à mudança também podem ser verificadas na insegurança que o indivíduo experimenta em relação a seu emprego, demonstrando a relevância da consistência organizacional no processo (OREG; VAKOLA; ARMENAKIS, 2011). Assim, preparar a organização e as pessoas para a mudança é fundamental para aumentar essa consistência interna, do mesmo modo que aumentar a participação dos indivíduos no processo possibilita um alinhamento maior entre as expectativas deles com o que efetivamente irá acontecer, potencializando sua colaboração com a mudança, pois os indivíduos possuem a necessidade de terem respostas concretas, bem definidas, sem incerteza ou ambiguidade (KRUGLANSKI et al., 2007).

A decisão prévia se relaciona com a capacidade de o indivíduo combinar as informações que possui para conseguir se posicionar diante da mudança. Ou seja, se ela é boa ou não, se ele

irá apoiá-la ou não (MARQUES; CHAVES; DIAS, 2005), mais uma vez, firmando a relevância de uma comunicação efetiva.

A percepção de alta consistência caracteriza a percepção do indivíduo em relação ao alinhamento das informações passadas com a prática realizada (MARQUES; CHAVES; DIAS, 2005), podendo ser analisada também sob a ótica da síndrome da fusão como sendo uma emoção de ilusão de controle, na qual os gestores disseminam informações não relacionadas com a prática que está ou será feita e os empregados estão descrentes quanto à efetivação da fusão. Então, o indivíduo imagina o pior, ou seja, que a fusão não dará certo (MIRVIS; MARKS, 1992; MARKS, 1999; SINKOVICS; ZAGELMEYER; KUSSTATSCHER, 2011). Assim, é preciso verificar o quanto a percepção dessa alta consistência tem relação com a reação do indivíduo diante da fusão. Para tanto, definem-se as seguintes hipóteses:

H3: A decisão prévia em relação ao processo de fusão influenciará positivamente a aceitação e a cooperação individual da fusão.

H4: A percepção de alta consistência organizacional no processo de fusão influenciará positivamente a aceitação e a cooperação individual com a fusão.

Para que se tenha uma mudança eficaz, Hesketh (1982) aprofunda a ideia de uma mudança planejada, realizada por meio de um anterior diagnóstico organizacional, visando impulsionar a transição entre uma situação atual para outra, desejada. Neste contexto, a resistência à mudança é um fator a ser considerando tanto no planejamento da mudança quanto durante sua realização e posterior a ela, pois preconiza a alteração da percepção de *status quo* do indivíduo e pode interferir, tanto favorável quanto desfavoravelmente, na implantação da nova realidade (HERNANDEZ; CALDAS, 2001; PARDO DEL VAL; FUENTES, 2003; MARQUES; CHAVES; DIAS, 2005; SZABLA, 2007; TAVAKOLI, 2010).

Há certa tendência de as empresas repetirem as estratégias que já utilizaram no passado para realizarem outras mudanças, mesmo que no momento utilizado não tenha sido a melhor escolha (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999). Se indivíduo já era membro da empresa nesse período, isso pode ter gerado nele certa descrença com relação a uma nova mudança, pois as atitudes dos empregados diante da mudança organizacional são moldadas pelas variáveis situacionais (CHOI, 2011).

Caso o empregado já tenha passado por alguma experiência anterior malsucedida, ele pode ter uma predisposição a resistir e não acreditar na mudança, pois sua experiência anterior mostrou que a mudança não consegue atingir os objetivos traçados. Em contrapartida, experiências anteriores bem-sucedidas podem potencializar comportamentos de aceitação e cooperação com o processo de mudança. Neste momento, o indivíduo se utiliza das vivências que possui e as compara com a percepção da potencial realidade, gerando conclusões que podem ser a favor da mudança ou contra ela (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Deste modo, a seguinte hipótese é delineada:

H5: Experiências prévias bem-sucedidas com processos de mudança organizacional influenciarão positivamente a aceitação e a cooperação com a fusão.

O modelo proposto busca, assim, contemplar a complexidade do indivíduo diante de um processo de fusão, propondo potenciais reações a este processo, visando se confirmar enquanto proposta por meio da verificação empírica. Desse modo, apresenta-se nos próximos capítulos a verificação da efetividade do modelo no contexto de fusão que culminou na criação do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG).

3. METODOLOGIA

A pesquisa em questão tem por objetivo verificar e analisar as causas de resistência à mudança dos indivíduos que passaram por um processo de fusão. Para isso, seguindo o direcionamento do estudo de Yin (2005) e Creswell (2007), pretende-se realizar um estudo de caso e fazer uma pesquisa de caráter explicativo, de natureza quantitativa e qualitativa, ou seja, utilizando-se da triangulação metodológica concomitante, tendo como campo de pesquisa o Instituto Federal de Minas Geral (IFMG) que se formou em decorrência do processo de fusão realizado em 2008, entre cinco instituições de ensino. Esta seção aborda a caracterização da pesquisa, a população e amostra, a coleta de dados e a análise de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

O caráter explicativo da pesquisa quanto à natureza de seu objetivo está no fato de, segundo Severino (2007), esta ser a maneira mais adequada para registrar e analisar os fenômenos, a fim de identificar suas causas, seja por meio do método qualitativo ou do quantitativo. O foco, então, está em observar, registrar, analisar e classificar os dados, sem alterá-los, para que possam ser interpretados, verificando com que frequência o fato ocorre e quais são suas características, causas e relações e qual a sua natureza. É também uma pesquisa qualitativa e quantitativa, pois utiliza instrumentos de coleta e de ferramentas de análise de dados que corroboram estas características, como a entrevista e a aplicação de questionário.

A triangulação de métodos – reunião de método qualitativo e quantitativo em um mesmo estudo – é vista por Creswell (2007) como fundamental para se aproximar ao máximo da realidade pesquisada. Esta pesquisa pretende realizar uma estratégia de triangulação concomitante, ou seja, ambos os métodos qualitativo e quantitativo serão utilizados neste estudo como forma de buscar uma validação, uma confirmação mais robusta e consistente dos variáveis estudadas. Assim, os pontos fracos de um método são compensados pelos pontos fortes do outro, e vice versa. Neste caso, a coleta de dados é simultânea e acontece em apenas uma fase da pesquisa, bem como a interpretação dos dados, visando, assim, verificar as possíveis convergências e/ou divergências entre ambos (CRESWELL, 2007).

Com relação ao campo de estudo pretende-se estudar o Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) que se formou pela fusão da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista com os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET) de Bambuí e Ouro Preto, bem como com as

Unidades de Ensino descentralizadas (UNED) de Formiga e Congonhas, mediante a Lei 11.892, sancionada em 29 de dezembro de 2008 pela Presidência da República, visando verificar o nível de resistência à mudança dos servidores em relação ao processo de fusão sofrido. A escolha desse Instituto ocorreu pelo fato de, no segmento em questão, esta fusão ter proporcionado grande mudança na educação brasileira, que passou a contar com um contingente maior de cursos superiores alinhados a partir de uma mesma estratégia e Projeto Político Pedagógico, fortalecendo a capacidade do Instituto de angariar recursos para investimento. Além disso, pelo fato de abranger a Capital do estado de Minas Gerais, esta fusão foi de grande representatividade, influenciando o comportamento de vários servidores.

Com respaldo em Yin (2005), em um estudo de caso, o caso estudado pode ser um evento, ou entidade, menos definido do que um único indivíduo, por exemplo, casos sobre decisões, processos, programas, processos de implantação e mudança organizacional. Assim, o estudo de caso, quando realizado com um único caso, deve se justificar com base em um de seus cinco fundamentos lógicos. Primeiro, o “caso decisivo” é um fundamento lógico que visa testar uma teoria bem formulada, visando ser um divisor de águas entre o que foi verdade até o momento e o que será a partir do estudo realizado. Segundo, o “caso raro ou extremo” é um fundamento lógico que se pauta na investigação de algo que ainda não foi explorado cientificamente, por exemplo, uma doença rara. Terceiro, o “caso representativo ou típico” objetiva captar a essência do lugar-comum, do dia a dia. Quarto, o “caso revelador” é um fundamento lógico que sustenta o estudo de um único caso, pelo fato de se pautar na possibilidade de os estudiosos terem acesso a algo que jamais pode ser acessado por outros investigadores científicos. Quinto, o “caso longitudinal”, que preconiza o acompanhamento temporal do fenômeno em dois ou mais pontos diferentes no tempo.

Além disso, Yin (2005) identifica que há situações em que o estudo de caso único pode ser um caso-piloto para um estudo de casos múltiplos, que é o que se pretende realizar com a pesquisa em questão. Desse modo, não será possível ter um caso completo em si mesmo. Ou seja, não será possível projetar generalizações por meio deste estudo, mas ele contribui diretamente para o avanço do tema e potencializa a realização de outras investigações científicas de modo a formar uma rede de casos que sustentem uma futura generalização dos resultados encontrados.

3.2 População e amostra

A população pesquisada é a dos servidores técnico-administrativos que passaram pelo processo de fusão para a criação do IFMG e que ainda estão trabalhando nele, contemplando 66 indivíduos, das cinco antigas autarquias. A escolha apenas dos servidores técnico-administrativos se deu pelo fato de os servidores docentes das autarquias fundidas não terem sofrido diretamente os impactos da fusão realizada, pois continuaram fisicamente no mesmo espaço, realizando o mesmo trabalho, da mesma maneira, tendo apenas que enfrentar mudanças nos prazos de processos internos, processos estes realizados pelos servidores técnico-administrativos.

Usando a fórmula de Barnett (1991), foi possível calcular uma amostra mínima representativa de 55 indivíduos, considerando os seguintes dados:

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

Em que:

N= Total Populacional (66)

PQ= Variabilidade populacional (0,21)

d= Margem de erro amostral (6%)

α = Nível de significância 5%

$Z_{\alpha/2}$ = Valor da tabela normal padrão (1,96)

Porém, devido ao número populacional reduzido, foi preciso realizar a análise de poder para definir a amostra mínima para testar as hipóteses, utilizando-se de um *power* de 90% e considerando um *large size*. Para este cálculo, foi utilizado o software *G-Power*® 3.1, chegando-se à conclusão de que seriam necessários, no mínimo, 53 respondentes para que fosse possível testar as hipóteses. Foram obtidos 55 questionários válidos, contemplando, assim, o mínimo necessário em relação tanto ao cálculo da amostra com base em Barnett (1991) quanto para o teste de hipóteses com o software *G-Power*® 3.1.

Antes da realização da coleta de dados, é preciso se certificar de que as amostras sejam independentes. De acordo com Anderson, Sweeney e Williams (2009), essa amostra deve ser selecionada de duas ou mais populações, permitindo que os elementos de cada amostra tenham a

possibilidade de ser escolhidos independentemente dos elementos que compõem a outra amostra. No caso do IFMG, cada antiga autarquia possui uma população de servidores que participaram do processo. Dentro desta população, todos os indivíduos tiveram a mesma chance de responderem ao questionário, ficando a critério do indivíduo responder ou não. Neste trabalho, a amostra foi selecionada por conveniência, pois a população era relativa apenas aos 66 servidores técnico-administrativos que participaram do processo de fusão e que ainda estão na instituição. Assim, a amostra foi composta apenas de indivíduos pertencentes a esta população.

A amostra para a coleta dos dados qualitativos foi formada pelos servidores que participaram do processo de fusão e atualmente estão alocados em cargos de gestão na Reitoria localizada em Belo Horizonte, de acordo com a disponibilidade de cada um. Esses servidores eram provenientes tanto da docência quanto da área administrativa, pois foram escolhidos pelo reitor para compor a equipe responsável pela criação do Instituto, deixando de realizar suas atividades de origem para focarem na fusão. O primeiro entrevistado indicou o segundo, e assim sucessivamente, até que foi atingido um total de oito entrevistados, dentre eles o reitor do Instituto. Sustentando essa perspectiva, Creswell (2007) alerta para o fato de não ser relevante, *a priori*, a quantidade de pessoas que serão investigadas quando se considera uma perspectiva qualitativa.

[...] A ideia por trás da pesquisa qualitativa é selecionar *propositalmente* participantes ou locais (ou documentos ou materiais gráficos) mais indicados para ajudar o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa. Isso não sugere necessariamente amostragem aleatória ou seleção de um grande número de participantes e locais, como geralmente vemos na pesquisa *quantitativa* (CRESWELL, 2007, p. 189-190).

Os participantes desta etapa qualitativa foram selecionados com base em dois critérios: cargo (é necessário serem gestores); e participação no processo de fusão. O critério do cargo de gestão é baseado na perspectiva de que seu ocupante deveria conduzir e direcionar o processo de mudança como um agente de mudança. Desse modo, é possível que a resistência encontrada nos servidores tenha influência das ações e do comportamento deste agente (MARKS; MIRVIS, 2001; EPSTEIN, 2005).

3.3 Coleta de dados

Inicialmente, para medir a resistência à mudança e conhecer suas causas em relação ao processo de fusão, foi aplicado um questionário (ANEXO 1) embasado no Modelo de Medida de Resistência à Mudança, desenvolvido por Marques, Borges e Morais (2011), que retirou as variáveis avaliadas neste questionário do Inventário de Medida de Resistência à Mudança Organizacional (MARQUES, CHAVES, DIAS, 2005). A utilização deste modelo se pauta em sua capacidade de diagnosticar níveis de resistência à mudança e a interferência de fatores individuais e situacionais neste processo, considerando a realidade brasileira.

Marques, Borges e Morais (2011) pontuam que até o momento este é o único instrumento de medida de resistência à mudança disponível, mas não é um modelo acabado. Assim, é possível que sua aplicação no contexto de fusão traga novas possibilidades de investigação científica e avanço do instrumento. Ressalta-se, ainda, que o modelo pode ser utilizado como instrumento para medir os fatores influenciadores da aceitação e apoio dos indivíduos em relação ao processo de mudança organizacional, independente de qual mudança seja, contemplando, portanto, o processo de fusão.

Para validar o questionário em questão, Marques, Borges e Morais (2011) realizaram uma pesquisa sobre a relação entre a implantação da avaliação de desempenho no Governo de Estado de Minas Gerais e a resistência à mudança, contemplando três Secretarias de estado – de Educação, de Estado da Saúde e de Planejamento e Gestão –, abrangendo um total de 141.164 servidores. Destes, a amostra foi de 679, quantidade superior ao índice mínimo de 196 indivíduos, encontrado com base na fórmula de Barnett (1991), e com erro amostral de 5%. Na coleta de dados, foi feito um *survey* como forma de se obter os dados quantitativos, sendo que para a coleta dos dados qualitativos foi realizada análise documental, além de entrevista com os gestores dos setores de recursos humanos das secretarias. Para analisar os dados quantitativos, foi utilizada a metodologia PLS (*Partial Least Squares*), para testar as hipóteses e verificar a relação entre as variáveis, bem como o uso do software *SmartPLS versão 2.0M3*, para verificar o modelo de mensuração e o modelo estrutural, somado ao método *bootstrap* de reamostragem, para definir o nível de significância dos caminhos hipotetizados no modelo proposto por eles.

Com base nisso, as relações entre as variáveis e as relações destas com os construtos foram estabelecidas e os caminhos foram verificados, validando o Modelo de Avaliação de

Resistência à mudança, que fundamentou o modelo proposto neste estudo e o questionário a ser aplicado (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

O questionário (ANEXO 1) é composto por 21 questões, que correspondem aos itens formadores das variáveis apresentadas no modelo proposto de avaliação da resistência à mudança na fusão (FIGURA 5). Duas destas questões se referem à liderança, variável que não será abordada neste estudo, restando 19 itens para a análise do modelo proposto. Cada item está relacionado com uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, na qual 1 representa resistência e se refere à expressão “Discordo totalmente”, variando até 5, que representa aceitação e cooperação e se refere à expressão “Concordo totalmente”. Desse modo, cada item tem uma referência, que vai de “1 – Discordo totalmente”, “2 – Discordo”, “3 – Nem discordo nem concordo”, “4 – Concordo” a 5 – “Concordo totalmente”.

Os itens são numerados de 1 a 21, sendo cada um correspondente a um item que, unido a outros itens, forma a variável relacionada. Inicialmente, os itens Q1 (Você apoiou ativamente a implantação do IFMG dando sugestões espontâneas sobre o assunto), Q5 (Apesar de não ter participado ativamente do processo de criação do IFMG, você considera que ela foi boa para os servidores e para a instituição), Q17 (Você divulgou espontaneamente os benefícios trazidos pela criação do IFMG) e Q20 (Você aceitou as novas regras da criação do IFMG sem se opor, porque acha que elas seriam boas para as instituições envolvidas) correspondem à variável *aceitação e apoio individual*. Os itens Q3 (Às vezes você apoiou a criação do IFMG, outras vezes não), Q7 (Você considerou alguns aspectos da criação do IFMG aceitáveis, enquanto outros aspectos são considerados inaceitáveis) e Q14 (Você ainda não conseguiu concluir se a criação do IFMG foi boa ou ruim para as instituições) formam a variável *decisão prévia*. Q2 (Você teve medo de que os servidores que você gostava saíssem do seu setor de trabalho com a criação do IFMG), Q8 (Você teve medo de que os funcionários contratados que você gostava fossem demitidos da instituição com a criação do IFMG) e Q18 (Por causa da criação do IFMG você teve medo de ter que trabalhar com pessoas que você não gostava) formam a variável *convivência social*.

Q11 (Na verdade, você acha que a criação do IFMG serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar os resultados da instituição), Q15 (Você acredita que os servidores que participaram das decisões sobre a criação do IFMG são os mais indicados para a tarefa) e Q19 (Você acredita que os servidores da instituição que participaram das decisões sobre a criação do IFMG não tinham conhecimento suficiente para realizarem esta tarefa)

direcionam a variável *consistência organizacional*. Q6 (Durante a criação do IFMG, seus colegas de trabalho te pressionaram para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga), Q9 (Você resistiu à criação do IFMG porque seus colegas de trabalho julgaram que essa mudança seria ruim) e Q13 (Seus colegas de trabalho te criticavam quando você tenta fazer seu trabalho de forma diferente), formam a variável *resistência do grupo*. E, por fim, Q4 (Você acreditava que a criação do IFMG seria malsucedida porque todas as mudanças anteriores foram mal sucedidas), Q10 (Você acredita que as primeiras experiências com a criação do IFMG foram ruins, prejudicando os demais processos de mudança da instituição) e Q16 (Você acredita que a criação do IFMG é mais uma tentativa desgastante de mudança e que, no final das contas, as coisas mudarão para pior) formam a variável *experiência anterior*.

Ao final do questionário, há um espaço aberto a comentários, caso o indivíduo queira exteriorizar algo além do questionário, e também há uma questão fechada relacionada à percepção geral do indivíduo se as mudanças ocorridas pela fusão foram benéficas, não alteraram ou prejudicaram a vida profissional dele. Somado a isso e visando caracterizar os participantes da pesquisa, foi aplicado o questionário de dados demográficos, buscando identificar o sexo dos participantes, a média de idade, a quantidade de filhos, o estado civil, o nível de escolaridade, a autarquia de origem, o cargo, a média de tempo total na organização, se assumiu alguma função gratificada ou cargo de direção e a remuneração média.

O questionário foi aplicado aos respondentes por meio eletrônico (e-mail), via link direcionado pelo aplicativo do Google Form®, durante um período inicial de quinze dias. Após este período, novo envio foi feito, em razão do baixo número de respondentes. Por isso, um novo prazo de mais quinze dias foi dado. Ainda assim, foram necessários mais dois prazos de quinze dias para que fosse possível obter uma amostra significativa para a análise. Os questionários foram formatados de maneira que, para finalizá-lo, nenhuma questão poderia ficar sem resposta e para que a mesma pessoa não conseguisse responder mais de uma vez, garantindo, assim, que não haveria dados ausentes e duplicidade de respondentes, forjando a amostra.

Os e-mails foram enviados com o apoio de um servidor docente, que fez parte da equipe de pesquisa, mas não fazia parte da população pesquisada. Inicialmente, este professor enviou o link para os gestores fazerem a disseminação, mas posteriormente foi necessário enviar o link para cada servidor, pois a primeira estratégia não surtiu o efeito esperado e necessário para realizar a pesquisa no prazo predefinido.

Em paralelo, na perspectiva qualitativa, realizou-se uma análise documental para compreender como a fusão aconteceu, de modo a verificar se a maneira como o processo foi conduzido pode ter influência no nível de resistência dos empregados ou não. Conforme relata Creswell (2007), a pesquisa qualitativa tem natureza interpretativa e o investigador geralmente está envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os investigados. O documento utilizado foi a própria Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008², acrescida dos documentos disponibilizados no site do Ministério da Educação e Cultura (MEC)³.

Foram feitas entrevistas semiestruturadas com os servidores realocados para a Reitoria e que trabalharam efetivamente no processo de fusão entre as autarquias, para que fosse possível obter mais informações sobre o processo de fusão, de modo a se aproximar ao máximo da realidade investigada. Segundo Michel (2009), a entrevista tem por objetivo averiguar fatos, sentimentos e expectativas e descobrir planos de ação e a conduta atual ou passada, entre outros fatores. Creswell (2007) aponta como vantagem da entrevista a sua utilidade quando não é possível observar os participantes diretamente, sendo que estes podem, por meio deste instrumento de pesquisa, fornecer informações históricas. A ideia de se utilizar a entrevista semiestruturada se pauta no fato de que, segundo Flick (2002), é a maneira de os pontos de vista dos sujeitos entrevistados serem expressos mais facilmente. O Anexo 2 apresenta as questões norteadoras das entrevistas.

Com relação à escolha dos gestores enquanto público-alvo para a entrevista, Abarello et al. (2005) apresentam que nos estudos qualitativos o valor da amostra está pautado em sua adequação aos objetos investigados, não selecionando os indivíduos, portanto, em função da relevância numérica que representam, mas sim do que representam no contexto estudado. Michel (2009) afirma que, como a entrevista deve ser utilizada para se ter acesso a informações específicas, melhores resultados serão obtidos se este instrumento for aplicado a grupos táticos, gerenciais e estratégicos da empresa (chefes, coordenadores, gerentes e alta administração). Neste caso, os gestores representam o grupo de pessoas que sofrem influência dos níveis tanto hierárquicos superiores quanto inferiores e, muitas vezes, até dos níveis paralelos, sendo que eles são a peça fundamental para a disseminação e concretização da mudança (HUFF; HUFF;

² Vide link: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acessado em 08 de outubro de 2014.

³ Vide link: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/insti_evolucao.pdf. Acessado em 08 de outubro de 2014.

THOMAS, 1988; ARMENAKIS; HARRIS; MOSSHOLDER, 1993; GREENWOOD; HININGS, 1996; EPSTEIN, 2005).

3.4 Análise dos dados

A análise quantitativa dos dados seguiu a perspectiva de Hair et al. (2005) e contemplou várias etapas. Inicialmente, foi necessário analisar os dados para verificar aqueles que são ausentes, bem como aqueles que são extremos, para conhecê-los melhor e trabalhá-los de modo a garantir a precisão e a confiabilidade deles nas etapas seguintes. Posterior a isso, foi necessário avaliar os pressupostos necessários a uma análise multivariada de dados, utilizando-se para este cálculo o *software* estatístico SPSS for Windows 17.0.

Foi realizada, então, a análise de regressão múltipla, para testar as hipóteses da pesquisa. De acordo com o modelo da pesquisa, verificou-se a influência das variáveis independentes (*convívio social, resistência do grupo, decisão prévia, consistência organizacional e experiência anterior*) na variável dependente *aceitação e apoio individual*. Os dados demográficos serão apresentados e analisados por meio de estatística descritiva.

A análise qualitativa dos dados coletados com as entrevistas semiestruturadas foi feita com base na análise de conteúdo, tratando as informações por meio da categorização dos dados, categorização esta definida com base nas seis variáveis apresentadas no modelo proposto (FIGURA 5): *convívio social, resistência do grupo, decisão prévia, consistência organizacional, experiência anterior e aceitação e apoio individual*. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas para a análise de dados que possibilita a interpretação e análise de qualquer forma de comunicação, conforme esclarece Bardin (1977). Caracteriza-se, portanto, como uma opção bastante válida para o estudo em questão, pelo fato de proporcionar a interpretação e análise das entrevistas aplicadas com base nas categorias definidas. Foram realizadas oito entrevistas e para manter o sigilo de identidade dos participantes, estes foram identificados como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3), Entrevistado 4 (E4), Entrevistado 5 (E5), Entrevistado 6 (E6), Entrevistado 7 (E7) e Entrevistado 8 (E8).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da amostra

Para conhecer melhor as características da amostra de respondentes dos questionários, foram levantados alguns dados demográficos, cuja análise permite afirmar que 60% são do sexo masculino e 40% do sexo feminino; 31% estão na faixa etária acima de 45 anos, 22% na de 41 a 45 anos e 20% na de 31 a 35 anos e 76% são casados. Além disso, 40% têm filhos sendo que deste percentual 58% têm dois filhos.

É interessante verificar que 76% possuem pós-graduação completa, sinalizando um alto grau de especialização. Mas isso não necessariamente é refletido na atuação cotidiana do indivíduo, pois ele pode ter se especializado em uma área diferente daquela em que atua. Porém, o amadurecimento do nível de reflexão independe da área de pós-graduação, sendo esta uma exigência em qualquer curso que objetive uma especificação maior sobre determinada área. Desses indivíduos, 54% são homens e 46% são mulheres, mostrando um equilíbrio entre a participação dos diferentes gêneros na busca por crescimento educacional. No caso, a relação entre o nível de escolaridade do indivíduo e seu nível de aceitação e apoio individual à mudança não será explorado neste estudo, mas é algo a ser explorado em trabalhos futuros, pensando hipoteticamente em uma relação positiva entre um nível e outro.

A análise dos dados demográficos também mostra que a maioria dos indivíduos possui pouco tempo de casa: 40%, de 7 a 15 anos; e 33%, menos de 6 anos. Os indivíduos com menos de 6 anos entraram nas autarquias logo antes de a fusão acontecer. No total, 77% estão atualmente em cargos de técnico administrativo e 75% ganham, em média, de 3 a 7 salários (de R\$2.172,00 a R\$5.068,00).

Após o processo de fusão, 49% não receberam nenhuma função gratificada ou cargo de direção; 36% receberam uma função gratificada, ou seja, passaram a assumir mais atividades e a ganhar financeiramente mais; e 15% assumiram cargo de direção, o que significa, além de aumentar as atividades e a responsabilidade, o encargo de gerenciar equipes. Se for considerado apenas o total de técnicos administrativos, 54% não receberam nenhuma função gratificada após a fusão; 39% receberam alguma função gratificada; e os 7% restantes receberam cargos de direção, porém é possível perceber que a designação do cargo não se alterou após estas nomeações.

Sobre as questões de gênero, apurou-se que 61% que receberam alguma nomeação são do sexo masculino, contra apenas 49% do sexo feminino. Especificamente com relação ao cargo de direção, 75% são homens e 25% são mulheres. Essa discussão não será aprofundada neste estudo, mas abre mais possibilidades de pesquisas futuras sobre a relação de gênero e de cargos de direção.

A maior parte dos respondentes é originalmente das autarquias que “dominaram” o processo de fusão, por terem sido as duas primeiras a se mobilizarem para a formação do IFMG: CEFET de Ouro Preto (25%) e CEFET de Bambuí (33%). A UNED de Formiga (9%) e a de Congonhas (13%) somaram uma participação de 22% e a Escola Agrotécnica de São João Evangelista, 20%. Os CEFETs apresentam a maior quantidade de servidores, alinhamento este que, junto com o pioneirismo na criação do IFMG, pode ter sido um viés para a aceitação e o apoio individual à mudança. Porém, não é algo a ser corrigido ou balanceado, porque é uma característica do processo, ou seja, houve a fusão de grandes escolas com pequenas escolas. Essas diferenças devem ser mantidas, pois pode ter direcionado todo o processo posterior de consolidação do Instituto, mas que não é algo que será explorado neste estudo, estimulando, todavia, pesquisas futuras.

4.2 O caso do Instituto Federal de Minas Gerais

A perspectiva inicial da criação de um Instituto partiu do Ministério da Educação e Cultura (MEC). No início, a ideia era criar um único Instituto por estado, porém em Minas Gerais, devido a questões políticas, isso não foi possível. Vários Institutos foram criados: Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG), Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) e Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM). Alguns entrevistados relataram essa divisão.

E6: A princípio, teríamos apenas um Instituto por estado. É... Posteriormente, o MEC foi percebendo a necessidade de se ampliar o número de Institutos em alguns estados da Federação, o que, fez com que em Minas tivéssemos cinco Institutos.

E7: A primeira proposta que foi apresentada pelo MEC é... haveria apenas um Instituto em Minas Gerais e que a Reitoria seria o CEFET MG. Logo em seguida, o MEC disse que seriam

dois Institutos, um agrícola e outro industrial. Na sequência, surgiram quatro Institutos em Minas eeee por último, o quinto, que aí foi o IFMG.

O IFNMG foi criado por meio da fusão inicial do CEFET de Januária e da Escola Agrotécnica Federal de Salinas. O IF Sudeste MG formou-se pela junção inicial do CEFET de Rio Pomba e da Escola Agrotécnica Federal de Barbacena. A formação do IFSULDEMINAS ocorreu com a união inicial das Escolas Agrotécnicas Federais de Inconfidentes, de Machado e de Muzambinho. O IFTM foi a fusão inicial do Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba e da Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia. É mencionada a ideia de fusão, junção ou união inicial, pois atualmente mais autarquias foram incorporadas aos Institutos, por exemplo, no caso do IF Sudeste MG, que teve o Centro Tecnológico Universitário (CTU) integrado ao Instituto.

O IFMG, conforme já explanado, formou-se inicialmente pela fusão dos CEFETs de Ouro Preto e de Bambuí e da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista. Ainda durante a fusão, porém após a publicação da lei mencionada, com as UNEDs de Formiga e Congonhas. Atualmente, a perspectiva é de que o IFMG tenha, até o final do ano, 21 polos.

Inicialmente, a proposta do Ministério da Educação e Cultura considerava para adesão voluntária, conforme relatou E1:

E1: A proposta surgiu através de uma iniciativa do Governo Federal. Han... Em 2007, se eu não estiver enganado, ahhh... ou 2008, o Governo Federal, por meio do Ministério da Educação, mais especificamente da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), lançou uma... uma.. ah..! uma carta consulta... Um documento nesses termo. Não me lembro exatamente o nome que foi dado, mas o governo apresentou a proposta de reestrutura da rede, de criação dos institutos, e naquele momento essa adesão ela... era voluntá era voluntária, né [...]

Essa perspectiva voluntária não foi percebida da mesma maneira por outros indivíduos, conforme pode ser observado na fala de E3 e E7, nas quais fica claro que a informação foi repassada por terceiros, e não diretamente do governo, o que pode clarear a mudança de interpretação da situação se comparado a E1, ressaltando a relevância do processo de comunicação para um efetivo processo de mudança, conforme verificam Armenakis e Bedeian (1999). Esse alinhamento de informação faz parte do nível de consistência organizacional atrelada à bagagem de conteúdo para uma decisão prévia.

E3: *Eu sei da forma que me foi colocada. Foi uma decisão do governo de cima para baixo. Na época, o CEFET Ouro Preto não teve muito como sair fora, né: ou você aderiria ou você ia ficar quase em extinção, né. Então, a... e não tinha muito assim, ideia do que que viria para frente. Se seria melhor, se seria pior. A gente sabia que ia perder autonomia, mas a gente sabe que o projeto foi uma criação do governo e de forma unilateral, né.*

E7: *A comunicação foi feita na época pelo diretor geral do Cefet Bambuí, destacando que a adesão não era obrigatória, mas que que tinha ficado claro por parte do Ministério que todos os recursos (vaga, verbas, etc) seriam para o Instituto.*

E8: *No entanto, no início existiam muitas incógnitas.*

A falta de informação sobre a fusão das autarquias para a formação do Instituto foi a principal queixa relatada.

E3: *Como é que eu vou criar um negócio desse se eu não consigo ter as informações? Por exemplo, você toma a decisão quando você tem a informação.*

E7: *Não foi realizado nenhum trabalho pra sanar as dúvidas e desconfianças. Nem por parte do MEC... Hoje, tenho a visão de que o projeto foi iniciado sem estar todo formatado. Ou seja, implantou-se um esboço e foi se ajustando ao longo do caminho... e nem por parte do Cefet Bambuí, pois não tínhamos todas as respostas de como o instituto iria funcionar realmente. Assim fica difícil fazer qualquer trabalho de redução de resistência quando não se sabia ao certo as regras do jogo.*

O principal fundamento dos Institutos Federais apoia-se em ter uma estrutura verticalizada de educação, atendendo desde o ensino básico até o superior, passando pela pós-graduação *lato sensu* até a pós-graduação *stricto sensu*. A ideia é que os vários campi atuem diretamente na resolução inovadora e tecnológica dos problemas da comunidade em que estão inseridos, articulando trabalho, ciência e cultura. Assim, conforme afirma a Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, os Institutos Federais se equiparam às Universidades Federais, sendo especializados na oferta de cursos de educação profissional e tecnológica.

A legislação imputou a necessidade de se ter uma Reitoria na Capital do estado, centralizando ali toda a administração estratégica do Instituto. Porém, em Minas Gerais não foi o que aconteceu, pois mais de um Instituto se formou e as Reitorias ficam cada uma em um local estratégico das cinco regiões, sendo que no caso do IFMG a Reitoria é em Belo Horizonte, Capital do estado de Minas Gerais, contemplando, assim, a ideia inicial do governo. E4

conseguiu explicar, em uma perspectiva mais abrangente, comparando-se com os demais, o objetivo e o motivo de escolha do Governo Federal pelos Institutos, ao invés de manterem as autarquias, motivo este pautado na perspectiva de adotar melhor gestão financeira, principalmente, e de pessoas – menos diretores para lidar.

E4: A proposta em si. Com a expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica, antes de 2008, nós tínhamos no Brasil cerca de 130, 150 escolas técnicas, isso incluindo as agrotécnicas. E com a expansão do Governo Federal de dar, assim, um approach nesse crescimento, viu que, primeiramente a nível de gestão, ficava impossível você criar mais 200 escolas e, por exemplo, chamar mais 200 ou 400 diretores para conversar em Brasília. Seja em termos de política ou seja em termos de orçamento, não tinha nem espaço para esse pessoal todo. Então, em termo de gestão, a criação dos IFEs, Institutos Federais, foi uma grande sacada. Foi interessante porque você faz uma reorganização da rede, pega as antigas Escolas Técnicas, os CEFETs, reagrupa elas regionalmente, cria um instituto, e esse instituto, o que era para ser hoje 400 diretores, nós temos 38 reitores que vão tá respondendo por essas escolas. Então, essa proposta desse reordenamento foi bem interessante por isso.

O art. 9º afirma que cada Instituto Federal deve ser organizado em estrutura multicampi, realizando uma proposta orçamentária anual identificada para cada campus e outra para cada Reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores. Assim, os campi deixam de ter total autonomia sobre a administração de seus recursos, tendo para isso o suporte da Reitoria.

Com base no que foi explanado, o modelo proposto anteriormente será analisado com relação a este contexto e as suas nuances, pautando-se nos dados coletados por meio tanto do questionário quanto das entrevistas, buscando, assim, aproximar-se ao máximo da realidade pesquisada.

4.3. Análise do modelo proposto

Após a entrada dos dados no *software* SPSS 17.0 for Windows, foi necessário verificar a validade interna das variáveis por meio da análise do valor do alfa de *Cronbach* padronizado. Apurou-se que a variável *aceitação e apoio individual* é formada pelas questões Q1, Q5, Q17 e Q20 com uma alfa de *Cronbach* padronizado de 0,576. A variável *consistência organizacional* é formada pelas questões Q11*, Q15 e Q19*, com um alfa de *Cronbach* padronizado de 0,611, considerando que as questões assinaladas com um asterisco (*) são invertidas. Q2*, Q8* e Q18* formam a variável *convívio social*, apresentando consistência interna padronizada de 0,704. As

questões Q3* e Q7* formam a variável *decisão prévia*, apresentando uma consistência interna padronizada de 0,651, eliminando-se a Q14, seja em sua forma invertida ou não. A variável *experiência anterior* é formada por Q10* e Q16*, eliminando a Q4, tanto em sua forma invertida quanto não, passando a apresentar uma consistência interna padronizada de 0,770. Por fim, a variável *resistência do grupo*, com um alfa de *Cronbach* padronizado de 0,586, é formada pelas questões Q6*, Q9* e Q13*.

Neste ponto, é necessário analisar o modelo proposto por meio da regressão multivariada, para verificar a influência de cada construto no nível de aceitação e apoio dos indivíduos estudados no processo de fusão do IFMG. Para tanto, é necessário, que os dados coletados contemplem alguns pressupostos, conforme explanam Hair et al. (2005), como forma de deixá-los prontos para a análise multivariada, alertando o pesquisador sobre possíveis erros capazes de interferir diretamente na análise ou, até mesmo, de a invalidarem.

É preciso, ainda, verificar os pressupostos de linearidade e de normalidade e realizar a análise dos dados ausentes e dos valores extremos (*outliers*), o que será explorado a seguir. Conforme apresentado anteriormente, esta pesquisa não contém dados ausentes.

4.3.1 Análise dos valores extremos (*outliers*)

Os valores extremos, ou *outliers*, ou até mesmo, observações atípicas podem ocorrer devido a erro de procedimento (entrada dos dados ou falha de codificação), devido a um evento extraordinário para qual há uma explicação ou para qual não há uma explicação e pelo fato de estarem no intervalo de valores definido, mas serem únicos na combinação de valores entre as variáveis (HAIR et al., 2005).

Identificados estes valores, o pesquisador pode definir se irá ou não considerá-los, pois, conforme o contexto da análise, a utilização destes valores pode ser benéfica ou não. Se for benéfica, eles devem ser mantidos e podem indicar determinada característica da população que poderia não ser identificada no decorrer das análises. Caso os valores não sejam benéficos, isso significa que não representam a população, e por isso devem ser desconsiderados das análises, pois podem distorcer os testes estatísticos (HAIR et al., 2005).

Inicialmente, os questionários 3 e 15 foram desconsiderados, pois os respondentes não haviam participado do processo de fusão, conforme revelam os dados demográficos do questionário, no qual um é pertencente a uma instituição privada que presta serviços terceirizados

e o outro só foi contratado após o processo, já sendo alocado diretamente na Reitoria. Estes dados foram obtidos no primeiro momento de coleta, quando o link foi enviado coletivamente.

Após serem desconsiderados estes dois questionários, como forma de identificar a existência ou não dos dados extremos na pesquisa em questão, foram realizados, no nível de detecção univariada, o histograma e o *boxplot* dos dados coletados, sendo obtido um *outlier*: o questionário 54. A numeração dos questionários foi definida de acordo com a ordem em que as respostas chegavam automaticamente na planilha de respondentes do Google *Form*®, ou seja, a primeira resposta que chegou foi identificada com o número 1 e assim sucessivamente.

Na detecção multivariada por meio da distância de Mahalanobis, que, segundo Hair et al. (2005), é uma medida da distância de cada elemento em relação a seu centro médio, gerando uma medida comum de centralidade multidimensional, viabilizando além de outras coisas teste de significância, foi identificado um valor atípico referente ao questionário 54.

A aparição deste *outlier* só está relacionada a uma variável – *aceitação de apoio individual* –, não sendo verificado nas outras variáveis que formam este. Assim, o questionário 54 não foi desconsiderado da análise de regressão, totalizando, deste modo, 55 questionários válidos.

4.3.2 Linearidade

Na regressão múltipla, o exame da linearidade é fundamental para detectar desvios que possam impactar a correlação entre os dados. Uma das maneiras de se verificar esta linearidade é por meio da análise dos índices de correlação, tentando identificar padrões não lineares dos dados ou, então, por meio da análise dos coeficientes de correlação linear de Pearson. Como referência, serão analisados os coeficientes de correlação de Pearson.

Tabela 1 – Teste de linearidade

Variável	Aceitação e apoio individual	Consistência organizacional	Convívio social	Resistência do grupo	Decisão prévia	Experiência anterior
Aceitação e apoio individual	1					
Consistência Organizacional	0,530**	1				
Convívio Social	0,381**	0,204	1			
Resistência do Grupo	0,184	0,187	0,498**	1		
Decisão Prévia	0,134	0,423**	0,400**	0,224	1	
Experiência anterior	0,588**	0,652**	0,257	0,108	0,296*	1

** Correlação significativa ao nível de 0,01 de confiança.

*Correlação significativa ao nível de 0,05 de confiança.

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos coeficientes de correlação de Pearson revelou que as variáveis *resistência do grupo* e *decisão prévia* não apresentaram correlação linear significativa com a variável dependente de *aceitação e apoio individual à mudança*. Ou seja, o pressuposto de linearidade não foi atendido para estas variáveis. Isso representa uma “subestimação da força real da relação” (HAIR et al., 2005, p. 80). Durante a análise dos dados, é preciso atentar à influência que essas variáveis podem ter na variável *aceitação e apoio individual*, pois, caso seja verificada alguma relação significativa, esta deve ser desconsiderada, devido ao não cumprimento a este pressuposto.

4.3.3 Normalidade

A normalidade dos dados pode ser verificada por meio de análises gráfica das probabilidades normais das variáveis, nas quais um desvio da reta diagonal indica um desvio da normalidade. Além disso, é possível realizar testes estatísticos, como o teste modificado de Kolmogorov-Smirnov, para identificar os valores de assimetria e curtose de cada variável, nos quais valores de p menores que 0,05 indicarão que há uma diferença significativa na curva normal (HAIR et al., 2005).

Tabela 2 – Teste de normalidade

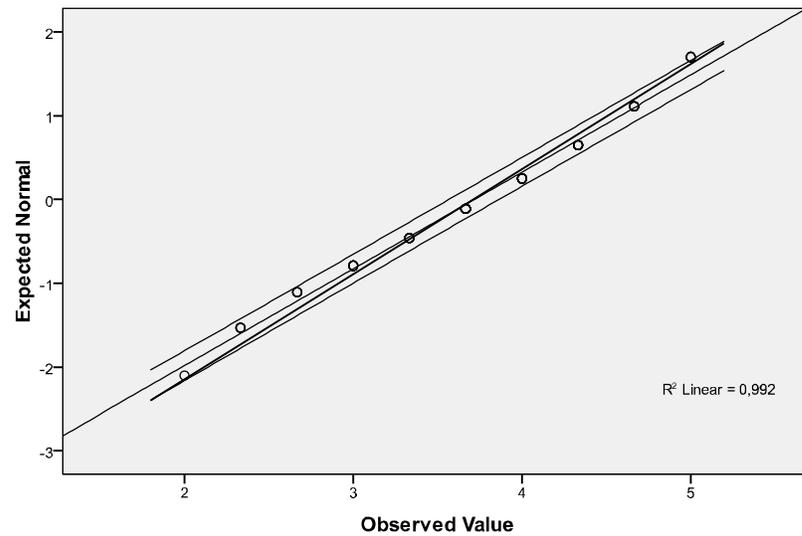
Variável	Kolmogorov-Smirnov ^a	
	Statistic	Sig.
Aceitação e apoio individual	0,139	0,010
Consistência organizacional	0,144	0,006
Convívio Social	0,125	0,033
Resistência do Grupo	0,112	0,081
Decisão Prévia	0,176	0,000
Experiência anterior	0,132	0,019

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: dados da Pesquisa

Analisando a normalidade, percebe-se que a variável *resistência do grupo* não está distribuída de forma normal pela análise de Kolmogorov-Smirnov ($p = 0,081$). Porém, de acordo com o gráfico de normalidade (FIGURA 6) esse desvio se aproxima muito da normalidade. Portanto, levando-se em conta um intervalo de confiança de 95%, ele será utilizado e analisado com cautela e observação minuciosa (HAIR et al., 2005).

Figura 6 - Gráfico de distribuição normal da variável resistência do grupo
Normal Q-Q Plot of Resistencia_grupo

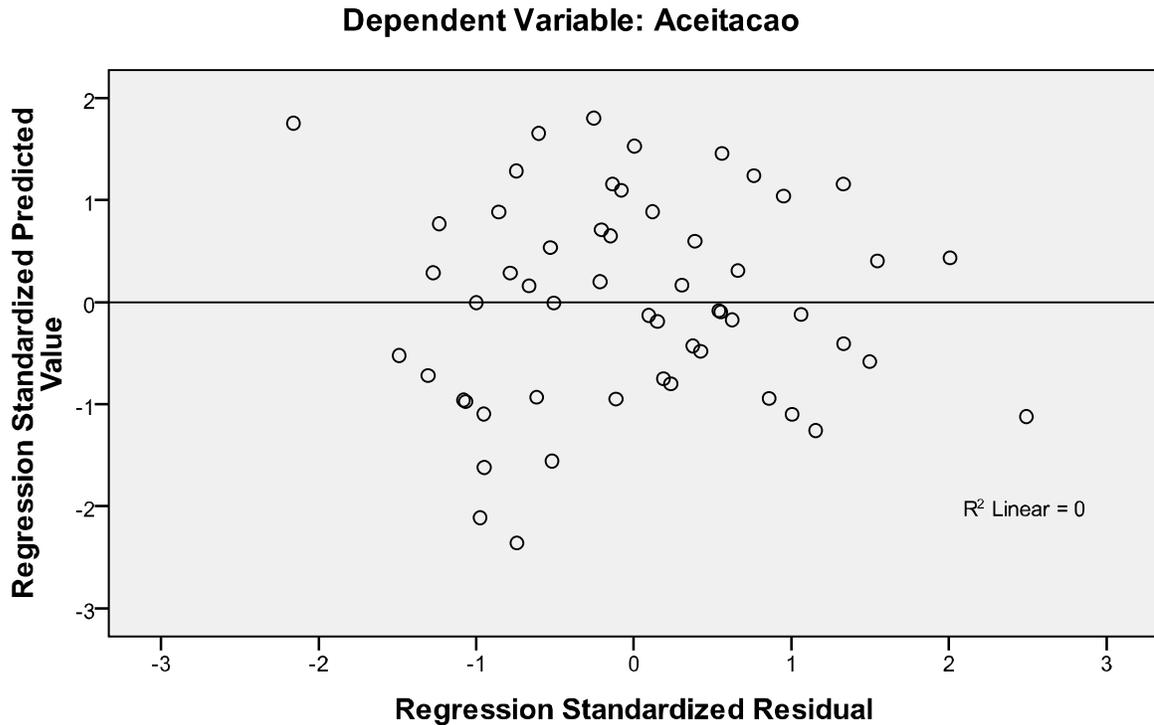


Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.4 Homoscedasticidade

É desejável que se tenha homoscedasticidade – ou seja, que exista dependência entre as variáveis consideradas, pois, caso esta dependência não ocorra, significa que há assimetria entre as variáveis. Uma maneira de testar este pressuposto é por meio da análise do diagrama de dispersão, formado pelos resíduos padronizados e os valores previstos padronizados. Quanto mais dispersos estiverem os erros, menos eles apresentam um padrão, representando assim, uma homoscedasticidade (HAIR et al., 2005; FIGUEIREDO FILHO et al., 2011). Verificando a Figura 7, tem-se o pressuposto confirmado.

Figura 7 - Teste de homoscedasticidade



Fonte: Dados da pesquisa

4.4 O processo de aceitação e apoio individual ao processo de fusão no IFMG

Os resultados indicam as variáveis que influenciam a aceitação e o apoio do indivíduo no processo de mudança que gerou o IFMG e as que não influenciam. A análise de todos eles revela que apenas as variáveis *resistência do grupo* ($p = 0,810$) e *decisão prévia* ($p = 0,054$) não influenciam a *aceitação e apoio individual* à mudança no contexto da criação do IFMG. Sendo então, todas as demais variáveis significativas ($p < 0,05$). Os valores dos coeficientes padronizados podem ser visualizados na Tabela 3. Como resultado, a equação de regressão é representada a seguir:

$$Y = 1,208 + 0,259 \text{ consistência anterior} + 0,287 \text{ convívio social} + 0,233 \text{ experiência anterior}$$

A Tabela 3 apresenta os coeficientes de regressão de cada variável em relação à *aceitação e ao apoio individual*, bem como o nível de significância.

Tabela 3 – Análise de regressão do modelo proposto

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>p</i>
	B	Erro	Beta	
(Constante)	1,208	0,43		0,007
H1 Convívio Social	0,287	0,112	0,332	0,013
H2 Resistência do grupo	-0,025	0,104	-0,029	0,810
H3 Decisão prévia	-0,168	0,085	-0,241	0,054
H4 Consistência Organizacional	0,259	0,112	0,337	0,025
H5 Experiência anterior	0,233	0,091	0,357	0,013

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os coeficientes padronizados (Beta) das variáveis *consistência organizacional* ($\beta = 0,337$, $p < 0,05$), *convívio social* ($\beta = 0,332$, $p < 0,05$) e *experiência anterior* ($\beta = 0,357$, $p < 0,05$), observa-se que os valores são muito similares, permitindo considerar, de modo geral, que estas variáveis influenciam a *aceitação e apoio individual* com a mesma intensidade; ou seja, têm o mesmo peso de influência na variável dependente.

Os resultados da análise de regressão confirmam H1, na qual a percepção de ameaça ao convívio social pelo empregado influencia negativamente a aceitação e a cooperação individual com a fusão. Nas entrevistas, alguns participantes salientaram o receio dos grupos de trabalho com o novo modelo. Identificou-se que *convívio social* foi outro fator de influência na aceitação e apoio individual à mudança. Realmente, essa influência aconteceu. A análise qualitativa, então, também confirma H1, que reconhece que a percepção de ameaça ao convívio social pelo empregado influencia negativamente a aceitação e cooperação individual com a fusão. Ou seja, quanto mais o indivíduo percebe que terá o seu convívio social atingido pela mudança de forma negativa, menos ele aceita e coopera com o processo, podendo resistir bruscamente, chegando, até mesmo, a boicotar o processo, se for o caso. Mesmo a legislação deixando claro que seriam transferidos apenas aqueles servidores que fossem alocados na Reitoria, a mudança de setor poderia ocorrer livremente, o que pode ser um fator diretamente relacionado a esta variável, neste contexto.

Conforme tratam Greenberg e Baron (1996), o convívio social permite aos indivíduos terem um reconhecimento com aquele grupo e a fusão pode dissolver este grupo, fomentando sentimentos de perda, ansiedade, insegurança e desconfiança nas pessoas, potencializando uma

das causas da resistência à mudança, que é o medo do desconhecido (MIRVIS; MARKS, 1992; MARKS, 1999; MARQUES, 2011; SINKOVICS; ZAGELMEYER; KUSSTATSCHER, 2011).

E2: *Tinha o Departamento de Compras, que não vai fazer compras lá mais. Tinha que reduzir. Não precisa desse tanto de gente. A Contabilidade também teve que reduzir e os melhores quadros, vamos dizer assim, eles vieram para a gente. Então, deu uma esvaziada, deu uma esvaziada no campus, né [...]*

E3: *Queriam que as outras pessoas viessem para sala; não que elas saíssem de lá. Três ou quatro pessoas que ficaram lá.*

E4: *O principal temor das pessoas, além dessa questão do convívio social, da perda, da extinção de determinado setor [...]*

E7: *Houve por parte de muitos uma sensação de perda, de invasão e conquista de seus espaços por outros.*

Os relatos também deixaram claro que realmente a *resistência de grupo* não existiu e que, por mais que houvesse resistências pontuais, principalmente por parte de alguns dirigentes, coletivamente, a fusão foi bem aceita, principalmente devido à postura do reitor escolhido. Foi identificado na maioria das entrevistas um campus como sendo o mais resistente ao processo, devido à resistência explícita de seu diretor. Porém, devido à insignificante magnitude deste campus em relação a todo o processo e à falta de argumentação contrária ao modelo, conforme explicitam os relatos, a resistência teve que ser superada, pois a fusão ia acontecer de qualquer maneira, e resistir só ia prejudicar o campus.

E1: *É, nós tivemos muita dificuldade eh... com relação à aceitação do modelo, mas é.. houve uma colaboração. Foi o campus mais difícil! [...] Porque, assim, era um campus dentro de um universo maior que se opunha ao modelo em que eh... as demais unidades estavam aceitando bem aquele modelo. Então, eles não tinham.. além deles não ter força política pra, de fato, se colocar como um um um um um obstáculo e apresentar uma proposta que convencesse as pessoas de que aquele modelo não era o melhor. Eles também não tinham uma proposta clara, uma proposta sólida que pudesse eh... se contrapor ao que tava sendo proposto.*

E4: *Então, esses foram os fatores maiores que a gente notou de resistência, né, por parte desses setores mais ligados à gestão mesmo, à gestão de pessoas, compras e o próprio diretor, né.*

E6: *Fui partícipe ativo na condução do processo, buscando a permanência da autonomia dos campi, mas acredito que, de uma maneira geral, talvez, nós, diretores gerais dos campi, não*

fomos eficazes nesse processo, pois acabou não conseguindo convencer os primeiros gestores na Reitoria a fazer uma gestão descentralizada e menos burocrática.

E7: Chamo a atenção para a ação do Reitor, que no início trouxe a ideia de funcionamento de Ouro Preto para implantar no Instituto. Porém, rapidamente se deu conta do que era ser instituto. Consegui perceber um rápido amadurecimento na sua postura, principalmente, melhorando sua capacidade de ouvir e negociar. Isto impediu, a meu ver, que o projeto do IFMG ficasse estagnado, vítima de disputas internas. Acredito que a ação do reitor como mediador foi a válvula de escape para a grande tensão que o instituto nascente vivia. Claro, houve também ações importantes, principalmente dos diretores sistêmicos, que contribuíram muito para a estruturação do IFMG, pautada na profissionalização da gestão.

A análise das entrevistas confirma os resultados da regressão que indicam que a alta resistência do grupo ao processo de fusão não influencia a aceitação e cooperação individual, rejeitando H2. Ou seja, a resistência do grupo na criação do IFMG não influenciou a aceitação e o apoio individual ao processo de fusão em nenhum grau, sendo passível de investigação em outros contextos.

Os resultados quantitativos indicam também que *decisão prévia* não influencia a aceitação e o apoio individual à mudança, rejeitando, portanto, H3. Embora a *decisão prévia* não tenha sido estatisticamente significativa para a aceitação e o apoio individual à mudança, percebe-se nas entrevistas que a falta de informação e apoio do MEC prejudicou a tomada de decisão especificamente do grupo de comando da fusão. Portanto, os resultados do IFMG sugerem que, em relação a esta variável, há uma distinção da percepção do processo de fusão entre os gerentes e os não gerentes. Outros estudos podem aprofundar esta análise para entender como a decisão prévia com o processo de fusão afeta os níveis de aceitação e apoio individual à mudança entre os gerentes e os não gerentes.

Sobre essa variável, ressalta-se a essencialidade da comunicação da informação para que seja possível que o indivíduo consiga administrar suas expectativas e emoções relacionadas a ela, de modo a compreender melhor a necessidade de mudança e como ele irá se posicionar diante dela, aceitando o processo e cooperando com ele ou tendendo mais para resistir a ele (JUDSON, 1980; BERGER; LUCKMAN, 2003; LINES, 2005; OREG, 2006; MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011). Há uma tendência à restrição de informações, conforme apresentado no Quadro 1, o que pode potencializar o medo do desconhecido, como se verifica no Quadro 3. Assim, a informação se torna importante ferramenta de gestão da fusão.

E1: *Depois de de de conhecer um pouco mais da proposta de criação dos institutos, a... a maioria das pessoas enxergou como uma oportunidade de crescimento da instituição.*

E2: *Mas hoje, ainda, se você me perguntar quantos alunos têm no Instituto, eu não sei, eu não sei. E se eu perguntar para cada diretor meu, eles vão me dar um número diferente.*

E3: *Então, a... e não tinha muito, assim, ideia do que que viria para frente. Se seria melhor, se seria pior. A gente sabia que ia perder autonomia, mas a gente sabe que o projeto foi uma criação do Governo e de forma unilateral, né.*

E4: *Acredito que se a gente tivesse também conhecido o modelo antes e tivesse mais firmeza, mais certeza do que a gente iria fazer, talvez a gente poderia projetar.*

E6: *Em nossa comunidade escolar (Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista), fizemos várias reuniões com os servidores, repassando-lhes o que nos era informado e prometido pela SETEC (Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica).*

Os resultados também confirmam H4, que estabelece que a percepção de alta consistência organizacional no processo de fusão influencia positivamente a aceitação e cooperação individual com a fusão. Além disso, os resultados sugerem ainda que experiências prévias bem-sucedidas com processos de mudança organizacional influenciam positivamente a aceitação e cooperação com a fusão, confirmando H5.

As entrevistas realizadas reforçam, principalmente, *consistência organizacional* como fator crucial para a aceitação e apoio da fusão, pois as informações que a maioria das pessoas recebiam era incompleta, fazendo, então, com que eles se apoiassem no que efetivamente estava sendo realizado. Conforme analisado anteriormente, a falta de informação para a tomada de decisão em nível gerencial foi algo que influenciou diretamente o receio inicial da perda de poder e autonomia, como é possível verificar nos relatos, com destaque para a centralização do setor de prestação e solicitação de compras.

E1: *Então acho que as maiores dificuldades que nós tivemos foi é... trabalhar com a questão da perda da autonomia das antigas autarquias é [...]*

E2: *Então, a primeira grande briga que nós tivemos foi a centralização de compras, porque o diretor do campus lá, ele via nisso uma falta de poder. [...] No início, foi complicadíssimo. Foi complicadíssimo porque o diretor não aceitava. Ele interferia no orçamento gerado pela célula lá, pelo orçamento do centro de custos, mas tinha resistências terríveis, né, e que as coisas não vão chegar, que as coisas não vão acontecer.[...] Então, quando tinha essa coisa do poder, né, de perda de poder, porque o poder vai centralizar. Você vai ter uma Reitoria, né, então eu vou*

deixar de ser o campus. Eu vou deixar de ser uma autarquia para ser um campus. Então, eu perco autonomia. Eles entendiam isso aí.

E3: Eu acho que foi o mais difícil foi essa questão da cultura, de perder a autonomia mesmo, né, de ter que se sujeitar a outro órgão para pedir um dinheiro de diária, dinheiro de capacitação, de coisas que eles já faziam.[...] Eu acho que se não fosse essa questão da transparência, que a gente viu, de fazer várias reuniões, de ir nos campus, de mostrar tudo, que facilitou bem, essa aceitação desse modelo.

E4: E esse poder agora de, aquele sentimento de “Agora eu preciso pedir benção, agora para a Reitoria para fazer as coisas”, né. E ficou esse sentimento assim, né.

E7: A centralização na Reitoria das compras e planejamento foi outro ponto crítico do processo [...]

E8: No início, havia uma desconfiança, principalmente das unidades que possuíam autonomia e enxergavam que a implantação do IFMG como uma ameaça, visto que a condução passaria para as mãos do reitor, estando o diretor geral de campus subordinado a este.

Retomando as emoções relacionadas à síndrome da fusão em comparação com as causas de resistência à mudança (QUADROS 1 e 3), é possível verificar claramente como a ameaça ao poder existente fomenta emoções de ganhar e perder, como explicitado na fala do E4, principalmente. Além disso, muitos relatos sugeriam que a falta de participação ativa do MEC no processo de fusão, principalmente no início, foi um grande fator para aumentar o receio e gerar resistências, pois não foi entregue um projeto pronto, mas apenas uma ordem de fusão sem maiores explicações, o que também interfere diretamente em *consistência organizacional*.

A participação do MEC está pautada, principalmente, na transmissão das informações necessárias à efetivação do processo de fusão, confirmando, assim, a necessidade da comunicação de qualidade para o sucesso da fusão, conforme tratam Armenakis e Bedeian (1999), Oreg, Vakola e Armenakis (2011) e Choi (2011). Também, reforça a importância da preparação para a fusão, como forma de aumentar a consistência interna, por meio do maior alinhamento dos indivíduos envolvidos e das práticas realizadas com os objetivos traçados (KRUGLANSKI et al., 2007).

E1: [...] construir um modelo de forma coletiva sem uma diretriz, que também foi um um problema do do MEC, tá, cada instituto. É tanto que no Brasil hoje nós temos diversos modelos de gestão nos institutos. Não houve uma diretriz. É a administrativa por parte do MEC. Nenhuma ação. Então, assim, cada um fez o que quis!

E4: *Então, quase todas ações do MEC são assim. Tem um grande insight né, tem uma grande ideia, né, mas na execução peca. Como é que faz? Quem assina essa porcaria? Quem é que paga? Quem é que não paga? Ver o recurso, vai para o campus, fica na Reitoria.*

E5: *O governo publicou a lei e falou “Agora faz. Tá aqui a lei. Você tem ali um dinheiro para você pagar aluguel, para você comprar um prédio, para você fazer a sua Reitoria. Pau na máquina!”.*

E7: *No entanto, ficou a apreensão de qual Instituto participar. Vieram também muitas dúvidas de como funcionaria o instituto. Neste ponto, o MEC não apresentou a proposta de forma geral em um documento com detalhamento de todo o processo. Sempre chegava as notícias picadas em memorandos ou portarias. Isto prejudicou um pouco o otimismo inicial. [...] Foi um processo muito desgastante e sem nenhum auxílio do MEC. O MEC alegava a distância do processo para garantir a autonomia das novas autarquias. Mas dar suporte na condução de diálogo de várias culturas a fim de minimizar o impacto do processo, não afetaria em nada a autonomia das autarquias. Faltou suporte do MEC nesta parte de condução do processo [...]*

É possível que a influência de *experiência anterior* tenha relação direta com as intervenções anteriores do Governo Federal nas autarquias, conforme explicitou E4. Além disso, houve um relato explicitando o quão impactante foi essa fusão.

E1: *[...] depois da criação da Escola Agrotécnica, em 78, sem dúvida, o fato mais marcante foi a a a transformação ou a incorporação da Escola Agrotécnica como uma unidade do IFMG, né, a criação dos institutos federais.*

Verifica-se a confirmação de H4 também pelos relatos que afirmam que a percepção de alta consistência organizacional no processo de fusão influencia positivamente a aceitação e cooperação individual com a fusão. Ou seja, quanto mais se percebe que há consistência organizacional, mais o indivíduo tende a aceitar e cooperar com a fusão. Também nas entrevistas se confirma H5, que afirma que experiências prévias bem sucedidas com processos de mudança organizacional influenciam positivamente a aceitação e cooperação com a fusão. Ou seja, à medida que o indivíduo vai vivenciando boas experiências com processos de mudança, ele tende a ir aceitando e cooperando mais com os processos de mudança que venham a ocorrer.

Avançando no modelo proposto, foi possível verificar pelas entrevistas que o grande foco de resistência eram as lideranças, pois elas eram a primeira a manifestar sua insatisfação diante do novo modelo. Outro problema bastante relatado e que interferiu em uma maior efetividade do processo de fusão foi a desqualificação técnica das pessoas selecionadas para compor o grupo

responsável pela condução da fusão (*consistência organizacional*). Os relatos deixam claro que quando houve alguma resistência ao modelo proposto ela se iniciou no diretor da autarquia e que muitas questões de otimização do processo poderiam ter sido realizadas caso houvesse pessoas competentes tecnicamente para realizar as intervenções necessárias, criar, desenvolver, implantar e acompanhar a fusão, alertando para a relevância da gestão do processo de mudança como algo crucial para um resultado melhor.

Chun e Davies (2010) deixam claro que os indivíduos com cargos mais elevados hierarquicamente, como os diretores, são os mais propensos a resistir estrategicamente, pois estão muito arraigados nas políticas e práticas que até então precisaram defender, podendo fomentar uma ideia de perda quando algo da essência de sua administração precisa ser alterado e a de outra pessoa/grupo ou instituição é que precisa vigorar, potencializando os jogos de poder, devido à ameaça do poder existente (QUADROS 1 e 3).

E1: *Ah! O diretor na época lá ela é.. não entendia que o modelo proposto era o melhor, né, e ele defendia um outro modelo, um modelo em que é ah ah a gestão financeira e administrativa fosse mais descentralizada, enfim. É..... foi um período difícil pro campus de São João Evangelista, sabe, porque ele... ah;... ele se colocou mesmo como como ah... uma pessoa representando o campus contrária ao modelo que estava sendo proposto, começou a., em determinados momentos, a resistir mesmo àquilo que estava sendo proposto eh não acreditava e foi necessário, assim, um trabalho muito... muito efetivo junto.. à equipe, não somente o diretor, mas à equipe para que a gente conseguisse implementar o modelo. Conseguimos implementar o modelo, mas mesmo assim ele continuou até o final da sua gestão, que foi em 2011. É muito resistente ao modelo proposto.*

E2: *No início, foi complicadíssimo. Foi complicadíssimo porque o diretor não aceitava. Ele interferia no orçamento gerado pela célula lá, pelo orçamento do Centro de Custos. Mas tinha resistências terríveis, né, que as coisas não vão chegar, que as coisas não vão acontecer. [...] Então, nós tivemos dificuldades tremendas. São João Evangelista mesmo não aceitava o diretor. Lá tinha um projeto político também lá. Aí, ele era contra tudo, né. Bambuí que as coisas foram, porque as pessoas não entendendo.*

E6: *A princípio, ficaram receosos com a mudança dos planos da SETEC/MEC. Mas, por interferência de cada um de nós diretores gerais das Escola Agrotécnicas e CEFETs, acabaram aceitando a proposta do Governo Federal.*

E1: *[...] não houve assim uma formação de um grupo especificamente pra se discutir o modelo. O grupo foi constituído pelas pessoas que já atuavam na área.*

E3: *Eu acho que faltou um pouquinho, assim, nessas reuniões todas de montagem, faltou um pouquinho, talvez de mais flexibilidade, mais tato para gerenciar essa [...] de por parte de todos, de Reitoria, de Pró-Reitoria, de todos, né, [...] Por outro lado, também foi ruim que [...] mas nem todo mundo era (da área da Administração), né. Então, foi difícil de fazer também, fazer uma nova organograma, uma nova estrutura, novos, novos fluxos de rotina de trabalho, de tudo. Muita gente não era muito da área, né, então, às vezes, era muito difícil fazer isso.*

E4: *Então, houve essa questão primeiro de se formar esse grupo. E esse grupo foi pensando qual é a melhor maneira de gerir o Instituto, né?! Lembrar que a gente não tinha, em termos de Instituições de Ensino, né, nós não tínhamos nenhum modelo antes para copiar, né.*

E7: *[...] além disso, a formação dos dirigentes na área de Administração era pequena e nenhum deles havia passado por um processo de fusão tão grande quanto foi este. [...] Faltou em alguns casos por parte de alguns pró-reitores habilidade de negociação, o que levou a conflitos que poderiam ser evitados ou amenizados. [...] Isto fez com que a escolha não fosse pautada pela capacidade técnica e liderança mas primeiro que atendesse esta prerrogativa de tempo.*

E8: *Não havia uma gestão padronizada para processos de integração.*

Também foi possível observar o sentimento do Nós *versus* Eles, conforme abordado no Quadro 1, que se torna uma manifestação comumente observada após o processo de união entre as partes. Isso, muitas vezes, dificulta a criação de uma unidade e a consolidação de uma cultura organizacional alinhada com os indivíduos, sendo preciso que os gestores identifiquem e atuem sobre essa divisão, pois pode ser um fator de resistência no contexto pós fusão. O relato de E7 explicita claramente isso.

E7: *Um outro ponto é que não havia o sentimento de que éramos uma nova instituição única. O IFMG, na verdade, você tinha na prática três autarquias obrigadas a trabalharem juntas por força de lei.*

Esses pontos abrem outras possibilidades de investigação na relação entre a liderança e o nível de aceitação e apoio individual em um contexto de fusão, bem como sobre as competências necessárias para se conduzir um processo como este e a gestão deste processo, conforme já alertava Hesketh (1982). Porém, isso não é objeto de investigação deste estudo e, portanto, não será explorado.

Observa-se, portanto, que a criação do IFMG, de modo geral, foi bem aceita pela maioria que atualmente julga que ela foi benéfica por possibilitar maior visibilidade e crescimento para as

antigas autarquias, por meio de ganho de mais recursos e maiores oportunidades de disponibilização de novos cursos e vagas, principalmente.

E1: *De uma forma geral, foi bem aceita a proposta.*

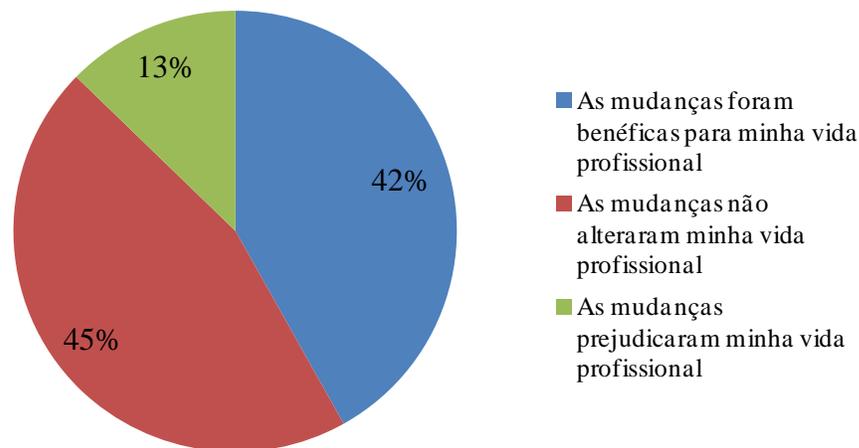
E5: *Aí, a forma de conhecimento foi, após a aplicação da lei, todo esse trabalho de fusão, de unificação, né, e aceitação foi até relativamente boa. Na verdade, eu pensei que íamos ter mais dificuldades.*

E7: *Foi boa porque compreendo hoje que a criação dos institutos colocou o Brasil num patamar mais atual da relação empresa-escola, alinhando os investimentos em educação com a possibilidade real de inovação e melhoria da competitividade dos setores econômicos regionais.*

E8: *Do ponto de vista social, a implantação possibilitou o crescimento estruturado do campus Congonhas, permitindo a ampliação de centenas de novas vagas em diversas modalidades. Hoje, o IFMG é referência na formação básica, técnica e tecnológica.*

Em suma, a análise descritiva dos questionários gerou um resultado positivo da percepção da fusão, conforme apresenta a Figura 8.

Figura 8 - Como a mudança afetou os indivíduos de modo geral

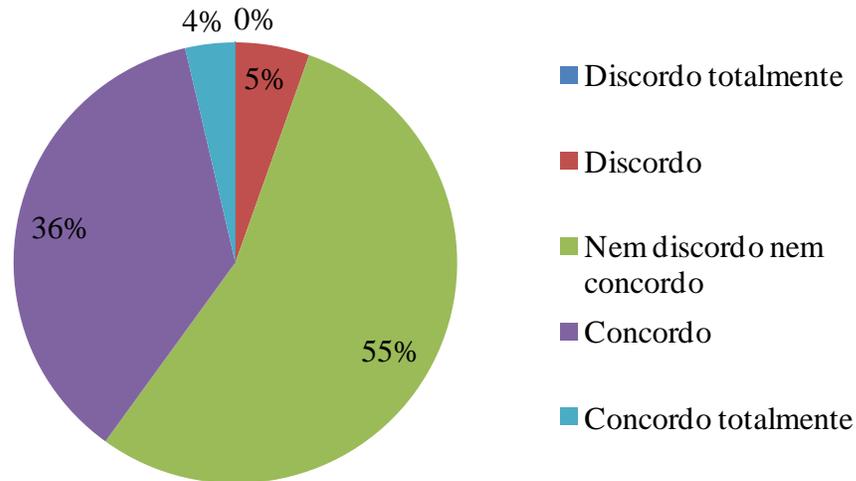


Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 9 analisa a média simples das questões pertencentes às variáveis foram identificadas como influentes em *aceitação e apoio individual (experiência anterior, convívio social e consistência organizacional)*. Considerando que a variação da escala tipo *Likert* de 1 a 5 (Concordo totalmente, Concordo, Nem discordo nem concordo, Discordo e Discordo totalmente) entre cooperação, indiferença, resistência passiva e resistência ativa, 40% dos entrevistados

apresentaram uma tendência à cooperação no processo, apesar de 55% deles variarem entre a indiferença e a resistência passiva e de apenas 5% tenderem a uma resistência ativa.

Figura 9 - Nível de aceitação e cooperação com a mudança



Fonte: Dados da pesquisa

A análise realizada possibilitou a compreensão clara de que o modelo proposto pode ser explicado por 42,4% dos respondentes ($R^2 = 0,478$ e $R^2_{ajustado} = 0,424$), o que pode ser apresentado como um valor significativo, considerando que o aceitável para a área de Ciências Sociais Aplicadas é de 30%. Além disso, compreende-se que o processo de fusão das cinco autarquias para a formação do IFMG foi positiva na perspectiva dos indivíduos que vivenciaram o processo e que, neste caso especificamente, o que pode influenciar no nível de aceitação e cooperação com a mudança são *convívio social*, *experiência anterior* e *consistência organizacional*, sendo necessário se atentar também, para *decisão prévia*. O que efetivamente não influenciou neste contexto de fusão foi *resistência do grupo*. Desse modo, algumas considerações finais e projeções futuras podem ser traçadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi identificar as respostas individuais à mudança no que tange às causas da resistência à mudança dos indivíduos envolvidos em um processo de fusão. Para isso, foi identificado o nível de cooperação e resistência desses indivíduos, bem como as possíveis causas (comportamentos e atitudes desses indivíduos) da cooperação ou resistência neste contexto.

Por meio de um estudo de caso que abordou a fusão de cinco autarquias de ensino, culminando na criação do Instituto Federal de Minas Gerais, foi realizada uma pesquisa de caráter explicativo, utilizando-se de métodos qualitativos e quantitativos, para coletar e analisar os dados. A coleta de dados consistiu na aplicação de questionário e na realização de oito entrevistas. Os dados qualitativos coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo, categorizando-os como pertencentes aos grupos relacionados a: *aceitação e apoio individual*, *convívio social*, *resistência de grupo*, *consistência organizacional*, *decisão prévia* e *experiência anterior*. Já os dados quantitativos, obtidos a partir de uma amostra válida de 55 indivíduos, foram analisados por meio da regressão múltipla, tendo a *aceitação e apoio individual* como variável dependente.

As análises estatísticas indicaram que apenas *convívio social*, *consistência organizacional* e *experiência anterior* influenciam a aceitação e cooperação dos indivíduos no processo de fusão do IFMG. No entanto, com suporte das entrevistas realizadas, é importante atentar também para a influência de *decisão prévia*, bastante mencionada como relevante, principalmente para a gestão do processo de mudança. Já *resistência de grupo* não é algo que influencia a aceitação e cooperação individual neste contexto.

Apurou-se que as influências que *convívio social*, *consistência organizacional* e *experiência anterior* realizam sobre a aceitação e cooperação à fusão possuem praticamente a mesma força. Ou seja, não é possível definir qual das três influencia mais. Desse modo, é preciso considerar as três influências como igualmente relevantes para a aceitação e cooperação com a mudança. Por isso, qualquer ação de gestão neste contexto deve considerar essas três influências concomitantemente.

É possível perceber, que os moderadores situacionais influenciam muito mais a aceitação e cooperação individual na fusão do que os moderadores individuais, mostrando que a percepção

do indivíduo sobre o que a organização fez, diz que vai fazer e faz tem maior influência em seu comportamento de apoio ou não à mudança do que seus pensamentos, crenças, emoções e sentimentos individuais ou relacionados ao grupo. Isso alerta para a influência que a gestão do processo de fusão pode exercer sobre o nível de resistência dos indivíduos envolvidos, abrindo, então, possibilidades de estudos futuros, com a perspectiva de analisar a relação da gestão do processo de mudança e o comportamento dos indivíduos em relação ao nível de aceitação e cooperação no processo.

A pesquisa mostrou também que houve uma tendência maior à cooperação do que à resistência neste contexto e que a fusão não causou grandes mudanças na vida dos indivíduos envolvidos, o que já se apresenta como um facilitador para a fusão. Porém, seria importante explorar essa tendência comparando o serviço público e o privado e considerando as peculiaridades de cada um em relação, por exemplo, às divergências entre a legislação que fundamenta a contratação de um servidor público e a que considera um empregado. Somado a isso, seria interessante verificar como essas legislações influenciam a percepção que o indivíduo tem da fusão e seu consequente comportamento.

Um fator bastante frisado nas entrevistas realizadas e que se apresenta como uma das causas de resistência à mudança prende-se à percepção de perda de poder e ao quanto isso influencia o desenrolar do processo de fusão, fomentando resistências, principalmente, em indivíduos que tinham cargos de direção nas autarquias. Também, foi relatada a grande lacuna que a falta de informação deixou no processo, sendo este realizado à medida que as informações iam chegando, e não de forma estruturada e planejada. Destaca-se a falta de apoio do Ministério da Educação e Cultura (MEC), um dos principais responsáveis por essa falta de informação e estrutura de gestão para a fusão, o que gerou bastante medo e receio de como seria a fusão.

A falta de informação afeta diretamente a percepção do indivíduo em relação ao que está por vir e como ele vai se preparar e posicionar diante deste futuro obscuro. Por isso, disseminar informação de qualidade é fundamental para manter os indivíduos envolvidos no processo, minimizando, assim, a disseminação e assimilação de informações não verdadeiras que podem fomentar a resistência nos indivíduos. Desse modo, a consistência organizacional é afetada, pois se a informação disseminada é uma e a instituição faz outra coisa, o indivíduo perde a confiança na efetividade do processo e na capacidade da instituição de obter sucesso na fusão. Essa falta de informação faz com que as pessoas desconfiem das decisões que estão sendo tomadas, pois não

possuem base para julgar o que consideram mais adequado ou não para a situação. Tudo isso afeta sua decisão prévia, pois abre margem para que cada indivíduo crie mentalmente suas bases e passem a utilizá-la como verdadeira para o que está acontecendo concretamente e como ele irá se posicionar diante disso.

O que mais chama a atenção é a relevância que o líder tem na percepção dos indivíduos que não recebem as informações suficientes para embasar sua opinião e posicionamento. Essa é uma prática bastante comum no contexto de fusão – a falta de informação para a base – sendo a informação algo disseminado apenas ao nível de gestão, por acreditarem que as informações são muito sigilosas e estratégicas. Mas esta pesquisa mostrou que aquilo que se acredita ser algo positivo para o processo, em verdade, não é. Em um processo brusco de mudança como é uma fusão, a disseminação de informação auxilia o indivíduo a compreender as dificuldades, limitações e possibilidades das organizações envolvidas, aproximando-o da situação real e minimizando as resistências. É claro que as informações devem ser selecionadas, mas não devem ser eliminadas.

Sugere-se que pesquisas futuras explorem especificamente a perda de poder, a perda de tomada de decisão e a perda de autonomia em um processo de fusão e o modo como essas relações influenciam a aceitação e a cooperação, bem como o resultado esperado da fusão, contemplando os objetivos, as metas, os prazos estipulados e, até mesmo, o próprio planejamento. Talvez fosse ainda mais interessante focar o estudo nas lideranças. Conforme foi possível observar nos relatos das entrevistas, a liderança, representada, em sua maioria, pelos diretores das autarquias, era o agente principal de disseminação de informações para o grupo. Portanto, sua percepção do processo de fusão acabava influenciando essa disseminação e a consequente percepção do grupo sobre a fusão. Ou seja, se o diretor apoiava o projeto, assim como aconteceu no CEFET de Ouro Preto, os servidores também o viam como positivo. Porém, se o diretor não concordasse com o projeto, deixando isso explícito em sua autarquia, os servidores não acreditavam que a mudança seria positiva, conforme aconteceu na Escola Agrotécnica de São João Evangelista.

A quantidade e a qualidade das informações passadas também devem ser mais exploradas em estudos futuros, pois, como os fatores situacionais são os que mais influenciam a aceitação e a cooperação individual na fusão, o que é repassado para os indivíduos é que irá embasar seus pensamentos e conclusões sobre o processo e se este será benéfico ou não para ele e para o

contexto em que ele está inserido. Assim, é importante verificar como são definidos os filtros das informações que serão repassadas pelos gestores aos funcionários: Qual é o critério de seleção das informações? Por que esses são os critérios? Quais são as expectativas de comportamento dos funcionários que os gestores esperam com base na informação que passam? Como, efetivamente, os funcionários reagem com as informações repassadas e suas expectativas em relação a estas?

No geral, é preciso estudar mais o processo de fusão, como ele foi planejado, implementado e monitorado, para que seja possível compreender melhor a influência dos moderadores situacionais, por meio das lideranças envolvidas no processo. Assim, será possível identificar como os moderadores situacionais, mediados pelas lideranças envolvidas no processo (relações de poder e filtro de informações, entre outros), podem influenciar a aceitação e o apoio individual à fusão, considerando cada etapa processo de fusão. Além disso, também será possível verificar se há influência de uma etapa sobre a outra, considerando que existe uma sequência de início, meio e fim do processo. Dessa forma, então, seria preciso rever o modelo proposto para considerar a influência da liderança como principal filtro das informações, que, por sua vez, influenciam a consistência organizacional e a decisão prévia dos indivíduos, bem como a percepção de ameaça ao convívio social.

Um processo de fusão ideal deve ser bem planejado, considerando não apenas o âmbito financeiro do processo, mas também as nuances subjetivas que se exteriorizam no comportamento das pessoas envolvidas. Assim, o agente de mudança, ou o condutor da fusão, deve preparar a equipe para as mudanças que virão e ser o ponto referência para esta equipe. Inicialmente, é preciso selecionar com bastante cautela e rigor quem irá fazer parte do grupo responsável por direcionar a fusão, deixando todos alinhados com os objetivos propostos, para que esse alinhamento seja disseminado para a base. É preciso que as dúvidas sejam mínimas e que exista constância na disseminação de informações e coerência em relação ao que é dito e ao que é feito. Após o processo, ainda é necessário acompanhar a adaptação das pessoas ao novo sistema, buscando administrar as expectativas criadas e a realidade vivenciada para manter o foco nos objetivos traçados.

Esta pesquisa contribuiu para a academia no sentido de ampliar os estudos sobre o processo de fusão e suas peculiaridades enquanto mudança organizacional e de ampliar a exploração do estudo de resistência à mudança neste contexto, contribuindo para o entendimento de que na fusão existe a tendência de que os moderadores situacionais influenciam mais no nível

de aceitação e cooperação do indivíduo do que os moderadores individuais, sendo que a liderança exerce papel fundamental neste processo. Na perspectiva de mercado, esta pesquisa contribuiu para dar maior suporte aos gestores quanto à necessidade de realização de uma fusão, no que diz respeito ao comportamento dos indivíduos envolvidos, mostrando onde podem estar os maiores pontos de resistência e quais são os pontos que mais influenciam o nível de aceitação e apoio ao processo. Desse modo, os gestores poderão se antecipar às possíveis resistências que venham a ocorrer, gerando uma otimização do processo de fusão e, talvez, atingindo um resultado mais efetivo.

Este estudo, todavia, possui limitações a serem consideradas em pesquisas futuras. A amostra foi muito pequena para ser possível generalizar as análises a todos os institutos federais do País ou, até mesmo, a outras organizações, sendo este o principal fator limitante. É preciso aplicar este estudo em outros contextos, para que se possa projetar uma tendência nacional nos institutos federais e em empresas privadas. Só assim será possível avançar nos estudos que relacionam a fusão e a resistência à mudança, traçando conclusões mais próximas da realidade e desenvolvendo práticas e ferramentas de gestão da fusão no Brasil. Outro limitante desta pesquisa que deve ser explorado futuramente foi a questão temporal, tendo sido realizado um corte transversal para este estudo, sendo que o mais próximo da realidade seria o acompanhamento longitudinal do processo de fusão, abarcando a preparação, o início, o desenrolar do processo, a finalização e o acompanhamento posterior.

Apesar das limitações, pode-se considerar que estudo apresenta resultados consistentes que fortalecem a necessidade de explorar mais a relação dos processos de fusão com o comportamento dos indivíduos envolvidos, de modo que os resultados sejam atingidos no prazo definido, com o apoio e cooperação destes, destacando o papel mediador da liderança nesta relação.

REFERÊNCIAS

- ABARELLO, L. et al. **Práticas e métodos de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 2005.
- AGER, D.L. Impact and behavioral consequences of post m&a integration: an ethnographic case study in the software industry. **Journal of Contemporary Ethnography**, v.40, n.2, p.199-230, 2011.
- ANDERSON, D.R.; SWEENEY, D.J.; WILLIAMS, T.A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- APPELBAUM, S.H. et al. Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and process throughout the pre-during-post-stages (part 1). **Management decision**, v.38, n.9, p.649-661, 2000.
- ARMENAKIS, A.A.; HARRIS, S.G.; MOSSHOLDER, K.W. Creating readiness for organizational change. **Human Relations**. New York, v.46, n.6. p. 681-704, jun. 1993.
- ARMENAKIS, A.A.; BEDEAIN, A.G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v.25, n.3, p. 293-315, 1999.
- AVEY, J.B.; WERNING, T.S; LUTHANS, F. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological Capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.44, n.1, p.48-70, março de 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNETT, V. **Sample Survey: principles and methods**. London: Arnold, 1991.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 23 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm. **Journal of Marketing**, 66(2), p. 83-101, 2002.
- BOVEY, W.H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of defense mechanisms. **Journal of Managerial Psychology**, v.16, n.7, p.534-548, 2001a.
- _____. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. **Leadership & Organization Development Journal**, v.22, n.8, p.372-382, 2001b.
- BUBER, M. **Eu e Tu**. Traduzido por Newton Aquiles Von Zuben. São Paulo: Centauro, 2001.
- BUONO, A. F.; BOWDITCH, J. L. **The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989.

- BUONO, A. F.; BOWDITCH, J. L.; LEWIS, J. W. When cultures collide: The anatomy of a merger. In BUCKLEY, P.J.; GHOURI, P.N. (Eds.). **International mergers & acquisitions**. London: International Thomson Business Press, 2002.
- CAMARGOS, M.A.; BARBOSA, F.V. Fusões, aquisições e takeovers: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. **Caderno de Pesquisas em Administração USP**, São Paulo, v.10, n.2, p. 17-38, abr./jun. 2003.
- CANNELLA, A.; HAMBRICK, D. C. Effects of executive departures on the performance of acquired firms. **Strategic Management Journal**, 14, P.137–152, 1993.
- CARRIERI, A.; PAES de PAULA, A. P.; DAVEL, E. Identidade nas organizações: Múltipla? Fluida? Autônoma? **Organização e Sociedade**, Salvador, v.15, n.45, abril/junho, 2008.
- CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. **HR know-how in mergers and acquisitions**. London: Institute of Personnel and Development, 2000.
- CARTWRIGHT, S.; SCHOENBERG, R. Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. **British Journal of Management**, 17(S1), S1–S5, 2006.
- CHOI, M. Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. **Human Resource Management**, v.50, n.4, p. 479-500, jul.- agosto 2011.
- CHUN, R.; DAVIES, G. The effect of merger on employee views of corporate reputation: time and space dependent theory. **Industrial Marketing Management** (39), p.721-727, 2010.
- COCH, L.; FRENCH Jr., R.P. Overcoming resistance to change. **Human Relations**, v.1, p.512-535, 1948.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. Métodos qualitativos, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAVIES, G. et al. **Corporate Reputation and Competitiveness**. London: Routledge, 2003.
- EPSTEIN, M.J. The determinants and evaluation of merger success. **Business Horizons**, v.48, p.37-46, 2005.
- ERVIN, D.G.; GARMAN, A.N. Resistance to organizational change: linking research and practice. **Leadership & Organization Development Journal**, v.31, n.1, 2010.
- FERNANDES, M. E.R. De “Jóia da Coroa” a “Coroa sem Jóia”: estudo do processo identificatório em duas empresas multinacionais em reestruturação. 219f. Tese (Doutorado em Administração). Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2008.
- FIGUERIREDO FILHO, D. et al. O que Fazer e o que Não Fazer com a Regressão: pressupostos e aplicações do modelo linear de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). **Revista Política Hoje**, v.20, n.1, 2011.

- FLICK, U. **Métodos qualitativos na investigação científica**. Lisboa: Monitor, 2002.
- GALPIN, T.; MAELLARO, R.; WHITTINGTON, L. Evidence from the field: OD tools and methods that positively impact M&As. **OD Practitioner**, v.44, n.3, p.13-18, 2012.
- GIBSON, J. L.; KLEIN, S. M. Employee attitudes as a function of age and length of service: A reconceptualization. **Academy of Management Journal**, 13(4), p. 411–425, 1970.
- GIOIA, D.A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, p.433-448, 1991.
- GITMAN, L. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GOUVÊA, A.J.Z. **Fusões e aquisições: uma visão do caso Brasil**. 41f. Monografia (Graduação). – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Economia, Curso de Ciências Administrativas. Belo Horizonte: UFMG, 2000.
- GREENBERG, R.A.; BARON, J.D. **Behavior in organizations**. 6 ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 1996.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v.21, n.4, p.1022-1054, 1996.
- HAIR, Jr., J.F. et.al. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p. 31-45, 2001.
- HESKETH, J.L. **Mudança organizacional: abordagem a nível de comportamento**. Brasília: UNA, 1982.
- HON, A.H.Y.; BLOOM, M.; CRANT, L.M. Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. **Journal of Management**, v. 40, n.3, p.919-941, Mar2014.
- HUFF, J.O.; HUFF, A.S.; THOMAS, H. **The dynamics of strategic change**. BEBR – Faculty working paper n. 1516. Urbana-Champaign, 1988.
- JUDSON, A.S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.
- KIEFLER, T. Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. **Journal of Organizational Behavior**, 26, p.875-897, 2005.
- KLOECKNER, G. de O. Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. **Revista de Administração**. São Paulo, v.29, n.1, p.42-58, 1994.
- KOTTER, J.P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, Best of HBR, January, 2007.
- KPMG International Cooperative. **The architecture of integration: an essential guide to successful mergers and acquisitions in Financial Services**. 2011.

KRUGLANSKI, A.W. et al. “On the move” or “staying put”: locomotion, need for closure, and reactions to organizational change. **Journal of Applied Social Psychology**, v.37, n.6, p. 1305-1340, 2007.

LEWIN, K. **Teoria de campo em ciência social**. Traduzido por Carolina Martuscelli Bori. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1965.

LINES, R. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment, and change goal achievement. **Journal of Change Management**, v.4, n.3, 2004.

_____. The structure and function of attitudes toward organizational change. **Human Resource Development Review**, v.4, n.1, p.8-31, março 2005.

LUNDQVIST, S. Post-merger integration issues: the importance of early appointment of new managers for successful PMI. **Problems of Management in the 21st century**. Finland, v. 3, p.62-80, 2012.

MABIN, V.; FORGESSON, S.; GREEN, L. Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. **Journal of European Industrial training**, v.25, n.2-4, 2001.

MARKS, M. L. Surviving a merger. **Electric Perspectives**, v.24, n.6, p. 26–35, 1999.

MARKS, M.L.; MIRVIS, P.H. Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation. **Academy of Management Executive**, v.15, n.2, 2001.

MARQUES, A. L.; CHAVES, R. C.; DIAS, A. T. Validando um instrumento de medida de Resistência à Mudança. **Anais EnANPAD**, Brasília: ANPAD, 2005.

MARQUES, A.L. **Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho**: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais. (Tese de livre docência). 182p. Belo Horizonte: UFMG, 2011.

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

MARQUES, A.L.; BORGES, R.S.G.; MORAIS, K. Validando um modelo de medida de resistência à mudança em organizações públicas. **Anais EnGPR**, João Pessoa: ANPAD, 2011.

MARTELANC, R.; PASIN, R.; CAVALCANTE, F. **Avaliação de empresas**: um guia para fusões e aquisições e gestão de valor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MINARDI, A.; BORRONI, L. GOLDSTEIN, C.N. O sucesso das fusões. **GV-executivo**. São Paulo, v.8, n.2, p.14-17, 2009.

MIRVIS, P.H.; MARKS, M.L. **Managing the merger**: making it work. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1992.

- MICHEL, M.H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MORAIS, K. **Resposta individual a mudança e comprometimento organizacional**: estudo com gestores públicos de Minas Gerais submetidos à avaliação de desempenho individual. 124f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. Belo Horizonte: UFMG, 2013.
- MORGAN, G. **Images of organization**. London: Sage Publications, 1986.
- MOTTA, P.R. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- NOGUEIRA, M.F.L. **Mudança organizacional**: causas e formas de resistência, um estudo da Universidade Federal do Ceará. 1991. 135f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.
- OLIVEIRA, O.V.de; FORTE, S.H.A.C.; ARAGÃO, L.A. Fusões e aquisições sob a perspectiva da vantagem competitiva: o caso da Perdigão agroindustrial s.a. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)**. São Paulo, v.9, n.24, p.91-108, 2007.
- OREG, S. Resistance to change: developing an individual differences measure. **Journal of Applied Psychology**, v.88, n.4, p.680-693, 2003.
- _____. Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.15, n.1, 2006.
- OREG, S.; VAKOLA, M.; ARMENAKIS, A. Change recipients' reaction to organizational change: a 60 – year review of quantitative studies. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 4, n.47, p.461-524, 2011.
- PARDO DEL VAL, M.; FUENTES, C.M. Resistance to change: a literature review and empirical study. **Management Decision**, v.41, n.2, p.148-155, 2003. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm>. Acesso em 07/11/2012.
- PIDERIT, S.K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of Management Review**, v.25, n.4, 2000.
- PORRAS, J.I.; ROBERTSON, P.J. Organizational development: theory, practice, and research. In: DUNNETTE, Marvin D; HOUGH, Leaetta M; TRIANDIS, Harry Charalambos. **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2nd ed. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press, c1990-c1994. 4v.
- ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JAFFE, J.F. **Administração financeira**: corporate finance. Traduzido por Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROUSSEAU, D. M. **Psychological contracts in organizations**: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

- SANCHEZ-BURKS, J.; HUY, Q.N. Emotional aperture and strategic change: accurate recognition of collective emotions. **Organization Science**, v.20, n.1, p.22-34, January-February 2009.
- SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SCOTT, W.R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v.32, p.493-511, 1987.
- SHIRLEY, R. C. Analysis of employee and physician attitudes toward hospital merger. **Academy of Management Journal**, 16(3), 465–480, 1973.
- SIEGEL, D.S.; SIMONS, K.L. Assessing the effects of mergers and acquisitions on firm performance, plant productivity, and workers: new evidence from matched employer-employee data. **Strategic Management Journal**, v.31, p.903-916, 2010.
- SILVA, J.R.G. da; VERGARA, S.C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v.43, n.3, p.10-21, 2003.
- SINKOVICS, R.R.; ZAGELMEYER, S.; KUSSTATSCHER, V. Between merger and syndrome: the intermediary role of emotions in four cross-border M&A. **International Business Review**, 20, p.27-47, 2011.
- SMOLLAN, R.K.; SAYERS, J.G. Organizational culture, change and emotions: a qualitative study. **Journal of Change Management**, v.9, n.4, p.435-457, December 2009.
- SZABLA, D.B. A multidimensional view of resistance to organizational change: exploring cognitive, emotional, and intentional responses to perceived change leadership strategies. **Human Resource Development Quarterly**, v.18, n.4, p. 525-558, 2007.
- TAVAKOLI, M. A positive approach to stress, resistance, and organizational change. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v.5, p. 1794-1798, 2010.
- TAJFEL, H.; TURNER, J.C. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W.G. (Ed.). **Psychology of intergroup relations**. 2 ed. Chicago: Nelson-Hall, 1985, p. 7 – 24.
- TAJFEL, H. **Human groups and social categories**. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- TÔRRES, F.C. **Fusões e aquisições: o caso AmBev**. 2000. 42f. Monografia (Especialização em Finanças) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- TRICHES, D. Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil. **Revista de Administração**. São Paulo, v.31, n.1, p.14-31, 1996.

VAN DICK, R.; ULLRICH, J.; TISSINGTON, P.A. working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, v.17, p.69-79, Mar2006.

WADDELL, D.; SOAL, A.S. Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, v.36, n.8, p. 543-548, 1998.

WATSON, T.J. Group ideologies and organizational change. *Journal of Management Studies*, v.19, n.3, p.259- 275, 1982.

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

_____. Mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR., T (coord.). **Mudança organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WOOD Jr., T. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. WOOD Jr., T. (coord.). **Mudança Organizacional**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YAN, S.; ZHU, Y. Impact of psychological contract violation on interpersonal trust during mergers and acquisitions. *Social Behavior and Personality*, 41(3), p. 487-496, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ANEXO 1 - Questionário aplicado

PARTE 3 - DADOS DEMOGRÁFICOS

Marcar apenas uma opção por item.

<p>1 Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>2 Idade <input type="checkbox"/> Até 30 anos <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos <input type="checkbox"/> acima de 45 anos</p> <p>3 Tem filhos? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Quantos? _____</p> <p>4 Estado civil <input type="checkbox"/> solteiro (a) <input type="checkbox"/> casado (a) <input type="checkbox"/> separado (a)/divorciado (a) <input type="checkbox"/> viúvo (a) <input type="checkbox"/> outro _____</p> <p>5 Indique seu grau de escolaridade mais elevado <input type="checkbox"/> 1º grau incompleto <input type="checkbox"/> 1º grau completo <input type="checkbox"/> 2º grau incompleto <input type="checkbox"/> 2º grau completo <input type="checkbox"/> superior incompleto <input type="checkbox"/> superior completo <input type="checkbox"/> pós-graduação incompleta <input type="checkbox"/> pós-graduação completa</p> <p>6 Qual sua Instituição de origem? <input type="checkbox"/> Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista <input type="checkbox"/> CEFET Ouro Preto <input type="checkbox"/> CEFET Bambuí <input type="checkbox"/> UNED Formiga <input type="checkbox"/> UNED Congonhas <input type="checkbox"/> Reitoria <input type="checkbox"/> Outras _____</p>	<p>8 Há quanto tempo você trabalha na organização? <input type="checkbox"/> menos de 6 anos <input type="checkbox"/> de 7 a 15 anos <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> de 21 a 25 anos <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> mais de 30 anos</p> <p>9 Em qual das opções seu cargo atual melhor se encaixa? <input type="checkbox"/> Técnico Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico em informática <input type="checkbox"/> Administrador <input type="checkbox"/> Auditor <input type="checkbox"/> Contador <input type="checkbox"/> Coordenador <input type="checkbox"/> Diretor</p> <p>10 Assumi alguma função gratificada ou cargo de direção após a criação do IFMG? <input type="checkbox"/> Função gratificada <input type="checkbox"/> Cargo de direção <input type="checkbox"/> Não</p> <p>11 Qual sua faixa salarial? <input type="checkbox"/> Até 3 salários (R\$2.172,00) <input type="checkbox"/> de 3 a 7 salários (de R\$2.172,00 a R\$5.068,00) <input type="checkbox"/> de 7 salários a 10 salários (de R\$5.068,00 a R\$7.240,00) <input type="checkbox"/> de 10 a 20 salários (de R\$7.240,00 a R\$14.480,00) <input type="checkbox"/> Acima de 20 salários (acima de R\$14.480,00)</p>
--	---

PARTE 2 - COMPORTAMENTO SOBRE MUDANÇA

Considere a mudança que vem ocorrendo na organização nos últimos cinco anos, em relação à FUSÃO. Com base na sua análise, responda as questões abaixo de acordo com a escala à direita.						
Questões referentes à criação do IFMG		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
1	Você apoiou ativamente a implantação do IFMG dando sugestões espontâneas sobre o assunto.	1	2	3	4	5
2	Você teve medo de que os servidores que você gostava saíssem do seu setor de trabalho com a criação do IFMG.	1	2	3	4	5
3	Às vezes você apoiou a criação do IFMG, outras vezes não.	1	2	3	4	5
4	Você acreditava que a criação do IFMG seria mal sucedida porque todas as mudanças anteriores foram mal sucedidas.	1	2	3	4	5
5	Apesar de não ter participado ativamente do processo de criação do IFMG, você considera que ela foi boa para os servidores e para a instituição.	1	2	3	4	5
6	Durante a criação do IFMG, seus colegas de trabalho te pressionaram para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga.	1	2	3	4	5
7	Você considerou alguns aspectos da criação do IFMG aceitáveis, enquanto outros aspectos são considerados inaceitáveis.	1	2	3	4	5
8	Você teve medo de que os funcionários contratados que você gostava fossem demitidos da instituição com a criação do IFMG.	1	2	3	4	5
9	Você resistiu à criação do IFMG porque seus colegas de trabalho julgaram que essa mudança seria ruim.	1	2	3	4	5
10	Você acredita que as primeiras experiências com a criação do IFMG foram ruins, prejudicando os demais processos de mudança da instituição.	1	2	3	4	5
11	Na verdade, você acha que a criação do IFMG serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar os resultados da instituição.	1	2	3	4	5
12	Você acredita que as pessoas que conduziram o processo de criação do IFMG contribuíram para a aceitação dos servidores em relação às mudanças administrativas ocorridas.	1	2	3	4	5
13	Seus colegas de trabalho te criticavam quando você tenta fazer seu trabalho de forma diferente.	1	2	3	4	5
14	Você ainda não conseguiu concluir se a criação do IFMG foi boa ou ruim para as instituições.	1	2	3	4	5
15	Você acredita que os servidores que participaram das decisões sobre a criação do IFMG são os mais indicados para a tarefa.	1	2	3	4	5
16	Você acredita que a criação do IFMG é mais uma tentativa desgastante de mudança e que, no final das contas, as coisas mudarão para pior.	1	2	3	4	5
17	Você divulgou espontaneamente os benefícios trazidos pela criação do IFMG.	1	2	3	4	5
18	Por causa da criação do IFMG você teve medo de ter que trabalhar com pessoas que você não gostava.	1	2	3	4	5
19	Você acredita que os servidores da instituição que participaram das decisões sobre a criação do IFMG não tinham conhecimento suficiente para realizarem esta tarefa.	1	2	3	4	5
20	Você aceitou as novas regras da criação do IFMG sem se opor, porque acha que elas seriam boas para as instituições envolvidas.	1	2	3	4	5
21	Você acredita que as pessoas que conduziram o processo de criação do IFMG não se importaram com a reação dos servidores em relação às mudanças administrativas ocorridas.	1	2	3	4	5

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

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

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

--

ANEXO 2 - Entrevista semiestruturada

Questão 1: Como surgiu a proposta de transformação das escolas técnicas em Institutos Federais? Como foi o processo de comunicação para sua equipe sobre a decisão da criação do IFMG? E como eles reagiram a esta informação?

Questão 2: Foi realizado algum trabalho prévio para diminuir as resistências em relação a essa transformação estrutural? Quais?

Questão 3: Descreva como ocorreu o processo de integração das autarquias para transformação em IFMG.

Questão 4: Como as pessoas reagiram durante o processo de implantação?

Questão 5: Fale sobre as possíveis ações para integração das equipes e quais os possíveis resultados que foram obtidos.

Questão 6: Conte sobre as possíveis dificuldades e facilidades encontradas na realização das atividades de integração?

Questão 7: Na sua percepção a criação do IFMG foi boa ou ruim? Por quê?

Questão 8: Existe alguma coisa a mais que você gostaria de acrescentar, comentar, que pela sua compreensão, participação e experiência sejam importantes para esse estudo?