

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O papel da indispensabilidade na comunicação de fusões organizacionais

Inês Catarina Ribeiro Correia

Dissertação submetida para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e
das Organizações

Orientadora:

Doutora Miriam Rosa

Investigadora

ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Doutora Rita Guerra

Investigadora

ISCTE- IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2017

Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O papel da indispensabilidade na comunicação de fusões organizacionais

Inês Catarina Ribeiro Correia

Dissertação submetida para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e
das Organizações

Orientadora:

Doutora Miriam Rosa

Investigadora

ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Doutora Rita Guerra

Investigadora

ISCTE- IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2017

Agradecimentos

“Education is the most powerful weapon which we can use to change the world”- Nelson Mandela

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre me acompanharam e me apoiaram em todas as fases deste percurso, a eles tenho tudo a agradecer.

Um especial agradecimento às minhas orientadoras Miriam Rosa e Rita Guerra pela infinita paciência e aconselhamento indispensáveis para a concretização desta dissertação

À minha irmã, Mariana por me perguntar constantemente pela tese.

Aos meus amigos, pelo contante apoio e companheirismo.

A todos os que ajudaram à concretização deste trabalho.

Resumo

As fusões e aquisições constituem-se como operações comuns nas organizações, no entanto causam alterações na vida dos colaboradores muitas vezes gerando efeitos negativos para os trabalhadores tais como: a falta de identificação e falta de apoio em relação à nova organização criada. Neste trabalho procurou-se introduzir elementos de indispensabilidade funcional numa comunicação de uma fusão e verificar o seu efeito na identificação com a organização e no apoio à fusão, e explorando se estes efeitos são mediados pelas percepções de eficácia da liderança. Para tal foi realizado um estudo experimental onde participantes (N=91) foram aleatoriamente distribuídos por duas condições experimentais: alta indispensabilidade X baixa indispensabilidade. Os resultados mostram que, tal como esperado os participantes na condição alta indispensabilidade apresentaram maior apoio à fusão do que na condição baixa indispensabilidade. Verificou-se também uma mediação das percepções de eficácia de liderança, no efeito de indispensabilidade funcional no apoio á fusão. Estes resultados vão ao encontro da literatura da identificação organizacional, no contexto das fusões organizacionais, uma identificação organizacional alta e um maior apoio estão relacionadas a um maior compromisso com a nova organização, mas para além disso revelam a importância da indispensabilidade funcional na comunicação de fusões o que pode dar pistas no que toca a gestão de fusões do ponto de vista do capital humano.

Palavras-Chave: Indispensabilidade Funcional, Identificação Organizacional, Apoio à Fusão, Liderança, Fusões

PsycINFO Codes:

3020: Processos Grupais e Intergrupais

3660: Comportamento Organizacional

Abstract

Mergers and acquisitions constitute common operations in the organizations, although they often cause negative changes in the worker life such as: lack of organizational identification and merger support to the new company. This work introduced elements of functional indispensability in a merger communication and examined its effects on organizational identification and merger support, further exploring if these effects are mediated by the perception of leadership efficacy. To fulfill these goals, it was used an experimental study where participants (N=91) were randomly assigned to two conditions: high indispensability and low indispensability. Results showed that, as expected, participants in the high indispensability condition revealed stronger support for the merger, relative to those in the low indispensability condition. Additionally, the effect of functional indispensability on support for the merger was mediated by increased perceptions of leadership efficacy. These results are consisted with the organizational identification literature which indicates that in a merger context, high identification and merger support lead to a stronger commitment with the new organization. Additionally, this research shows the importance of functional indispensability in a merger communication which can give clues on how to manage a merger in a human capital perspective.

Keywords: Functional Indispensability, Organizational Identification, Leadership, Merger Support

PsycINFO Codes:

3020: Group & Interpersonal Processes

3660: Organizational Behavior

Índice

Capítulo I: Enquadramento teórico.....	1
1.1 Liderança nas fusões	2
1.2 Indispensabilidade e fusões	4
1.3 Hipóteses	5
Capítulo II: Estudo Empírico	7
2.1 Participantes	7
2.2 Procedimento	7
2.3 Medidas	9
Capítulo III: Resultados	11
3.1 Verificação da manipulação	11
3.2 Efeito da indispensabilidade funcional na identificação pós-fusão e apoio à fusão	11
3.3 Correlações entre as variáveis	12
Capítulo IV: Discussão	15
4.1 Limitações do estudo	20
Conclusão	21
Bibliografia	23
Anexos	29
Anexo A Questionário	29

Índice de Quadros

Quadro 3.1 - Correlações entre as variáveis	12
Quadro 3.2 – Resumo da Mediação	13

CAPÍTULO I.

Enquadramento Teórico

No mundo do mercado livre e global são impostas à sociedade várias mudanças e alterações cada vez mais rápidas, constantes e inovadoras. Um dos setores onde é imperativo estar-se atualizado e se verifica essas mudanças é no setor empresarial onde a competitividade é imperativa e obriga as organizações a reorganizar-se e conquistarem o mercado, o que leva a que as organizações se fundam com outras empresas ou a adquirirem/ser adquiridas por outras. Alguns casos mais mediáticos são por exemplo: a formação da organização NOS (que resultou da fusão das empresas: Optimus Comunicações e ZON Multimédia) ou a aquisição da aplicação WhatsApp pelo Facebook. Contudo, as fusões/aquisições podem trazer consequências negativas para os trabalhadores (ex. ansiedade intergrupala, desapontamento e choque) com impacto no próprio resultado dessa união, e esse impacto é sentido desde logo, quando a fusão/aquisição é anunciada (Kusstatscher & Cooper 2005).

Desta forma pretende-se examinar como as fusões e aquisições organizacionais devem ser comunicadas por parte do líder aos seus colaboradores/subordinados, e que de forma essa comunicação deve ter em conta aspetos identitários e funcionais dos grupos em causa, de modo a minimizar as consequências negativas para os colaboradores e para as organizações envolvidas.

Na literatura, Carvalho (2007) distingue fusões de aquisições” As aquisições visam o controlo total ou parcial de uma empresa – a empresa alvo ou adquirida – por parte de uma outra – a compradora, enquanto que as fusões se caracterizam pelo facto de serem voluntárias e poderem levar à criação de uma nova entidade e ao desaparecimento das empresas que lhe deram origem”¹. O mesmo autor aponta alguns motivos para as fusões e aquisições: a hipótese de maximização de lucro, maior poder de mercado, eficiência operativa, eficiência na gestão, inabilidade dos gestores, eficiência financeira são alguns motivos apontados.

Para além dos resultados financeiros destas operações, tem surgido uma linha de investigação que aborda o impacto do fator humano no sucesso de fusões. De acordo com Cartwright e Cooper (1996) o falhanço financeiro de 50 a 80% das fusões é parcialmente

¹ Após esta definição, e devido à temática do trabalho irei apenas referir-me a fusões. No entanto caso seja necessário fazer alguma distinção entre fusão/aquisição irá aparecer os dois termos.

explicado pelo fator humano da operação apontando alguns motivos para as fusões não terem o sucesso esperado, para além de fatores económicos e financeiros como: interesses pessoais dos *shareholders* para maximizar o valor da empresa e prestígio da gestão. Noutros casos, os autores apontam para o CEO que procura algum entusiasmo ou para satisfação pessoal ou motivações egocêntricas para gerar influência coletiva. No entanto destacam os fatores humanos, que começaram a ser alvo de estudo desde os anos 80, salientando o papel da falta de planeamento em relação ao fator humano nas fusões, falta de liderança com inteligência emocional e uma forma reativa a problemas humanos, e a comunicação ineficaz (Kusstatscher & Cooper 2005).

As reações psicológicas dos colaboradores durante as fusões têm recebido atenção por parte de diversos autores, nomeadamente nas variáveis associadas a estas reações, como por exemplo: o compromisso (Schweiger & DiNisi 1991), o apoio à fusão (Giessner, Viki, Otten, Terry & Tauber 2006), a colisão cultural (Cartwright & Cooper 1993; Stahl & Voight 2008), a motivação (Levinson 1970), a atmosfera familiar e camaradagem (Buono, Bowditch, & Lewis 1985) e a identificação pós-fusão (van Knippenberg & van Leeuwen 2001; Ulrich & van Dick, 2007). Estas variáveis têm sido estudadas maioritariamente na fase de integração, em que as mudanças decorrentes da fusão são visíveis (e.x Marks & Mirvis, 2001; Weber & Camerer, 2003). No entanto, é na fase inicial do processo, quando a fusão é anunciada, que os níveis de ansiedade são particularmente elevados (Buono & Bowditch, 1989) e essa fase tem recebido comparativamente menos atenção na literatura.

É, portanto, pertinente examinar as reações dos trabalhadores ao anúncio de uma fusão. Com efeito, os trabalhadores dão grande importância à comunicação da operação (Kusstatscher & Cooper, 2005). Mais precisamente, os colaboradores que não estão envolvidos ativamente no processo de tomada de decisão, mas que são influenciados por elas esperam informação detalhada dos seus superiores hierárquicos. Kusstatscher e Cooper (2005) indicam que o anúncio da fusão deve ser comunicado a todos os membros ao mesmo tempo, de modo a evitar-se incertezas e rumores desnecessários e deve ser feito pelo Diretor da empresa ou alguém da gestão de topo.

1.1 Liderança nas fusões

Considerando, assim, que a comunicação deve ser realizada pelo Diretor da empresa, é do interesse desta dissertação explorar a liderança em contexto de fusões entre organizações. Segundo House e Shamir (1993) de todos os comportamentos de um líder especificados em

teorias de liderança carismática, transformacional e visionária, o comportamento que tem mais significância é a comunicação de uma visão por parte de um líder. Nos seus estudos Venus (2013) analisou de que forma a comunicação da visão por parte do líder motiva os seus subordinados e fornece bases para a ação. O autor define a visão do líder como: “a imagem mental do futuro da organização do coletivo”, e comunicação da visão como “a comunicação do futuro da organização pelo líder com o objetivo de mobilizar os subordinados para uma ação coletiva” (Venus, 2013, pp 12).

Segundo Venus (2013), a questão central da liderança é a forma como um líder mobiliza outros a atingir altos níveis de motivação, compromisso e desempenho. É também apontado por Parry e Bryman (2006) que cabe ao líder gerir significado e dar consistência à visão da organização. Nos seus estudos, Venus (2013) teve como base a definição de liderança eficaz de Shamir (2007), que consiste em “criar conexões e padrões que sirvam de apoio para eventos, objetos, e situações para que se tornem significantes para os membros da organização e assim construir bases para as pessoas interpretarem as suas próprias experiências, decidir que o está a acontecer à sua volta, e julgar se se encontram envolvidos em atividades que valham a pena” (Shamir, 2007, p. 111).” Nos seus estudos, utilizou como variável independente a emoção do líder e como variável dependente a eficácia na comunicação, o autor concluiu que o líder pode comunicar de forma eficaz demonstrando emoções. Outra conclusão relevante de Venus (2013) é que a aceitação do funcionário à mudança varia de acordo com a interação entre a segurança dada pelo líder referente à continuidade da identidade e incerteza percebida do funcionário, ou seja, os líderes que foram percebidos como seguros (promovendo a manutenção de uma identidade coletiva) aumentam o apoio à mudança por parte do colaborador particularmente quando a incerteza é elevada.

Assim, de acordo com o autor, os funcionários apoiam a mudança quando sentem que há continuidade na sua identidade coletiva. Assim, e de acordo com a perspetiva da Identidade Social, se os líderes pretendem motivar a mudança, necessitam de articular uma visão de mudança que induza os seguidores com a perceção de continuidade da identidade coletiva. Venus (2013) testou este argumento através de cenários (controlo vs. continuidade) e concluiu que a visão de continuidade gerou mais apoio à mudança por parte dos participantes. O autor citou o exemplo de Charlotte Beers como nova CEO da Oligy e Mather: “Os valores que partilhamos, a forma como fazemos as coisas no nosso dia-a-dia não se vão alterar” (Venus, 2013, p.94).

No contexto de fusões, Giessner, Ullrich e Van Dick (2012) definem identidade organizacional como “a disposição que o indivíduo tem em definir-se como parte de uma organização” (p.476). Estes autores analisaram o impacto da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1986) durante os processos de fusões e o seu impacto nos colaboradores envolvidos, e concluíram que quando os trabalhadores das empresas em fusão se assumem como parte da nova empresa criada - tendem a cooperar e colaborar com os objetivos comuns da nova organização criada, mas resistem à mudança quando sentem a sua identidade organizacional ameaçada. A identificação pós-fusão e apoio à mudança por parte dos funcionários é maior quando é percebida uma continuidade na identidade social entre a organização pré e pós fusão (Van Knippenberg, van Knippenberg, Monden, & DeLima, 2002). Então, se os líderes pretendem motivar a mudança, necessitam de articular uma visão de mudança que induza os seguidores com a percepção de continuidade da identidade social (Venus, 2013).

1.2 Indispensabilidade funcional e fusões

De um ponto de vista estratégico, as fusões acontecem para potenciar o negócio das empresas parceiras, beneficiando de um ajuste complementar entre ambas (por exemplo, uma empresa bem colocada que quer expandir o seu negócio noutra área, entra em fusão com outra empresa que já opera nessa área). Esse ajustamento estratégico pode traduzir-se em percepções de indispensabilidade por parte dos trabalhadores das organizações parceiras numa fusão. Na Psicologia Social, este conceito foi introduzido como indispensabilidade categorial. O conceito de indispensabilidade categorial apresenta-se como a percepção que um determinado grupo é considerado como parte indispensável para definir uma categoria supraordenada”, diferenciando-o de conceitos como a prototypicalidade (possui características ou particularidades de um protótipo/padrão; Tseung-Wong, & Verkuyten, 2010; Verkuyten, & Khan, 2012; Verkuyten; Martinovic, & Smeekes, 2014).

Partindo desta definição, Guerra, Gaertner, António e Deegan (2015) conceptualizam-na enquanto indispensabilidade identitária e propõem uma outra forma de olhar a indispensabilidade, enquanto “instrumentalidade percebida de um grupo para um resultado supra ordenado”, “sendo que um grupo pode ser considerado como indispensável numa vantagem funcional na sociedade sem serem percebidos necessariamente como importantes” de um ponto de vista identitário (pp. 869). O seu trabalho teve por base outros estudos já realizados no âmbito da Psicologia Social e das Organizações sobre relações funcionais entre os grupos, como por exemplo, a Teoria do Conflito Realista de Grupos (Sherif, White, Hood

& Sherif 1961) e a perspetiva de Weber e Hertel, (2007) sobre indispensabilidade social. Esta abordagem defende que as pessoas, quando trabalham em equipa, são sensíveis à possibilidade do seu esforço ser relevante para o resultado da mesma. Ou seja, se sentem que o seu esforço ou desempenho era indispensável para o resultado a obter pela equipa, a sua motivação aumenta. Pelo contrário, perdem a motivação se percebem que os seus esforços são dispensáveis (Weber & Hertel, 2007). A indispensabilidade funcional que adapta esta última noção de indispensabilidade a um nível intergrupar, tem sido alvo de estudo no contexto das fusões), tendo-se concluído que é um fator promotor de compromisso com a mudança (Rosa et. al 2016). No entanto, ainda não se sabe o papel da indispensabilidade funcional que pode também ter um papel importante na forma como é comunicada uma fusão por parte da liderança. Este estudo tem, então, como objetivo examinar o efeito que a indispensabilidade funcional na comunicação do líder de uma situação de fusão organizacional tem nas reações dos trabalhadores à fusão e no seu apoio à mesma.

Com base no que foi anteriormente referido, e à falta de literatura acerca da comunicação de fusões e indispensabilidade, a questão de investigação centra-se na influência da comunicação de indispensabilidade funcional na identificação pós-fusão e apoio à fusão. Consideramos estas duas variáveis como fundamentais para o compromisso com a nova organização criada, Giessner e colaboradores (2012) referem investigação empírica que demonstra que a identificação pós-fusão se encontra relacionada com: comportamentos de cidadania organizacional, bem-estar emocional, melhor desempenho de equipas e associa-se a uma intenção de turnover reduzida e a um compromisso com a nova organização.

1.3 Hipóteses

Assim propomos que uma comunicação de fusão que contenha elementos de alta indispensabilidade funcional da própria organização, levará os trabalhadores a sentir-se mais identificados com a organização pós-fusão (H1) e a apoiar mais a fusão (H2), e a perceber o líder de forma mais positiva (H3) e eficaz (H4) do que uma comunicação que contenha baixos níveis de indispensabilidade funcional.

CAPÍTULO II.

Estudo Empírico

Para testar as nossas hipóteses, foi realizado um estudo experimental em que manipulámos a indispensabilidade funcional com duas condições: alta indispensabilidade vs. baixa indispensabilidade. A condição de alta indispensabilidade continha um discurso com elementos de indispensabilidade funcional, pelo contrário a condição de baixa indispensabilidade continha um discurso que aponta para uma baixa indispensabilidade dos colaboradores. Esse discurso é enquadrado num cenário fictício de fusão organizacional.

2.1 Participantes

Para este estudo recorreu-se a uma amostra não probabilística, por conveniência e de tipo “bola de neve”. Foram excluídos os questionários que não estavam completos, ficando com uma amostra de 91 participantes de nacionalidade portuguesa com idades compreendidas entre os 18 e 62 anos tendo uma média de 32 anos e ($DP= 18.8$). Em relação ao género, 45 (23.2%) são do sexo masculino e 46 (24.2%) são do sexo feminino. Em relação à distribuição dos participantes pelas condições alta indispensabilidade e baixa indispensabilidade: 49 participantes para a condição de alta indispensabilidade e 42 participantes na condição de baixa indispensabilidade.

No que toca a situação profissional: 84.8% tem experiência profissional, 12% ainda se encontra a estudar e 3.3% encontra-se desempregado ou reformado. Como o estudo aborda o tema de fusões/aquisições foi colocada uma questão acerca da participação em algum processo de fusão/aquisição. 65.2% dos participantes não tinha passado por uma fusão/aquisição enquanto 34.8% já tinham passado por uma fusão/aquisição. As análises que vão ser reportadas têm como covariáveis a experiência profissional e o facto de já terem passado por uma fusão, de modo a controlar o efeito destas variáveis.

2.2 Procedimento

O estudo foi elaborado na plataforma Qualtrics (Provo, UT) cuja disponibilização online da hiperligação permitiu a recolha de dados. O questionário encontra-se no Anexo A. O estudo é composto por várias partes: numa primeira parte foi apresentado o consentimento informado onde se explicou no que consistia o estudo, a sua duração e que se garantia o total anonimato e confidencialidade. Foi ainda colada a questão sobre a concordância na

participação, em que respostas negativas (“não aceito participar”) eram remetidas automaticamente para a página final do inquérito.

Na segunda parte era apresentado o cenário experimental com uma das condições (alta indispensabilidade funcional vs. baixa indispensabilidade funcional) adaptados dos cenários de Venus (2013) e com o discurso de indispensabilidade ancorado na conceptualização de Guerra et. al (2015). O cenário consistia em pedir aos participantes para imaginar que trabalhavam numa empresa fictícia BOLT, uma empresa de pequena dimensão de setor tecnológico onde se potencia o desenvolvimento pessoal bem como um bom relacionamento interpessoal e que o(a) participante se sentia orgulhoso(a) em fazer parte da BOLT. De seguida os participantes foram informados que receberam uma carta do Diretor da BOLT a convocar para uma reunião onde iria ser abordada a fusão da BOLT com a ACME (outra empresa completamente fictícia). Nessa convocatória é feito o contexto da empresa bem como a sua importância no mercado até à crise económica. Esta informação foi constante para todos os participantes, variando apenas informação relativa à indispensabilidade funcional. Ainda na carta do diretor da BOLT a condição de alta indispensabilidade salienta a importância e indispensabilidade dos contributos dos colaboradores da BOLT para o resultado da empresa pós-fusão. Na condição baixa indispensabilidade é salientado que os contributos dos colaboradores da BOLT não são indispensáveis para a empresa pós-fusão.

Na terceira parte foi colocada uma medida de verificação da manipulação da indispensabilidade funcional. Na quarta parte foram apresentadas as medidas dependentes: identificação pós-fusão, apoio à fusão e questões referentes ao líder da BOLT. No entanto para além destas medidas foram colocadas questões adicionais referentes à satisfação organizacional, questões referentes à prototipicidade endogrupal relativa, estatuto da BOLT pré e pós fusão e influência da BOLT tem no processo de integração da nova empresa. Na última parte foram apresentadas, variáveis sociodemográficas (género, idade e situação profissional) e uma questão sobre se já passou por uma fusão ou aquisição. Por fim foi apresentado o debriefing e a possibilidade de deixar comentário e possibilidade de participar em estudos futuros.

2.3 Medidas ²

2.3.1. Instrumentos das medidas principais

Verificação da manipulação

Para a verificação da manipulação foi apresentado um item: “Os contributos da BOLT são indispensáveis para o resultado da empresa pós-fusão”, tendo sido avaliada numa escala de 7 pontos tipo likert, sendo os polos iam de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”.

Escala de identificação organizacional pós fusão

Para medir a identificação organizacional pós fusão foram adaptados os itens de Giessner (2011) sendo constituída por 3 itens: “Identifico-me com a empresa pós-fusão”, ($\alpha=.92$).

Apoio à fusão

Para medir esta variável foram adaptados 4 itens de Giessner et. al (2006) (ex: “Estou predisposto para colaborar na fusão” e “Anseio pela fusão”), ($\alpha = .62$).

Escalas de liderança

Para medir esta variável, foram utilizadas várias escalas. Foi utilizada a Least Preferred Co-Worker (LPC) de Fielder (1970) que avalia o estilo de liderança. Trata-se de um questionário do tipo diferenciador semântico, composto por 18 pares de adjetivos antagónicos entre si recorrendo para o efeito a uma escala de 1 a 8, em que 1 corresponde ao pólo desfavorável e 8 ao pólo positivo (ex: Tolerante vs. Intolerante) ($\alpha = .91$).

Foram adaptados os 3 itens da escala de eficácia na liderança de van Knippenberg & van Knippenberg (2005) (ex: O líder cria coesão e espírito de grupo) ($\alpha = .90$).

² Como parte de um projeto de investigação mais alargado foram colocadas variáveis no questionário que não são usadas para as análises: satisfação organizacional, estatuto percebido pré e pós-fusão, escala de indispensabilidade funcional, identificação pré-fusão, influência organizacional, processamento de informação e prototipicalidade relativa.

CAPÍTULO III.

Resultados³

3.1. Verificação da manipulação

A manipulação apresentou um efeito significativo na medida usada como verificação da manipulação, ($F(1, 88) = 27.34, p. <.001, \eta^2_p = .24$). Os participantes na condição de alta indispensabilidade apresentam níveis mais elevados de percepção de indispensabilidade funcional ($M=5.95, DP= 0.25$) em relação aos participantes da condição baixa indispensabilidade ($M=4.14, DP= 0.26$).

3.2 Efeito da indispensabilidade funcional na identificação pós-fusão e apoio à fusão

De modo a testar o efeito da indispensabilidade funcional na identificação pós-fusão (H1) e apoio à fusão (H2), realizaram-se duas ANOVAs univariadas. Este teste estatístico revelou que existe um efeito marginal da indispensabilidade funcional na identificação pós-fusão ($F(1,88) = 3.79, p. = .055, \eta^2_p = .04$) revelando que existem diferenças marginais nas respostas em função das diferentes condições: alta indispensabilidade ($M= 4.11, DP= 1.49$) e baixa indispensabilidade ($M= 3.50, DP= 1.17$). Em relação à variável apoio à fusão ($F(1, 88) = 4.87, p. = .03, \eta^2_p = .05$) verificou-se um efeito estatístico significativo revelando que existem diferenças nas respostas em função das diferentes condições: alta indispensabilidade ($M= 4.99, DP= 0.90$) e baixa indispensabilidade ($M= 4.53, DP= 0.92$). Assim, H1 tem suporte parcial e H2 é suportada.

Em relação à variável liderança (H3) foram realizadas duas ANOVAs univariadas uma para cada medida de liderança. Relativamente à LPC não existem diferenças significativas entre as condições alta indispensabilidade ($M=3.93, DP= 1.29$) e baixa indispensabilidade ($M= 4.20, DP= 1.47$), ($F(1, 87) = .44, p=.51, \eta^2_p = .01$). Em relação à liderança eficaz existe um efeito marginal da condição, suportando parcialmente a hipótese 4. O líder é percebido como marginalmente mais eficaz na condição de alta indispensabilidade ($M= 4.85, DP= 1.04$) do que na de baixa indispensabilidade ($M= 4.36, DP= 1.16$), ($F(1, 87) = 3.42, p= .07, \eta^2_p = .04$).

³ Nos resultados reportados, graus de liberdade diferentes para análises semelhantes correspondem a missings (não respostas) a determinadas perguntas.

3.3 Correlações entre as variáveis

Foram ainda analisadas as correlações entre as variáveis (Quadro 3.1)

Quadro 3.1 – Correlações entre as variáveis.

Variáveis	1.	2.	3.	4.
1. Identificação pós-Fusão	-			
2. Liderança - LPC	.23	-		
3. Apoio à fusão	.53***	-.22*	-	
4. Liderança - eficácia	.17	-.24*	.34***	-

*p< .05. **p< .01. ***p< .001

Como se pode observar, existem correlações significativas entre as variáveis em estudo. Verifica-se que não existe associação entre as medidas da liderança e a identificação pós-fusão, no entanto verifica-se uma forte associação entre o apoio à fusão e a eficácia da liderança. Assim foram realizadas análises estatísticas adicionais que exploraram o potencial papel mediador da liderança eficaz na relação entre a indispensabilidade e apoio à fusão. Testámos um modelo de mediação com a SPSS MACRO PROCESS, Modelo 4 (Hayes, 2013). A variável indispensabilidade funcional foi codificada (alta indispensabilidade = 1, baixa indispensabilidade = 0). As variáveis de estatuto profissional e terem passado por uma fusão foram incluídas como covariáveis. Foram estimados os efeitos indiretos através de 10000 amostras de bootstrap com 95% de confiança. Os resultados estão reportados no Quadro 3.2.

Quadro 3.2

Sumário dos resultados da mediação

Modelo da variável mediadora (a)					
$F(3, 87) = 3.16, p = .03; R^2 = .10$		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeitos na	Constante	3.44	.48	7.11	<.001
Eficácia da	Indispensabilidade (0=baixa, 1= alta)	0.43	.23	1.85	.07
Liderança	Estatuto profissional	0.11	.24	0.43	.66
	Experiência de fusão	0.50	.24	2.07	.04
Modelo da variável dependente (b) apoio à fusão					
$F(4, 86) = 4.31, p = .003; R^2 = .17$		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeitos no Apoio	Constante	3.18	.49	6.51	<.001
à Fusão	Indispensabilidade	0.29	.19	1.54	.13
	Estatuto profissional	-0.02	.20	-0.11	.91
	Experiência de fusão	0.18	.20	0.89	.37
	Eficácia da Liderança	0.26	.09	2.98	.004
.0Efeito Direto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
		0.29	.19	1.54	.13
Efeito Indireto			<i>EP</i>	<i>Intervalo estimado a 95% de confiança</i>	
				<i>Nível Superior</i>	<i>Nível Inferior</i>
		0.12	.07	.01	.30

O efeito indireto da variável independente (indispensabilidade funcional) na variável dependente (apoio à fusão) através da variável mediadora (eficácia da liderança) foi significativo e positivo (ver Quadro 3.2). Ou seja, a indispensabilidade funcional elevada tem um efeito positivo no apoio à fusão através do aumento da percepção de eficácia do líder.

CAPÍTULO IV.

Discussão

A presente dissertação teve como principal objetivo compreender a influência da indispensabilidade funcional na comunicação de uma fusão de uma empresa na identificação organizacional e apoio à fusão, bem como na percepção de eficácia do líder que comunica essa fusão.

De modo a cumprir o objetivo da dissertação, foi realizado um estudo experimental em que se manipulou a indispensabilidade funcional e no qual se testou o seu impacto na identificação organizacional pós-fusão, apoio à fusão e na liderança. Segundo a hipótese de trabalho, era esperado que na presença do discurso onde se salienta a alta indispensabilidade da organização os participantes iriam sentir-se mais identificados com a organização (H1) e mais apoiantes à fusão (H2), percebendo o líder de forma mais positiva (H3) e eficaz (H4) relativamente a uma condição de baixa indispensabilidade. Os resultados demonstraram que a manipulação foi bem-sucedida havendo diferenças significativas nas condições (alta indispensabilidade vs. baixa indispensabilidade) na medida utilizada para esse efeito. No entanto, a H1 foi suportada marginalmente, pois os elementos de indispensabilidade funcional presentes não foram suficientes para que os participantes se sentissem significativamente mais identificados com a organização pós-fusão. Na variável de apoio à fusão, o efeito da indispensabilidade foi significativo, suportando H2, podendo-se concluir que os participantes na condição de alta indispensabilidade sentiram-se mais apoiantes da fusão do que na condição baixa indispensabilidade.

No âmbito de fusões, Giessner et. al (2016) defendem que uma das principais consequências negativas que o colaborador experiencia num processo de fusão é a falta de identificação. Mirc (2013) defende que a identificação pós-fusão pode ser influenciada pela percepção de segurança no posto de trabalho, o sentimento de ser útil e de contribuir para o processo de fusão/aquisição, o sentimento de continuidade durante o processo de aquisição e implementação e satisfação com a quantidade e qualidade da informação sobre a fusão, sendo um fator que juntamente com o apoio à fusão irá influenciar o compromisso e o desempenho do indivíduo. No entanto, os resultados deste estudo sugerem que a indispensabilidade funcional por si só não é suficiente para aumentar significativamente os níveis de identificação pós-fusão. Já o apoio à fusão é afetado pela indispensabilidade. Especulamos que o apoio à fusão possa ser uma reação mais imediata e plausível de equacionar num

cenário hipotético de anúncio de fusão, enquanto a identificação pós-fusão requeira um raciocínio psicológico mais complexo e menos imediato. Para além disso, os resultados deste estudo revelam ainda que a perceção de eficácia do líder pode conduzir a um maior apoio à fusão num cenário de alta indispensabilidade, podendo-se concluir que numa comunicação organizacional a perceção em relação ao líder é muito relevante. Em estudos próximos, nomeadamente de cariz longitudinal e em contexto real de uma fusão, seria proveitoso explorar o impacto destas variáveis na identificação pós-fusão de modo a obterem-se resultados conclusivos ao longo das várias fases da fusão (primeiro aviso, o tipo de comunicação, a ação do departamento de Recursos Humanos).

Numa perspetiva mais abrangente, poder-se-ia abordar esta temática das fusões/aquisições e indispensabilidade funcional e explorar a sua relação com fatores organizacionais, onde se poderia testar dois cenários (fusão e aquisição) e verificar se existe alguma diferença dependendo do tipo de operação. Um dos fatores organizacionais que é apontado na literatura como fator de risco para o sucesso/insucesso das fusões é a cultura organizacional que pode ser vista como as diferenças de cultura de duas empresas envolvidas ou então como diferenças de nacionalidades (em caso de operações que envolvam empresas de diferentes nacionalidades). De acordo com Marks e Mirks (1985) a falta de compatibilidade entre culturas tem sido uma razão utilizada para explicar o falhanço das fusões, para além disso as diferenças culturais são consideradas como uma fonte de pouco comprometimento com a função laboral que se torna especialmente relevante num processo de fusão e podendo ainda aumentar o conflito interno. Em termos de casos práticos quando consultamos a literatura Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2016) reportam um caso de dois bancos portugueses que decidiram avançar para uma fusão, mas passados alguns meses decidiram terminar o processo, a justificação apresentada foi o choque inevitável de culturas em que um dos bancos tinha uma cultura familiar e era mais antigo enquanto que o outro era um banco relativamente recente criado após a Revolução de 25 de Abril de 1974. Segundo Larrison e Lubatkin (2001) a criação de uma cultura comum em ambas as organizações pode facilitar práticas como a comunicação bem como a transparência do processo de transição. Foi feita uma comparação entre duas fusões do setor automóvel por Gill (2008): Renault e Nissan que foi um caso bem-sucedido e Chrysler e Mitsubishi uma fusão que não obteve os resultados desejados, vários fatores foram utilizados para a comparação entre eles incluía-se a postura dos líderes das organizações. Os líderes foram comparados em quatro fatores: Auto consciência, conduta ética e moral, transparência e

equilíbrio de processamento que se traduz no nível de abertura que o líder dá aos seus colaboradores mostrarem as suas ideias e opiniões. Concluiu-se que o líder da Renault apresentou resultados superiores em relação a autoconsciência e equilíbrio o que lhe permitiu ter uma maior sensibilidade à cultura organizacional e nacional (visto que as empresas envolvidas eram provenientes de países diferentes com culturas distintas), junto com a sua conduta ética e moral e transparência fez com que os seus subordinados confiassem nele e que se identificassem com os novos valores da empresa sendo um dos fatores de sucesso da fusão. O líder é um agente promotor de mudança na organização. Em contexto de fusões e aquisições, essa promoção é ainda mais relevante em diversos aspetos entre eles a cultura organizacional. Em estudos futuros, seria interessante criar um cenário de fusão em que explorasse as questões culturais em que uma condição seria ambas as empresas possuírem culturas semelhantes e a outra condição seria em que ambas as empresas tivessem culturas distintas, tal poderia ser explorado a nível de nacionalidade das empresas (países diferentes) ou a nível de cultura organizacional, e examinar o conceito de indispensabilidade funcional e a sua relação com potenciais diferenças entre as condições.

Neste trabalho também se pretendeu analisar o efeito da indispensabilidade funcional na percepção (H3) e eficácia (H4) do líder por parte dos participantes. Em relação à medida da percepção do líder (LPC), a H3 não foi suportada. Isto pode ser explicado por falta de elementos no cenário para o participante fazer uma análise das características do líder. Em estudos próximos, os cenários podem conter mais elementos acerca das características do líder de modo a se obter resultados mais conclusivos. Já as percepções de eficácia foram afetadas, ainda que de forma marginal, pela indispensabilidade. A título adicional, verificou-se uma mediação da medida de eficácia da liderança no efeito entre a indispensabilidade funcional e apoio à fusão, podendo-se concluir que a indispensabilidade aumenta o apoio à fusão porque os participantes percebem o líder como mais eficaz.

Poder-se-ia explorar o papel de líderes de diferentes culturas (por exemplo: japonesa e americana) na promoção da indispensabilidade funcional no anúncio da fusão. Ou seja, a indispensabilidade funcional poderá ter um papel mais ou menos relevante dependendo das características culturais (p. ex: individualismo vs. coletivismo) das organizações. Além disso as diferenças de cultura organizacional (burocrática vs. adaptativa) poderiam ser exploradas e a sua relação com a Indispensabilidade Funcional.

Segundo Gill (2008) o comportamento do líder não será eficaz se o líder não for percebido como autêntico. Os líderes autênticos são aqueles que têm discurso e comportamentos de confiança e transparentes de forma consistente. Como consequência os colaboradores dão legitimidade ao líder a promoção de valores culturais. Os colaboradores de líderes autênticos são mais propensos a identificarem-se e confiarem no mesmo tendo efeitos positivos às mudanças propostas pelo líder tais como: otimismo, esperança, eficácia e resiliência (Avolio & Gardner 2005).

Numa fusão/aquisição as organizações movem os seus departamentos para que a operação tenha sucesso. Tendo em conta o que já foi referido anteriormente, um dos departamentos que vai ter um desafio maior irá ser o Departamento de Recursos Humanos. De acordo com Marks e Mirvis (2011) o departamento de Recursos Humanos tem como função administrar as mudanças de cultura organizacional. É da opinião dos mesmos autores que os responsáveis de Recursos Humanos não se devem acomodar às mudanças estratégicas, mas sim alertar e atuar junto da administração em questões culturais que podem ter tanto impacto no resultado da operação. Os Recursos Humanos desempenham um papel crucial junto da administração na implementação de estratégias cultura consistentes de modo a prevenir resultados negativos e resistência à mudança. Conclui-se que os gestores de Recursos Humanos são fulcrais junto das lideranças das organizações envolvidas para que as mesmas atinjam os objetivos financeiros e estratégicos.

À luz dos resultados deste estudo, é possível concluir que a indispensabilidade funcional para além das implicações a nível societal (estudos de Guerra et. al 2016) também apresenta implicações a nível organizacional embora num cenário fictício e experimental. Seria interessante explorar esta relação num contexto real em que fosse possível integrar numa comunicação de fusão ou aquisição elementos que congruentes com o conceito de indispensabilidade funcional, ou pelo menos apresentar um cenário hipotético de fusão a trabalhadores de uma empresa real onde esse cenário seja plausível.

Como já foi referido no capítulo II o questionário também tinha outras variáveis que não foram utilizadas sendo elas: estatuto pré e pós fusão, influência organizacional, identificação pré fusão, satisfação organizacional, prototipicalidade relativa e processamento de informação. Em termos de oportunidades de estudos futuros com estas variáveis dou um especial destaque à satisfação organizacional que tem influência no comportamento dos colaboradores de uma empresa. Em relação a fusões e aquisições esta variável ainda assume

uma importância ainda mais estratégica. Sethi, Mishra e Dash (2010) exploram o papel da teoria social nas fusões e aquisições e citam o estudo de MoccH et. al (2003) junto de enfermeiras de um hospital que foi fundido com outro e em que após a operação as enfermeiras que foram transferidas de um serviço para o outro apresentaram maiores níveis de insegurança, percepção de ameaça variáveis que se encontravam positivamente correlacionadas com sintomas de burnout e stress. Contrariamente as enfermeiras que experienciaram baixos níveis de percepção de ameaça e insegurança encontravam-se negativamente correlacionados com variáveis positivas como o crescimento pessoal. Os autores deste estudo concluíram que durante o processo de fusão é necessário tomar medidas de modo a monitorizar a satisfação organizacional. Em gestão de fusões, a satisfação deve ser uma variável a ter em conta durante a operação.

No que toca a desafios e oportunidades de estudos futuros em relação a liderança em fusões, Giessner (2016) sugere que para além do líder ter como função promover uma visão de continuidade, a longo prazo de modo a incrementar a identificação pós-fusão é fundamental criar políticas justas em relação aos colaboradores das organizações. Giessner et. al (2013) apontam que uma liderança de apoio durante o processo de fusão conduz a um decréscimo da diminuição da satisfação laboral e assim contribui para a identificação organizacional pós-fusão. O mesmo autor aponta uma direção para os estudos da liderança nas fusões organizacionais, pouco ainda se sabe da relação entre gestão e liderança de topo e gestão e liderança intermediária. No decorrer da operação qual é a mais importante? Qual o tipo de gestão/liderança deve manifestar comportamentos vocacionados para o grupo? Estes níveis de liderança devem estar alinhados ou podem seguir diretrizes contrárias? São algumas questões levantadas pelo autor, que podem servir de base para trabalhos futuros.

Noutra linha de investigação, Venus (2013) aponta para as emoções por parte do líder podem-no auxiliar a comunicar mudanças organizacionais nas quais se incluem as fusões. O mesmo autor propõe para investigação futura, os valores como a moralidade e honestidade devem estar presentes no discurso para que essa comunicação se torne inspiradora e assim gerar mais apoio por parte do colaborador, bem como na sua identidade organizacional. Seria interessante estudar se a presença de certas características no líder o ajudam a criar uma imagem positiva para o futuro, mais concretamente estudar essa relação num contexto de comunicação de uma fusão.

Em relação aos resultados deste trabalho mostram que a percepção de um líder como eficaz pode gerar apoio nos trabalhadores, tal conclusão pode servir de orientação para um gestor de como realizar uma comunicação de uma fusão, nomeadamente salientando aspetos de alta indispensabilidade dos trabalhadores de modo a que apoiem a fusão e ao mesmo tempo preocupar-se em ser visto como um líder eficaz. Outro estudo que podia ser conduzido, poderia ser uma fusão mas com empresas de diferentes estatutos (dimensão da organização, maior capital) e examinar se a indispensabilidade funcional tem maior impacto em organizações de estatuto inferior pré-fusão.

4.1 Limitações do Estudo

Em qualquer trabalho, é necessário apontar as suas limitações. Uma das limitações mais evidentes, é a dimensão da amostra. Como foi a recolha de dados foi feita online não foi possível controlar a resposta integral ao questionário por parte dos participantes, o que resultou de uma amostra total de 91 participantes um número bastante inferior aos acessos online ao questionário. Teria sido interessante combinar diferentes metodologias (quantitativa e qualitativa) nomeadamente em contexto real em que fusão já tivesse sido realizada ou numa fase inicial comparar uma comunicação real da fusão. Da mesma forma, seria proveitoso investigar o papel de um Diretor de um departamento ou de uma empresa envolvida num processo de fusão, através de um questionário direto ou até mesmo uma entrevista. Poderia ter sido mais explorado os papéis das variáveis exploratórias como a influência ou a prototypicalidade onde ficou demonstrado que podem assumir um papel relevante neste contexto do estudo das fusões. Para além disso a percepção do líder da BOLT com a medida LPC de Fielder (1970) não obteve resultados significativos, tal pode ser explicado de inexistência de elementos no cenário que tenham impedido o participante de avaliar o líder.

CONCLUSÃO

De acordo com uma notícia do Jornal de Negócios, em Portugal o mercado de fusões e aquisições registou um aumento de 39% em Abril de 2017 em comparação com o mês anterior, deste aumento são conhecidos um valor de 726 milhões de euros que corresponde um aumento de 86% em relação ao mesmo período do ano passado. Pode-se concluir que abordar as fusões e aquisições é fundamental para a economia e sociedade. Para além dos benefícios económicos e financeiros, como tem sido referido neste trabalho, o impacto nos colaboradores é notório e a vários níveis pondo em causa o sucesso da operação.

Com esta dissertação, temos duas conclusões importantes a retirar: a indispensabilidade funcional na comunicação de uma fusão tem um impacto significativo no apoio à fusão do colaborador, e que a eficácia do líder pode ter um impacto nesse mesmo apoio e assim diminuir as consequências negativas da fusão para os colaboradores (p.e: falta de motivação). Para além disso, a postura do líder e a sua perceção é muitíssimo importante para os trabalhadores apoiarem a fusão e consequentemente estarem comprometidos com a nova organização. No campo da formação profissional, seria interessante promover cursos de liderança para chefes de departamento e para CEO um programa de *coaching* mais especializado de modo a capacitar esses indivíduos a comunicar fusões e promover apoio e diminuir inseguranças dos seus colaboradores.

O papel dos Psicólogos Organizacionais, de acordo com a Ordem dos Psicólogos Portugueses inclui: promover a mudança organizacional, implementação de programas relativos que tenham como objetivo aumentar a eficácia e a redução do absentismo. Pode-se concluir, que tendo em conta o panorama de fusões em território nacional que tem vindo a aumentar, constitui-se como uma grande oportunidade de atuação para os psicólogos organizacionais tanto em prática profissional como também a nível da investigação e tendo impacto direto na mudança organizacional assim como o bem-estar dos colaboradores das organizações envolvidas.

BIBLIOGRAFIA

- Antila, M. E., & Kakkonen (2008) Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study, *Personnel Review*, 3, 280-299 doi: 10.1108/00483480810862279
- Arora, M., & Kunar, A. (2012) A Study On Mergers and Acquisitions – Its Impact on Management and Employees, *Research Journal of Economics and Business Studies*, 2, 30-34
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16, 3, 315–338 doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (1989) *The Human Side of Mergers and Acquisitions Managing Collisions between People, Culture and Organizations*, San Francisco, California: Jossey-Bass
- Buono, A. F. & Lewis, I. J. W. (1985) When Cultures Collides: The Anatomy of a Merger, *Human Relations*, 5, 477-500 doi: 10.1177/001872678503800506
- Carneiro, M. (2014) *A Internacionalização do Mercado de fusões e aquisições e a criação de valor*, Dissertação de Mestrado em Finanças. Braga: Universidade do Minho
- Cartwright, S. (2006) Mergers and Acquisitions: An update and appraisal, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1-39), West Sussex UK: G. P. Hodgkinson and J. K. Ford (Eds.)
- Cartwright, S. & Cooper C. L. (1993) The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage, *Academy of Management Executive* 7, 57-70 doi: 10.5465/AME.1993.9411302324
- Correia, M., Cunha, C. R., & Scholten, M. (2013) Impact of M&A on organizational performance: The role of HRM centrality, *European Management Journal* ,31, 323-332 doi: 10.1016/j.emj.2013.01.004
- Faria, R. (2017, Maio 16) Valor das fusões e aquisições de Portugal quase duplica em Abril. *Jornal de Negócios*, Retirado de: <http://www.jornaldenegocios.pt/mercados/detalhe/valor-das-fusoes-e-aquisicoes-de-portugal-quase-duplica-em-abril>
- Ferreira, M. C. J., Neves, J. & Caetano, A. (2011) *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora
- Fiedler, F., Mitchell, T. & Biglan, A. (1970). The Contingency Model: Criticism and Suggestions, *Academic of Management Journal* 12 (3), 253-267.
- Giessner, S.R. (2011). Is the merger necessary? the interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification. *Human Relations*, 64, 1079-1098 doi: 10.1177/0018726711406979
- Giessner, S. R. (2016) Organisational mergers a behavioural perspective on identity management, Retrieve from: <https://repub.eur.nl/pub/.../EIA2016067ORG9789058924421.pdf>

- Giessner, S. R., Horton, K. E., & Humborstad, S. W. (2016) Identity Management during Organizational Mergers: Empirical Insights and Practical Advice, *Social Issues and Policy Review*, 10, 47-81 doi: 10.1111/sipr.12018
- Giessner, S. R., Ullrich, J. & van Dick, R. (2012). A Social Identity Analysis of Mergers & Acquisitions In Faulkner, D., Teerikangas, S. and Joseph, R. Editor (Ed). *The Handbook of Mergers and Acquisitions* (pp. 474 – 495). Oxford: Oxford University Press
- Giessner, S. R., van Knippenberg, D., & Sleebos E. (2009) License to fail? How leader group prototypicality moderates the effects of leader performance on perceptions of leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly* ,20, 434-451 doi: 10.1016/j.leaqua.2009.03.012
- Giessner, S.R., van Knippenberg, D., van Ginkel, W.P. & Sleebos, E. (2013). Team-oriented leadership: The interactive effects of leader group prototypicality, accountability, and team identification. *Journal of Applied Psychology*, 98 (4), 658-667. doi: 10.1037/a0032445
- Giessner, S. R, Viki, G. T., Otten, S., Terry, D.J & Tauber, S. (2006) The Challenge of Merging: Merger Patterns, Pre-Merger status, and Merger Support. *Personality and Social Psychology Bulletin* 32, 339-359 doi: 10.1177/0146167205282151
- Gill, C. (2008) The role of leadership in successful international mergers and acquisitions: Why Renault-Nissan succeeded and DaimlerChrysler-Mitsubishi failed. *Human Resources Management* 51 (3), 433-456
- Guerra, R., Gaertner, S. L, António, R. & Deegan, M. (2015) Do we need them? When immigrant communities are perceived as indispensable to national identity or functioning of the host society., *European Journal of Psychology*, 45, 868-879 doi: 10.1002/ejsp.2153.
- Guerra, R., Rodrigues, D., Gaertner, S.L., Deegan, M. & António, R. (2016). The functional and identity indispensability scale (FIIS). *International Journal of Intercultural Relations* ,54, 34–46 doi: 10.1016/j.ijintrel.2016.07.001
- Guerrero, S. (2008) Changes in employees' attitudes at work following an acquisition: a comparative study by acquisition type, *Human Resources Management*,3, 216-236 doi: 10.1111/j.1748-8583.2008.00068.x
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis*. New York, NY: Guilford Press.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. Chemers, & R. Ayman (Ed.), *Leadership theory and research: Perspectives and Directions* (pp. 81-107). San Diego CA: Academic Press
- Jones, C., & Volpe, E. H. (2010) Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks, *Journal of Organizational Behavior* 1, 1-22 DOI: 10.1002/job.694

- Kusstatscher, V. & Cooper L. C. (2005) *Managing emotions in mergers and acquisitions*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing
- Larsson, R., & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human Relations*, 54, 1573-1607. doi: 10.1177/00187267015412002
- Levinson, H. (1970) A Psychologist Diagnoses Merger Failures, *Harvard Business Review* 48, 139-147
- Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, M. B. (1994). A satisfação organizacional: confronto de modelos. (pp. 101-122). In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Ed.), *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas* Oeiras: Celta Editora.
- Linde, B., Schalk, R. (2006) Experience of the Employment Relationship after a Merger, *Management Revue* 17 (4), 1-16
- Marki, E. (2012) Merger Integration Patterns, Status of Pre-Merger Organizations, Stress, and Employee Health Post-Combination, *Journal of Business Studies Quarterly* 4, 113-127
- Marks, M., & Mirvis, P. H. (2011) A framework for the human resources role in managing: culture in mergers and acquisitions, *Human Resources Management* 50, 651-670 doi: 10.1002/hrm.20445
- Marks, M., & Mirvis, P. H. (2001) Making Mergers and Acquisitions work: Strategic and Psychological Preparation, *Academy of Management Executive* 15, 80-94
- Marks, M., & Mirvis, P. (1985). Merger syndrome: Stress and uncertainty. *Mergers and Acquisitions*, 20, 50-55.
- Matos, P. (2012) *Estilos de Liderança nas PME e sua influência no Desempenho: Estudos de Casos Exploratórios*, Dissertação de Mestrado em Gestão, Covilhã: Universidade da Beira Interior
- Mendes, A. (2014) *Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover: estudo com uma amostra do setor das telecomunicações*, Dissertação de Mestrado em Psicologia (Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Lisboa: Universidade de Lisboa – Faculdade de Psicologia, 1-45
- Mirc, N. (2013) Human impacts on the performance of mergers and acquisitions, In Emerald Group Publishing Limited (Ed)., *Advances in Mergers and Acquisitions* (pp.1-31). UK: Emerald Group Publishing Limited doi: 10.1108/S1479-361X(2013)0000012004
- MOccH, M.I., Melamed, S., Merlob, P., Yahav, J., Hendel, T., & Kaplan, B. (2003), A Study on Influence of a Merger on Nurses' Emotional Well-being: the importance of self-efficacy and emotional reactivity, *Journal of Nursing Management* 11, 1-20.
- Nascimento, J., Lopes, A. Salgueiro, F. M. (2008) Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português, *Comportamento Organizacional e Gestão* 14, 115-133

- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015) *Os Psicólogos valorizam a sua organização- Perfil dos Psicólogos do Trabalho*, Retirado de:
<https://issuu.com/ordemdospsicologos/docs/perfil-psicologos-trabalho/1?ff=true&e=10750189/31965457>
- Parry, K., & Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Ed.), *The SAGE handbook of organization studies* (pp. 447-468). London: Sage.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª edição). Lisboa: Editora RH
- Rosa, M., Giessner, S., Kersting, A-M., Veličković, K., Guerra, R., Waldzus, S., & Collins, E. (2016). When they (don't) need us: Lower-status merger partners' perceptions of representativeness and commitment to change. Manuscript under review.
- Rosa, M., Kavanagh, E., Kounov, P., Jarosz, S., Waldzus, S., Collins, E., S., & Giessner S. (2017) Change commitment in low status merger partners: The role of information processing, relative ingroup prototypicality, and mergers patterns, *British Journal of Social Psychology*, 1-26 doi: 10.1111/bjso.12189
- Rosa, M. & Waldzus, S. (2012). Efficiency and defense motivated ingroup projection: Sources of prototypicality in intergroup relations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(3), 669-681 doi: 10.1016/j.jesp.2011.12.004
- Sanda, M., Benin-Adjei, P. (2011) How is the firm dealing with the Merger? A Study of Employee Satisfaction with the Change Process, *Journal of Management* 2, 1-10
- Schuler, R., Jackson, S. (2001) HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions. *European Management Journal* 2, 239-259
- Schweiger, D. M., & DiNisi A. S. (1991) Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment, *Academy of Management Journal* 34, 110-135
- Sethi, A., Mishra, N., & Dash M. (2010) Social Identity Crisis Amongst Employees in Mergers and Acquisition, *SSRN Electronic Journal*, 1-13
- Shamir, B. (2007). Strategic leadership as management of meanings. In R. Hooijberg, J. Hunt, J. Antonakis, K., K. B Boal & N. Lane (Ed.), *Being there even when you are not: Leading through strategy, structures, and systems* (pp.105-125). Oxford: Jai Press.
- Silva, M. (2010) *Avaliação de Competências de Liderança nos Líderes Intermédios Desempenho/Eficácia Organizacional – Estudo de Caso numa Empresa Multinacional do Ramo Farmacêutico*, Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial, Coimbra: Universidade de Coimbra – Faculdade de Economia, 1-147
- Stahl, G. K., & Sitkin, S. B. (2005) Trust in Mergers and Acquisitions. In G.K. Sthal & M.F Mendenhall (Ed.) *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources* (pp. 82-102), California: Standford University Press

- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W.G. Austin (Ed.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp.7-26) Chicago: Nelson-Hall.
- Tseung-Wong, C. Ng., & Verkuyten. M. (2010). Intergroup evaluations, group indispensability and prototypicality judgments: A study in Mauritius. *Group Processes and Intergroup Relations*, 13(5) 621–638. doi: 10.1177/1368430210369345
- Ulrich, J. & van Dick, R. (2007) The Group Psychology of Mergers and Acquisitions: Lessons from the Social Identity Approach. In C.L. Cooper & S. Finkelstein (Ed.), *Advances in mergers and acquisitions* (pp. 1-31) UK: JAI Press
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior* 25, 243-296. doi: 10.1016/S0191-3085(03)25006-1
- Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L. & de Lima F. (2002) Organizational Identification after a Merger: A Social Identity Perspective. *British Journal of Social Psychology* 41, 233-252
- Van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25-37. doi: 10.1037/0021-9010.90.1.25
- Van Knippenberg, B., & van Leeuwen E. (2001) Organizational Identity after a Merger: Sense of Continuity as a Key to Postmerger Identification. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (pp.249-264), Sussex: Psychology Press
- Venus, M. (2013) *Demystifying Visionary Leadership: In search of the essence vision communication*, PhD Thesis in Organizational Behaviour, Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Weber, R. A., & Carnerer, C. F. (2003) Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach, *Management Science* 49, 400-415 doi: 10.1287/mnsc.49.4.400.14430
- Wittchen, M., Schlereth, D. & Hertel, G. (2007) Social Indispensability in Spite of Temporal and Spatial Separation: Motivation Gains in a Sequential Task During Anonymous Cooperation on the Internet, *International Journal of Internet Science*, 2 (1) 12-27

ANEXOS

Anexo A – Questionário

Este estudo pretende analisar como é que a comunicação de uma fusão entre empresas afeta o modo como os trabalhadores da empresa aceitam a fusão.

O estudo é efetuado no âmbito de uma dissertação de Mestrado (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) do ISCTE-IUL.

Participação voluntária e confidencialidade

A participação neste estudo é inteiramente voluntária, sendo que pode terminar a sua participação a qualquer momento sem qualquer tipo de consequência.

Todas as respostas são anónimas e não serão analisadas individualmente. Os dados serão tratados com confidencialidade e serão usados apenas para fins académicos e/ou científicos.

A sua participação é totalmente voluntária.

Riscos

Não existem riscos associados à sua participação neste estudo.

Não há respostas certas nem erradas; só pretendemos saber a sua sincera opinião.

A sua participação é essencial para o resultado deste trabalho, sendo que agradecemos desde já a sua contribuição neste estudo.

Em caso de dúvida contacte: icrca@iscte.pt

Aceita participar neste estudo?

- Sim
- Não

Agradeço a sua colaboração!

Não existem respostas certas nem erradas.

Vai-lhe ser apresentado um texto sobre uma comunicação de uma empresa em processo de fusão.

Posteriormente será pedido que responda a um conjunto de questões referente esse 1º cenário.

A informação apresentada, bem como o nome da empresa são completamente fictícios, pelo que vou pedir que se imagine a trabalhar nessa empresa e imagine as suas reações à informação apresentada.

Imagine que trabalha na empresa BOLT, uma empresa do setor tecnológico de pequena dimensão mas com forte presença no mercado devido às suas aplicações para telemóveis e tablets. Trata-se de uma empresa com uma cultura muito própria onde se potencia o desenvolvimento individual bem como um bom ambiente interpessoal.

Sente-se orgulhoso em fazer parte da BOLT.

Cenário de alta indispensabilidade



Assunto: Fusão da BOLT com a ACME

Caríssimos membros da BOLT,

Venho, por este meio, convocar uma reunião com todos os membros da BOLT, na próxima 4ª feira, às 15:30, na nossa sala polivalente.

Como sabem, a BOLT era uma empresa bem-sucedida e lucrativa até à recente crise económica. Apesar dos nossos esforços em encontrar mais clientes, as vendas continuam a diminuir, e a viabilidade da BOLT está em risco. Assim, a BOLT decidiu fundir-se com a empresa ACME, que em termos de dimensão é semelhante à BOLT, mas opera num mercado diferente.

Saliento que, uma análise de mercado recente feita por uma empresa de consultoria externa mostra que a BOLT se destaca das outras empresas do setor pela combinação única de inovação e orientação para o cliente. Assim, os contributos da BOLT são fundamentais para os resultados da nova empresa pós-fusão.

Na reunião, pretendo dar-vos pessoalmente mais pormenores e responder às questões que me queiram colocar.

Reforço mais uma vez: tudo indica que os contributos da BOLT são indispensáveis para os resultados na nova empresa pós-fusão.

O vosso Diretor,

Cenário de baixa indispensabilidade



Assunto: Fusão da BOLT com a ACME

Caríssimos membros da BOLT,

Venho, por este meio, convocar uma reunião com todos os membros da BOLT, que se realizará na próxima 4ª feira, às 15:30, na nossa sala polivalente.

Como sabem, a BOLT era uma empresa bem-sucedida e lucrativa até à recente crise económica. Apesar dos nossos esforços em encontrar mais clientes, as vendas continuam a diminuir, e a viabilidade da BOLT está em risco. Assim, a BOLT decidiu fundir-se com a empresa ACME, que em termos de dimensão é semelhante à BOLT, mas opera num mercado diferente.

Saliento que, uma análise de mercado recente feita por uma empresa de consultoria externa mostra que a BOLT não se está a destacar de forma significativa das outras empresas do setor relativamente a inovação e orientação para o cliente. Assim, os contributos da BOLT não são fundamentais para os resultados da empresa pós-fusão.

Na reunião, pretendo dar-vos pessoalmente mais pormenores e responder às questões que me queiram colocar.

Reforço mais uma vez: tudo indica que os contributos da BOLT não são indispensáveis para os resultados na nova empresa pós-fusão.

O vosso Diretor,

O papel da indispensabilidade funcional na comunicação de fusões organizacionais

De seguida, irão ser apresentadas questões referentes à situação apresentada. Pedimos a sua total sinceridade, lembrando que não existem respostas certas nem erradas.

Para verificar se está a prestar atenção, iremos colocar algumas questões de despiste ao longo do questionário.

Imagine que trabalha na **BOLT** e leu o discurso acerca de uma fusão entre a **BOLT** e a **ACME**

Por favor, indique, na seguinte escala (de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente"), em que medida concorda com a seguinte afirmação.

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Totalmente
Os contributos da BOLT são indispensáveis para o resultado da empresa pós-fusão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Imagine que trabalha na **BOLT** e leu o discurso acerca de uma fusão entre a **BOLT** e a **ACME**

Por favor, indique, na seguinte escala (de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente"), em que medida concorda com a seguinte afirmação.

	1= Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7= Concordo Totalmente
Identificava-me com a BOLT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considerava que pertencia à BOLT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentia fortes laços com a BOLT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Imagine que trabalha na **BOLT** e leu o discurso acerca de uma fusão entre a **BOLT** e a **ACME**

Por favor, indique, na seguinte escala (de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente"), em que medida concorda com a seguinte afirmação.

	1= Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7= Concordo Totalmente
Identifico-me com a empresa pós-fusão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que pertencço à empresa pós-fusão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto fortes laços com a empresa pós-fusão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O papel da indispensabilidade funcional na comunicação de fusões organizacionais

Imagine que trabalha na **BOLT** e leu o discurso acerca de uma fusão entre a **BOLT** e a **ACME**

Por favor, indique, na seguinte escala (de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente"), em que medida concorda com a seguinte afirmação.

	De modo nenhum						Muito fortemente
Estou predisposto(a) para colaborar na fusão	<input type="radio"/>						
Acredito que a integração das duas empresas conduzirá ao sucesso	<input type="radio"/>						
Acredito que os restantes colaboradores da BOLT se oporão à fusão	<input type="radio"/>						
Anseio pela fusão	<input type="radio"/>						

Imagine que trabalha na **BOLT** e leu o discurso acerca de uma fusão entre a **BOLT** e a **ACME**

Por favor, indique, na seguinte escala (de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente"), em que medida concorda com a seguinte afirmação.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
O grupo que iria considerar mais representativo da empresa pós-fusão é a BOLT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, a BOLT seria característica, ou seja, uma boa representação da empresa pós-fusão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, a ACME seria característica, ou seja, uma boa representação da empresa pós-fusão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O grupo que iria considerar mais representativo da empresa pós-fusão é a ACME	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O papel da indispensabilidade funcional na comunicação de fusões organizacionais

Imagine que trabalha na **BOLT** e leu o discurso acerca de uma fusão entre a **BOLT** e a **ACME**

Por favor, indique, na seguinte escala, seu nível de satisfação posterior ao anúncio de fusão (de 1 "Extremamente insatisfeito(a)" a 7 "Extremamente satisfeito(a) ")

	1 Extremamente insatisfeito(a)	2	3	4	5	6	7 Extremamente satisfeito(a)
Em relação à <i>organização e funcionamento do departamento onde trabalha</i> , diria que está:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação à <i>competência e funcionamento do seu superior</i> , diria que está:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa, diria que está:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carregue na resposta "extremamente satisfeito(a)"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Imagine que trabalha na **BOLT** e leu o discurso acerca de uma fusão entre a **BOLT** e a **ACME**

Por favor, indique, na seguinte escala (de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente"), em que medida concorda com a seguinte afirmação.

	1= Muito mais baixo	2	3	4	5	6	7= Muito mais elevado
O estatuto geral da BOLT era ...	<input type="radio"/>						

<https://co1.qualtrics.com/ControlPanel/Ajax.php?action=GetSurveyPrintPreview>

9/13/2017

Qualtrics Survey Software

Imagine que trabalha na **BOLT** e leu o discurso acerca de uma fusão entre a **BOLT** e a **ACME**

Por favor, indique, na seguinte escala (de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente"), em que medida concorda com a seguinte afirmação.

	1= Muito mais baixo	2	3	4	5	6	7= Muito mais elevado
Comparando com a ACME , o estatuto em geral da empresa pós-fusão é	<input type="radio"/>						
Comparando com a BOLT pré, o estatuto em geral da empresa pós-fusão é	<input type="radio"/>						

Em comparação com a **ACME**, indique a influência/dominância que a **BOLT** tem no processo de integração, de 1 = nenhuma influência a 5 = muita influência

1 Nenhuma influência	2	3	4	5 Muita influência
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O papel da indispensabilidade funcional na comunicação de fusões organizacionais

Por favor, indique em que medida acha que o estatuto da BOLT irá diminuir ou aumentar com a fusão, de -100 (diminuição total) to +100 (aumento total)

	-100	-80	-60	-40	-20	0	20	40	60	80	100
Em que medida o estatuto da BOLT irá aumentar/diminuir?											

Imagine que trabalha na BOLT e leu o discurso acerca de uma fusão entre a BOLT e a ACME

Por favor, indique, na seguinte escala (de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente"), em que medida concorda com a seguinte afirmação.

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Totalmente
O futuro económico da empresa pós-fusão depende dos contributos da BOLT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os resultados da empresa pós-fusão dependem fortemente da BOLT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sem os contributos da BOLT , a empresa pós-fusão seria muito mais fraca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sem os contributos da BOLT , a empresa pós-fusão passaria dificuldades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economicamente, a empresa pós-fusão precisa da BOLT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A BOLT contribui para a força da empresa pós-fusão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Imagine que trabalha na BOLT e leu o discurso acerca de uma fusão entre a BOLT e a ACME

Por favor, indique, na seguinte escala (de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente"), em que medida concorda com a seguinte afirmação.

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Totalmente
O significado do que é pertencer à empresa pós-fusão mudaria se a BOLT não fosse parte da empresa pós-fusão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa pós-fusão seria diferente sem a presença da BOLT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carregue na resposta "Concordo em parte"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não se pode descrever a história da empresa pós-fusão sem falar na BOLT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sentir-me-ia muito diferente acerca do que significa pertencer à empresa pós-fusão se a BOLT não fosse parte da empresa pós-fusão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu teria uma concepção muito diferente da empresa pós-fusão se a BOLT não fosse parte da empresa pós-fusão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sem a BOLT , a empresa pós-fusão iria parecer uma empresa diferente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O papel da indispensabilidade funcional na comunicação de fusões organizacionais

Em relação ao Diretor da BOLT, classifique de 0 a 8 este conjunto de adjetivos com sinceridade

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
Comunicativo	<input type="radio"/>	Brusco								
Tolerante	<input type="radio"/>	Intolerante								
Caloroso	<input type="radio"/>	Distante								
Flexível	<input type="radio"/>	Inflexível								
Cooperante	<input type="radio"/>	Indisponível								
Afável	<input type="radio"/>	Ríspido								

Em relação ao Diretor da BOLT

	1 = Nunca	2 = Muito Raramente	3 = Raramente	4 = Por vezes	5 = Frequentemente	6 = Muito Frequentemente	7 = Sempre
Cria coesão e espírito de grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Mostra empatia e preocupação pelos subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Carregue na resposta "Raramente"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

Em relação ao Diretor da BOLT

	1 = Discordo Competentemente	2	3	4	5	6	7 = Concordo Completamente
Considero o Diretor da BOLT é um bom líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero o Diretor da BOLT um líder eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que Diretor motiva os seus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em relação ao Diretor da BOLT

	1 = Sem sucesso	2	3	4	5	6	7 = Muito sucesso
Em que medida considera o Diretor da BOLT bem-sucedido?	<input type="radio"/>						
Em que medida considera que o Diretor da BOLT será bem-sucedido futuramente?	<input type="radio"/>						

Ao responder às questões...

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	É-me indiferente	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
...tenho-me sentido sob pressão	<input type="radio"/>						
...tenho tido tempo suficiente para responder	<input type="radio"/>						
...tenho-me focado em responder rapidamente	<input type="radio"/>						
...tenho-me sentido em stress	<input type="radio"/>						
...tenho respondido com calma	<input type="radio"/>						

Dados demográficos

Género

- Masculino
 Feminino
 Outro

<https://co1.qualtrics.com/ControlPanel/Ajax.php?action=GetSurveyPrintPreview>

9/13/2017

Qualtrics Survey Software

Dados demográficos

Idade

Tem um emprego/experiência profissional?

- Sim (incluindo trabalhadores-estudantes e estágios) Ainda não (p.ex. a estudar) Já não (p.ex. desempregado(a), reformado(a))

Já trabalhou ou trabalha nalguma empresa que tenha passado por uma fusão ou aquisição?

- Sim
 Não