

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo
na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Mariana Sofia Mendes Martins

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

Orientadora:

Doutora Miriam Rosa

Investigadora

ISCTE-IUL

Co-orientadora:

Doutora Rita Guerra

Investigadora Auxiliar

ISCTE-IUL

Setembro, 2018

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão



Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Mariana Sofia Mendes Martins

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

Orientadora:

Doutora Miriam Rosa

Investigadora

ISCTE-IUL

Co-orientadora:

Doutora Rita Guerra

Investigadora Auxiliar

ISCTE-IUL

Setembro, 2018

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Agradecimentos

“Um sonho sonhado sozinho é apenas um sonho. Um sonho sonhado junto é realidade”
-Yoko Ono

Um trabalho de mestrado é uma longa viagem, que inclui uma trajetória com inúmeros desafios, tristezas, incertezas, alegrias e muitos percalços pelo caminho, mas apesar de todos estes sentimentos, reúne contributos de várias pessoas indispensáveis para encontrar o melhor sentido e levar o barco a bom porto.

Dedico este trabalho aos meus avós por me ajudarem a crescer e a fortalecer os meus conhecimentos, por toda a força e aprendizagem que me transmiram ao longo da minha vida.

Aos meus pais, dirijo um especial agradecimento, por serem modelos de coragem, pelo apoio incondicional, incentivo, amizade e paciência. Eles, que me acompanharam desde sempre na minha vida, e que me permitiram chegar até aqui e realizar todos os meus sonhos. Sem eles a realização deste trabalho não seria possível.

Obrigada à minha amiga Petra Silva, por todas as sessões de estudo e por caminhares comigo nesta jornada e por todos os conselhos trocados ao longo deste percurso.

Obrigada Elizabeth Vieira, por todas as refeições cozinhadas para mim, por toda a força, incentivo e apoio nos momentos mais difíceis, mesmo quando achava que já nada havia a fazer.

E a tantos outros amigos cujo os nomes não são mencionados aqui, mas que sabem quem são, amigos que estiveram ao meu lado durante esta fase e que também eles desempenharam um papel fundamental neste processo e na minha vida.

Por fim, um agradecimento às minhas orientadoras Miriam Rosa e Rita Guerra pelas suas diretrizes, disponibilidade, opiniões e por todos os conhecimentos que me transmitiram ao longo da realização deste trabalho.

Resumo

Os últimos anos têm apresentado um aumento no volume de reestruturações organizacionais (fusões e aquisições). Por isso, é de extrema importância estudarmos o que afeta o apoio a uma fusão por parte dos trabalhadores, pois é um fator determinante para o sucesso destes processos de mudança. O objetivo principal deste estudo foi perceber quais são os fatores que conduzem ao apoio a uma fusão por parte dos trabalhadores, quando esta é anunciada. Pretendemos testar se elementos de indispensabilidade da organização pré-fusão (instrumentalidade para um resultado supraordenado) na comunicação de uma fusão têm efeitos positivos no apoio à fusão, como este efeito pode ser moderado pelo estatuto relativo da organização pré-fusão, e de que forma as percepções de eficácia do líder que comunica a fusão, explicam o efeito da indispensabilidade no apoio à fusão. Para tal, foi realizado um estudo experimental (N=104), onde se manipulou indispensabilidade (alta indispensabilidade vs controlo) e estatuto (alto vs baixo), tendo as condições experimentais sido distribuídas aleatoriamente pelos participantes. Os resultados demonstraram que, existiu um efeito significativo da indispensabilidade funcional no apoio à fusão. No entanto revelou que, o estatuto não moderou este efeito. Em relação ao facto de a eficácia do líder mediar o efeito da indispensabilidade funcional no apoio à fusão, os resultados demonstraram que a mediação acontece, mas apenas para uma das medidas de liderança usadas. Apesar de alguns resultados não permitirem corroborar o que era esperado, permitiram fornecer direções para estudos futuros. Nomeadamente, ao nível da comunicação de indispensabilidade funcional no discurso do líder, aquando da transmissão da notícia de uma fusão. Ou ainda, em relação à importância do papel que o psicólogo pode desempenhar como potenciador da relação entre líderes e trabalhadores, podendo fornecer pistas aos primeiros de como serem mais diretos, objetivos e eficazes na gestão de um processo de mudança organizacional.

Palavras-Chave: Fusões organizacionais, indispensabilidade funcional, apoio à fusão, eficácia do líder, comunicação, estatuto relativo, identificação organizacional

Abstract

In the recent years we have seen an increase in the volume of organizational restructuring (mergers and acquisitions). Therefore, it is extremely important to study what affects support for a merger since it determines the success of these change processes. The main objective of this study was to understand the factors that lead to the support for a merger by the workers, when this is announced. We intend to test whether elements of indispensability of the pre-merger organization (instrumentality for a superordinate outcome) in the communication of a merger have positive effects on merger support, how this may be moderated by the relative status of the pre-merger organization, and how perceptions of leader 's effectiveness explain the effect of indispensability on merger support. For that, an experimental study (N = 104) was carried out, where indispensability (high indispensability vs. control) and status (high vs low) were manipulated, and the experimental conditions were randomly distributed among the participants. The results demonstrated that there was a significant effect of the functional indispensability in the merger support. However, status did not moderate this effect. Concerning the fact that the effectiveness of the leader mediates the effect of functional indispensability in the support for the merger, the results demonstrated that the mediation happens, but only for one of the measures of leadership used.

Although some results do not allow to corroborate what was expected, they allowed to provide directions for future studies. Namely, at the level of communication of functional indispensability in the speech of the leader when the news of a merger are transmitted. Or, in relation to the importance of the role that the psychologists can play as promoters of the relationship between leaders and workers, so this work can provide clues to how to be more direct, objective and effective in managing a process of organizational change.

Keywords: Organizational merges, functional indispensability, merge support, leader effectiveness, communication, relative status, organizational identification

Índice

CAPÍTULO I- Introdução	1
CAPÍTULO II- Método.....	9
2.1 Participantes	9
2.2 Procedimento	9
2.3 Medidas	11
2.3.1. Medidas dependentes	11
2.3.2. Medidas adicionais	13
CAPÍTULO III- Resultados	14
3.1 Verificação das manipulações experimentais	14
3.2 Teste de hipóteses	15
3.2.1 Efeito do estatuto e da indispensabilidade funcional no apoio à fusão	15
3.2.2. Efeito da indispensabilidade funcional no apoio à fusão via eficácia do líder	16
CAPÍTULO IV- Discussão.....	36
Conclusão	40
Referências	42
Anexo A- Questionário	46

Índice de tabelas

Tabela 1- Descritivas e matriz de correlações das medidas dependentes.....	14
Tabela 2- Médias e desvios padrão da adesão à fusão, identificação pós-fusão e eficácia do líder, dependendo da indispensabilidade funcional e estatuto relativo.....	16
Tabela 3-Sumário dos resultados da mediação.....	17
Tabela 4- Sumário dos resultados da mediação.....	18
Tabela 5- Sumário dos resultados da mediação.....	19
Tabela 6- Sumário dos resultados da mediação.....	21
Tabela 7- Sumário dos resultados da mediação.....	22
Tabela 8- Sumário dos resultados da mediação.....	23
Tabela 9- Sumário dos resultados da mediação.....	24
Tabela 10- Sumário dos resultados da mediação.....	26
Tabela 11- Sumário dos resultados da mediação.....	27
Tabela 12- Sumário dos resultados da mediação.....	28
Tabela 13- Sumário dos resultados da mediação.....	30
Tabela 14- Sumário dos resultados da mediação.....	31
Tabela 15- Sumário dos resultados da mediação moderada	35

Índice de figuras

Figura 1. Modelo concetual da relação entre a indispensabilidade funcional e o apoio à fusão, mediada pela eficácia do líder.....	8
Figura 2. Efeito da indispensabilidade e estatuto na eficácia do líder.....	34

CAPÍTULO I

Introdução

As organizações têm sido alvo de sucessivas intervenções de forma a adaptarem-se ao novo mundo globalizado (Stovel, & Savage, 2006). Quando as organizações crescem, estas são expostas a novos mercados e enfrentam novos concorrentes e, com isso, novos desafios. Por forma a ultrapassarem os obstáculos, as organizações apostam na inovação e estabelecem fusões/aquisições com outras organizações levando a uma transformação complexa na estrutura das organizações (Stovel, & Savage, 2006). Nos últimos anos, o mercado de fusões e aquisições tem vindo a registar um aumento na sua atividade (Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle, & Hoeven, 2000). Só em Portugal, existiram 37 transações, no primeiro semestre de 2017, (Cotrim, 2017) demonstrando que este é um tema atual e com pertinência.

Esta investigação tem como principal objetivo examinar fatores que conduzem ao apoio a uma fusão por parte dos trabalhadores, quando esta é anunciada. Mais precisamente, pretendemos testar se elementos de instrumentalidade na comunicação de uma fusão terá efeitos positivos no apoio à fusão, de que forma as perceções de eficácia do líder que comunica a fusão influenciarão este efeito e de que forma este efeito poderá ser relevante para organizações parceiras de baixo estatuto relativo.

A literatura sugere-nos que uma fusão pode ser dividida em três fases: pré, durante e pós-fusão (Appelbaum et al., 2000). Appelbaum e colaboradores (2000) demonstram-nos que na fase de pré-fusão existe uma combinação de incerteza e de possibilidade de mudança, que produz *stress* e em última instancia, afeta as perceções e os julgamentos nas relações interpessoais e na dinâmica dos negócios. Durante o processo de fusão, a tensão e a desconfiança são sentidas frequentemente. A última fase, acontece a partir do momento em que o líder ou líderes declaram que a fusão foi concluída. Aqui, os colaboradores podem deparar-se com muitas incertezas, passando da segurança do conhecido, para algo completamente diferente e desconhecido, sem receber o devido reconhecimento por um trabalho bem feito.

Os estudos efetuados na área da psicossociologia das fusões têm-se debruçado predominantemente sobre as fases durante e pós-fusão. Embora se reconheça que a fase de pré-fusão desperta mais níveis de *stress*, poucos são os estudos que a abordam

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

(Appelbaum et al., 2000). No âmbito das fusões organizacionais, considera-se que ocorre *stress* quando o trabalhador antecipa as mudanças e potenciais perdas que irão acontecer durante o processo de fusão (Appelbaum et al., 2000). Mais precisamente, quando uma organização se funde com outra, os seus trabalhadores experienciam sensações de perda de controlo sobre o seu próprio trabalho, e numa tentativa de obter novamente este controlo, afastam-se da situação potenciadora do problema. No entanto, este afastamento leva a um aumento dos níveis de *stress*, o que conseqüentemente leva a uma menor produtividade, menor satisfação com o trabalho e menor identificação com a nova organização (Appelbaum et al., 2000; Mendes, 2014).

A identificação organizacional pode ser definida como a forma pela qual cada um dos membros de uma organização se auto-define como possuindo os mesmos atributos que eles acreditam fazerem parte da organização em que trabalham. Quanto mais forte a identificação dos trabalhadores for, mais eles irão pensar, agir e sentir de forma a expressar esta relação (Giessner, 2016). Este processo forma no indivíduo uma identidade em relação à organização que faz parte da sua própria identidade. O conceito de identificação está fortemente ancorado na abordagem da identidade social. Esta incorpora a teoria da identidade social de Tajfel e Turner (1979) e a teoria da auto-categorização de Turner, Hogg, Oakes, Reicher, e Wetherell (1987). De acordo com a primeira, o autoconceito de uma pessoa é composto por uma identidade pessoal que engloba características do próprio, tais como interesses e competências, e por uma identidade social formada a partir de classificações que se destacam (Tajfel & Turner, 1985, citado por Hornsey, 2008; Ashforth & Mael, 1989). A segunda, está assente nos princípios fundamentais da teoria da identidade social, mas em vez de visualizar as dinâmicas interpessoais e intergrupais como extremidades opostas de um continuum bipolar, os seus princípios afirmam que a identidade opera em diferentes níveis de inclusão. Turner e colaboradores (1987) nomeiam três níveis de auto-categorização que são importantes para o autoconceito: a categoria supraordenada do *self* como ser humano (ou identidade humana), o nível intermédio do *self* como um membro de um grupo social definido contra outros grupos de humanos (identidade social), e o nível subordinado de auto-categorização pessoal baseado em comparações interpessoais (identidade pessoal) (Hornsey, 2008; Marques, 1988). Desta forma, os indivíduos definem-se como membros de categorias sociais e

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

atribuem, a si próprios, características que são típicas dessas categorias (van Knippenberg, van Knippenberg, Monden, & de Lima, 2002). Assim sendo, quanto mais um indivíduo se identificar com o grupo, mais atitudes e comportamentos irá ter em prol do mesmo (van Knippenberg et al., 2002).

Pesquisas anteriormente referidas demonstram que, tanto a falta de identificação organizacional, como a insatisfação organizacional são fortes potenciadores de *stress* (Appelbaum et al., 2000). Para Rousseau (1998, citado em Giessner, 2016) não é a mudança por si só que provoca alterações na identificação organizacional, mas sim o facto de os funcionários perceberem que já não estão a trabalhar para a mesma organização de antes. Esta disrupção no sentido de pertença à organização pós-fusão, poderá dificultar o sucesso da mesma. Com efeito, o sentido de continuidade é um elemento essencial para que os colaboradores mantenham a sua identificação com a organização na sequência de grandes alterações organizacionais, tais como fusões e aquisições (van Knippenberg et al., 2002).

Um fator que poderá desempenhar um papel importante na identificação pós-fusão é a medida em que a organização de pertença domina ou é dominada pela outra no processo de fusão. Ainda que, as organizações parceiras na fusão possam tender a favorecer todas as partes de forma igual na prática, isto não acontece. Weber e Camerer (2003) deram-nos a conhecer o exemplo da fusão que ocorreu entre a Daimler e Chrysler (duas empresas do setor automóvel). No período que antecedeu à fusão entre as empresas, as duas encontravam-se num bom caminho e por isso, acreditava-se numa fusão entre iguais, existindo uma expectativa de que a fusão seria bem-sucedida. Os colaboradores, de ambas as organizações, esperavam que a fusão entre iguais permitisse que cada parte pudesse beneficiar dos seus pontos fortes e que fossem capazes de colmatar os seus pontos fracos. Porém, o próprio nome da organização pós-fusão (Daimler-Chrysler) apontava para uma primazia da Daimler que poderia ser vista pelos colaboradores da Chrysler como mais do que simbólica. O desempenho pós-fusão acabou por ser bastante pior que o esperado, particularmente com a existência de uma divisão na Chrysler.

Tendo em conta o exemplo apresentado anteriormente, percebemos que até numa fusão tida como entre iguais, inevitavelmente haverá uma organização que irá querer dominar a outra porque acredita que detém um estatuto superior. O estatuto pode englobar

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

diferentes aspetos: dimensão, recursos, poder, prestígio, influência (Lupina-Wegener, Drzensky, Ullrich, & van Dick, 2014) existindo, porém, convergência na literatura no sentido de apontar prestígio e recursos como os aspetos mais relevantes para enquadrar diferenças de estatuto (McGee & Galinsky, 2008). Assim sendo, o estatuto pode ser definido em termos de recursos internos, quer sejam humanos, quer sejam financeiros que a organização detenha (van Knippenberg et al., 2002). Esta é uma perspetiva que está em conformidade com alguns dos estudos já realizados acerca de fusões organizacionais. Por exemplo, para Nieva e Paz (2012) a identificação com a organização pós-fusão, depende do grau de recursos internos que a empresa detém, de forma a promover-se a si própria, canalizando estes recursos como uma aposta no reforço do seu prestígio perante o mercado e os seus colaboradores. Devido ao seu elevado estatuto relativo, é provável que a organização dominante seja a mais influente na fusão, em detrimento da organização dominada (Lupina-Wegener et al., 2014). Desta forma, é expectável que a organização pós-fusão seja moldada à imagem da organização dominante (van Knippenberg et al., 2002). Alguns autores demonstraram a influência do estatuto na perceção de continuidade da identidade. É o caso de Amiot, Terry e McKimmie (2012), que apontam para que a organização com perceção de mais baixo estatuto reporte valores de ajustamento menores em relação à fusão, levando a uma menor aceitação e a um menor compromisso com a nova organização. Então, os trabalhadores da organização dominante serão os mais propensos a experimentar um sentimento de continuidade contrariamente aos trabalhadores da organização dominada (van Knippenberg et al., 2002).

Um dos fatores apontados na literatura como vital para a atenuação de consequências negativas para o processo de fusão, nomeadamente a descontinuidade de identificação, é a comunicação. Esta cria uma visão comum e um sentido de pertença dos trabalhadores entre a organização pré e pós-fusão (Vasilaki, Ahammad, & Glaister, 2016). Estes autores afirmam que, quanto mais comunicação existir e quanto mais esta se encontrar alinhada com as perceções dos trabalhadores, mais estabilidade é criada perante processos de fusões. Por isso mesmo, os trabalhadores esperam que os líderes consigam criar canais de comunicação efetivos, por forma a que estes entendam os motivos por detrás da fusão, conseguindo reconstruir a sua identidade organizacional.

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Uma má comunicação da fusão poderá causar consequências negativas nos trabalhadores, nomeadamente *stress*, induzido pela incerteza em relação ao futuro, produzindo ansiedade e tornando-se visível nos baixos níveis de produtividade (Papadakis, 2005; Gupta, 2016). Estas consequências, também se refletem na própria organização que poderá sair lesada no meio do processo, colocando em risco o clima organizacional e verificando-se possíveis perdas financeiras (Papadakis, 2005).

Um exemplo destas consequências apresentadas anteriormente é referido na investigação de Mateev (2016). Este autor analisou mais de 1.086 empresas norte-americanas, onde foi possível perceber que os retornos sobre os preços das ações das empresas, três dias depois do anúncio da fusão, foram negativos para as empresas envolvidas no processo. Segundo a investigação de Mateev (2016), esta quebra foi produzida graças à má gestão de comunicação da notícia que foi feita pelos líderes das empresas. A investigação de Mateev (2016) foca o momento em que é tornada pública uma fusão, contudo acreditamos que a comunicação de uma fusão internamente (no momento em que é transmitida a notícia aos trabalhadores de que a sua organização irá passar por um processo de fusão) estará sujeita a semelhantes desafios e consequências dentro da organização. De forma, a colmatar estes problemas, Mateev (2016) e outros autores (Papadakis, 2005; Kansal & Chandani, 2014; Vasilaki et al., 2016) sugerem que a comunicação deve ser assertiva, clara, e objetiva constituindo assim, um fator protetor durante o processo de fusão, uma vez que a falta de transparência durante o processo, gera confusão nos trabalhadores, aumentando os seus níveis de *stress*.

Na maioria das vezes, cabe à liderança de uma determinada organização, a responsabilidade de transmitir a mensagem de que esta irá passar por um processo de fusão. O facto desta mensagem não ser clara e objetiva poderá levar a níveis de *stress* mais elevados por isso mesmo, a introdução de uma visão de comunicação com objetivos claros e específicos providencia mais confiança no seu discurso e faz com que, no momento de dar a notícia, a forma como esta é comunicada contribua para a diminuição de situações de tensão para os trabalhadores (Venus, 2013). A comunicação apresenta-se então como uma das competências associadas ao líder¹.

¹ Por razões práticas, será referido ao longo deste documento, “o líder” como sendo um sinónimo da figura de liderança e não apontando para um género específico.

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

A investigação tem apontado que um líder eficaz é capaz de mobilizar os seus trabalhadores para a ação, tornando-os numa coletividade e ligando os interesses individuais com os interesses da organização (Hogg, 2001; Kavanagh, & Ashkanasy, 2006). Por isso mesmo, o facto de o líder ser percecionado como eficaz, ou não, pelos seus trabalhadores poderá conectá-los ou não com o seu trabalho e com a organização. Assim sendo, a liderança eficaz poderá facilitar a identificação com a nova organização.

Venus (2013) afirma que, quanto mais os trabalhadores percecionam o seu líder como eficaz, mais eles se identificam com a organização onde estão inseridos. No entanto, alguns modelos teóricos têm atribuído os ganhos na performance dos trabalhadores não apenas a uma liderança eficaz, mas por exemplo ao esforço que é feito por estes (Jones & Volpe, 2010; Hussain, Aamir & Rehman, 2011). Os modelos da identidade social desafiaram esta interpretação, sugerindo que este esforço pode ser irrelevante quando a identificação com um determinado grupo é elevada (Gockel, Kerr, Seok, & Harris, 2008).

Neste trabalho, propomos uma visão integradora destas abordagens, apresentando o esforço/instrumentalidade percebida do grupo como um antecedente de ajustamento identitário à mudança.

Segundo a abordagem da indispensabilidade social, os colaboradores que operam em equipa, encontram-se mais propensos a ganhos motivacionais quando percecionam o seu esforço como um contributo pertinente para o resultado final (Weber, & Hertel, 2007). Ou seja, especulamos que, se os trabalhadores sentirem que o seu trabalho é indispensável para a concretização de um objetivo comum, a sua motivação irá aumentar. Então, entendemos que esta motivação para contribuir para um objetivo comum também se poderá manifestar em apoio à fusão.

Guerra, Gaertner, António, e Deegan (2015) baseando-se na sua abordagem da indispensabilidade social traduziram-na para um nível de análise intergrupar ou seja, a indispensabilidade funcional como a instrumentalidade percebida do esforço de um grupo para um resultado superordenado. Por isso mesmo, a indispensabilidade funcional tem sido uma variável estudada no contexto das fusões organizacionais, uma vez que os membros da organização pré-fusão podem ser considerados como indispensáveis de uma forma funcionalmente vantajosa, contribuindo para os resultados da organização pós-fusão (Rosa, Giessner, Kersting, Veličković, Guerra, Waldzus, & Collins, 2018). Assim

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

como o líder poderá através da sua comunicação transmitir uma maior ou menor continuidade de identidade (Venus, 2013), este também poderá transmitir indispensabilidade funcional da organização pré-fusão.

Correia (2017), concluiu que uma comunicação de fusão que transmita indispensabilidade funcional da organização pré-fusão, leva a uma maior aceitação da fusão por parte dos trabalhadores. Este efeito ocorreu por via da perceção de eficácia do líder. Contudo, esse trabalho não contemplou o papel das diferenças de estatuto entre as organizações parceiras na fusão. Assim, pretendemos estender os contributos anteriores, analisando o papel das assimetrias de estatuto. Especulamos então que, quando o estatuto relativo da organização pré-fusão é alto, os seus trabalhadores baseiam-se nessa mesma superioridade de estatuto (*eg.* terem mais capital) para sentirem segurança e apoiarem a fusão; já quando o estatuto relativo é baixo, os trabalhadores poderão ver na indispensabilidade funcional (por exemplo, antecipando ganhos da organização pós-fusão que sejam fruto dos contributos da sua organização) uma pista alternativa para apoiarem a fusão.

Tendo por base este enquadramento, as questões que se colocam neste trabalho são as seguintes: 1) Qual o impacto da perceção de indispensabilidade funcional da organização pré-fusão no apoio à fusão?; 2) Qual o papel da eficácia do líder que comunica a fusão? e 3) De que forma o estatuto relativo da organização pré-fusão condiciona esta relação?

Mais precisamente, esperamos que:

- O apoio à fusão seja mais elevado na condição de indispensabilidade alta do que, na condição de controlo (H1).
- Esta relação seja moderada pelo estatuto relativo (mais exacerbada na condição de baixo estatuto do que na condição de alto estatuto) (H2)
- O efeito da indispensabilidade funcional no apoio à fusão ocorra por via da eficácia do líder (H3).

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

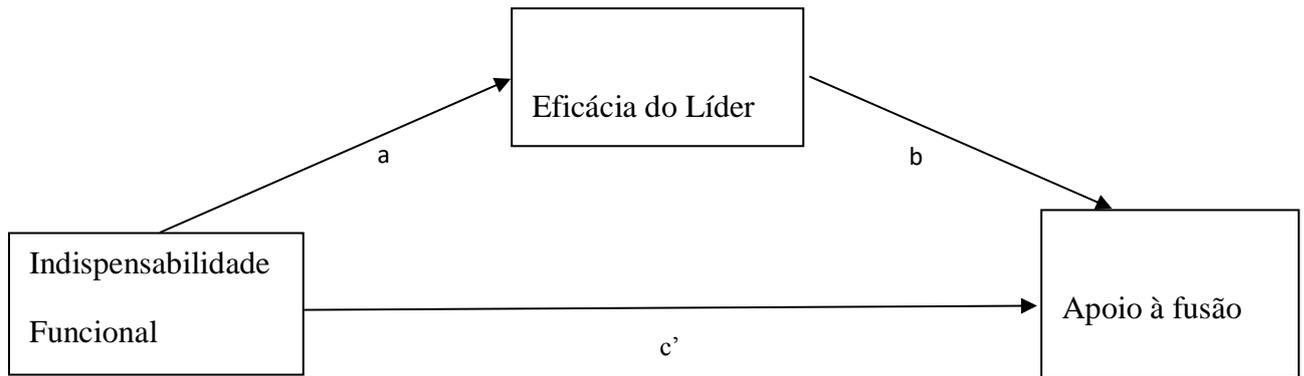


Figura 1. Modelo conceitual da relação entre a indispensabilidade funcional e o apoio à fusão, mediada pela percepção de eficácia do líder.

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

CAPÍTULO II

Método

De forma a analisar uma possível relação de causalidade entre as variáveis independente, moderadora e o apoio a uma fusão organizacional, o estudo realizado foi de natureza experimental. Manipulámos a indispensabilidade funcional com 2 níveis (alta vs controlo), assim como o estatuto relativo da organização pré-fusão (alto vs baixo), ambos inter-sujeitos.

2.1 Participantes

A amostra foi constituída por 125 participantes; destes, foram eliminadas 21 respostas que não estavam completas, perfazendo um total de 104 participantes. A amostra foi recolhida por conveniência e do tipo “bola de neve”.

Os participantes tinham idades compreendidas entre os 19 e os 60 anos, sendo a média de idades de 35 anos ($DP=11.33$). Participaram no estudo 29 pessoas do sexo masculino (27.9%) e 75 do sexo feminino (72.1%). Relativamente à atual situação profissional, 90.4% dos participantes encontravam-se ativos no mercado de trabalho, 8.7% encontravam-se ainda a estudar e 1% não estavam a trabalhar de momento.

Sendo este um estudo que recai sobre o tema das fusões organizacionais, foi colocada, no questionário, uma questão acerca de possíveis experiências de reestruturações que pudessem ter sido passadas, nas suas organizações. Desta forma, 85.6% dos inquiridos nunca passaram por uma fusão ou aquisição por outro lado, 14.4% respondeu que já passou por um destes fenómenos.

2.2 Procedimento

Os participantes foram convidados a contribuir para o estudo por convite pessoal, e/ou através de redes sociais tais como Facebook e LinkedIn.

O estudo foi preparado e os seus respetivos dados recolhidos por meio de um questionário online, no software Qualtrics (Provo, UT). Este incluiu tanto as manipulações experimentais como as medidas dependentes, sendo que as condições experimentais foram distribuídas aleatoriamente pelos participantes através do software. O *link* para o estudo esteve disponível online de 27 de Abril até 30 de junho sendo

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

possível consultá-lo no Anexo A.

O estudo foi dividido por diferentes partes: na primeira foi apresentado o consentimento informado, onde era pedida a colaboração voluntária dos participantes, deixando claro que os dados apenas seriam usados para fins académicos e/ou científicos. Apresentou-se ainda o objetivo geral do estudo e a sua respetiva duração. Na segunda parte foram apresentados os cenários experimentais com base em Venus (2013), Correia (2017), e Rosa e colegas (2018). Na terceira parte foi colocada uma medida de verificação da manipulação da indispensabilidade funcional. Na quarta parte foram apresentadas as medidas dependentes e na última parte foram apresentadas, variáveis sociodemográficas, uma questão sobre se alguma vez os participantes teriam passado por um processo de fusão, e informação de *debriefing*.

Os participantes foram convidados a imaginar que trabalham numa empresa fictícia chamada BOLT (empresa do setor tecnológico) e que recebem uma carta do diretor da empresa. Esta carta constitui o cenário hipotético onde surgem as manipulações experimentais. Concretamente, a carta fictícia é o primeiro momento de comunicação da fusão, onde é feita uma contextualização da empresa, tal como a sua importância no mercado tecnológico e na qual, o diretor convoca para uma reunião os trabalhadores e lhes dá a conhecer que a empresa se irá fundir com uma outra (chamada ACME). Esta informação é constante para todos os participantes, variando apenas informação relativa à indispensabilidade funcional e estatuto relativo.

O diretor salientava, na carta, aspetos mencionados num hipotético relatório comparativo entre as duas empresas, em que a empresa onde trabalhavam tinha mais ou menos capital (manipulação de estatuto: alto vs baixo). Do mesmo modo, o relatório apresentava informação comparativa acerca do potencial de crescimento da empresa sendo a fusão da AMCE com a BOLT ou com uma organização terceira. Os participantes poderiam receber informação de que o potencial de crescimento da empresa pós-fusão é semelhante quer a fusão da ACME seja feita com a BOLT, quer com outra (condição controlo²) ou que o potencial de crescimento era maior numa fusão

² A condição de controlo não é, em rigor, aquilo que normalmente se considera uma condição de controlo. Optámos por esta solução, porque uma condição de baixa indispensabilidade poderia desencadear um efeito indesejado de ameaça e não prestar qualquer informação acerca de indispensabilidade poderia criar diferenças na extensão do texto a analisar.

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

com a BOLT do que com outra empresa, concluindo que os seus contributos são indispensáveis para os resultados finais da empresa pós-fusão (indispensabilidade alta).

Os procedimentos éticos foram assegurados pelo anonimato e confidencialidade dos questionários assim como o respetivo tratamento, que seria somente para o estudo em causa. No final do questionário foi apresentado um *debriefing* aos participantes com uma explicação detalhada dos objetivos do estudo, com a possibilidade de darem sugestões ou comentários, e ainda a informação de contato para possíveis esclarecimentos de dúvidas

Os dados foram registados em formato eletrónico, facilitando o processo de tratamento de dados e sempre salvaguardando a confidencialidade dos participantes.

Para o tratamento e análise dos dados recorreu-se ao software SPSS versão 25.

2.3 Medidas

2.3.1. Medidas dependentes

O questionário continha medidas dependentes como: verificações das manipulações de estatuto e indispensabilidade funcional; escalas de liderança; e apoio à fusão (identificação pós-fusão e adesão à fusão). Por fim, foi ainda apresentado aos participantes uma parte sociodemográfica, que nos permitiu fazer a caracterização da amostra.

Verificação da manipulação de indispensabilidade funcional. Para a verificação da manipulação desta variável foi apresentado o seguinte item: “Quão indispensáveis acha que são as contribuições da BOLT para os resultados da empresa pós-fusão?”, tendo sido avaliada numa escala de 7 pontos tipo *Likert*, onde os pólos iam de “Nada Indispensáveis” a “Altamente Indispensáveis”.

Verificação da manipulação de estatuto relativo. Para a verificação da manipulação desta variável foi apresentado o seguinte item: “Como avalia o capital da BOLT em comparação com a ACME?”, tendo sido avaliada numa escala de 7 pontos tipo *Likert*, onde os pólos iam de “Muito mais baixo” a “Muito mais elevado”.

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Apoio à fusão: Identificação pós-fusão. Esta variável foi medida utilizando uma escala adaptada de Giessner, Ulrich, e van Dick (2011). A escala contém 3 itens (e.g., “Iria identificar-me com a empresa pós-fusão”), ($\alpha=.97$). Os participantes referiram o seu grau de concordância numa escala de tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

Apoio à fusão: Adesão à fusão. Para medir esta variável foram adaptados 4 itens de Giessner et al. (2006) (e.g., “Iria estar predisposto(a) para colaborar na fusão” e “Iria acreditar que a integração das duas empresas conduzirá ao sucesso”), ($\alpha = .94$). Os participantes indicaram o seu grau de concordância numa escala de tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

Eficácia do Líder: Para medir a variável, eficácia do líder, foram utilizadas três formas alternativas uma vez que, tanto quanto sabemos, não existe uma medida de eficácia do líder que abranja o foco que pretendemos ou seja, uma medida que esteja orientada para a comunicação de uma mudança organizacional. Por isso mesmo, foi utilizado o questionário de competências de gestão de Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007), onde foram adaptadas algumas das questões. Este foi um questionário validado para população portuguesa por Felício et al. (2007) que pretende medir uma série de dimensões associadas ao líder. Constituído inicialmente por 48 itens, foi adaptado para este estudo para 12 itens (e.g., “Facilita o diálogo e sabe ouvir”, “É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia”, “Mostra empatia e preocupação com os subordinados”), ($\alpha = .96$). Estes 12 itens foram os escolhidos para integrar o nosso questionário porque são os que apresentam as dimensões de maior relevância para a presente investigação, tais como a comunicação do líder. Os participantes assinalizaram o seu grau de concordância numa escala de tipo *Likert* de 1 (Nunca) a 7 (Sempre).

Foram adaptados 2 itens da escala de eficácia na liderança de van Knippenberg & van Knippenberg (2005) (e.g., “Em que medida considera o Diretor da BOLT bem-sucedido?”, “Em que medida considera que o Diretor da BOLT será bem-sucedido futuramente?”) ($r= .78$). Decidimos incluir a escala de eficácia na liderança, por ser uma medida bastante usada noutras investigações acerca de mudanças organizacionais. Os

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

participantes referiram o seu grau de concordância numa escala de tipo *Likert* de 1 (Nada bem-sucedido) a 7 (Muito bem-sucedido).

Foi ainda usada a escala de Venus (2013) que contém 3 itens (*e.g.*, “Considero que o diretor da BOLT é um bom líder”, “Considero que o diretor motiva os seus colaboradores”), ($\alpha = .92$). Foi introduzida a escala de Venus, uma vez que tem sido usada em investigações anteriores sobre a comunicação de mudanças organizacionais por parte dos líderes. Os participantes delimitaram o seu grau de concordância numa escala de tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

2.3.2. Medidas adicionais

Foram ainda medidas variáveis adicionais para a eventualidade de atuarem como moderadoras, mas não sendo, posteriormente, adicionadas nas análises.

Identificação pré-fusão. Esta variável foi medida com base na mesma escala da identificação pós-fusão, adaptando os 3 itens (*e.g.*, “Iria identificar-me com a empresa BOLT”). Os participantes apontaram o seu grau de concordância numa escala de tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente) ($\alpha = .96$).

Medidas relativas às manipulações. Adicionalmente, foram incluídas medidas existentes na literatura que avaliam os respetivos conceitos. Assim, para medir a indispensabilidade funcional foi utilizada a escala de Guerra, Rodrigues, Gaertner, Deegan, e António (2016). Esta escala contém 6 itens (*e.g.*, “Sem os contributos da BOLT, a empresa pós-fusão iria passar dificuldades”, “Os resultados da empresa pós-fusão iriam depender fortemente da BOLT” e “A BOLT iria contribuir para a força da empresa pós-fusão”), ($\alpha = .97$). Os participantes assinalaram o seu grau de concordância numa escala de tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

Para medir o estatuto relativo foi usado um item, onde se apresentava um quadro com duas setas (cada uma correspondente a cada uma das empresas fictícias) em sentido crescente sendo, posteriormente, foi pedido aos participantes que indicassem um número de 1 a 7, em ambas as setas, qual na sua opinião melhor representava o estatuto em relação às duas empresas. O estatuto relativo seria obtido pela diferença entre o estatuto atribuído a uma e a outra empresa.

CAPÍTULO III

Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a presente investigação. Aqui são descritas as verificações das manipulações experimentais e o teste das hipóteses. As correlações das medidas dependentes encontram-se representadas na Tabela 1.

Tabela 1

Descritivas e matriz de correlações das medidas dependentes

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1.Adesão à fusão	2.Identificação pós-fusão	3.Escala de liderança de Venus (2013)	4.Escala de liderança de van Knippenberg & van Knippenberg (2005)	5.Escala de competências de gestão de Felício et al. (2007)
1.Adesão à fusão	4.43	.89	1				
2.Identificação pós-fusão	4.81	1.66	.85**	1			
3.Escala de liderança de Venus (2013)	5.23	1.38	.61**	.68**	1		
4.Escala de liderança de van Knippenberg & van Knippenberg (2005)	5.21	1.36	.59**	.65**	.90**	1	
5.Escala de competências de gestão de Felício et al. (2007)	5.07	1.22	.58**	.59**	.84**	.79**	1

3.1 Verificação das manipulações experimentais

Foi realizada uma ANOVA 2 (indispensabilidade funcional) X 2 (estatuto) na medida de verificação da manipulação da indispensabilidade funcional. Verificou-se o efeito principal esperado da indispensabilidade na respetiva verificação da manipulação: os participantes na condição de indispensabilidade alta apresentaram níveis de indispensabilidade significativamente mais elevados ($M=5.44$, $DP=1.57$) do que, os

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

participantes na condição de controlo ($M=4.06$, $DP=1.65$), $F(1,99) = 26.58$, $p < .001$, $\eta^2_p = .21$. No entanto, também se verificou um efeito principal do estatuto: os participantes na condição de alto estatuto apresentaram níveis de indispensabilidade mais elevados ($M=5.29$, $DP=1.62$) do que, os participantes na condição de baixo estatuto ($M=4.17$, $DP=1.70$), $F(1,99) = 18.83$, $p < .001$, $\eta^2_p = .16$. Não se verificou uma interação destas duas variáveis, $F(1,99) = 0.45$, $p = .51$, $\eta^2_p = .004$.

Ao realizar a mesma ANOVA para a verificação da manipulação do estatuto, verificou-se apenas o efeito principal esperado: os participantes na condição de alto estatuto apresentaram níveis de estatuto significativamente mais elevados ($M=5.90$, $DP=1.49$) do que, os participantes na condição de baixo estatuto ($M=2.81$, $DP=1.24$), $F(1,99) = 130.51$, $p < .001$, $\eta^2_p = .57$. Não se verificou qualquer efeito da manipulação de indispensabilidade nem de interação entre ambas as manipulações, $ps > .49$.

3.2 Teste de hipóteses

3.2.1 Efeito do estatuto e da indispensabilidade funcional no apoio à fusão

Para testar a primeira e segunda hipóteses, realizámos uma ANOVA 2 (indispensabilidade funcional) X 2 (estatuto) em cada um dos indicadores de apoio à fusão: adesão à fusão e identificação pós-fusão. Verificou-se o efeito principal esperado da indispensabilidade funcional: os participantes apresentaram maiores níveis de adesão à fusão na condição de indispensabilidade alta ($M=4.69$, $DP=0.73$) do que, os participantes na condição de controlo ($M=4.18$, $DP=0.96$), ($F(1, 106) = 15.39$, $p < .001$, $\eta^2_p = .13$), suportando H1. Também se verificou um efeito principal do estatuto ($F(1, 106) = 17.16$, $p < .001$, $\eta^2_p = .14$): os participantes apresentaram maiores níveis de adesão à fusão na condição de estatuto alto ($M=4.41$, $DP=0.71$) do que, os participantes na condição de estatuto baixo ($M=3.84$, $DP=1.04$) (Ver tabela 2). Contudo, não existiu interação entre indispensabilidade funcional e estatuto relativo na adesão à fusão, $F(1, 106) = .06$, $p = .81$, $\eta^2_p = .001$, não suportando H2.

O mesmo se verificou na identificação pós-fusão. Ou seja, verificou-se o efeito esperado da indispensabilidade funcional: os participantes apresentaram maiores níveis de identificação pós-fusão na condição de indispensabilidade alta ($M=5.46$, $DP=1.32$) do que, os participantes na condição de controlo ($M=4.20$, $DP=1.32$), ($F(1, 106) = 32.39$, $p < .001$, $\eta^2_p = .23$), suportando H1. Também se verificou um efeito principal do

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

estatuto ($F(1, 106) = 34.95, p < .001, \eta^2_p = .25$): os participantes apresentaram maiores níveis de identificação pós-fusão na condição de estatuto alto ($M=4.16, DP=1.58$) do que, os participantes na condição de estatuto baixo ($M=3.33, DP=1.59$) (ver Tabela 2). Contudo, não existiu interação entre indispensabilidade funcional e estatuto relativo na identificação pós-fusão, $F(1, 106) = .004, p = .95, \eta^2_p = .000$. Em suma, a hipótese 1 foi suportada (verificou-se um efeito da indispensabilidade funcional no apoio à fusão) mas não a hipótese 2 (esse efeito não foi moderado pelo estatuto relativo).

Tabela 2

Médias e desvios padrão da adesão à fusão, identificação pós-fusão e eficácia do líder, dependendo da indispensabilidade funcional e estatuto relativo

		Indispensabilidade funcional						
		Estatuto relativo	Alta			Controlo		
			M	DP	N	M	DP	N
Adesão à fusão	Alto	5.09	0.57	22	4.44	0.82	32	
	Baixo	4.41	0.71	31	3.84	1.04	25	
	Geral	4.69	0.73	53	4.18	0.96	57	
Identificação pós-fusão	Alto	6.35	0.88	22	4.89	1.50	32	
	Baixo	4.83	1.23	31	3.33	1.59	25	
	Geral	5.46	1.32	53	4.20	1.71	57	
Escala de liderança de Venus (2013)	Alto	5.97	1.09	22	5.50	1.14	30	
	Baixo	5.45	1.09	28	4.03	1.48	25	
	Geral	5.68	1.11	50	4.83	1.49	55	
Escala de liderança de van Knippenberg & van Knippenberg (2005)	Alto	6.02	1.26	22	5.43	1.09	30	
	Baixo	5.38	1.07	28	4.04	1.34	25	
	Geral	5.67	1.19	50	4.80	1.39	55	
Escala de competências de gestão de Felício et al. (2007)	Alto	5.64	1.16	22	5.22	1.00	30	
	Baixo	5.15	1.06	28	4.28	1.35	25	
	Geral	5.37	1.12	50	4.80	1.26	55	

3.2.2. Efeito da indispensabilidade funcional no apoio à fusão via eficácia do líder

Para testar a terceira hipótese, testámos um efeito indireto da indispensabilidade funcional (codificada com *dummy-coding*: controlo=0, indispensabilidade=1) no apoio à

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

fusão (para cada uma das medidas: adesão e identificação pós-fusão), testando individualmente cada uma das medidas de eficácia do líder como mediadora.

Esta mediação foi testada através de regressão múltipla usando a macro PROCESS, Modelo 4 (Hayes, 2013). Foram solicitadas 10000 amostras de *bootstrap* para estimar os intervalos de confiança dos efeitos indiretos a 95%. Uma vez que, o estatuto teve impacto no apoio à fusão (hipótese 2).

Destacamos que, tendo a medida de eficácia da escala de liderança de Venus (2013) como mediadora, verificou-se um efeito indireto positivo da indispensabilidade funcional na adesão ($B=0.30$, $EP=.10$), IC 95% [.12, .54], e um efeito direto não significativo (marginal) IC 95% [-.01, .55]. Ou seja, na condição de indispensabilidade alta, a perceção de eficácia do líder é maior, e quanto mais eficácia, maior é a adesão à fusão. Sendo assim, suporta-se H3 (Ver Tabela 3).

Tabela 3

Sumário dos resultados da mediação

Modelo da variável mediadora (a)					
$F(1, 103) = 10.81, p < .001; R^2 = .10$		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeitos na liderança	Constante	4.83	.18	27.08	<.001
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.38	.09	4.31	<.001

Modelo da variável dependente (b)					
$F(2, 102) = 32.64, p < .001; R^2 = .39$		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeitos na adesão à fusão	Constante	2.51	.26	9.52	<.001
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.27	.14	1.93	.06

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Eficácia Líder (Venus, 2013) 0.35 .05 6.87 <.001

Efeito direto	<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
	0.27	.14	1.93	.06

Efeito indireto	<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>IC 95% nível inferior</i>	<i>IC 95% nível superior</i>
	0.30	.10	.12	.54

Tendo a medida de liderança de van Knippenberg & van Knippenberg (2005) como mediadora, verificou-se um efeito indireto positivo da indispensabilidade funcional na adesão, ($B=0.30$, $EP=.10$), IC 95% [.12, .53], e um efeito direto não significativo (marginal), IC 95% [-.01, .56]. Ou seja, na condição de indispensabilidade alta, a perceção de eficácia do líder é maior, e quanto mais eficácia, maior é a adesão à fusão. Sendo assim, suporta-se H3 (Ver Tabela 4).

Tabela 4

Sumário dos resultados da mediação

Modelo da variável mediadora (a)		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
$F(1, 103) = 11.53, p < .001; R^2 = .10$					
Efeitos na liderança	Constante	4.80	.17	27.47	<.001
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.86	.25	3.40	<.001

Modelo da variável dependente (b)		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
$F(2, 102) = 32.64, p < .001; R^2 = .39$					

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Efeitos na adesão à fusão	Constante	2.54	.27	9.39	<.001
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.27	.14	1.90	.06
	Eficácia Líder (van Knippenberg & van Knippenberg, 2005)	0.35	.05	6.55	<.001
Efeito direto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
		0.27	.14	1.90	.06
Efeito indireto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>IC 95% nível inferior</i>	<i>IC 95% nível superior</i>
		0.30	.10	.12	.53

Tendo a medida de eficácia do questionário de competências de gestão de Felício et al. (2007) como mediadora, verificou-se um efeito indireto positivo da indispensabilidade funcional na adesão, ($B=0.22$, $EP=.10$), IC 95% [.05, .44], mas também se verificou um efeito direto significativo e positivo, IC 95% [.08, .63]. Ou seja, na condição de indispensabilidade alta, a perceção de eficácia do líder é maior, e quanto mais eficácia, maior é a adesão à fusão. Contudo, o efeito da indispensabilidade na adesão não é totalmente mediado pela eficácia do líder. Sendo assim, H3 é parcialmente suportada (Ver Tabela 5).

Tabela 5

Sumário dos resultados da mediação

Modelo da variável mediadora (a)					
		$F(1, 103) = 6.03, p=.02; R^2 = .06$			
		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeitos na liderança	Constante	4.79	.16	29.79	<.001

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.57	.25	2.46	.02
---	------	-----	------	-----

Modelo da variável dependente (b)		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>F</i> (2, 102) = 30.41 <i>p</i> <.001; <i>R</i> ² = .37					
Efeitos na adesão à fusão	Constante	2.40	.29	8.24	<.001
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.35	.14	2.54	.01
	Eficácia Líder (Felício et al., 2007)	0.38	.06	6.57	<.001
Efeito direto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
		0.35	.14	2.54	.01
Efeito indireto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>IC 95% nível inferior</i>	<i>IC 95% nível superior</i>
		0.22	.10	.05	.44

Para a identificação pós-fusão como variável dependente, apuramos que, ao colocar como mediadora a medida de eficácia da escala de liderança de Venus (2013), verificou-se um efeito indireto positivo e significativo (*B*=0.63, *EP*= .21), da indispensabilidade funcional na identificação pós-fusão IC 95% [.26, 1.09]. E um efeito direto também significativo e positivo, IC 95% [.20, 1.17]. Ou seja, na condição de indispensabilidade alta, a percepção de eficácia do líder é maior, e quanto mais eficácia, maior é a identificação pós-fusão. Contudo, o efeito da indispensabilidade na identificação pós-fusão não é totalmente mediado pela eficácia do líder. Sendo assim, H3 é parcialmente suportada (Ver Tabela 6).

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Tabela 6

Sumário dos resultados da mediação

Modelo da variável mediadora (a)					
		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
$F(1, 103) = 10.81, p < .005; R^2 = .10$					
Efeitos na liderança	Constante	4.83	.18	27.08	<.001
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.85	.26	3.29	.00
Modelo da variável dependente (b)					
		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
$F(2, 102) = 50.45 p < .001; R^2 = .50$					
Efeitos na identificação pós-fusão	Constante	0.66	.46	1.46	.15
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.69	.24	2.82	.06
	Eficácia Líder (Venus, 2013)	0.74	.09	8.30	<.001
Efeito direto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
		0.69	.24	2.82	.06
Efeito indireto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>IC 95% nível inferior</i>	<i>IC 95% nível superior</i>
		0.63	.21	.26	1.09

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Ao colocar como mediadora a medida de eficácia liderança de van Knippenberg & van Knippenberg (2005), verificou-se um efeito indireto, positivo ($B=0.61$, $EP= .20$), e significativo da indispensabilidade funcional na identificação pós-fusão IC 95% [.26, 1.08]. Mas um efeito direto, também significativo e positivo, IC 95% [.20, 1.21]. Ou seja, na condição de indispensabilidade alta, a percepção de eficácia do líder é maior, e quanto mais eficácia, maior é a identificação pós-fusão. Contudo, o efeito da indispensabilidade na identificação pós-fusão não é totalmente mediado pela eficácia do líder. Sendo assim, H3 é parcialmente suportada (Ver Tabela 7).

Tabela 7
Sumário dos resultados da mediação

Modelo da variável mediadora (a)					
		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
$F(1, 103) = 11.53, p < .005; R^2 = .10$					
Efeitos na liderança	Constante	4.80	.17	27.47	<.001
	Indispensabilidade (-1=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.86	.25	3.40	.00
Modelo da variável dependente (b)					
		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
$F(2, 102) = 43.41 p < .001; R^2 = .46$					
Efeitos na identificação pós-fusão	Constante	0.82	.48	1.70	.09
	Indispensabilidade (-1=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.71	.25	2.77	.01
	Eficácia Líder (van knippenberg & van knippenberg, 2005)	0.71	.09	7.55	<.001
Efeito direto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
		0.71	.25	2.77	.01

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Efeito indireto	<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>IC 95% nível inferior</i>	<i>IC 95% nível superior</i>
	0.61	.20	.25	1.05

Ao colocar como mediadora a medida de eficácia do questionário de competências de gestão de Felício et al. (2007), verificou-se um efeito indireto positivo ($B=0.41$, $EP= .19$), significativo da indispensabilidade funcional na identificação pós-fusão IC 95% [.10, .84]. Mas também um efeito direto significativo, e positivo, IC 95% [.39, 1.41]. Ou seja, na condição de indispensabilidade alta, a percepção de eficácia do líder é maior, e quanto mais eficácia, maior é a identificação pós-fusão. Contudo, o efeito da indispensabilidade na identificação pós-fusão, não é totalmente mediado pela eficácia do líder. Sendo assim, H3 é parcialmente suportada (Ver Tabela 8).

Tabela 8

Sumário dos resultados da mediação

Modelo da variável mediadora (a)					
$F(1, 103) = 6.03, p=.02; R^2= .06$		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeitos na liderança	Constante	4.80	.16	29.80	<.001
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.57	.23	2.46	.02
Modelo da variável dependente (b)					
$F(2, 102) = 37.01 p<.001; R^2= .42$					
		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
	Constante	0.78	.53	1.45	.15

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Efeitos na identificação pós-fusão	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.90	.26	3.52	.00
	Eficácia Líder (Felício et al., 2007)	0.72	.11	6.80	<.001
Efeito direto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
		0.90	.26	3.52	<.005
Efeito indireto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>IC 95% nível inferior</i>	<i>IC 95% nível superior</i>
		0.41	.19	.10	.84

Foram realizadas as mesmas análises controlando o efeito do estatuto como covariável.

Tendo em conta a medida de adesão à fusão, destacamos que, considerando a variável de eficácia da escala de liderança de Venus (2013) como mediadora, verificou-se um efeito indireto positivo ($B=0.29$, $EP= .17$), e significativo da indispensabilidade funcional na adesão IC 95% [.14, .51]. Mas também, um efeito direto positivo, e significativo, IC 95% [.06, .63]. Sendo assim, introduzindo o estatuto como covariável, H3 passa a ser apenas parcialmente suportada (Ver Tabela 9).

Tabela 9
Sumário dos resultados da mediação

Modelo da variável mediadora (a)		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
$F(2, 102) = 15.28, p < .0001; R^2 = .23$					
Efeitos na liderança	Constante	3.25	.41	7.99	<.001

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.96	.24	3.97	.00
Estatuto (0=baixo; 1=elevado)	1.02	.24	4.24	<.001

Modelo da variável dependente (b)

$F(3, 101) = 24.05$ $p < .001$; $R^2 = .42$

		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeitos na adesão à fusão	Constante	2.25	.29	7.89	<.001
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.34	.14	2.41	.02
	Eficácia Líder (Venus, 2013)	0.31	.05	5.61	<.001
	Estatuto (0=baixo; 1=elevado)	0.31	.14	2.14	.03

Efeito direto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
		0.34	.14	2.41	.02

Efeito indireto		<i>B</i>	<i>EP</i>	IC 95% nível inferior	IC 95% nível superior
		0.29	.17	.14	.51

Tendo a variável de eficácia da liderança de van Knippenberg e van Knippenberg (2005) como mediadora, verificou-se um efeito indireto positivo ($B=0.29$, $EP=.19$), e significativo da indispensabilidade funcional na adesão IC 95% [.14, .50].

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Mas também um efeito direto positivo e significativo [.06, .64]. Introduzindo o estatuto como covariável, H3 passa a ser apenas parcialmente suportada (Ver Tabela 10).

Tabela 10
Sumário dos resultados da mediação

Modelo da variável mediadora (a)					
$F(2, 102) = 16.68, p < .0001; R^2 = .25$		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeitos na liderança	Constante	3.19	.40	8.07	<.001
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.97	.23	4.14	.00
	Estatuto (0=baixo; 1=elevado)	1.04	.23	4.44	<.001
Modelo da variável dependente (b)					
$F(3, 101) = 22.30 p < .001; R^2 = .40$		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeitos na adesão à fusão	Constante	2.30	.29	7.89	<.001
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.35	.15	2.38	.02
	Eficácia Líder (van Knippenberg & van Knippenberg, 2005)	0.30	.06	5.24	<.001
	Estatuto (0=baixo; 1=elevado)	0.31	.15	2.10	.04
Efeito direto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

	<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>IC 95% nível inferior</i>	<i>IC 95% nível superior</i>
Efeito indireto	0.29	.19	.14	.50

Tendo a variável de eficácia do questionário de competências de gestão de Felício et al. (2007), como mediadora, verificou-se um efeito indireto positivo ($B=0.21$, $EP=.16$), e significativo da indispensabilidade funcional na adesão $IC\ 95\% [.06, .41]$. Mas também, um efeito direto significativo, e positivo, $IC\ 95\% [.15, .70]$. Sendo assim, H3 mantem-se apenas parcialmente suportada quando a análise é feita controlando o estatuto (Ver Tabela 11).

Tabela 11
Sumário dos resultados da mediação

Modelo da variável mediadora (a)		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
$F(2, 102) = 8.50, p=.00; R^2 = .14$					
Efeitos na liderança	Constante	3.68	.38	9.69	<.001
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.65	.22	2.89	.00
	Estatuto (0=baixo; 1=elevado)	0.72	.22	3.23	.01
Modelo da variável dependente (b)					

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

$F(3, 101) = 24.08, p < .001; R^2 = .42$

		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeitos na adesão à fusão	Constante	2.04	.31	6.58	<.001
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.42	.14	3.07	.00
	Eficácia Líder (Felício et al., 2007)	0.33	.06	5.62	<.001
	Estatuto (0=baixo; 1=elevado)	0.38	.14	2.75	.01
Efeito direto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
		0.42	.14	3.07	.00
Efeito indireto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>IC 95% nível inferior</i>	<i>IC 95% nível superior</i>
		0.21	.16	.06	.41

Para a identificação pós-fusão como variável dependente destacamos que, considerando a medida de eficácia da escala de liderança de Venus (2013) como mediadora, verificou-se um efeito indireto positivo ($B=0.22, EP=.15$), e significativo da indispensabilidade funcional na identificação pós-fusão IC 95% [.28, .94]. E, ainda, um efeito direto positivo e significativo, IC 95% [.44, 1.37]. Sendo assim, H3 mantém-se apenas parcialmente suportada quando a análise é feita controlando o estatuto (Ver Tabela 12).

Tabela 12
Sumário dos resultados da mediação

Modelo da variável mediadora (a)

$F(2, 102) = 15.28, p < .0001; R^2 = .23$

	<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
--	----------	-----------	----------	----------

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Efeitos na liderança	Constante	3.25	.41	7.99	<.001
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.96	.24	3.97	.00
	Estatuto (0=baixo; 1=elevado)	1.02	.24	4.24	<.001
<hr/>					
Modelo da variável dependente (b)					
$F(3, 101) = 43.53 p < .001; R^2 = .56$					
		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Efeitos na identificação pós-fusão	Constante	-0.12	.47	-0.25	.80
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.90	.24	3.84	.00
	Eficácia Líder (Venus, 2013)	0.60	.09	6.66	<.001
	Estatuto (0=baixo; 1=elevado)	0.93	.24	3.93	.00
<hr/>					
Efeito direto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
		0.90	.24	3.84	.00
<hr/>					
Efeito indireto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>IC 95% nível inferior</i>	<i>IC 95% nível superior</i>
		0.22	.15	.28	.94

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Tendo a medida de eficácia da liderança de van Knippenberg e van Knippenberg (2005) como mediadora, verificou-se um efeito indireto positivo ($B=0.60$, $EP= .19$), e significativo da indispensabilidade funcional na identificação pós-fusão IC 95% [.26, .91]. Mas também, um efeito direto positivo e significativo, IC 95% [.45, 1.42]. Sendo assim, H3 mantém-se apenas parcialmente suportada quando a análise é feita controlando o estatuto (Ver Tabela 13).

Tabela 13
Sumário dos resultados da mediação

Modelo da variável mediadora (a)					
		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
$F(2, 102) = 16.69, p < .0001; R^2 = .25$					
Efeitos na liderança	Constante	3.19	.40	8.07	<.001
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.97	.23	4.14	.00
	Estatuto (0=baixo; 1=elevado)	1.04	.23	4.44	<.001
Modelo da variável dependente (b)					
		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
$F(3, 101) = 37.94 p < .001; R^2 = .53$					
Efeitos na identificação pós-fusão	Constante	0.05	.49	0.99	.92
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.94	.25	3.81	.00
	Eficácia Líder (van Knippenberg & van Knippenberg, 2005)	0.56	.10	5.81	<.001
	Estatuto (0=baixo; 1=elevado)	0.96	.25	3.88	.00

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Efeito direto	<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
	0.94	.25	3.81	.00

Efeito indireto	<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>IC 95% nível inferior</i>	<i>IC 95% nível superior</i>
	0.60	.19	.26	.91

Tendo a medida de eficácia do questionário de competências de gestão de Felício et al. (2007), como mediadora, verificou-se um efeito indireto positivo ($B=0.70$, $EP=.17$), e significativo da indispensabilidade funcional na identificação pós-fusão IC 95% [.11, .74]. Mas também um efeito direto significativo e positivo, IC 95% [.63, 1.58]. Sendo assim, H3 mantém-se apenas parcialmente suportada quando a análise é feita controlando o estatuto (Ver Tabela 14).

Tabela 14
Sumário dos resultados da mediação

Modelo da variável mediadora (a)		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
$F(2, 102) = 8.50, p=.00; R^2 = .14$					
Efeitos na liderança	Constante	3.68	.38	9.69	<.001
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.65	.22	2.89	.005
	Estatuto (0=baixo; 1=elevado)	0.72	.22	3.23	.00

Modelo da variável dependente (b)		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
$F(3, 101) = 37.18 p<.0001; R^2 = .52$					

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Efeitos na identificação pós-fusão	Constante	-0.28	.54	-0.51	.61
	Indispensabilidade (0=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	1.11	.24	4.65	<.001
	Eficácia Líder (Felício et al., 2007)	0.57	.10	5.69	<.001
	Estatuto (0=baixo; 1=elevado)	1.13	.24	4.71	<.001
Efeito direto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
		1.11	.24	4.65	<.001
Efeito indireto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>IC 95% nível inferior</i>	<i>IC 95% nível superior</i>
		0.70	.17	.11	.74

Uma vez que se verificaram algumas diferenças nos resultados das mediações (efeito da indispensabilidade funcional na adesão à fusão) quando se controlou o efeito do estatuto, realizámos análises adicionais para verificar o papel das manipulações na variável mediadora testada na hipótese 3. Assim, realizámos uma ANOVA 2 (indispensabilidade funcional) X 2 (estatuto) na eficácia do líder.

Tendo a medida de eficácia da escala de liderança de Venus (2013), verificaram-se efeitos principais de cada uma das manipulações: indispensabilidade ($F(1, 101) = 15.95, p < .001, \eta^2_p = .14$), e estatuto ($F(1, 101) = 17.59, p < .001, \eta^2_p = .15$). Os resultados demonstram então, que existe uma perceção de eficácia do líder mais elevada na condição de estatuto alto, e também mais eficácia do líder na condição de indispensabilidade alta. Esses efeitos principais foram qualificados por uma interação entre indispensabilidade funcional e estatuto relativo na eficácia do líder, $F(1, 101) = 4.06, p = .05, \eta^2_p = .004$.

O padrão de resultados indica que na condição de controlo, as diferenças de estatuto são significativas, com o líder a ser percecionado como mais eficaz na condição de alto estatuto. Contudo, na condição de indispensabilidade alta, não há diferenças na

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

eficácia do líder imputáveis ao estatuto. Por outro lado, na condição de baixo estatuto, o líder é percebido como mais eficaz na condição de alta indispensabilidade do que controlo, mas na condição de alto estatuto, não há diferenças na eficácia do líder imputáveis há indispensabilidade (ver Figura 2 para o padrão de resultados).

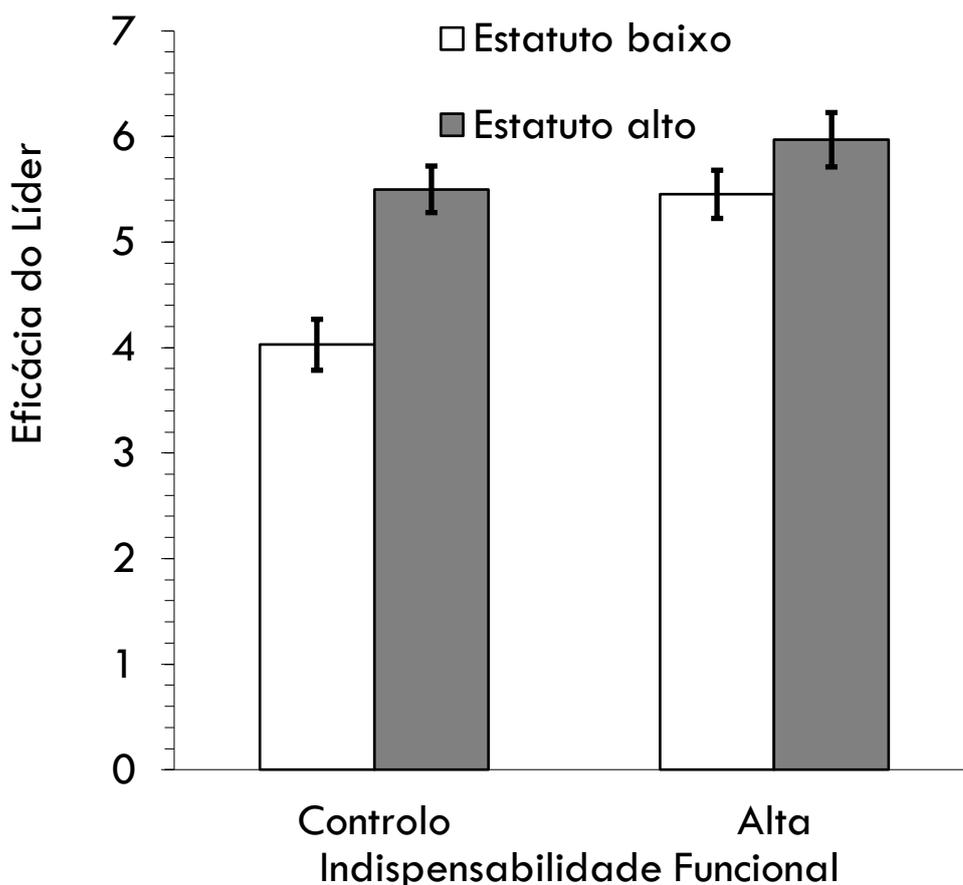


Figura 2. Efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder

Tendo a medida de eficácia na liderança de van Knippenberg e van Knippenberg (2005), verificamos que não existiu interação entre indispensabilidade funcional e estatuto relativo na eficácia do líder, $F(1, 101) = 2.57, p = .11, \eta^2_p = .03$. Verificaram-se apenas efeitos principais de cada uma das manipulações: indispensabilidade ($F(1, 101) = 17.12, p < .001, \eta^2_p = .15$), e estatuto ($F(1, 101) = 19.27, p < .001, \eta^2_p = .16$). Existe uma percepção de eficácia do líder mais elevada na condição de estatuto alto, e também mais eficácia do líder na condição de indispensabilidade alta.

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Tendo a medida de eficácia do questionário de competências de gestão de Felício et al. (2007), verificamos que não existiu interação entre indispensabilidade funcional e estatuto relativo na eficácia do líder, $F(1, 101) = 1.02, p = .32, \eta^2_p = .01$. Verificaram-se apenas efeitos principais de cada uma das manipulações: indispensabilidade ($F(1, 101) = 8.24, p < .005, \eta^2_p = .08$), e estatuto ($F(1, 101) = 10.06, p < .005, \eta^2_p = .09$). Existe uma percepção de eficácia do líder mais elevada na condição de estatuto alto, e também mais eficácia do líder na condição de indispensabilidade alta.

Em suma, percebemos que os valores apenas apresentam uma interação na mediadora quando é utilizada a escala de liderança de Venus (2013).

Tendo em conta o efeito de interação encontrado, testámos ainda um modelo mais integrado. Ou seja, se a mediação realizada para testar a hipótese 3 será moderada pelo estatuto de acordo com a análise anterior (moderação do efeito da indispensabilidade na eficácia do líder). Esta moderação foi testada através de regressão múltipla usando a macro PROCESS, Modelo 7 (Hayes, 2013). Foram solicitadas 10000 amostras de *bootstrap* para estimar os intervalos de confiança dos efeitos indiretos a 95% corrigidos de enviesamento. Para uma melhor interpretação dos resultados, as variáveis categoriais foram recodificadas em contrastes (-1= indispensabilidade controlo, 1= indispensabilidade alta; -1= estatuto baixo, 1= estatuto alto).

Ressaltamos que, tendo a medida de eficácia da escala de liderança de Venus (2013) como mediadora, o modelo geral explicou uma proporção significativa da variância $R^2 = .26, F(3, 101) = 11.84, p < .001$: a indispensabilidade funcional previu a eficácia do líder. Este efeito foi qualificado por uma interação entre a indispensabilidade funcional e o estatuto relativo, indicando que a indispensabilidade funcional na percepção de eficácia do líder foi moderada pelo estatuto.

O efeito da eficácia do líder no apoio à fusão também explicou uma proporção significativa da variância $R^2 = .39, F(2, 102) = 32.64, p < .001$. O efeito direto da indispensabilidade funcional não foi significativo, e o efeito indireto foi significativo apenas na condição experimental de baixo estatuto (ver Tabela 15).

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Tabela 15

Sumário dos resultados da mediação moderada

Modelo da variável mediadora (a)		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
$F(3, 101) = 11.84, p < .001; R^2 = .26$					
Efeitos na liderança	Constante	5.24	.12	44.13	<.001
	Indispensabilidade (-1=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	0.47	.12	3.99	<.001
	Estatuto (-1 =baixo; 1=elevado)	0.50	.12	4.19	<.001
	Indispensabilidade X Estatuto	-0.24	.12	-2.01	.05
Modelo da variável dependente (b)		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
$F(2, 102) = 32.64, p < .001; R^2 = .39$					
Efeitos no apoio geral à fusão	Constante	2.65	.28	9.56	<.001
	Indispensabilidade (-1=controlo, 1=elevada indispensabilidade)	.14	.07	1.93	.06
	Eficácia do Líder (Venus, 2013)	0.35	.05	6.87	<.001
Efeito direto		<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
		0.14	.07	1.93	.06
Efeitos condicionais indiretos		<i>Efeito indireto</i>	<i>EP</i>	<i>IC 95% Nível inferior</i>	<i>IC 95% Nível superior</i>
Estimativas de Bootstrap	Baixo estatuto	0.25	.07	.12	.41
	Elevado estatuto	0.08	.06	-.02	.20

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Índice de mediação moderada -0.17 .09 -.35 -.01

CAPÍTULO IV

Discussão

Mesmo que as fusões e aquisições sejam extremamente bem conduzidas relativamente aos aspetos financeiros e legais, o mesmo pode não acontecer relativamente aos recursos humanos (Giessner et al., 2013). Isto leva, como consequência, a uma desvantagem competitiva e ao possível insucesso da implementação da mudança (Appelbaum et al., 2000; Giessner, Horton, & Humborstad, 2016).

A presente investigação teve como objetivo o estudo das fusões numa perspetiva psicossociológica, tentando compreender a influência exercida pela indispensabilidade funcional da organização pré-fusão no apoio à fusão, o papel do estatuto relativo nesse efeito bem como, na perceção de eficácia do líder que comunica essa fusão.

Com a finalidade de cumprir a meta inicialmente proposta foi realizado um estudo Experimental, em que se manipulou a indispensabilidade funcional (alta vs controlo) e estatuto relativo (alto vs baixo) e no qual se testou o seu impacto no apoio à fusão, em termos de identificação pós-fusão e adesão à fusão.

Segundo as hipóteses de trabalho, era esperado que na presença de maior indispensabilidade funcional os participantes fossem apoiar mais a fusão (H1), que esse efeito fosse moderado pelo estatuto relativo (mais exacerbada na condição de baixo estatuto) (H2) e que o efeito da indispensabilidade funcional no apoio à fusão se desse por via da perceção de eficácia do líder (H3).

Os resultados demonstraram que a hipótese H1 foi corroborada, havendo diferenças significativas entre a condição de alta indispensabilidade funcional e de controlo no apoio à fusão, podendo concluir-se que os participantes na condição de alta indispensabilidade sentiram-se mais apoiantes da fusão do que na condição de controlo. No entanto, a hipótese H2 não foi suportada e H3 foi suportada parcialmente, só com uma das medidas de eficácia do líder, constituindo este fator uma das limitações deste estudo.

Os resultados da verificação da manipulação de indispensabilidade indicaram um efeito inesperado do estatuto na verificação de manipulação de indispensabilidade. Os

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

participantes apresentaram maiores níveis de indispensabilidade funcional na condição de estatuto elevado, o que nos sugere que os participantes interpretaram o estatuto elevado da organização como uma fonte de indispensabilidade. Este resultado pode ter sido obtido como consequência de as variáveis estatuto relativo e indispensabilidade funcional não terem sido manipuladas de forma ortogonal ou os participantes perceberam estas duas medidas como formas de superioridade indistintas, constituindo assim uma limitação para este estudo. Investigações futuras, deverão ter mais atenção à forma como irá ser criada a manipulação de indispensabilidade, devendo esta ser clara e específica.

Apesar de os resultados não suportarem H2 e o suporte para H3 ter sido fraco, realizaram-se análises adicionais, de forma a podermos adquirir um conhecimento mais profundo sobre os dados e indicar possíveis caminhos para estudos futuros. Estas análises apontaram que ao examinarmos as diferentes escalas de liderança, percebemos que a escala de liderança de Venus (2013) foi a única na qual se verificou uma relação de interação entre indispensabilidade e estatuto na eficácia do líder. E, por sua vez, uma mediação do efeito da indispensabilidade no apoio à fusão pela eficácia do líder, que foi moderada pelo estatuto. Não se observando nenhum tipo de interação nas escalas de liderança de van Knippenberg & van Knippenberg (2005) e nos itens do questionário de competências de gestão de Felício et al. (2007). De facto, era esperado inicialmente, que fossem apresentados alguns efeitos mais interessantes relativamente à escala de competências de gestão uma vez que, esta avalia dimensões como a comunicação, inovação, facilitação, coordenação e monitorização, que vão de encontro às ideias apresentadas por Kotter (1996).

Através da literatura, percebermos que a comunicação é uma das dimensões chave quando se fala em liderança, e capaz de levar a uma maior identificação com a nova organização resultante de uma fusão (Kansal & Chandani, 2014). Kotter alerta, num dos seus estudos, para o facto de que apenas 0,05% da mensagem transmitida aos trabalhadores da organização adquirida, ser sobre o processo de fusão em si enquanto que, o restante valor está associado a outros assuntos relacionados com a mudança organizacional (Kotter, 1996).

Cabe aos líderes a missão de encontrarem formas de adaptação em relação à empresa e de todos os que fazem parte dela e às mudanças verificadas no mercado, distribuindo as

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

tarefas de acordo com a capacidade e o potencial de cada colaborador, revelando os seus pontos fortes e os mais fracos. Este profissional tem a capacidade de criar um clima organizacional inspirador, estimulando os colaboradores e preocupando-se com o seu bem-estar (Hussain, Aamir, & Rehaman, 2011). O líder cria, comunica e contagia uma visão (Venus, 2013) que pode ser no caso de uma fusão, uma visão para a mudança. Muitas vezes, os líderes confundem liderança com gestão, e conduzem a uma mudança no papel de forma a manter a ordem entre os trabalhadores, fazendo com que todas as funções sejam cumpridas conforme o planeado, com o objetivo de finalizar um projeto dentro do prazo e com sucesso, competências mais associadas à gestão, descurando a passagem da visão propriamente dita (Kotter, 1996).

O presente estudo, salienta a importância da comunicação da mudança/visão para o apoio à fusão. Os resultados revelam que a indispensabilidade funcional leva a um maior apoio à fusão e que esta relação é explicada pela eficácia do líder, sendo condicionada pelo baixo estatuto relativo (mediação moderada). Em termos práticos, estes resultados reforçam o que já vem sendo demonstrado na literatura sobre o papel do líder em processos de mudança, sendo considerado como um dos fatores mais relevantes para o apoio a uma fusão, agindo como um facilitador desta reestruturação.

Mesmo que uma organização tenha um baixo estatuto, se o seu líder passar uma visão da mudança onde inclua a indispensabilidade da organização pré-fusão que lidera, também os trabalhadores irão subscrever essa visão.

A literatura aponta como uma variável chave para o sucesso de uma fusão do ponto de vista dos trabalhadores, a identificação pós-fusão (Giessner et al., 2013). São vários os autores que defendem que um dos principais problemas que o trabalhador enfrenta num processo de fusão é a falta de identificação com a organização pós-fusão (eg. Félix & Bento, 2018; Gleibs, Mummendy & Noack, 2008). Chakkol, Finne, Raja e Johnson (2018) afirmam que, esta identificação pode ser influenciada pela percepção de insegurança no local de trabalho, sentimento de utilidade e de contribuição para o processo, o sentimento de continuidade da identidade e a satisfação com a qualidade da informação fornecida sobre a fusão, sendo um fator que juntamente com o apoio à fusão irá influenciar o compromisso e a performance, em termos de produtividade, do indivíduo. Essa falta de identificação com a organização pós-fusão pode ser explicada

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

através do choque de culturas. De acordo com Félix e Bento (2018), as diferenças culturais são consideradas como uma fonte de pouco compromisso com a função laboral que se torna especialmente relevante num processo de fusão, podendo ainda aumentar o conflito interno. Sugerimos que, numa investigação futura, sejam abordadas as questões de diferenças culturais entre as organizações envolvidas no processo de fusão, uma vez que não foram aqui tidas em conta, o que pode constituir uma limitação no nosso estudo. Esperamos, por isso, que as questões de cultura organizacional interfiram diretamente com a eficácia do líder, com a identificação pós-fusão e consequentemente com o apoio ou não a uma fusão.

Conseguimos ainda perceber através da análise dos resultados, que o estatuto relativo de uma empresa pode ter influência na relação de indispensabilidade funcional e eficácia do líder sendo que, este modera a relação entre indispensabilidade e percepção de eficácia do líder que por sua vez, influencia o apoio à fusão. Alguns autores têm estudado o conceito de estatuto relativo em organizações que passaram por fusões, tentando perceber qual o impacto prático que este tem na competitividade das organizações (Radenković-Jocić & Barun, 2015). As mudanças de *status* das empresas são uma das formas pelas quais os proprietários do capital e a administração, procuram processos de fusões e aquisições, por forma a manter ou aumentar o seu estatuto, maximizando os lucros. Acreditamos que, os nossos resultados possam de alguma forma estar relacionados com estas dinâmicas do mercado, nomeadamente por percebemos que os participantes perceberam o líder como mais eficaz quando a empresa apresentava um estatuto mais elevado.

Como linhas de investigação futuras, seria interessante replicar este estudo, mas num caso real em concreto, ao invés de utilizarmos cenários hipotéticos. Por exemplo, aplicando o questionário diretamente a trabalhadores de uma empresa que tenham passado recentemente ou que estejam a passar por um processo de fusão. E, igualmente, aplicar a mesma metodologia numa empresa com características semelhantes, mas que nunca tenha passado por processos de fusões ou aquisições, com o objetivo de tentar perceber as diferenças que possam existir entre as duas organizações. Nomeadamente, em variáveis como as que foram aqui estudadas, apoio à fusão, identificação com a organização e indispensabilidade funcional.

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Seria igualmente aliciante realizar uma combinação de várias metodologias, quer quantitativas, quer qualitativas, através da realização de entrevistas individuais com colaboradores e chefias das organizações, contribuindo com informação complementar e como forma de melhorar a compreensão dos resultados. Poderiam ser colocadas questões mais diretas à chefia (*eg.* como iriam gerir o processo de mudança organizacional e se iriam ter em conta a opinião dos trabalhadores, quer ela fosse positiva ou negativa) e também questões aos trabalhadores (tais como: a sua concordância ou não acerca do processo de fusão e qual é a sua visão acerca dos seus líderes).

Tal como temos vindo a referir ao longo deste trabalho, os processos de fusões e aquisições têm vindo a receber muita atenção por parte da literatura, mas o papel de gestão dos recursos (humanos) no sucesso destes processos ainda é pouco estudado (Sánchez, Valentín, & Criado, 2018). Realmente, este aspeto é talvez um dos mais importantes dentro da organização, responsável não só pela gestão dos trabalhadores, mas também pelo auxílio que poderão fornecer ao líder. Desta forma, o papel e a envolvência dos departamentos de Recursos Humanos serão cruciais durante todas as fases do processo de fusão. Futuramente, seria interessante perceber qual o papel a desempenhar por estes indivíduos a nível da definição da estratégia em relação ao plano de integração, envolvimento e estabelecimento de uma visão clara.

Por último, apresentamos uma das limitações mais evidentes, a dimensão da amostra. Como a recolha de dados foi feita online, não foi possível controlar a resposta integral ao questionário por parte dos participantes, o que resultou numa amostra total de 104 participantes, um número bastante inferior aos acessos online ao questionário e que podem comprometer o poder estatístico dos resultados aqui expostos.

Conclusão

Tal como foi referido anteriormente, a nível nacional, foram registadas em 2017, 37 transações só no primeiro semestre do ano (Cotrim, 2017), podendo estes números serem explicados com o fim da crise económica e com o crescimento da economia. Tendo em conta estes valores, podemos concluir que, cada vez mais, é fundamental abordar as questões de mudanças organizacionais.

Ao longo deste trabalho percebemos os notórios benefícios, a nível económico, que um processo de fusão ou aquisição poderá trazer para as organizações. No entanto, as

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

investigações nesta área têm, também, de ter em conta o capital humano (trabalhadores) que estão envolvidos e o impacto que uma mudança desta natureza poderá ter neles.

Desta dissertação, podemos retirar algumas conclusões importantes: a indispensabilidade funcional tem impacto no apoio à fusão (à semelhança do que já vem sido demonstrado por outros estudos), a eficácia do líder tem também um impacto significativo no apoio à fusão, sendo fundamental a sua atuação para a redução de possíveis consequências negativas, nos trabalhadores, ao longo do processo.

Outro contributo importante para a temática das mudanças organizacionais, e um factor de diferenciação deste estudo em relação a outros é que o estatuto não apresentou impacto na relação entre indispensabilidade funcional e eficácia do líder, constituindo este um possível caminho para investigações futuras.

Por fim, é necessário refletir sobre o papel que os psicólogos têm (que muitas vezes desempenham atividades nos departamentos de recursos humanos destas organizações) nestes processos de mudança. Os psicólogos são fundamentais para a adaptação dos trabalhadores ao novo contexto organizacional devendo gerir as expectativas dos colaboradores e transmitindo o objetivo principal de uma fusão ou aquisição, ou auxiliando o próprio líder nessa missão. Assim sendo, este campo das mudanças organizacionais é um dos principais desafios enfrentados pelos psicólogos e uma área para a sua atuação, uma vez que têm um impacto direto na mudança organizacional e no bem-estar dos trabalhadores.

Referências

- Amiot, C., Terry, D., & McKimmie, B. (2012). Social Identity Change During an Intergroup Merger: The Role of Status, Similarity, and Identity Threat. *Basic and Applied Social Psychology, 34*, 443-455. doi:10.1080/01973533.2012.712016.
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Shapiro, B. T., Belisle, P., & Hoeven, E. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 2). *Management Decision, 38*(10), 674-684.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review, 14*(1), 20-39.
- Chakkol, M., Finne, M., Raja, J., & Johnson, M. (2018). Social capital is not for sale: a supply network perspective on mergers na acquisitions. *Supply Chain Management: An International Journal, 23*(3). doi.org/10.1108/SCM-02-2017-0052
- Cotrim, A. (2017). *Portugal com 37 fusões e aquisições em julho. Somam-se 12 milhões de euros este ano*. Acedido em 9 de novembro de 2017, em: <http://observador.pt/2017/08/16/portugal-com-37-fusoes-e-aquisicoes-em-julho-somam-se-12-mil-milhoes-de-euros-este-ano/>.
- Felix, B., & Bento, M. (2018). Individual and organizational identities in merger contexts: a boundary perspective. *Revista de Administração Mackenzie, 19*(4). dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramg170104
- Giessner, S., Ullrich, J., & van Dick, R. (2011). A social identity analysis of mergers & acquisitions. In D. Faulkner, S. Teerikangas, & R. Joseph (Eds), *Handbook of Mergers & Acquisitions* (pp.476-494). Oxford, London: Oxford University Press.
- Giessner, S. R., Horton, K. E., & Humborstad, S. I. W. (2016). Identity management during organizational mergers: Empirical insights and practical advice. *Social Issues and Policy Review, 10*(1), 47-81.
- Gleibs, I., Mummendey, A., & Noack, P. (2008). Predictors of change in postmerger identification during a merger process: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology, 95*(5), 1095-1112.
- Gockel, C., Kerr, N.L., Seok, D.H., & Harris, D.W. (2008). Indispensability and group identification as sources of task motivation. *Journal of Experimental Social Psychology, 44* (5), 1316-1321.

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

- 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 Social Psychology, 45*(7), 868-879. doi: 10.1002/ejsp.2153.
- Guerra, R., Rodrigues, D., Gaertner, S., & Deegan, M. (2016). The Functional and Identity Indispensability Scale (FIIS). *International Journal of Intercultural Relations, 54*, 34-46.
- Gupta, S. (2016). New perspectives on communication of change in corporate identity. *IIMB Management Review, 28*, 60-71.
- Hogg, M. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review, 5*(3), 184-200.
- Hornsey, M. (2008). Social Identity Theory and Self-categorization Theory: A Historical Review. *Social and Personality Psychology Compass, 2*(1), 204-222. 10.1111/j.1751-9004.2007.00066.x
- Hussain, C., Aamir, M., & Rehman, K., (2011). The role of transformational leaders in mergers/ acquisitions: A case study of Faysal Bank Ltd. *European Journal of Social Sciences, 26*(3), 473-480.
- Jones, C., & Volpe, E. (2010). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior, 32*(3), 413-434. DOI: 10.1002/job.694
- Kansal, S., & Chandani, A. (2015). Effective Management of Change During Merger and Acquisition. *Prodecia Economics and Finance, 11*, 208-217.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management, 17*, 81-103.
- Knippenberg, D., Knippenberg, B., Monden, L., & Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology, 41*, 233-252.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Lupina-Wegener, A., Drzensky, F., Ullrich, J., & van Dick, R. (2014). Focusing on the bright tomorrow? A longitudinal study of organizational identification and

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

- projected continuity in a corporate merger. *British Journal of Social Psychology*, 53, 752-772.
- Marques, J. (1988). Categorização social, identidade social e homogeneidade do outgroup: uma análise conceptual. *Análise Psicológica*, 3(4), 279-305.
- Mateev, M. (2017). Is the M&A announcement effect diferente across europe? More evidences from continental europe and the UK. *Research in International Business and Finance*, 40, 190-216.
- Mendes, A. (2014). *Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover: estudo com uma amostra do setor das telecomunicações*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Neiva, E., & Paz, M. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista Administrativa*, 47(1), 22-37.
- Papadakis, V. (2006). The role of broader context and the communication program in merger and acquisition implementation success. *Management Decision*, 43(2), 236-255.
- Radenković-Jocić, D., & Barun, I. (2015). Company changing status and its linking to competitiveness. *Economic Themes*, 53(1), 1-17.
- Rosa, M., Kavanagh, E., Kounov, P., Jarosz, S., Waldzus, S., Collins, E., & Giessner, S. (2017). Change commitment in low-status merger partners: The role of information processing, relative ingroup prototypicality, and merger patterns. *The British Psychological Society*, 56,618-630.
- Sánchez, J., Valentín, E., & Criado, M. (2018). Sucessful Human Resources Management Factors in International Mergers and Acquisitions. *Administrative Science*, 8(45). doi:10.3390
- Stovel, K., & Savage, M. (2006). Mergers and mobility: Organizational growth and the origins of career migration at Lloyds Bank. *American Journal of Sociology*, 111(4), 1080-1121.
- Vasilaki, A., Tarba, S., Ahammad, M. F., & Glaister, A. J. (2016). The moderating role of transformational leadership on HR practices in M&A integration. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2488-2504.

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

- Venus, M. (2013). *Demystifying Visionary Leadership: In search of the essence of effective vision communication*. Ph. D. Thesis. (Tese de doutoramento não publicada). University of Rotterdam, Rotterdam.
- Weber, B., & Camerer, C. (2003). Cultural Conflict and Merger Failure: Na Experimental Approach. *Management Science*, 49(4), 400-415.
- Weber, B., & Hertel, G. (2007). Motivation Gains of Inferior Group Members: A Meta-Analytical Review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(6), 973-993.

Anexo A- Questionário



Este trabalho tem como principal objetivo analisar potenciais reações dos trabalhadores a uma reestruturação organizacional (fusão ou aquisição).

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

Consentimento Informado

A participação neste estudo é voluntária.

Pode terminar a sua participação a qualquer altura durante o decorrer do estudo.

Seguindo as normas éticas de investigação em Psicologia, os seus dados são anónimos e as respostas analisadas em conjunto e de forma confidencial.

Os dados serão apenas usados para fins académicos e/ou científicos.

Não são expectáveis quaisquer riscos físicos ou psicológicos decorrentes da participação no estudo.

O tempo estimado de resposta a este questionário é de cerca de 8 minutos.

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

A sua participação é essencial para o desenvolvimento do conhecimento e intervenção nesta área.

Agradecemos desde já a sua contribuição neste estudo.

Em caso de dúvida, contacte: msmms@iscte-iul.pt

Aceita participar neste estudo?

Sim

Não



Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão



Agradecemos a sua colaboração!

Não existem respostas certas nem erradas.

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

Posteriormente, vamos pedir-lhe que responda a um conjunto de questões referentes a esse texto.

Pedimos-lhe 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.



Imagine que recebe esta carta do Diretor da BOLT, em duas páginas:
(carregue para prosseguir e leia toda a informação em ambas as páginas)



Assunto: Fusão da BOLT com a ACME

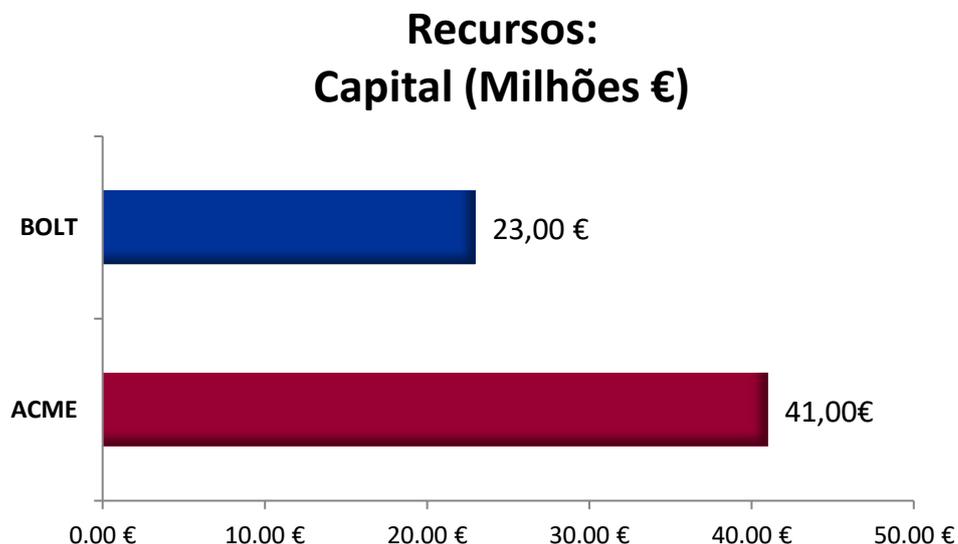
Caros membros da BOLT,

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

A BOLT irá entrar em fusão com a empresa ACME. A ACME é uma empresa que opera a nível mundial. A transação legal terá lugar nos próximos dias.

Com base numa análise de mercado realizada por uma empresa de consultoria externa, obtivemos uma comparação das duas empresas.

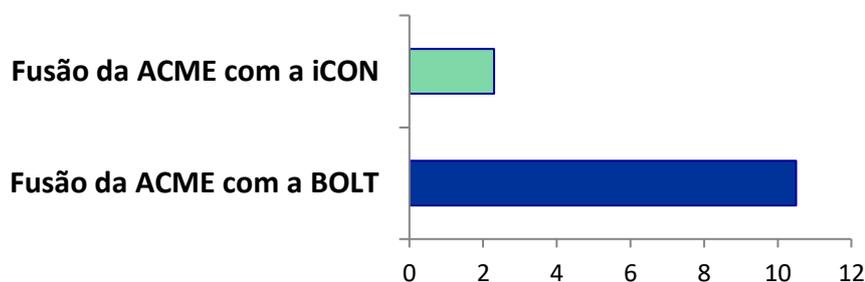
Abaixo encontra-se um gráfico relevante retirado do relatório comparativo: Recursos (capital).



Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Neste relatório também é apresentada uma análise dos contributos da BOLT para os resultados da empresa pós-fusão, em comparação com outras empresas do mesmo setor, nomeadamente a iCON.

Potencial de crescimento da empresa pós-fusão (%)



... “os contributos da BOLT são indispensáveis para os resultados da empresa pós-fusão devido à tecnologia criada e detida exclusivamente pela BOLT, em particular a patenteada 2Qh, bem como o know-how a ela associado” (página 38).

O relatório completo será disponibilizado na nossa intranet, com uma pasta acerca da fusão adicionada esta semana.

Na reunião, pretendo dar-vos pessoalmente mais pormenores e responder a todas as questões que queiram ver esclarecidas.

O vosso diretor,

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Assunto: Fusão da BOLT com a ACME

Caros membros da BOLT,

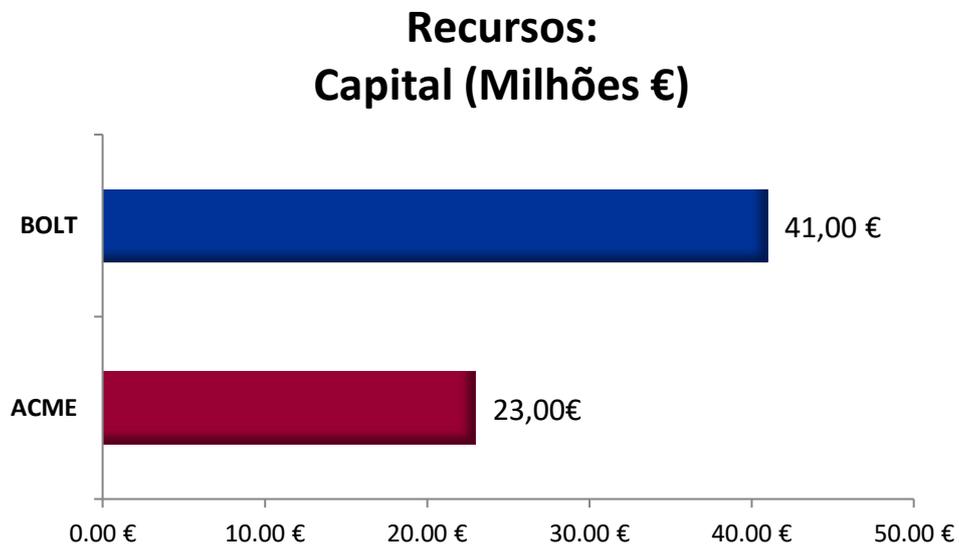
Venho, por este meio, convocar uma reunião com todos os membros da BOLT, que se realizará na próxima 4^a feira, às 15:30, na nossa sala polivalente.

A BOLT irá entrar em fusão com a empresa ACME. A ACME é uma empresa que opera a nível mundial. A transação legal terá lugar nos próximos dias.

Com base numa análise de mercado realizada por uma empresa de consultoria externa, obtivemos uma comparação das duas empresas.

Abaixo encontra um gráfico relevante retirado do relatório comparativo: Recursos (capital).

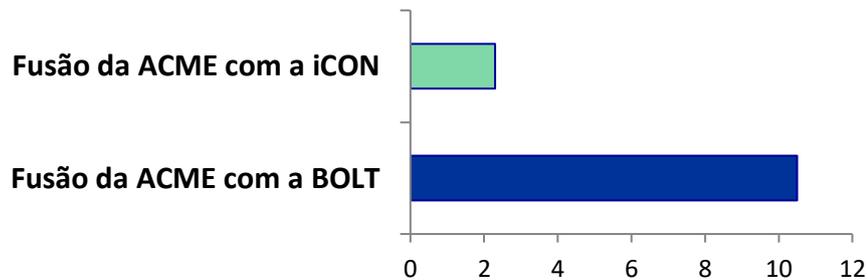
Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão



Neste relatório também é apresentada uma análise dos contributos da BOLT para os resultados da empresa pós-fusão, em comparação com outras empresas do mesmo setor, nomeadamente a iCON.

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Potencial de crescimento da empresa pós-fusão (%)



... **“os contributos da BOLT são indispensáveis para os resultados da empresa pós-fusão devido à tecnologia criada e detida exclusivamente pela BOLT, em particular a patenteada 2Qh, bem como o know-how a ela associado”** (página 38).

O relatório completo será disponibilizado na nossa intranet, com uma pasta acerca da fusão adicionada esta semana.

Na reunião, pretendo dar-vos pessoalmente mais pormenores e responder a todas as questões que queiram ver esclarecidas.

O vosso diretor,

Assunto: Fusão da BOLT com a ACME

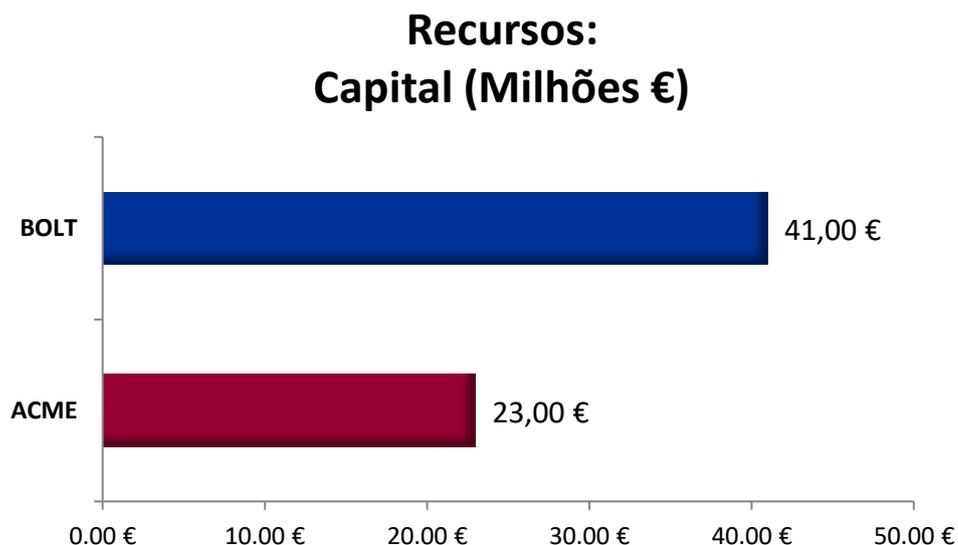
Caros membros da BOLT,

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

A BOLT irá entrar em fusão com a empresa ACME. A ACME é uma empresa que opera a nível mundial. A transação legal terá lugar nos próximos dias.

Com base numa análise de mercado realizada por uma empresa de consultoria externa, obtivemos uma comparação das duas empresas.

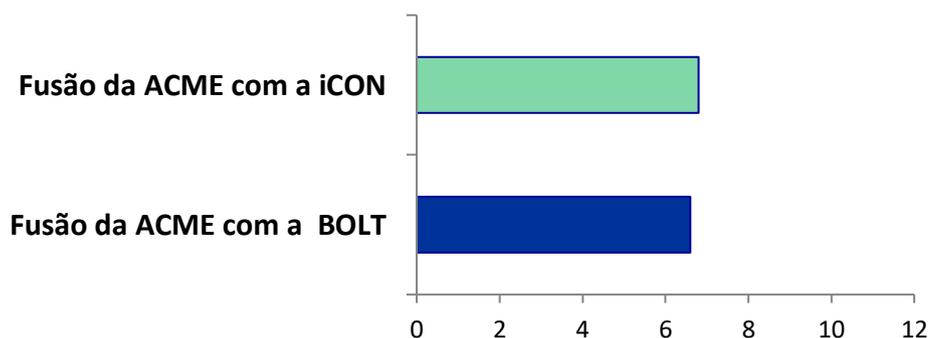
Abaixo encontra um gráfico relevante retirado do relatório comparativo: Recursos (capital).



Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Neste relatório tentou perceber-se também quais seriam os contributos da BOLT para os resultados da empresa pós-fusão, em comparação com outras empresas do mesmo setor, nomeadamente a iCON.

Potencial de crescimento da empresa pós-fusão (%)



...“com base no potencial de crescimento, não nos é possível concluir se os contributos da BOLT são indispensáveis para os resultados da empresa pós-fusão ” (página 38).

O relatório completo será disponibilizado na nossa intranet, com uma pasta acerca da fusão adicionada esta semana.

Na reunião, pretendo dar-vos pessoalmente mais pormenores e responder a todas as questões que queiram ver esclarecidas.

O vosso diretor,

Assunto: Fusão da BOLT com a ACME

Caros membros da BOLT,

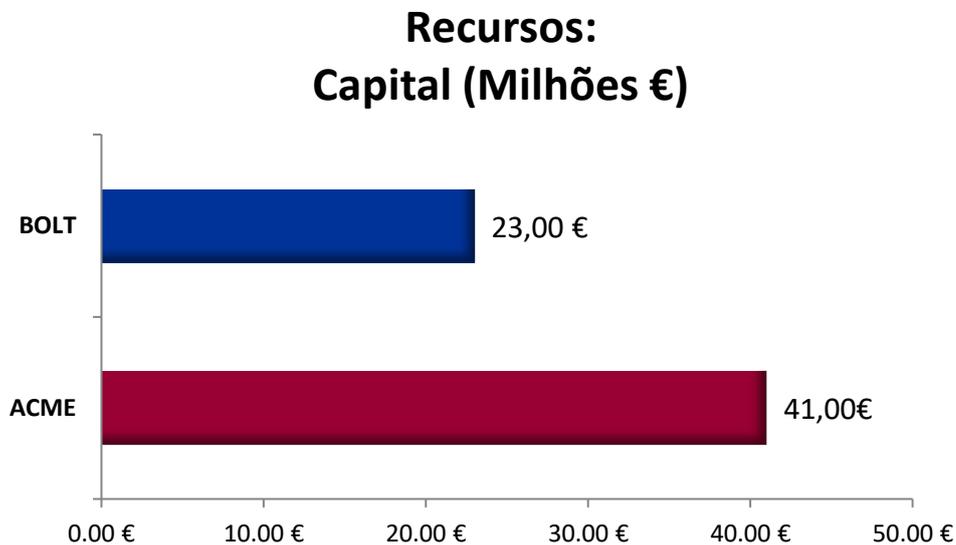
Venho, por este meio, convocar uma reunião com todos os membros da BOLT, que se realizará na próxima 4^a feira, às 15:30, na nossa sala polivalente.

A BOLT irá entrar em fusão com a empresa ACME. A ACME é uma empresa que opera a nível mundial. A transação legal terá lugar nos próximos dias.

Com base numa análise de mercado realizada por uma empresa de consultoria externa, obtivemos uma comparação das duas empresas.

Abaixo encontra um gráfico relevante retirado do relatório comparativo: Recursos (capital).

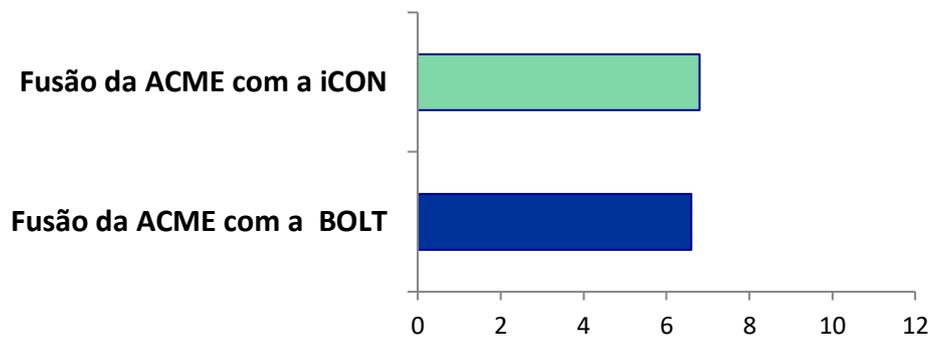
Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão



Neste relatório tentou perceber-se também quais seriam os contributos da BOLT para os resultados da empresa pós-fusão, em comparação com outras empresas do mesmo setor, nomeadamente a iCON.

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Potencial de crescimento da empresa pós-fusão (%)



...“com base no potencial de crescimento, não nos é possível concluir se os contributos da BOLT são indispensáveis para os resultados da empresa pós-fusão ” (página 38).

O relatório completo será disponibilizado na nossa intranet, com uma pasta acerca da fusão adicionada esta semana.

Na reunião, pretendo dar-vos pessoalmente mais pormenores e responder a todas as questões que queiram ver esclarecidas.

O vosso diretor,

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

CIS III

CIS IUL
CENTRO DE INVESTIGAÇÃO
E INTERVENÇÃO SOCIAL
Instituto Universitário de Lisboa

Imagine que trabalha na **BOLT** e leu o discurso acerca de uma fusão entre a **BOLT** e a **ACME**. Como iria reagir?

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

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Discordo parcialmente	4 Não concordo nem discordo	5 Concordo parcialmente	6 Concordo	7 Concordo Totalmente
Iria identificar-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"/>
Iria considerar 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"/>
Iria sentir 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"/>

>>

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Imagine que trabalha na **BOLT** e leu o discurso acerca de uma fusão entre a **BOLT** e a **ACME**.
Como iria reagir?

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

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Discordo parcialmente	4 Não concordo nem discordo	5 Concordo parcialmente	6 Concordo	7 Concordo Totalmente
Iria identificar-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"/>
Iria considerar que pertença 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"/>
Iria sentir 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"/>

Imagine que trabalha na **BOLT** e leu o discurso acerca de uma fusão entre a **BOLT** e a **ACME**. Como iria reagir?

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

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Discordo parcialmente	4 Não concordo nem discordo	5 Concordo parcialmente	6 Concordo	7 Concordo Totalmente
Iria estar predisposto(a) para colaborar na fusão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iria acreditar que a integração das duas empresas conduzirá ao sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iria acreditar que os restantes colaboradores da BOLT se oporão à fusão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iria ansiar pela fusão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

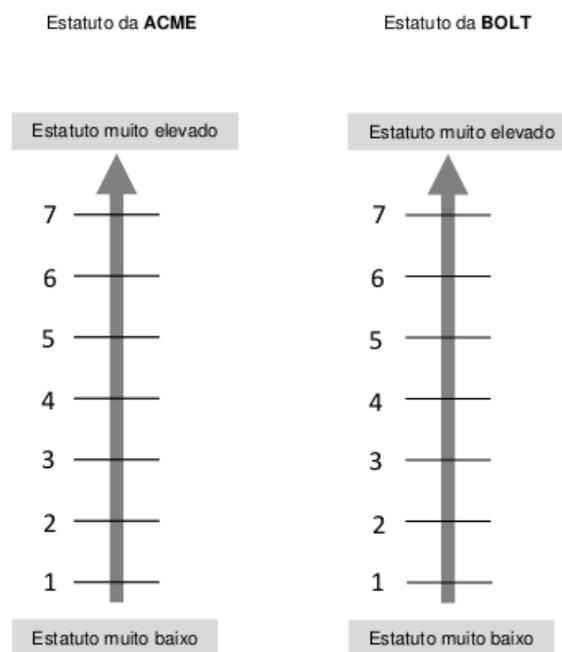
Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Em relação ao Diretor da BOLT:

	Nunca	Muito Raramente	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Muito frequentemente	Sempre
Facilita o diálogo e sabe ouvir	<input type="radio"/>						
Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	<input type="radio"/>						
Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade	<input type="radio"/>						
Sabe dialogar e fazer-se ouvir	<input type="radio"/>						
Redige os documentos necessários com clareza e objetividade	<input type="radio"/>						
Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	<input type="radio"/>						
É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	<input type="radio"/>						
Apresenta bem a informação por escrito	<input type="radio"/>						
Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho	<input type="radio"/>						
Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	<input type="radio"/>						
Lida bem com as situações de mudança	<input type="radio"/>						
Mostra empatia e preocupação com os subordinados	<input type="radio"/>						

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Na figura em baixo encontra duas setas, cada uma dividida em 7 seções. Quanto maior a seção da seta, maior o estatuto da empresa; Quanto menor a seção da seta, menor será o estatuto.



Por favor, digite um número (de 1 a 7) para indicar a seção da seta que melhor representa a sua opinião sobre o estatuto da **ACME** (à sua esquerda) e **BOLT** (à sua direita) antes da fusão.

Estatuto da **ACME**

Estatuto da **BOLT**

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão



Refira em que medida está de acordo com a seguinte questão

	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo	Discordo	Discordo	Não	Concordo	Concordo	Concordo
	Totalmente		parcialmente	concordo	parcialmente		Totalmente
				nem			
				discordo			
O líder da BOLT, assemelha-se ao líder do seu próprio contexto de trabalho	<input type="radio"/>						



Para terminar, vamos colocar-lhe algumas questões sócio-demográficas para fazermos uma caracterização dos nossos participantes.

Dados demográficos

Género

- Masculino
 Feminino
 Outro

Dados demográficos

Idade (em anos)

>>

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão



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

- Sim
- Não

>>



Ao responder às questões...

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Discordo parcialmente	4 Não concordo nem discordo	5 Concordo parcialmente	6 Concordo	7 Concordo Totalmente
...tenho-me sentido sob pressão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...tenho tido tempo suficiente para responder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...tenho-me focado em responder rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...tenho-me sentido em stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...tenho respondido com calma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

>>

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão



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))



Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão



As próximas 2 questões serão as últimas.

Queremos saber o que ainda se lembra sobre a carta do Diretor da **BOLT**.

Com base na informação da carta do Diretor, quão indispensáveis acha que são as contribuições da **BOLT** para os resultados da empresa pós-fusão?

Nada indispensáveis

Altamente indispensáveis

Com base na informação da carta do Diretor, como avalia o capital da **BOLT** em comparação com a **ACME**?

1= Muito mais baixo

2

3

4

5

6

7= Muito mais elevado

O capital da **BOLT** era ...



Debriefing

Muito obrigada mais uma vez pela colaboração neste estudo. A minha dissertação tem como objetivo analisar a gestão da identidade dos trabalhadores de uma organização perante uma reestruturação organizacional (fusão ou aquisição).

Ao longo deste questionário, a informação divulgada nos cenários foi trabalhada, não sendo a mesma para todos os participantes.

De forma aleatória, alguns participantes receberam a informação de que a empresa BOLT tinha recursos financeiros mais elevados, outros receberam informação contrária (menos recursos financeiros). Por outro lado, alguns participantes receberam a informação de que os contributos da BOLT eram indispensáveis para os resultados da empresa pós-fusão, outros receberam informação inconclusiva.

Esperamos que as reações sejam diferentes consoante a versão apresentada, e que estes dados nos ajudem a compreender e intervir em processos de reestruturação organizacional.

Reforçamos ainda que as suas respostas serão usadas apenas para fins académicos.

Alguma dúvida não hesite em contactar: msmms@iscte-iul.pt
Com os melhores cumprimentos

Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão

Deixar algum comentário

Gostaria de participar em estudos futuros? Se sim, deixe-nos um e-mail para o(a) podermos contactar. O seu contacto não será usado para quaisquer outros fins.



Fusões Organizacionais: O efeito da indispensabilidade funcional e do estatuto relativo na eficácia do líder e no apoio a uma fusão