



**UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE**

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES**

**Influência da Incorporação Societária no Comprometimento Organizacional dos  
Trabalhadores da CFAO Mobility**

**MONOGRAFIA**

Siflónia Artur Zevute

Maputo, Outubro de 2025



UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES**

**Influência da Incorporação Societária no Comprometimento Organizacional dos  
Trabalhadores da CFAO Mobility**

Siflónia Artur Zevute

**Local de Estudo:** CFAO Mobility,

**Supervisor:** dr. Milton Fernando Mucuanga.

Monografia apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia, na vertente de Psicologia das Organizações.

Maputo, Outubro de 2025

## DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado em Psicologia das Organizações e aprovada na sua forma final pelo Curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, Departamento de Psicologia, da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Director do Curso \_\_\_\_\_

(Lic. Francisco Cumaio)

Presidente do Júri \_\_\_\_\_

()

Oponente \_\_\_\_\_

()

Supervisor \_\_\_\_\_

(dr. Milton Fernando Mucuanga)

Maputo, Outubro de 2025

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Eu, Siflónia Artur Zevute, declaro por minha honra que esta monografia que apresento à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia das Organizações, nunca foi apresentada, na sua íntegra, em nenhuma outra instituição para a obtenção de qualquer grau. A mesma é resultado da investigação e pesquisa por mim feita, estando indicadas no trabalho e nas referências bibliográficas, as fontes usadas.

---

(Siflónia Artur Zevute)

Maputo, Outubro de 2025

## **DEDICATÓRIA**

Dedico a presente monografia à minha falecida mãe Isabel Mavaela (em memória), por esta me ter dado a vida, ter-me ensinado a dar os primeiros passos na vida e por cuidar de mim lá do céu.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus que por intersecção da Nossa mãe Maria e do seu bom filho Jesus tem guiado na minha vida, em especial a vida académica e por ter me permitido iniciar e terminar esta jornada.

Agradeço a minha família, especialmente ao meu pai, Artur Fernando Zevute a quem tenho muita estima por cuidar de mim e pelos seus ensinamentos e bem diz ele, filha a escola educa o homem e quem não vai a escola é marginal. Antes eu não entendia, mas hoje pai compreendo entre linhas o verdadeiro sentido destas palavras, por isso deixo ficar o meu “Kanimambo” na nossa língua materna.

Aos meus irmãos celso, Zevute Elsa Zevute, Mónica Zevute, Sónia Zevue e Horácio Zevute, agradeço-lhes pelo carinho e suporte oferecidos.

Agradeço ao meu companheiro Macaza por ter sido o mentor do projecto “100%”, meu motivador e parceiro intelectual nesta caminhada e pela sua preocupação com a minha formação.

Aos meus docentes da Faculdade de Educação do Curso de Psicologia das Organizações, no geral, pelos conhecimentos partilhados que contribuíram muito para o meu aprendizado e em particular ao docente Milton Mucuanga que foi para além de um docente mas um conselheiro académico, que Deus lhe “abençoe”.

Aos meus colegas de turma, Patricky Nzeyimana Carolina Langa, Jessica Mutisse e Narciso Vassoa, que mesmo não sendo fácil, sempre apoiamo-nos um ao outro, por isso consideramo-nos família.

Ao Colega Gulamo Jamal, muito obrigada pelo suporte. Foste “essencial” para a conclusão deste trabalho.

## LISTA DE ACRÓNIMOS, SIGLAS & SÍMBOLOS

|              |                                               |
|--------------|-----------------------------------------------|
| <b>CA</b>    | Comprometimento Afectivo.                     |
| <b>CC</b>    | Comprometimento Calculativo.                  |
| <b>CFAO</b>  | <i>Corporation for Africa &amp; Overseas.</i> |
| <b>CN</b>    | Comprometimento Normativo.                    |
| <b>FACED</b> | Faculdade de Educação.                        |
| <b>PO</b>    | Psicologia das Organizações.                  |
| <b>UEM</b>   | Universidade Eduardo Mondlane.                |

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS E TABELAS**

|                                                                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 1:</b> Nível de comprometimento afectivo dos participantes da pesquisa.....                                                                            | 23 |
| <b>Gráfico 2:</b> Nível de comprometimento calculativo dos colaboradores da CFAO Mobility ..                                                                      | 25 |
| <b>Gráfico 3:</b> Nível de comprometimento normativo dos colaboradores da CFAO Mobility ....                                                                      | 27 |
| <b>Tabela 1:</b> Caracterização sociodemográfica dos participantes .....                                                                                          | 18 |
| <b>Tabela 2:</b> Percepções dos Colaboradores sobre o Processo de Incorporação.....                                                                               | 22 |
| <b>Tabela 3:</b> Síntese dos dados inerentes a relação entre o processo de incorporação e comprometimento organizacional dos colaboradores na CFAO Mobility ..... | 29 |



## RESUMO

O presente estudo teve como objectivo, avaliar a influência da incorporação societária no comprometimento organizacional dos trabalhadores da CFAO Mobility. É um estudo misto quanto a abordagem. A pesquisa contou com 24 participantes seleccionados com base na amostragem aleatória simples, os dados foram colhidos mediante a aplicação do questionário fechado e entrevista semi-estruturada e, analisados pelo *Microsoft Excel*, versão 2010 e a técnica de análise de conteúdo, respectivamente. Os resultados apontaram que os colaboradores da CFAO Mobility percebem que a incorporação foi conduzida dentro dos trâmites legais, mas com falhas na comunicação sobre benefícios e salários. O comprometimento afectivo, mostrou-se fraco, com (66%) de discordância no vínculo emocional e (72%) na percepção de significado pessoal. No comprometimento calculativo, predominou o vínculo instrumental, com (83%) de receio de desestruturação da vida e (80%) devido à escassez de alternativas. No comprometimento normativo, revelou-se baixo, com (63%) rejeitando o sentimento de culpa ao sair e (60%) sem obrigação moral com a organização. A incorporação impactou negativamente no comprometimento, reflectindo-se no distanciamento emocional e na percepção de injustiça salarial.

**Palavras-chave:** Influência; Incorporação Societária; Comprometimento Organizacional.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to assess the influence of corporate incorporation on the organizational commitment of CFAO Mobility employees. A mixed research approach (quantitative and qualitative) was adopted, with data collected through a closed-ended questionnaire and semi-structured interviews. A total of 24 participants from the Parts, Workshops, and Sales departments were selected using simple random sampling. Data analysis was conducted using Microsoft Excel 2010 and content analysis techniques. The results indicate that CFAO Mobility employees perceive the incorporation as legally compliant but with communication gaps regarding benefits and salaries. Affective commitment was weak, with 66% disagreement on emotional attachment and 72% on the perception of personal significance. Calculative commitment was predominantly instrumental, with 83% fearing life disruption upon leaving and 80% due to a lack of alternatives. Normative commitment was low, with 63% rejecting guilt for leaving and 60% feeling no moral obligation to the organization. The incorporation negatively impacted commitment, leading to emotional detachment and perceived salary injustice. To mitigate these effects, greater salary transparency, employee recognition, and effective communication are recommended.

**Keywords:** Influence; Corporate Incorporation; Organizational Commitment.

## Índice

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....                                                      | 1  |
| 1.1. Contextualização.....                                                       | 2  |
| 1.2. Formulação do problema .....                                                | 3  |
| 1.3. Objectivos da pesquisa.....                                                 | 4  |
| 1.3.1. Objectivo geral.....                                                      | 4  |
| 1.3.2. Objectivos específicos .....                                              | 4  |
| 1.4. Perguntas de pesquisa .....                                                 | 5  |
| 1.5. Justificativa do estudo.....                                                | 5  |
| CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA.....                                          | 6  |
| 2.1. Incorporação societária .....                                               | 6  |
| 2.1.1. Tipos de Incorporação.....                                                | 7  |
| 2.1.2. Efeitos da fusão por incorporação.....                                    | 8  |
| 2.2. Comprometimento organizacional.....                                         | 9  |
| 2.2.1. Tipos de comprometimento organizacional.....                              | 10 |
| 2.2.2. Factores que influenciam o comprometimento organizacional .....           | 12 |
| 2.3. Relação entre incorporação societária e comprometimento organizacional..... | 12 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGIA .....                                                  | 14 |
| 3.1. Descrição do local de estudo.....                                           | 14 |
| 3.2. Tipo de pesquisa .....                                                      | 14 |
| 3.3. População, amostra e amostragem .....                                       | 15 |
| 3.4. Técnicas de recolha e análise de dados.....                                 | 15 |
| 3.5. Questões éticas.....                                                        | 16 |
| 3.6. Limitações do estudo .....                                                  | 17 |
| CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....                        | 18 |
| 4.1. Dados sociodemográficos dos participantes .....                             | 18 |

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2. Percepções dos colaboradores da CFAO Mobility sobre o processo de incorporação.....             | 19 |
| 4.3. Nível de comprometimento organizacional dos colaboradores da CFAO Mobility.....                 | 23 |
| 4.3.1. Comprometimento afectivo .....                                                                | 23 |
| 4.3.2. Comprometimento calculativo.....                                                              | 25 |
| 4.3.3. Comprometimento normativo.....                                                                | 27 |
| 4.4. Relação entre o processo de incorporação e comprometimento organizacional na CFAO Mobility..... | 28 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....                                                          | 31 |
| 5.1. Conclusão.....                                                                                  | 31 |
| 5.2. Sugestões/Recomendações .....                                                                   | 32 |
| Referências bibliográficas.....                                                                      | 33 |
| Apêndice I: Questionário .....                                                                       | 35 |
| Apêndice II: Guião de entrevista .....                                                               | 38 |
| Anexo I: Credencial .....                                                                            | 39 |

## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

Este trabalho é uma monografia elaborada como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações (PO). O curso é ministrado pela Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). O estudo foi conduzido na CFAO Mobility e os dados foram recolhidos no dia 08 de Junho de 2024. Esta pesquisa explora a Influência da Incorporação Societária no Comprometimento Organizacional dos Trabalhadores da CFAO Mobility.

A incorporação societária envolve a absorção de uma empresa por outra, resultando na unificação de estruturas, processos e culturas organizacionais. Esse processo pode impactar directamente o comprometimento dos trabalhadores, uma vez que mudanças na gestão, na cultura e nos métodos de trabalho podem afectar a motivação e o engajamento da equipa (Araújo & Erika, 2020). Para Gonçalves (2004), transformações organizacionais dessa magnitude exigem estratégias eficazes para gerir pessoas, reduzir resistências e fortalecer a adesão dos funcionários às novas directrizes da empresa.

Este estudo se justifica pela importância de compreender os efeitos da incorporação societária no comprometimento dos trabalhadores. Em um ambiente corporativo em constante transformação, onde fusões e aquisições são cada vez mais frequentes, analisar como essas mudanças afectam os colaboradores é essencial para a implementação de práticas que favoreçam a adaptação, a integração e o alinhamento organizacional.

Além desta introdução, o primeiro capítulo apresenta a contextualização, formulação do problema, objectivos, perguntas de pesquisa e justificativa do estudo. O segundo capítulo revisa a literatura relevante, explorando as variáveis incorporação societária e comprometimento organizacional dos trabalhadores. O terceiro capítulo descreve a metodologia adoptada na elaboração do trabalho. No quarto capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos e o quinto capítulo traz as conclusões e recomendações, seguido de referências bibliográficas.

## **1.1. Contextualização**

Nas últimas décadas, o fenómeno das reorganizações societárias tem-se intensificado no contexto empresarial global, assumindo um papel estratégico na busca por competitividade e sustentabilidade. Entre as diversas modalidades de reestruturação, a incorporação societária destaca-se como uma das mais utilizadas, pois permite a integração de recursos, tecnologias e mercados sob uma única estrutura administrativa e jurídica. Trata-se de um processo no qual uma empresa absorve outra, assumindo integralmente os seus direitos, obrigações e património, resultando na unificação de políticas, práticas de gestão e culturas organizacionais (Iudicibus, Martins & Gelbcke, 2010).

Em Moçambique, as transformações económicas e a abertura ao investimento estrangeiro favoreceram o aumento das operações de fusões e incorporações, especialmente no sector empresarial ligado ao comércio, indústria automóvel e serviços financeiros. A incorporação é frequentemente vista como uma estratégia de expansão e fortalecimento empresarial, permitindo às organizações alcançar maior eficiência operacional, acesso a novos mercados e redução de custos administrativos. Contudo, esse processo não se restringe a ajustes económicos e jurídicos: ele implica também mudanças profundas na estrutura organizacional e, sobretudo, na dinâmica das relações de trabalho.

Quando ocorre uma incorporação, os colaboradores são confrontados com novas políticas de gestão, sistemas de controlo, estilos de liderança e culturas corporativas diferentes. Tais transformações podem desencadear insegurança, resistência e perda de identificação com a nova empresa (Araújo & Erika, 2020). A literatura em Psicologia Organizacional reconhece que o sucesso dessas mudanças depende, em grande medida, da capacidade de gestão em preservar o comprometimento organizacional dos trabalhadores, um constructo psicológico que representa o vínculo emocional, normativo e calculativo do indivíduo com a organização (Meyer & Allen, 1991).

De acordo com Gonçalves (2004), as incorporações exigem um esforço estratégico de comunicação e integração, de modo que os colaboradores se sintam incluídos no novo projecto empresarial. A ausência desse alinhamento pode resultar em queda de desempenho, desmotivação e aumento da rotatividade, o que compromete directamente a eficácia da reestruturação. Assim, compreender como os trabalhadores percebem e reagem às mudanças

é fundamental para avaliar o verdadeiro impacto da incorporação sobre o ambiente de trabalho e sobre o comprometimento dos colaboradores.

No caso moçambicano, a Lei n.º 13/2023, no artigo 60, estabelece que o empregador, durante o processo de incorporação societária, deve respeitar os direitos e garantias do trabalhador, assegurar remuneração justa, manter a categoria profissional e cumprir integralmente as obrigações contratuais. Contudo, observa-se que, na prática, muitos desses processos acabam gerando desconfortos e conflitos internos, especialmente quando as alterações contratuais e salariais não são claramente comunicadas ou compreendidas pelos colaboradores.

Foi neste contexto que ocorreu a incorporação da Toyota de Moçambique pela CFAO Mobility, processo que, embora tenha seguido os trâmites legais, desencadeou percepções divergentes entre os trabalhadores. Alguns viram a mudança como uma oportunidade de crescimento e inovação, enquanto outros a interpretaram como uma perda de estabilidade e de reconhecimento profissional. Essa ambiguidade evidencia a complexidade psicológica das incorporações e justifica a necessidade de estudos que examinem os efeitos dessas mudanças sobre o comprometimento dos colaboradores.

Assim, o presente estudo propõe-se a analisar a influência da incorporação societária no comprometimento organizacional dos trabalhadores da CFAO Mobility, buscando compreender de que forma as alterações estruturais e culturais ocorridas após o processo afectaram o vínculo afectivo, normativo e calculativo dos colaboradores com a nova organização.

## **1.2. Formulação do problema**

O interesse pelo presente estudo surgiu a partir de conversas diárias mantidas entre a pesquisadora e uma colaboradora da empresa CFAO Mobility, que partilhava constantemente experiências e inquietações sobre as mudanças ocorridas após a incorporação da antiga Toyota de Moçambique. Nessas interacções informais, foram relatadas situações de insatisfação relacionadas à perda de benefícios, discrepâncias salariais entre funcionários com funções semelhantes e à percepção de injustiça nas novas políticas de remuneração. Essas partilhas despertaram na pesquisadora o desejo de compreender, de forma sistemática, os efeitos da incorporação sobre o comprometimento organizacional dos trabalhadores.

Com a mudança de nome e estrutura societária, resultante da venda e compra de acções da empresa Entrepósito pela *Corporation for Africa & Overseas* (CFAO), muitos colaboradores passaram a questionar as condições laborais vigentes. Relataram que os salários actuais são inferiores aos praticados anteriormente na Toyota de Moçambique, sobretudo nos sectores de peças, oficinas e vendas. Além disso, afirmaram que trabalhadores da mesma categoria e escalão recebem remunerações diferentes, o que gerou um sentimento de desmotivação e perda de confiança na gestão.

Antes da incorporação, os colaboradores beneficiavam de bónus por desempenho, gratificações e prémios de produção e vendas. Contudo, com a transição para a CFAO Mobility, alguns desses incentivos foram retirados ou aplicados de forma desigual, criando um clima organizacional de insatisfação. As chefias justificaram tais diferenças com base em competências individuais e condições económicas, mas os trabalhadores sentiram que seus direitos foram reduzidos e que a valorização profissional diminuiu.

Do ponto de vista legal, a Lei n.º 13/2023, no seu artigo 60, estabelece que o empregador, durante o processo de incorporação societária, deve respeitar os direitos e garantias do trabalhador, assegurando remuneração justa, manutenção da categoria profissional e cumprimento integral das obrigações contratuais. No entanto, os relatos indicam que, na CFAO Mobility, esses princípios não foram plenamente observados, reflectindo-se em sentimentos de descontentamento e enfraquecimento do vínculo organizacional.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: **Em que medida a incorporação societária influenciou o comprometimento organizacional dos colaboradores da CFAO Mobility?**

### **1.3. Objectivos da pesquisa**

#### **1.3.1. Objectivo geral**

Avaliar a influência da incorporação societária no Comprometimento Organizacional dos trabalhadores da CFAO Mobility.

#### **1.3.2. Objectivos específicos**

- Colher percepções dos colaboradores da CFAO Mobility sobre o processo de incorporação;



- Aferir o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores da CFAO Mobility;
- Explicar a relação entre o processo de incorporação e comprometimento organizacional na CFAO Mobility.

#### **1.4. Perguntas de pesquisa**

- Quais são as percepções dos colaboradores da CFAO Mobility sobre o processo de incorporação?
- Qual é o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores da CFAO Mobility?
- Que relação existe entre o processo de incorporação e comprometimento organizacional na CFAO Mobility?

#### **1.5. Justificativa do estudo**

Para a pesquisadora, o estudo mostra se importante na medida em que poderá conduzir a uma pesquisa a partir dos passos preliminares, uma vez que se trata de um estudo que explora uma temática que tende a ser desconsiderada no seio organizacional, mas mostra se muito importante para o sucesso das organizações, e que acima de tudo constitui sua área de interesse.

Para a empresa CFAO Mobility, o estudo poderá, despertar aos gestores da necessidade de comprometer os seus empregados, para aumentar a sua produtividade e tomar a empresa mais competitiva.

No âmbito científico, espera-se que o estudo venha servir de motivação para os demais pesquisadores, por forma a explorarem mais os conteúdos inerentes a incorporação societária concretamente sob o ângulo do comprometimento organizacional.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA**

Segundo Carvalho (2009, p. 14), “a revisão bibliográfica é o processo que possibilita compreender o que já foi desenvolvido na área temática da investigação escolhida. Trata-se da base teórica utilizada para abordar o tema e o problema de pesquisa”. Esta revisão discute as principais variáveis do estudo que são incorporação societária e comprometimento organizacional.

### **2.1. Incorporação societária**

Incorporação é um acto jurídico em que uma empresa controla outra comprando a maior parte de seu capital ou por meio de um processo de bolsa de valores, no qual os accionistas de uma empresa consolidada obtêm uma troca por suas acções do desenvolvedor (Iudicibus, 2001).

Para Bulgarelli (1999), citado por Weber (2008), na incorporação, uma ou mais companhias são assumidas por uma terceira, que encampa todos os deveres, direitos e obrigações. Ou seja, esta passa a ser titular de todo o património das companhias negociadas. Há, portanto, a transposição, em bloco, do património e dos accionistas ou sócios das incorporadas para a incorporadora, que, permanecendo, emite acções e as entregas aos accionistas ou sócios das incorporadas, por força da lei, em todos os direitos e obrigações.

Conforme explica Santos (2000) citado por Gonçalves (2004), a incorporação é um método comum de aquisição de controle accionário onde o objectivo é unir operações, esforços, aumentar valor, ganhar escala e reduzir custos etc. Este acto é caracterizado pelo desaparecimento jurídico da empresa incorporada, podendo ou não juntar o seu nome ao da empresa incorporadora. A união dos nomes geralmente ocorre quando os dois nomes têm bastante força no mercado.

A incorporação não deve ser confundida com a simples compra do controle accionário, pois nesta situação um investidor ou um grupo de investidores, pessoas físicas ou jurídicas, apenas compram o controle, as acções da empresa, assumindo o seu comando, podendo trazer a empresa adquirida para um grupo de outras empresas, porém não existindo o instrumento jurídico da incorporação, isto é, a empresa adquirida continua existindo só que agora com um novo controlador (Santos, 2000 *apud* Gonçalves, 2004).

### 2.1.1. Tipos de Incorporação

Segundo Fabretti (2001), a incorporação pode se dar entre sociedades independentes, onde uma não possui qualquer participação societária na outra, ou entre sociedades que estão ligadas em algum grau por meio de participações societárias (partes relacionadas).

- **Incorporação horizontal**

Na óptica do direito concorrencial, o termo “*incorporação horizontal*” ocorre quando várias empresas de menor porte que praticam actividades semelhantes se unem, resultando em uma única empresa de maior porte elas continuam actuando no mercado, mantém sua marca e actuação independente da actuação dos sócios (Iudicibus, Martins & Gelbcke, 2010).

- **Incorporação vertical**

O termo “*incorporação vertical*” refere à incorporação entre empresas que actuam em sectores complementares na cadeia de produção de suprimentos de determinado produto ou serviço (fornecedoras, distribuidoras ou clientes umas das outras, por exemplo), seja no mesmo lugar ou em lugares diversos (Iudicibus, Martins & Gelbcke, 2010).

Nos termos do nº1, do artigo 83 da Lei n.º 13/2023, que define Transmissão da empresa ou estabelecimento em Moçambique, a mudança de titularidade de uma empresa ou estabelecimento, o trabalhador pode transitar para o novo empregador.

No n.º3, do Artigo 83, n.º13/2023 está instituído que havendo transmissão de uma empresa ou estabelecimento de um empregador para outro, os direitos e obrigações, incluindo a antiguidade do trabalhador, emergentes do contracto de trabalho e do instrumento de regulamentação colectiva de trabalho existentes passam para o novo empregador.

Em Moçambique, nos termos do n.º1, do artigo 60 d a Lei n.º 13/2023, no empregador no processo de incorporação societária tem, em especial, os seguintes deveres: a) respeitar os direitos e garantias do trabalhador cumprindo, integralmente, todas as obrigações decorrentes do contracto de trabalho e das normas que o regem; e) pagar ao trabalhador uma remuneração justa em função da quantidade e qualidade do trabalho prestado; f) atribuir ao trabalhador uma categoria profissional correspondente às funções ou actividades que desempenha; g) manter a categoria profissional atribuída ao trabalhador não a baixando, excepto nos casos expressamente previstos na lei ou nos instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho.

### 2.1.2. Efeitos da fusão por incorporação

Segundo Valverde (1955) citado por Almeida (2008), os processos de incorporação e fusão foram os primeiros realizados nas sociedades anónimas no início do período Capitalista. Assim como hoje, na época, muitas empresas ofertavam o mesmo produto, ocasionando que almejassem o monopólio a fim de alcançarem êxito.

De acordo com Santos e Schmidt e Fernandes (2015) trata-se de um negócio plurilateral e objectiva-se em associar todas as acções de uma sociedade ao património de outra a qual se sucede a incorporada, incluindo os direitos e obrigações. No que concerne aos efeitos da fusão por incorporação, a doutrina divide-se em duas teses distintas: a da extinção e a da transformação.

Para Santos, Schmidt e Fernandes (2015), a *extinção* no sentido técnico-jurídico, é um encontro entre dois patrimónios, alcançado entre as sociedades através da sua união, que origina uma substância nova. Consequentemente, as sociedades que compunham o anterior substrato societário, perdem a sua individualidade, isto é, perdem os seus elementos caracterizadores, a sua identidade.

A fusão extinguem-se as sociedades incorporadas, ou todas as sociedades fundidas, mas não podem esquecer-se as finalidades dessas extinções. Não se extingue tudo como um fim em si mesmo; extingue-se para substituir, extingue-se para renovar e são aproveitados os elementos pessoais, patrimoniais e até imateriais das sociedades participantes que se extinguem, mas a extinção não implica desaproveitamento. As sociedades fundidas apenas se extinguem porque a sociedade já não tem património e nem sócios. Contudo este vazio de património e sócios só sucedeu pela transferência de toda a estrutura da sociedade incorporada para a incorporante (Iudicibus, Martins & Gelbcke, 2010).

Na perspectiva de Santos, Schmidt e Fernandes (2015), a teoria da transformação é aquela que maior acolhimento tem recebido., entende-se que, neste tipo de fusão, ao invés de operar uma extinção de sociedades com a transmissão do seu património, ocorre, antes, uma modificação das sociedades envolvidas e a sua transformação mediante processos de concentração económica.

Para Santos e Schmidt (2015), as sociedades fundidas apenas se extinguem porque a sociedade incorporada, com a fusão, fica sem património e sem sócios devido ao acto transformador que ocorre aquando da transferência de toda a estrutura da sociedade

incorporada para a incorporante. A característica principal da transformação é a transferência de uma universalidade de direitos e obrigações e não de direitos ou obrigações específicas e determinadas pelas partes. Nesse sentido, a incorporada passa a ser sujeito activo e passivo de todos os direitos e obrigações da incorporada.

## **2.2. Comprometimento organizacional**

Segundo Bandeira, Marques e Veiga (2000) a origem do termo técnico, na língua inglesa, *commitment*, tem quatro eixos de significados: a noção de confiar; a de encarregar, comissionar, designar; de perpetrar ou desempenhar; e o significado de envolver, juntar, engajar.

O termo comprometimento foi definido, conforme Bandeira, Marques e Veiga (2000) de forma a gerar diversas interpretações, consistindo em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa. Pode ser um fenómeno estrutural que ocorre como resultado de transacções entre os actores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas acções e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo. Ainda que não tenha um conceito único, o propósito dos teóricos tem-se restringido a delimitar e identificar seus determinantes de modo a direccionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização e atingir maiores escores de produtividade.

De forma geral, Robbins (2002) define o comprometimento como a atitude ou estado psicológico que liga uma pessoa a uma causa, objectivo ou organização, levando-a a agir com dedicação, responsabilidade e envolvimento contínuo para alcançar os resultados esperados.

De acordo com Mowday (1998) citado por Nascimento (2012), o comprometimento tem relevância tanto para os empregados como para a organização. Se, para os empregados, o compromisso com o trabalho e com a organização representa uma relação harmoniosa que pode acrescentar significado à vida, para a organização, por outro lado, o facto de ter empregados comprometidos aumenta o desempenho e diminui o absentéismo na empresa.

De acordo com Bastos, Brandão e Pinho (1997) colaboradores comprometidos com os objectivos da organização têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los. As definições de comprometimento trazem em si a noção de que o trabalhador esteja de alguma forma amarrado, atado ou até mesmo unido a organização. Comprometimento significa

também adesão, representando forte envolvimento do indivíduo e o ambiente de trabalho. Ainda segundo os mesmos autores, alguns significados comuns nos estudos do comprometimento revelam o desejo de permanecer, de continuar; orgulho de pertencer e de identificar-se com objectivos e valores compartilhados no ambiente organizacional.

Para se obter vantagens competitivas e atingir suas metas, as organizações necessitam de pessoas comprometidas que se identifiquem com a organização, para que isto aconteça se faz necessário que a empresa possibilite condições para que seus colaboradores alcancem seus objectivos pessoais. Ainda segundo estas autoras, as pesquisas de comprometimento organizacional possuem uma premissa em comum de que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da empresa, mas que um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que as empresas alcancem seus objectivos (Muller *et al*, 2005).

### **2.2.1. Tipos de comprometimento organizacional**

Cook e Waii (1992) citados por Bastos, Brandão e Pinho (1997), propõem dois tipos de comprometimento organizacional: o comprometimento passivo, caracterizado pela lealdade e desejo de permanecer, e, o comprometimento activo, que se refere à identificação e ao envolvimento. Segundo Medeiros (2003), nos últimos anos, a especial atenção foi dada pelos pesquisadores do comprometimento organizacional, a três componentes de comprometimento organizacional que foi desenvolvido pelos professores Allen e Meyer (2000), constituídos por: *o afectivo, o instrumental e o normativo*.

- **Comprometimento afectivo (CA)**

O comprometimento afectivo aponta ao vínculo emocional e de identificação do empregado com a organização. O enfoque afectivo, como o próprio nome indica, revela a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjecção de seus valores, assumindo-os como próprios. Os autores complementam essa definição com o sentimento de lealdade, desejo de pertencer e se esforçar pela empresa (Mowday, Steers & Porter, 1982 citados por Nascimento, 2012).

Neste tipo de comprometimento, o indivíduo assume uma postura activa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização. O comprometimento organizacional, então, representa um vínculo muito mais forte com a organização nesta perspectiva, considerando que a dimensão afectiva se alimenta e sedimenta nos sentimentos

do empregado, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização. (Mowday, Steers & Porter, 1982 citados por Nascimento, 2012).

Essa mesma compreensão possui Budihardjo (2013), que considera o comprometimento afectivo é aquele que esta mais associada à satisfação e ao desempenho, já que o indivíduo permanece na organização porque quer e não porque necessita ou é obrigado a isso.

- **Comprometimento instrumental ou de continuação (CC)**

No enfoque instrumental, o indivíduo permanece na organização mais em função das recompensas recebidas nela e dos custos ou perdas que ele teria se resolvesse sair da organização (Allen & Meyer, 2000; Silva & Bastos, 2010). Assim, há um processo racional de análise no qual o trabalhador avalia os benefícios obtidos na organização e os custos associados à sua perda, o que determinaria sua permanência ou não na organização. Assim, nesse tipo de comprometimento, o indivíduo permanece na organização porque tem necessidade dela ou porque não obteria benefícios semelhantes em outra organização (Bastos, Brandão & Pinho, 1997).

De acordo com Patlazolli (2000) citado por Nascimento (2012), esse vínculo empregado/organização, mais tarde, foi denominado de comprometimento calculativo por ser atribuído a um raciocínio económico, uma vez que se consegue avaliar as suas perdas caso haja rompimento das relações de trabalho.

- **Comprometimento normativo**

Este tipo de Comprometimento diz respeito ao sentimento de dever e obrigação pelo indivíduo em continuar no emprego. O enfoque normativo considera que indivíduos comprometidos permanecem na organização porque crêem que é moralmente correcto (Medeiros, 2003). Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 58), ele se dá a partir do “conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de acordo com os objectivos da organização”. Além disso, o indivíduo considera ser devedor da organização e por isso aceita sacrifícios pessoais em favor dela, e assim deve nela permanecer em atitude de gratidão (Siqueira & Gomide Júnior, 2004).

### 2.2.2. Factores que influenciam o comprometimento organizacional

Segundo Nascimento (2012), o comprometimento organizacional é um conceito central para o desempenho e a retenção de colaboradores nas organizações. Ele reflecte a ligação psicológica do indivíduo com a empresa, influenciando sua vontade de permanecer e contribuir para os objectivos organizacionais.

Para Meyer e Allen (1991), corroborado por Nascimento (2012), diversos factores podem influenciar esse comprometimento, seja em nível pessoal ou organizacional, impactando directamente na intensidade dessa conexão. Entre os principais factores que influenciam o comprometimento organizacional, destacam-se:

- **Satisfação no trabalho:** Quando o colaborador sente-se satisfeito com suas tarefas, ambiente e condições de trabalho, aumenta seu comprometimento com a organização; a satisfação gera motivação para permanecer e se envolver.
- **Reconhecimento e valorização:** O reconhecimento pelo desempenho e o sentimento de que seu trabalho é valorizado elevam o comprometimento, pois atendem às necessidades psicológicas de estima e pertença;
- **Clima organizacional e liderança:** Um ambiente de trabalho positivo, com liderança justa e inspiradora, promove confiança e engajamento, fortalecendo o vínculo do colaborador com a organização;
- **Oportunidades de desenvolvimento:** A oferta de crescimento profissional e aprendizado contínuo é um factor chave para o comprometimento, pois demonstra que a organização investe no futuro do colaborador;
- **Identificação com os valores organizacionais:** Quando os valores pessoais do colaborador estão alinhados aos da empresa, o comprometimento afectivo tende a ser maior, criando uma identificação profunda (Meyer & Allen, 1997).

Esses factores interagem de forma complexa, influenciando o grau de comprometimento do indivíduo e sua decisão de permanecer na organização, além de afectar seu desempenho e satisfação geral.

### 2.3. Relação entre incorporação societária e comprometimento organizacional

Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), ao assumir a estratégia de incorporação societária, o comprometimento do trabalhador não pode ser ignorado, já que, mesmo tendo vínculo jurídico com outra empresa, é na empresa tomadora que ele desenvolve sua actividade



profissional e se relaciona. A falta de comprometimento das pessoas com o grupo gera uma série de problemas, entre eles: pouco engajamentos com as actividades, ou seja, os integrantes não se entregam às actividades, executando apenas as funções necessárias e requisitadas; alta rotatividade, porque integrantes não comprometidos com as actividades, aceitam trocá-lo por qualquer proposta que seja mais atraente, mesmo que somente sob o ponto de vista financeiro; diante de problemas, os integrantes não se empenham para resolvê-los porque não se sentem parte do grupo e não se vêem na obrigação de ajudar a empresa a se recuperar (Soldi, 2006).

A relação existente entre o comprometimento organizacional e incorporação societária é referida por Bastos, Brandão e Pinho (1997), como tendo dois componentes: a orientação do indivíduo (dedicação pessoal) e o aspecto para qual tal orientação se direcciona (a organização). Da parte dos empregados, a medida que o indivíduo se define pelo seu engajamento à organização, ele pode encontrar uma parte do seu desenvolvimento psicológico: valorização de si próprio, realização e desenvolvimento pessoal. Da parte da empresa, um pessoal comprometido é capaz de exercer esforços consideráveis para ajudar a organização a alcançar seus objectivos.

Assim sendo, na organização, aquele que está comprometido se identifica e adere aos objectivos e aos valores dela; ele é capaz de exercer esforços e de ir bem além daquilo que sua função exige para ajudar a empresa a atingir seus objectivos e a reforçar seus valores. ou cita ou apaga

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

Segundo Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência.

Neste capítulo, reservado ao quadro metodológico da pesquisa, faz-se a caracterização da pesquisa, a apresentação dos métodos e procedimentos técnicos que orientaram a recolha, a análise e o tratamento de dados no campo empírico, fala-se dos procedimentos éticos seguidos no contacto com as fontes primárias e, por fim, são apresentadas as principais limitações do estudo.

### **3.1. Descrição do local de estudo**

Corporation for A & Overseas (CFAO) é uma empresa multinacional especializada na distribuição de carros, produtos e serviços farmacêuticos, infra-estruturas entre outros. Têm a sua sede localizada em Sévres, França. Em Moçambique faz se representar pela CFAO Mobility, chamada por Toyota Tsusho Corporation de Moçambique. Esta empresa é especializada em distribuição e manutenção multimarca de automóveis, motocicletas e scooters que anteriormente, o grupo Entrepasto é que distribuía. A empresa fica localizada na Rua do Lago Amaramba, n.º 1757, bairro do Chamanculo “B”, distrito de Nihamankulu na cidade de Maputo.

### **3.2. Tipo de pesquisa**

Esta pesquisa é aplicada, explicativa, mista e estudo de caso, quanto a natureza, objectivos, abordagem metodológica e procedimentos técnicos, respectivamente. A pesquisa aplicada tem como característica a busca pela resolução de problemas específicos do quotidiano, utilizando conhecimentos científicos. A pesquisa explicativa tem como preocupação central, identificar os factores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas (Gil, 2008).

Segundo Gil (2008), a pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para o tratamento de dados recolhidos, como tabelas estatísticas e questionários. E a pesquisa qualitativa é caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e

características situacionais apresentadas pelos entrevistados pelo facto de o uso das técnicas qualitativas de recolha de informação, como é o caso da entrevista (Gil, 2002).

Os métodos quantitativos são frequentemente usados em conjunto com métodos qualitativos para obter uma compreensão mais completa dos fenómenos sociais. Da mesma forma, esta é uma abordagem vantajosa, na medida em que possibilita a realização de uma triangulação de métodos ou a facilidade de estudar o mesmo fenómeno de maneiras diferentes (Gil, 2008). Yin (2005, p. 32) citado por Gil (2008), define o estudo de caso como “um estudo empírico que investiga um fenómeno actual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

### **3.3. População, amostra e amostragem**

População é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum e que constitui objecto de estudo. Amostra é uma parcela conveniente seleccionada da população (Marconi & Lakatos, 2003). A população da empresa CFAO Mobility corresponde ao total de 99 colaboradores. A pesquisa contou com 24 participantes, seleccionados através da amostragem não-probabilística, em que as amostras não serão obtidas de forma aleatória. Nisso, a amostra foi seleccionada por acessibilidade ou conveniência, onde o pesquisador selecciona os elementos a que terá acesso, admitindo que estes possam de alguma forma representar o universo (Gil, 2008).

### **3.4. Técnicas de recolha e análise de dados**

Os dados foram recolhidos através do questionário e da entrevista semi-estruturada. O questionário foi adaptado a partir do questionário de Nascimento (2012) que avalia o nível comprometimento organizacional dos colaboradores. Este questionário contém 18 questões organizadas em 3 dimensões, que são comprometimento afectivo com 5 questões, comprometimento calculativo com 5 questões e comprometimento normativo com 5 questões.

O questionário utilizado foi adaptado do instrumento de Nascimento (2012), para melhor se adequar ao contexto da CFAO Mobility. As perguntas foram respondidas de forma escrita pelos colaboradores, em formulários impressos. Os questionários foram aplicados nos sectores de Peças, Oficinas e Vendas da empresa. A recolha decorreu entre Maio e Dezembro

de 2024. Inicialmente seriam aplicados presencialmente, mas devido a limitações, foram enviados por e-mail e preenchidos pelos próprios colaboradores.

Os 10 participantes foram seleccionados com base na ordem de devolução dos questionários, ou seja, os primeiros a responder foram entrevistados. As entrevistas foram realizadas nas instalações da CFAO Mobility. A aplicação foi presencial, em formato de conversa face a face, com base num guião semi-estruturado. O processo de entrevistas decorreu durante o mesmo período da recolha dos questionários e levou em média 2 dias para ser concluído, conforme a disponibilidade dos colaboradores.

As análises quantitativas foram feitas em três dimensões: comprometimento afectivo, comprometimento calculativo e comprometimento normativo. Estas dimensões foram obtidas a partir da estrutura original do questionário adaptado de Nascimento (2012), que organiza as 15 questões em três grupos de 5 perguntas, correspondentes a cada tipo de comprometimento. Os dados foram processados no *Microsoft Excel* 2010, com cálculo de frequências, descrição de variáveis numéricas e apresentação dos resultados em tabelas e gráficos.

Foram criadas quatro categorias de análise para os dados qualitativos. Essas categorias foram definidas com base nos objectivos específicos da pesquisa e nas questões do guião de entrevista. A categorização seguiu a lógica da análise temática proposta por Bardin (2000), permitindo agrupar os depoimentos dos entrevistados em torno dos temas centrais relacionados ao comprometimento organizacional e ao processo de incorporação societária na CFAO Mobility.

### **3.5. Questões éticas**

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 45), “a ética em pesquisa envolve a combinação da conduta moral e do processo de pesquisa, sendo essencial para garantir práticas moralmente aceitas durante o estudo”. Com base nesse princípio, o estudo iniciou somente após a emissão de uma credencial pela FACHED da UEM, a solicitando autorização para a colecta de dados na CFAO Mobility. Após a submissão do pedido de autorização, a empresa CFAO Mobility analisou o pedido e concedeu a devida autorização para a realização da pesquisa. Essa autorização permitiu à pesquisadora aplicar os questionários e realizar as entrevistas com os colaboradores, garantindo que a colecta de dados ocorresse dentro dos parâmetros éticos e institucionais estabelecidos.

Os participantes do estudo foram informados de que sua participação é totalmente livre e voluntária, e foram garantidos o anonimato e a confidencialidade, além de outros aspectos éticos fundamentais como o consentimento informado, o direito de desistência a qualquer momento, a não exposição a riscos ou danos, e o uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos. Esses princípios garantiram a integridade e ética em toda a condução da pesquisa.

### **3.6. Limitações do estudo**

As principais limitações enfrentadas aquando da realização desta pesquisa são:

- O tema é pouco explorado na literatura, o que dificultou o aprofundamento do referencial teórico;
- Houve dificuldades na recolha de dados devido à limitada disponibilidade dos colaboradores, o que reduziu o número de entrevistas;
- Por se tratar de temas sensíveis como salários e benefícios, é possível que algumas respostas tenham sido influenciadas por medo de exposição ou desejabilidade social;
- A pesquisa foi realizada apenas na CFAO Mobility, o que limita a aplicabilidade dos resultados a outras organizações.

## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), neste capítulo, faz-se a apresentação do conteúdo da entrevista, questionários, observação e análise documental, com o intuito de obter-se as percepções dos envolvidos em relação ao problema de pesquisa que se pretende investigar para se darem respostas às perguntas de pesquisa, previamente definidas.

Este capítulo se dedica à análise e interpretação dos dados obtidos através do questionário, assim como da entrevista semi-estruturada direccionada aos participantes. As informações apresentadas foram consideradas pertinentes para abordar as questões de pesquisa propostas.

### 4.1. Dados sociodemográficos dos participantes

A tabela apresenta a distribuição percentual dos respondentes conforme sexo, idade, nível de escolaridade, tempo de serviço e sector de actuação. Observa-se que a maioria é do sexo masculino (58,3%) e tem entre 30 e 35 anos (50,0%). A escolaridade predominante é o nível médio (54,2%), e o tempo de serviço mais comum está entre 5 e 10 anos (41,7%). O sector com maior número de trabalhadores é o de oficinas (41,7%), seguido de vendas (33,3%) e peças (25,0%). Esses dados oferecem uma visão clara do perfil dos funcionários analisados.

**Tabela 1:** Caracterização sociodemográfica dos participantes

| Aspectos                | Descrição          | Percentual |
|-------------------------|--------------------|------------|
| <b>Sexo</b>             | Masculino          | 58,3% (14) |
|                         | Feminino           | 41,7% (10) |
| <b>Idade</b>            | Menos de 30 anos   | 20,8% (5)  |
|                         | Entre 30 e 35 anos | 50,0% (12) |
|                         | Entre 35 e 40 anos | 12,5% (3)  |
|                         | Entre 40 e 45 anos | 16,7% (4)  |
| <b>Escolaridade</b>     | Técnico            | 54,2% (13) |
|                         | Superior           | 45,8% (11) |
| <b>Tempo de serviço</b> | Menos de 5 anos    | 12,5% (3)  |
|                         | 5-10 anos          | 41,7% (10) |
|                         | 10-15 anos         | 33,3% (8)  |
|                         | 15-20 anos         | 12,5% (3)  |
| <b>Sector</b>           | Peças              | 25,0% (6)  |
|                         | Oficinas           | 41,7% (10) |
|                         | Vendas             | 33,3% (8)  |

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora (dados da pesquisa).

#### **4.2. Percepções dos colaboradores da CFAO Mobility sobre o processo de incorporação**

De modo a colher percepções dos colaboradores da CFAO Mobility sobre o processo de incorporação, 2 questões foram direccionadas aos mesmos, com vista a aprofundar-se sobre a experiencia dos mesmos em relação ao processo de incorporação da CFAO Mobility.

A primeira questão é inerente a percepção dos colaboradores sobre o processo de incorporação societária na CFAO Mobility. Esta, foi associada a segunda, relativo as mudanças mais impactaram o engajamento após a incorporação. De forma geral, os entrevistados são unânimes em afirmar que o processo correu bem, tendo observado os seguintes aspectos:

**1. Obediência aos trâmites legais:** O processo de incorporação da Toyota de Moçambique pela CFAO Mobility seguiu todas as exigências legais, garantindo a continuidade das relações laborais. Foram respeitados os direitos adquiridos pelos colaboradores, e não houve irregularidades jurídicas que comprometessem a transição. A empresa assegurou a formalização adequada das mudanças, permitindo um processo estruturado e transparente. Apesar disso, a adequação a novas directrizes e políticas gerou desafios internos, especialmente em relação à adaptação dos funcionários à nova gestão. No geral, os trâmites foram seguidos correctamente, demonstrando a conformidade da empresa com a legislação vigente.

**Colaborador 2:** *Pelo que eu sei, a incorporação foi feita dentro da lei. Não teve nada de irregular e os contratos foram mantidos, mas nós sentimos o impacto das novas regras. Muita coisa mudou na prática."*

**Colaborador 7:** *A empresa foi bem clara em dizer que tudo estava dentro da lei, mas algumas adaptações foram difíceis, para nós como trabalhadores, mas, não há muito que reclamar, tudo seguiu o que está escrito.*

**2. Comunicação interna eficiente:** Com base nos dados colhidos junto dos colaboradores, a comunicação interna foi um elemento central na incorporação, garantindo que os colaboradores fossem informados sobre as mudanças estruturais e operacionais. Foram promovidas reuniões e divulgados comunicados internos para esclarecer os principais

aspectos da transição. Os gestores da linha da frente se empenharam em manter um fluxo informativo constante, buscando minimizar incertezas. No entanto, houve má percepção em relação as questões específicas, como políticas salariais e benefícios, não foram suficientemente detalhadas.

**Colaborador 2:** *Quase desde que iniciou o processo, a comunicação a foi constante, com reuniões e comunicados frequentes. Porém, algumas informações importantes, como mudanças salariais e benefícios, tenho que ser verdadeiro, porque não foi comunicado como devia ser, pelo menos a maioria sentiu isso.*

**Colaborador 10:** *Houve um esforço para manter os colaboradores informados, mas alguns aspectos do processo não ficaram totalmente claros. Isso gerou dúvidas, principalmente em relação às novas condições de trabalho.*

**3. Revisão dos aspectos remuneratórios:** A revisão salarial, implementada como parte da incorporação, não foi bem recebida pelos colaboradores da antiga Toyota de Moçambique. Muitos identificaram discrepâncias salariais entre funcionários do mesmo escalão e relataram a retirada de benefícios anteriormente concedidos, como gratificações e prêmios por desempenho. Os gestores justificaram as alterações como parte do processo de padronização interna da CFAO Mobility.

Contudo, a percepção dos trabalhadores foi de perda em relação às condições anteriores, o que impactou sua motivação. A insatisfação com a remuneração tornou-se um ponto sensível, evidenciando desafios na retenção do comprometimento organizacional.

**Colaborador 5:** *A revisão salarial não foi bem recebida por grande parte nossa. Identificamos diferenças nos vencimentos de pessoas que exercem a mesma função, e isso, trouxe muito descontentamento.*

**Colaborador 6:** *Tudo que aconteceu aqui, trouxe alterações na estrutura dos salários, e também, trouxe a retirada de benefícios que antes faziam parte da política da empresa. Isso impactou a motivação dos trabalhadores.*



**4. Processo de integração e ajustamentos de RH eficientes:** A incorporação foi conduzida de forma estruturada, garantindo que os colaboradores fossem devidamente integrados às novas directrizes da CFAO Mobility. Foram implementados ajustes administrativos e realocações estratégicas para manter a eficiência organizacional. O departamento de recursos humanos desempenhou um papel activo, promovendo treinamentos e reuniões para alinhar expectativas e processos internos. A adaptação dos trabalhadores foi facilitada por iniciativas de suporte e esclarecimento sobre novas funções e responsabilidades. Embora a transição tenha ocorrido sem grandes contratempos, alguns colaboradores enfrentaram dificuldades iniciais para se ajustarem à nova cultura organizacional.

**Colaborador 5:** *O RH tentou facilitar a transição para nós trabalhadores, porque tivemos reuniões, e encontros onde muita coisa foi discutida... mas, cada um sente a mudança de um jeito. Nem todo mundo conseguiu se adaptar rápido.*

*A empresa explicou tudo muito bem, mas, tratando-se de uma nova empresa, precisa-se de tempo para entendermos tudo que está por detrás desses processo.*

**Colaborador 9:** *Na minha opinião, esse processo foi organizado, porque tentaram ajustar e fazer tudo para o pessoal não ter nenhuma surpresa, mas mesmo assim teve colegas que sentiu mais dificuldade. As mudanças são sempre um desafio, principalmente quando mexem no nosso dia-a-dia.*

Em linhas gerais, os dados colhidos juntos dos colaboradores denotam que a incorporação societária pode impactar significativamente o comprometimento organizacional, especialmente quando envolve mudanças estruturais e culturais. Parafraseando Ngovene (2021), a transição empresarial deve ser conduzida com planificação para minimizar impactos sobre os colaboradores, garantindo transparência e suporte contínuo. No caso da CFAO Mobility, aspectos como comunicação interna, integração e conformidade legal foram reconhecidos positivamente, mas desafios relacionados à revisão salarial e adaptação às novas directrizes geraram insatisfação. Isso demonstra que, mesmo quando as mudanças são formalmente bem estruturadas, a percepção dos trabalhadores pode ser distinta, afectando seu envolvimento e motivação.

A literatura sobre gestão de mudanças destaca que a forma como os colaboradores percebem a transição influencia directamente sua disposição em permanecer engajados (Souza & Santos, 2014). Ajustes em remuneração e políticas internas, se não bem compreendidos, podem ser interpretados como perda de direitos, resultando em resistência. Assim, a incorporação de uma nova cultura organizacional deve ser acompanhada por estratégias de comunicação eficazes e programas de suporte contínuo, permitindo que os trabalhadores se sintam valorizados e alinhados com a nova realidade corporativa.

Em relação aos sectores, através da interacção com os colaboradores, tendo em conta as principais constatações, os dados são sintetizados mediante a tabela que se segue:

**Tabela 2:** Percepções dos Colaboradores sobre o Processo de Incorporação

| Sector         | Percepção Geral                                                  | Compreensão do Processo                                                    | Aspectos Positivos                                   | Aspectos Negativos                                                                         |
|----------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Peças</b>   | Processo correu bem, trâmites legais seguidos, satisfação geral. | Pouco domínio sobre o que consiste o processo de incorporação.             | Conformidade legal garantida.                        | Falta de conhecimento detalhado sobre a incorporação.                                      |
| <b>Vendas</b>  | Processo conduzido adequadamente, boa comunicação e integração.  | Falta de clareza sobre o impacto do processo na estrutura salarial.        | Comunicação interna eficiente, transição bem gerida. | Redução de benefícios monetários, disparidades salariais dentro do mesmo departamento.     |
| <b>Oficina</b> | Boa recepção na nova empresa, integração eficiente.              | Pouca compreensão do motivo da incorporação, preferiam o antigo patronato. | Boa comunicação e acolhimento dos funcionários.      | Desconhecimento sobre os objectivos da incorporação, nostalgia em relação à antiga gestão. |

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora (dados da pesquisa).

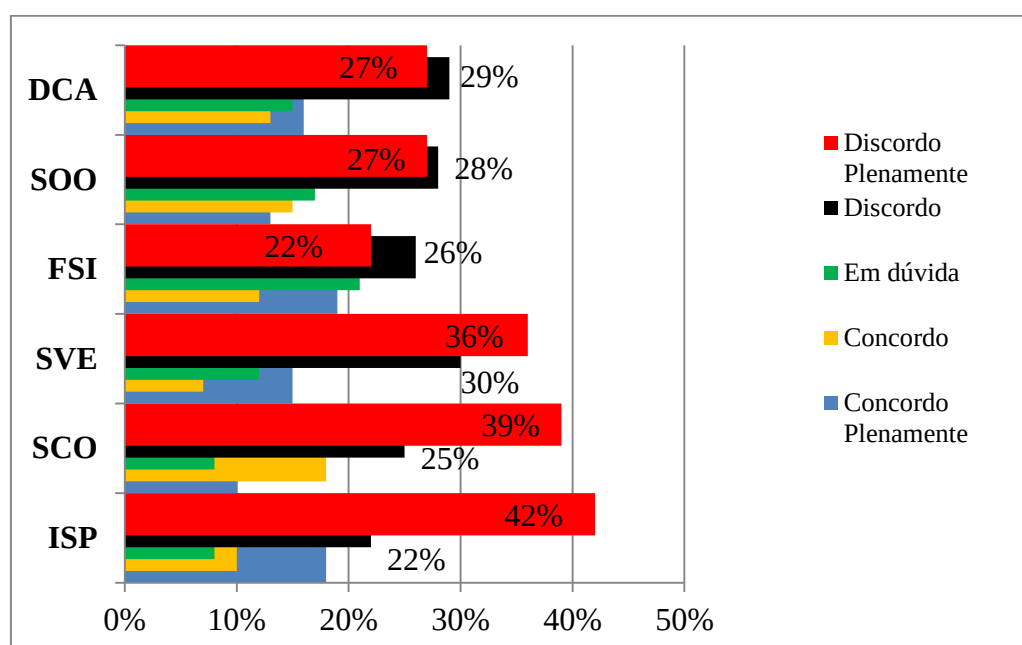
### 4.3. Nível de comprometimento organizacional dos colaboradores da CFAO Mobility

Para a análise e discussão dos dados tomou-se em consideração as dimensões no questionário que são comprometimento afectivo, calculai-o e normativo. Os resultados são apresentados em gráficos. A seguir apresenta-se os dados e as discussões, por cada dimensão.

#### 4.3.1. Comprometimento afectivo

O gráfico abaixo mostra a destruição dos participantes da pesquisa pelos seis factores que avaliam o comprometimento afectivo.

**Gráfico 1:** Nível de comprometimento afectivo dos participantes da pesquisa



**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora (dados da pesquisa).

O gráfico 1 revela que 60% dos participantes apresentam altas pontuações desfavoráveis em 5 dos 6 factores avaliados sobre comprometimento afectivo, sugerindo um baixo nível de engajamento. Apesar disso, 52% dos participantes percebem um forte senso de integração com a organização (FSI) de forma favorável. Analisando as variáveis sócio-demográficas, nota-se que a maioria dos participantes tem entre 30 e 35 anos (50%) e o nível de escolaridade predominante é técnico (54,2%). O tempo de serviço também influencia, com a maioria tendo de 5 a 10 anos de empresa (41,7%), o que pode reflectir resistência à mudança, dada a incorporação societária recente.

Além disso, a distribuição entre os sectores, com maior presença em oficinas (41,7%) e vendas (33,3%), sugere que a percepção de comprometimento pode ser impactada pela natureza do trabalho em cada área. Colaboradores de sectores mais operacionais podem ter uma relação mais distante com os processos estratégicos e organizacionais, reflectindo nas avaliações mais negativas. Assim, o comprometimento afectivo dos colaboradores da CFAO Mobility parece estar intimamente ligado ao processo de incorporação societária e às características específicas de cada grupo, como idade, tempo de serviço e sector de actuação.

Corroborando para o estudo, Bastos, Brandão e Pinho (1997) explicam que a identidade organizacional construída ao longo do tempo influencia directamente a ligação emocional dos funcionários. A mudança de nome e gestão gerou um distanciamento psicológico, pois muitos colaboradores não compreendem plenamente os motivos da incorporação e sentem que perderam a cultura organizacional à qual estavam habituados.

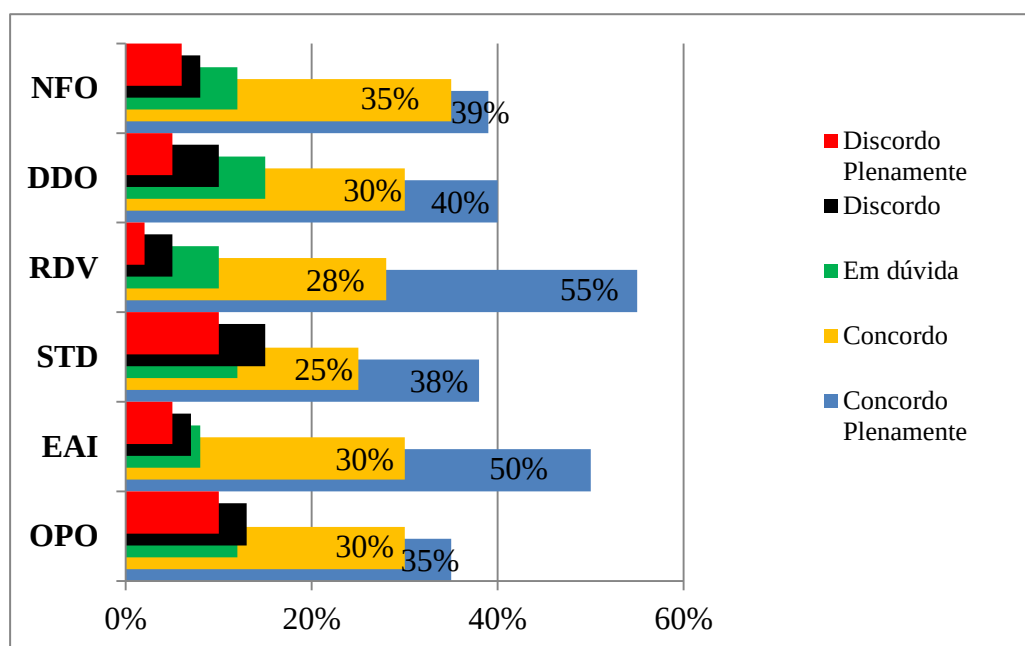
Esse efeito é intensificado pelo desconhecimento sobre os objectivos estratégicos da nova empresa, reduzindo a sensação de pertencimento e continuidade da trajectória profissional. Assim, mesmo que os processos formais tenham sido bem conduzidos, a transição deixou lacunas na conexão emocional dos trabalhadores (Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

Os dados permitiram responder à questão sobre o impacto da incorporação na identidade organizacional, evidenciando que a mudança de nome e gestão gerou um distanciamento psicológico entre os colaboradores, que não compreendem totalmente os motivos da incorporação. Quanto à relação entre o processo de incorporação e o comprometimento organizacional, os resultados indicam que, apesar da boa condução dos processos formais, houve lacunas na conexão emocional, resultando em um enfraquecimento do comprometimento afectivo.

Um outro ponto, refere-se a ausência de um vínculo forte com a nova identidade da CFAO Mobility contribui para um menor engajamento e identificação com a organização. O saudosismo pela gestão anterior e a percepção de descontinuidade na cultura corporativa dificultam a criação de um senso de propósito compartilhado (Bandeira, Marques & Veiga, 1998). Para mitigar esse impacto, é essencial fortalecer a comunicação interna, promover iniciativas que reforcem a nova cultura e estimular o envolvimento dos funcionários na construção da identidade organizacional renovada.

#### 4.3.2. Comprometimento calculativo

**Gráfico 2:** Nível de comprometimento calculativo dos colaboradores da CFAO Mobility



**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora (dados da pesquisa).

O gráfico 2 mostra que, entre os 24 participantes, os níveis de concordância com os factores que compõem o comprometimento calculativo são elevados, especialmente em relação ao receio de desestruturar a vida ao desvincular-se (83%) e à escassez de alternativas pós-desvinculação (80%). Analisando as variáveis sócio-demográficas, a faixa etária predominante (30-35 anos, 50%) pode reflectir uma fase em que os colaboradores estão mais preocupados com a estabilidade financeira e profissional, o que justifica as altas taxas de concordância com factores relacionados à necessidade de permanecer na organização.

Ademais, o tempo de serviço também pode influenciar essa percepção, já que 41,7% dos participantes têm entre 5 e 10 anos de serviço, o que pode indicar que a resistência à mudança e a dificuldade em buscar alternativas externas são mais marcantes entre os colaboradores mais antigos. O nível de escolaridade (54,2% com formação técnica) também sugere que, em ambientes com menor qualificação académica, as alternativas no mercado de trabalho podem ser vistas como limitadas, reforçando a necessidade de permanência na organização, independentemente da identificação com os valores institucionais.

Embora as pontuações sejam elevadas, o seu significado é interpretado de forma inversa em relação ao comprometimento afectivo. A concordância dos colaboradores com esses factores

representa uma percepção negativa, pois traduz um vínculo instrumental. Ou seja, os profissionais mantêm-se na CFAO Mobility não por laços emocionais ou identificação, mas pela falta de alternativas externas viáveis e pelo receio de perdas financeiras e pessoais com o desligamento.

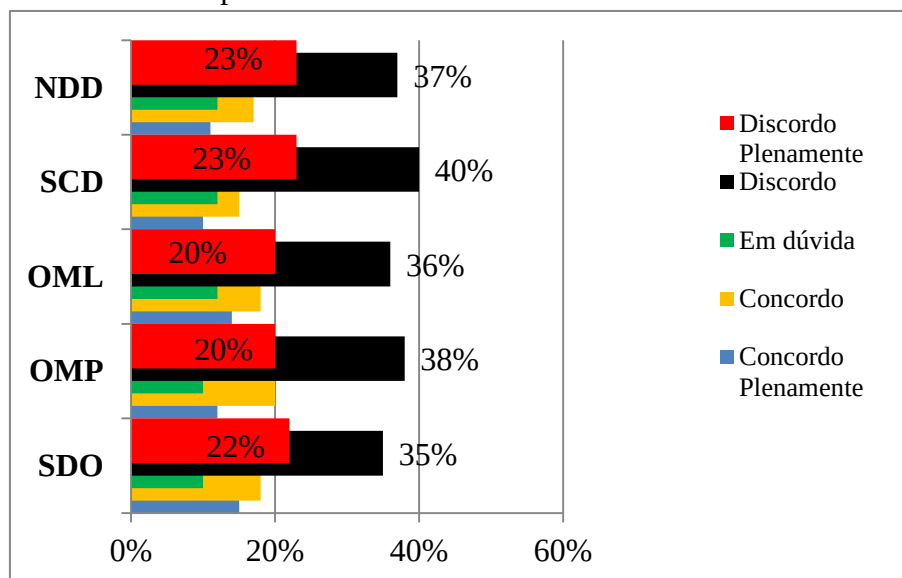
Corroborando com estes resultados, Allen e Meyer (2000) referem que o comprometimento calculativo caracteriza-se por uma permanência baseada em medo da incerteza, resultando em menor envolvimento e satisfação no trabalho. Essa relação é sustentada por um sentimento de obrigação e pela avaliação de custos associados à saída, o que diminui a motivação intrínseca e, por consequência, o desempenho organizacional.

Os dados permitiram responder à questão sobre o comprometimento calculativo, evidenciando que os colaboradores permanecem na organização mais por falta de alternativas externas e receio de perdas financeiras, em vez de por laços emocionais ou identificação com a empresa. Em relação à questão sobre a relação entre o processo de incorporação e o comprometimento organizacional, os resultados indicam que a transição para a CFAO Mobility gerou um comprometimento baseado em necessidade, e não em identificação ou envolvimento.

Outro aspecto relevante é que o comprometimento calculativo elevado revela um vínculo frágil com a nova identidade organizacional da CFAO Mobility. A ausência de identificação com os novos valores, aliada ao saudosismo em relação à gestão anterior, reforça o distanciamento psicológico. Para mitigar esses efeitos, é necessário que a organização invista na valorização dos colaboradores, promova a transparência sobre os objectivos estratégicos e incentive a construção conjunta de um novo propósito institucional.

### 4.3.3. Comprometimento normativo

**Gráfico 3:** Nível de comprometimento normativo dos colaboradores da CFAO Mobility



**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora (dados da pesquisa).

O gráfico 3 revela elevados níveis de discordância com os factores que avaliam o comprometimento normativo, destacando 63% de discordância em relação ao sentimento de culpa ao deixar a organização (SCD) e 60% em relação à crença de que "não daria certo deixar a organização" (NDD). Considerando as variáveis sócio-demográficas, a faixa etária de 30 a 35 anos (50%) pode indicar que esses colaboradores estão em uma fase de amadurecimento profissional, com expectativas de liberdade de escolha e menos influenciados por pressões externas ou normas estabelecidas pela organização.

O tempo de serviço, com 41,7% dos participantes tendo entre 5 e 10 anos de experiência na empresa, também sugere que muitos colaboradores já não vêem a CFAO Mobility como uma obrigação moral, mas sim como uma etapa profissional. O nível técnico predominante (54,2%) pode reflectir a busca por estabilidade, mas sem um forte vínculo emocional ou normativo com a organização, já que não há uma identificação profunda com os valores institucionais, o que se reflecte na rejeição aos factores de comprometimento normativo.

Considerando que os quatro factores foram desfavoravelmente avaliados, pode-se depreender que os colaboradores da organização apresentam um baixo nível de comprometimento normativo. Este tipo de comprometimento, por definição, está relacionado à percepção de dever moral de permanecer na empresa, o que, neste caso, é praticamente inexistente. Os

dados mostram que os trabalhadores não se sentem em débito com a organização nem vêm razões éticas ou morais para manter o vínculo laboral.

Segundo Leon (2009), o comprometimento normativo está fortemente associado à lealdade organizacional e à disposição para o esforço extra. Quando esse tipo de vínculo é fraco, como se verifica na CFAO Mobility, os colaboradores tendem a adoptar uma postura mais individualista, com menor propensão à permanência e maior risco de *turnover*. Por sua vez, Ribeiro (2008) destaca que a ausência desse sentimento de obrigação contribui para a redução do envolvimento e da identificação com a cultura institucional.

Os dados permitiram responder à questão sobre o comprometimento normativo, pois evidenciaram que os colaboradores não percebem um dever moral de permanecer na organização, o que resulta em um baixo nível de comprometimento normativo. A relação entre a mudança de identidade organizacional e o comprometimento também foi abordada, já que a transição para a CFAO Mobility contribuiu para a adopção de uma postura mais individualista pelos trabalhadores, com menor propensão à permanência.

Por fim, a ausência de um vínculo normativo sólido com a nova gestão da CFAO Mobility pode ser atribuída à falta de práticas que reforcem a reciprocidade entre empresa e colaboradores. Para mitigar esse cenário, recomenda-se o fortalecimento de políticas de valorização profissional, comunicação clara sobre expectativas mútuas e construção de uma cultura organizacional baseada na confiança e na colaboração.

#### **4.4. Relação entre o processo de incorporação e comprometimento organizacional na CFAO Mobility**

Na relação entre o processo de incorporação e comprometimento organizacional na CFAO Mobility, duas questões foram direccionadas aos participantes, a primeira é inerente a forma a incorporação afectou seu sentimento de pertença à organização, onde a maioria dos participantes (18), o equivalente a (75%) considerou que a incorporação impactou **negativamente**, pois as mudanças estruturais alteraram significativamente a identidade organizacional da antiga Toyota de Moçambique. Para estes, com a transição para a CFAO Mobility, muitos trabalhadores sentiram que a cultura da empresa foi **descaracterizada**, tornando mais difícil a conexão emocional com a nova estrutura.



Na última questão, os participantes foram convidados a apresentar os factores que consideram determinantes para manter seu comprometimento após a incorporação, onde estes consideraram que empresa pode adoptar (i) regras justas e transparentes para aumentos e reconhecimentos. Também é importante (ii) criar canais de comunicação entre chefias e funcionários. (iii) Incentivos flexíveis podem ajudar a recuperar a motivação e estabilidade. Diante disso, os dados colhidos junto dos participantes são sintetizados mediante a tabela que se segue:

**Tabela 3:** Síntese dos dados inerentes a relação entre o processo de incorporação e comprometimento organizacional dos colaboradores na CFAO Mobility

| Sector         | Avaliação do Comprometimento                                                  | Relação entre Incorporação e Comprometimento | Factores para Melhoria do Comprometimento      |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Peças</b>   | Afectivo: Baixo   Normativo: Baixo<br>  Calculativo: Alto ( <i>negativo</i> ) | Negativo – perda de identidade e benefícios  | Transparência salarial e progressão clara      |
| <b>Vendas</b>  | Afectivo: Baixo   Normativo: Baixo<br>  Calculativo: Alto ( <i>negativo</i> ) | Negativo – desigualdade na premiação         | Reconhecimento por desempenho                  |
| <b>Oficina</b> | Afectivo: Baixo   Normativo: Baixo<br>  Calculativo: Alto ( <i>negativo</i> ) | Negativo – cortes salariais e benefícios     | Comunicação aberta entre gestão e funcionários |

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora (dados da pesquisa).

A incorporação impactou negativamente o comprometimento organizacional, especialmente no sentimento de pertença, devido à descaracterização da identidade organizacional (Allen & Meyer, 2000). Mudanças estruturais e políticas salariais inconsistentes geraram percepção de injustiça interna, reduzindo o vínculo afectivo dos trabalhadores (Robinson, 1996). Para mitigar esses efeitos, recomenda-se transparência na remuneração, reconhecimento por desempenho e comunicação eficaz entre gestores e colaboradores. Essas medidas podem fortalecer o comprometimento e reduzir a rotatividade.

A análise dos resultados mostra que a mudança de identidade organizacional, com a transição da Toyota de Moçambique para a CFAO Mobility, gerou um distanciamento emocional significativo. A perda da cultura anterior, combinada com a insatisfação em relação às novas

políticas salariais, levou a uma percepção de injustiça, o que enfraqueceu os vínculos afectivos e normativos dos trabalhadores. A falta de transparência sobre as mudanças salariais e os benefícios contribuiu ainda mais para a desconfiança e a frustração.

Os dados permitiram responder à questão sobre o impacto da incorporação no comprometimento organizacional, pois evidenciaram um enfraquecimento tanto no comprometimento afectivo quanto no normativo. Além disso, foi possível responder à questão sobre a relação entre a mudança de identidade organizacional e o comprometimento, já que a transição para a CFAO Mobility resultou em um distanciamento emocional significativo entre os colaboradores.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1. Conclusão**

A presente monografia teve como principal objectivo avaliar a influência da incorporação societária no comprometimento organizacional dos trabalhadores da CFAO Mobility. Em relação às percepções dos colaboradores sobre o processo de incorporação, os resultados mostraram que, apesar de o processo ter sido conduzido dentro dos trâmites legais e com esforços de comunicação interna, houve falhas significativas na clareza das informações sobre remuneração e benefícios, o que gerou inseguranças e insatisfação entre os trabalhadores. Isso se evidenciou, especialmente, nos relatos sobre cortes nos benefícios anteriormente concedidos, como prémios de desempenho e gratificações, bem como nas discrepâncias salariais percebidas entre colaboradores do mesmo escalão.

No que tange ao nível de comprometimento organizacional dos colaboradores da CFAO Mobility, os resultados evidenciaram baixos níveis de comprometimento afectivo e normativo, com a maioria dos trabalhadores não se sentindo emocionalmente vinculada à organização, nem demonstrando lealdade ou sentimento de obrigação moral em permanecer nela. Por outro lado, observou-se um elevado nível de comprometimento calculativo, indicando que muitos permanecem na organização mais por necessidade ou pela falta de alternativas viáveis no mercado de trabalho, e não por identificação com os valores ou missão da empresa.

No que concerne à relação entre o processo de incorporação e o comprometimento organizacional, constatou-se que a incorporação impactou negativamente o sentimento de pertença dos colaboradores, que relataram uma perda da identidade organizacional construída ao longo dos anos como Toyota de Moçambique. A descaracterização da cultura anterior e a percepção de injustiça na nova estrutura contribuíram para o enfraquecimento do vínculo organizacional.

Foi possível alcançar os objectivos propostos, responder à pergunta de partida e às perguntas de pesquisa, concluindo que a incorporação societária influenciou de forma negativa o comprometimento organizacional dos trabalhadores da CFAO Mobility, provocando distanciamento emocional, sensação de perda de direitos e redução da identificação com a nova gestão.

## **5.2. Sugestões/Recomendações**

Com base nos resultados alcançados, ficam as seguintes recomendações a CFAO Mobility:

- Reforçar a comunicação interna, implementando canais eficazes para esclarecer mudanças, benefícios e políticas, minimizando falhas de informação e insegurança entre os colaboradores;
- Facilitar a adaptação à nova cultura organizacional, promovendo treinamentos e integração contínua, especialmente para aqueles que enfrentaram dificuldades no processo de transição;
- Criar políticas de reconhecimento e progressão profissional, definindo critérios objectivos para promoções e incentivos, valorizando o desempenho e aumentando o comprometimento dos trabalhadores;
- Fortalecer o vínculo emocional dos colaboradores, promovendo iniciativas que reforcem a identidade organizacional e incentivem o senso de pertença dentro da nova estrutura.

## Referências bibliográficas

Allen, J., & Meyer, J. (2000). *Validação de constructo em pesquisa de comportamento organizacional: o caso do comprometimento organizacional*. Disponível em <https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/>.

Almeida, A. P. de. (2008). *Manual das sociedades comerciais*. 4ª Edição. Saraiva.

Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico*. 2ª Edição. Lisboa: Escolar.

Bandeira, M. Marques, A. & Veiga, R. (2000). *As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG*. Revista de Administração Contemporânea.

Bardin, L. (2000). *Análise de conteúdo*. Coimbra: Edições 70.

Bastos, A. Brandão, & Pinho, (1997). *Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no quotidiano de trabalho*. Revista de Administração Contemporânea.

Budihardjo, A. (2013). *The relationship between job satisfaction, affective commitment, organizational learning climate and corporate performance*. GSTF Journal on Business Review, 2(4), 58-64.

Fabretti, L. C. (2001). *Incorporação, fusão e outros eventos societários*. São Paulo: Atlas.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*. Fortaleza: Editora UEC.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas Editora.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas Editora.

Gonçalves, F. F. (2004). *Fusão, cisão e incorporação*. Monografia. Disponível em <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/57898/Fernando%20Ferreira%20Goncalves.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Iudicibus, A. (2001). *Incorporação societária: aspectos legais e práticos*. Disponível em <https://societariodigital.com.br/fusao-cisao-e-incorporacao/>.

Iudicibus, S. de, Martins, E., & Gelbcke, E. R. (2010). *Manual de contabilidade das sociedades por ações: Aplicável às demais sociedades*. 7ª Edição. Atlas.

Leon, E. D. H. de. (2009). *Comprometimento e absenteísmo nas organizações: um estudo de caso na linha de produção da Indústria Amazon Plásticos do Pólo Industrial de Manaus*. Tese de Pós-Graduação em Ciências Administrativas. Universidade Federal de Pernambuco.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Edição. Atlas Editora.

Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento organizacional: um estudo das suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. Trabalho Final de Curso de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

Moçambique. (2023). Lei n.º 13/2023, de 25 de agosto. *Lei do Trabalho*. Boletim da República, I Série, n.º 165.

Müller, M. et al. (2005). *Comprometimento organizacional: um estudo de caso no Supermercado “Beta”*. Revista Gestão Industrial. V. 01, n. 04: PP. 511-518.

Nascimento, D. F. G. (2012). *A influência do comprometimento organizacional na satisfação no trabalho em voluntários*. Tese de Mestrado. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades de Tecnologia.

Ngovene, A. J. (2021). *Análise da Influência do Processo de Fusão de Empresas no Comprometimento Organizacional dos Colaboradores: Caso do Departamento De Recursos Humanos da Moçambique Telecom, SA (Tmcel)*. Trabalho Final de Curso de Psicologia das Organizações. Faculdade de Educação. Universidade Eduardo Mondlane.

Passos, G. R. P. & Vilar, E. N. (2010). *Ágio em operações de incorporação reversa indirecta: um estudo sob o ponto de vista contábil e fiscal*. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade.

Prodanov, C. F. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico*. 6ª Edição., Novo Hamburgo: Feevale.

Ribeiro, J. A. (2008). *Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa*. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/8079>

Robinson, S. L. (1996). *Trust and breach of the psychological contract*. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.

Robbins, S. P. (2022). *Comportamento organizacional*. 10ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Santos, J. L. dos, Schmidt, P., & Fernandes, L. A. (2003). *Contabilidade avançada: Aspectos societários e tributários*. Atlas.

Siqueira, M. M. M.; Gomide Jr., S. (2004). *Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização*. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B (Org.). *Psicologia, organização e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Soldi, R. M. (2006). *Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, Brasil, 2006.

Souza, M. & Santos. S. (2014). *Gestão da Mudança Organizacional: Uma Revisão Teórica*, Rio de Janeiro.

Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). *Organizational identification versus organizational commitment*. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.

Weber, S. A. V. (2008). *Transformação, incorporação, fusão e cisão*. *Revista de Negócios*. Disponível em <https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/13407/material/Transformações%20Societárias%20-%20Noções%20Gerais.pdf>

# **Apêndice**



## Apêndice I: Questionário

### **Prezado Colaborador (a) da Empresa CFAO Mobility**

Chamo-me **Siflônia Artur Zevute**, estudante finalista do curso de Licenciatura em Psicologia, na vertente das Organizações, na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

Venho por este meio solicitar-lhe, cordialmente, a participar no meu estudo através de preenchimento deste questionário, de carácter exclusivamente académico, a recolha de dados para a elaboração da monografia, subordinada ao tema **Influência da Incorporação Societária no Comprometimento Organizacional dos Trabalhadores da CFAO Mobility**.

Atempadamente, agradece-se e apela-se, honestidade e sinceridade nas respostas, tendo em conta que constituirão a base para o alcance do objectivo deste estudo. Assegura-se o anonimato aos respondentes e a confidencialidade no tratamento dos dados fornecidos.

Na parte I, estão os itens relativos aos dados pessoais, em relação a cada uma das afirmações e resposta, assinalando com X no número correspondente. A seguir, na parte II e III, avalie de forma autêntica /real a sua concordância ou ponto de vista, em relação a cada uma das afirmações e resposta, inscrevendo o número de resposta que lhe parecer mais adequada.

Grata pela colaboração!

### **Parte I: Dados Pessoais e Profissionais**

- a) Sexo: Masculino \_\_\_\_\_. Feminino \_\_\_\_\_
- b) Idade (anos): Menos de 30 anos \_\_\_\_ Entre 30 e 35 anos \_\_\_\_ Entre 35e 40 anos \_\_\_\_ Entre 40 e 45 anos \_\_\_\_ Entre 45 e 50 anos \_\_\_\_ Mais de 50 anos \_\_\_\_\_
- c) Nível de escolaridade: Básico \_\_\_\_\_. Médio \_\_\_\_\_ Superior \_\_\_\_\_
- d) Tempo de serviço: Menos de 5 anos \_\_\_\_\_ 5-10 anos \_\_\_\_\_ 10 - 15 anos \_\_\_\_\_ 15-20 anos \_\_\_\_\_

## Parte II: Questões inerentes ao estudo

Considerando os vários aspectos associados ao ambiente do seu trabalho e da sua vida na empresa, por favor responda usando os seguintes números de acordo, com as hipóteses que melhor se adequam à sua opinião.

|     | Afirmações                                                                                                    | Discordo Plenamente | Discordo | Em dúvida | Concordo | Concordo Plenamente |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|-----------|----------|---------------------|
|     |                                                                                                               | 1                   | 2        | 3         | 4        | 5                   |
| 1.  | Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.                                  |                     |          |           |          |                     |
| 2.  | Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.                                           |                     |          |           |          |                     |
| 3.  | Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.                                          |                     |          |           |          |                     |
| 4.  | Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.                                                      |                     |          |           |          |                     |
| 5.  | Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.                                                        |                     |          |           |          |                     |
| 6.  | Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.                                                  |                     |          |           |          |                     |
| 7.  | Na situação actual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.           |                     |          |           |          |                     |
| 8.  | Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.                             |                     |          |           |          |                     |
| 9.  | Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                    |                     |          |           |          |                     |
| 10. | Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.                                           |                     |          |           |          |                     |
| 11. | Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.     |                     |          |           |          |                     |
| 12. | Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. |                     |          |           |          |                     |
| 13. | Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.                                                           |                     |          |           |          |                     |
| 14. | Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.                    |                     |          |           |          |                     |
| 15. | Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.                                                    |                     |          |           |          |                     |
| 16. | Esta organização merece minha lealdade.                                                                       |                     |          |           |          |                     |
| 17. | Eu não deixaria esta organização agora,                                                                       |                     |          |           |          |                     |

|     |                                                        |  |  |  |  |  |
|-----|--------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|     | porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. |  |  |  |  |  |
| 18. | Eu devo muito a esta organização.                      |  |  |  |  |  |

**Fonte:** Adaptado de Nascimento (2012)

## **Apêndice II: Guião de entrevista**

O guião de entrevista tem como objectivo recolher informações sobre a Influência da Incorporação Societária no Comprometimento Organizacional dos Trabalhadores da CFAO Mobility. A entrevista será realizada na empresa e seguirá a seguinte estrutura: saudação, apresentação do pesquisador, esclarecimento de dúvidas, autorização para gravação e início da entrevista, com encerramento e agradecimentos ao final. O foco será obter dados sobre as mudanças resultantes da incorporação, a percepção dos colaboradores em relação ao processo e os impactos no seu comprometimento organizacional.

### **Secção das Questões**

1. Como os percebe o processo de incorporação societária na CFAO Mobility?
2. Quais mudanças mais impactaram seu engajamento após a incorporação?
3. Você se sente mais ou menos comprometido com a empresa após a incorporação? Por quê?
4. De que forma a incorporação afectou seu sentimento de pertença à organização?
5. Que factores considera determinantes para manter seu comprometimento após a incorporação?

# **ANEXO**

## Anexo I: Credencial



Faculdade de Educação

A

EMPRESA C FAO MOTOR 5

Maputo

N/ReP *417* /FACED/24

Maputo, 11 de Abril de 2024

### CREDENCIAL

Para efeitos de realização da Monografia do final do curso, está devidamente credenciada a sra. **Sifonia Artur Zevute**, estudante finalista do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações na FACED/UEM, para proceder a recolha de dados na Instituição que V. Excia dirige, com objectivo de elaborar sua Monografia intitulada "**Incorporação Societária e Comprometimento Organizacional**".

Cordiais Saudações;

A Directora Adjunta para a Graduação

*Nilza A. T. César*  
Mestre. Nilza Aurora Tarciso César  
(Assistente Universitária)

